



# Pratiques de gestion moderne à RNCan

Fonction moderne de contrôleur  
Rapport de fin d'exercice 2002-2003

Septembre 2003



Ressources naturelles  
Canada

Natural Resources  
Canada

Canada



## Table des matières

<b>Partie I</b>	<b>Avant-propos</b>	
<b>Partie I</b>	<b>Introduction</b>	
	Notre rapport de fin d'exercice .....	1
<b>Partie II</b>	<b>Réalizations au chapitre de la fonction moderne de contrôleur</b> (au 31/03/03)	
	Les six thèmes	
	Leadership .....	3
	Gestion des finances et des biens .....	10
	Pratiques rehaussées pour la gestion des RH .....	14
	Gestion du risque évoluée .....	18
	Une éthique et des valeurs communes .....	21
	Prestation de services .....	23
	Références supplémentaires .....	27
<b>Partie III</b>	<b>Plans pour 2003-2004</b>	
	Les six thèmes	
	Leadership .....	28
	Gestion des finances et des biens .....	30
	Pratiques rehaussées pour la gestion des RH .....	31
	Gestion du risque évoluée .....	32
	Une éthique et des valeurs communes .....	32
	Prestation de services .....	32
	Rendre compte des progrès .....	34
<b>Partie IV</b>	<b>Conclusion</b> .....	34
<b>Annexes</b>	1. Dépenses planifiées vs réelles en 2002-2003 .....	35
	2. Dépenses planifiées en 2003-2004 .....	35
	3. La fonction moderne de contrôleur – Contexte historique .....	37
	4. Personnes-ressources et sites Web .....	39

## Avant-propos

Comme les événements des quatre dernières années l'ont indiqué, la fonction moderne de contrôleur nous concerne tous. Elle porte sur la façon dont nous nous acquittons de nos responsabilités quotidiennes. Afin de continuer à faire des progrès, nous devons travailler ensemble dans un milieu de travail inclusif et diversifié et faire preuve de leadership dans notre vie quotidienne au travail. C'est pourquoi notre Sous-ministre, George Anderson, a maintenant inclus la fonction moderne de contrôleur en tant qu'une priorité dans son entente de rendement et a demandé à tous les gestionnaires de RNCan de faire de même.

Nous entamons maintenant la dernière phase de la mise en œuvre, appuyée par le Conseil du Trésor, de l'initiative de la fonction moderne de contrôleur. En tant que l'un des ministères pilotes participant à cette initiative, RNCan avait cinq ans pour commencer à mettre en œuvre les pratiques de gestion moderne au sein de son organisation. Je crois que nous avons réussi à accomplir cette tâche. Nous sommes perçus comme des leaders au gouvernement du Canada dans de nombreux domaines, notamment le leadership, les ressources humaines et les finances. En 1999, une vérification de nos capacités a indiqué que nous devions aborder un certain nombre de questions si nous voulions faire de RNCan un milieu de travail de choix.

Nous avons réalisé des progrès considérables et nous poursuivrons nos efforts afin de devenir un ministère mieux géré et innovateur.

Cinq thèmes orientent notre travail à RNCan pendant que nous faisons progresser l'engagement du gouvernement du Canada d'assurer la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes et de bâtir le Canada que nous voulons, pour nous-mêmes et pour les générations futures. Ces thèmes sont :

- le développement durable de nos ressources naturelles;
- leur importance économique;
- leur contribution à une société et à des collectivités fortes;
- le savoir, l'innovation et la technologie;
- le leadership international du Canada.

Je vous encourage à intégrer ces thèmes dans votre travail d'une façon qui démontre, une fois de plus, le recours à des pratiques de gestion moderne. Je vous encourage aussi à lire le présent rapport. Bien qu'il ne soit pas exhaustif, il donne une très bonne vue d'ensemble. Excellent travail!

Bruce Holden  
Sous-ministre adjoint  
Secteur des services intégrés  
Ressources naturelles Canada  
Septembre 2003

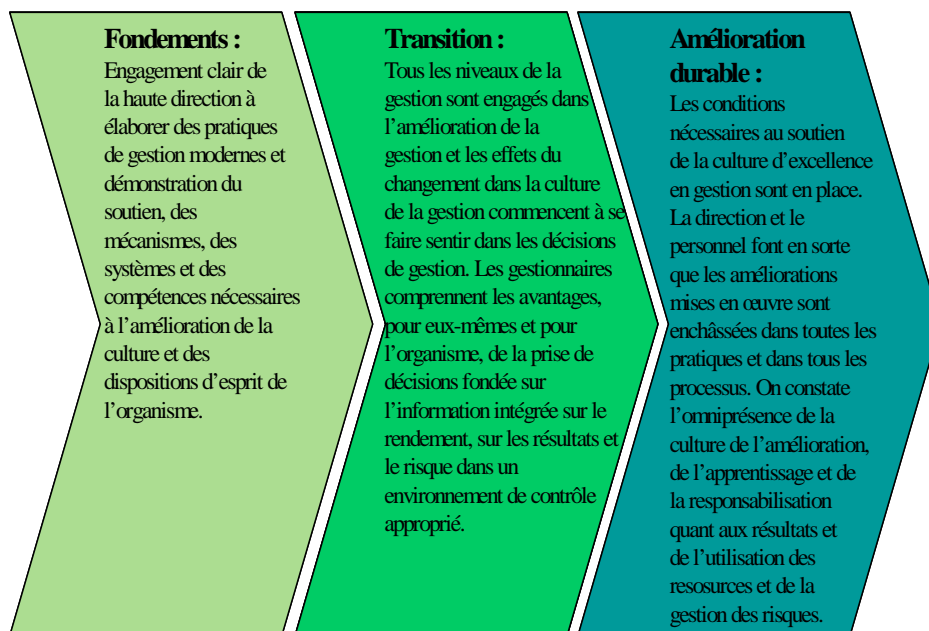
# I Introduction

## Notre rapport de fin d'exercice

RNCan continue d'assumer un rôle de chef de file relativement à l'initiative de la fonction moderne de contrôleur. Le Ministère a fait des progrès dans l'application de son plan d'action pour la fonction moderne de contrôleur, *Mettre en œuvre la fonction moderne de contrôleur à RNCan*. Nous sommes maintenant prêts à diffuser notre deuxième rapport de fin d'exercice.

Afin d'aider les ministères et les organismes à évaluer leurs progrès par rapport à leurs évaluations de base et leurs plans d'action, le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré un document intitulé *Les pratiques de la fonction de contrôleur : vers l'excellence en gestion*. Il vise à soutenir la mise en œuvre continue de la fonction moderne de contrôleur et à créer les conditions nécessaires à la durabilité à long terme et à l'amélioration continue des pratiques de gestion dans l'ensemble du gouvernement. À différents moments, différentes pratiques devraient devenir évidentes et différentes activités seront requises afin de faire progresser la mise en œuvre. En ce moment, nous diffusons *Les pratiques de la fonction de contrôleur* en tant que document de travail.

*Les pratiques de la fonction de contrôleur : vers l'excellence en gestion* se fonde sur trois niveaux de maturité :

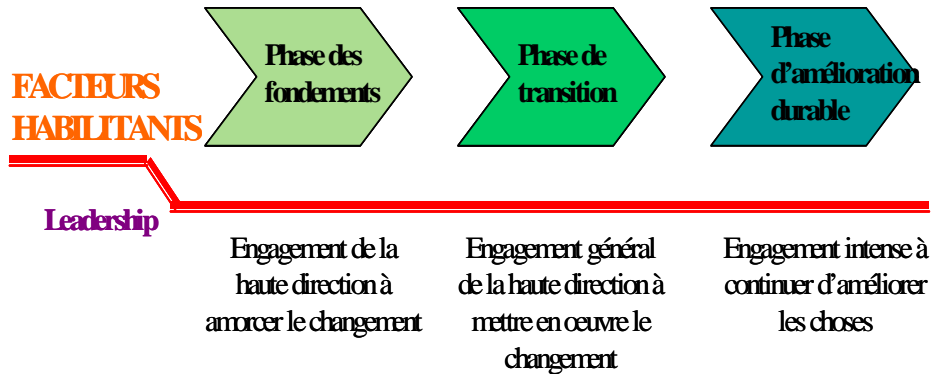


Dans le présent rapport de fin d'exercice, comme dans les rapports précédents, nous signalerons nos réalisations en utilisant les six thèmes élaborés pour le plan d'action pour la fonction moderne de contrôleur. Au début de chaque section, vous trouverez un résumé de haut niveau des pratiques qu'on peut s'attendre de voir pour chaque élément et chaque niveau de maturité.

La première partie du présent document – Partie II - Réalisations au chapitre de la fonction moderne de contrôleur – décrit un grand nombre des initiatives que nous avons entreprises au cours de la dernière année ou à peu près (p. ex., le Programme de gestion intégrée - Modèle d'établissement des priorités, le Cadre de gestion des paiements de transfert, le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002). La Partie III - Plans pour 2003-2004 - aborde un certain nombre de projets en cours (ou planifiés) à RNCan, notamment l'élaboration agressive d'une stratégie de logement à long terme pour les programmes et les services de RNCan dans la région de la Capitale nationale.

L'Annexe 1 comporte une ventilation des dépenses planifiées vs réelles pendant l'AF 2002-2003, et l'Annexe 2 – les dépenses planifiées en 2003-2004. L'Annexe 3 donne le contexte historique de l'initiative de la fonction moderne de contrôleur. Finalement, l'Annexe 4 indique les personnes ressources du Ministère et l'adresse des sites Web connexes.

## II Réalisations au chapitre de la fonction moderne de contrôleur



**Leadership** - démontré au moyen de la gestion axée sur les résultats et de la communication.

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Programme de gestion intégrée - Modèle d'établissement de priorités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mis à l'essai par le Comité de coordination de la gestion du Ministère (CCGM) dans le but d'évaluer les demandes de financement 2002-2003 liées à la réserve.</li> <li>Élaboration d'un modèle d'analyse de rentabilisation à insérer dans un guide d'utilisation du modèle d'établissement des priorités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisé en vue d'aider à évaluer les demandes de financement destinées aux initiatives portant sur la gestion - essai réussi.</li> <li>Élaboration d'un modèle d'analyse de rentabilisation.</li> <li>Circulation de l'ébauche d'un manuel d'instructions pour obtenir des commentaires.</li> </ul>
<p><b>Groupe de travail sur les communications des 5RN - Activités scientifiques des organismes fédéraux pour un développement durable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration dans la gestion des activités fédérales en sciences et technologie pour contribuer à relever les défis en matière de développement durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination continue des communications portant sur les activités des organismes fédéraux en matière de sciences et de technologie.</li> <li>Programme élargi de prise de contact par l'entremise de la télévision et des médias imprimés.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Étude de RNCAN sur l'orientation future des sciences et de la technologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir au sous-ministre et au Comité de gestion du ministère (CGM) des suggestions et des idées concernant la conception, l'organisation et la prestation futures au chapitre de la S-T au sein de RNCAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un breffage sera présenté au Comité consultatif du Ministre sur les sciences et la technologie, dès le dépôt de la version finale du rapport qui inclura tous les commentaires exprimés par le Comité de coordination des sciences et de la technologie et par le CGM.</li> <li>• La mise en œuvre des recommandations de la phase I commencera dès l'approbation reçue du CGM.</li> </ul>
<p><b>Analyse des besoins en ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir les objectifs visés auprès du SCT afin de trouver des ressources additionnelles pour les immobilisations.</li> <li>• Fournir des données sur la provenance des ressources en vue de soutenir les délibérations au sujet de l'Étude sur l'orientation future de la S-T.</li> <li>• Établir des liens avec les objectifs ministériels et gouvernementaux pour le renouvellement des ressources humaines au sein de la communauté scientifique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase I achevée - quatre programmes pilotes</li> <li>• Le CGM a approuvé la Phase II – 8 - 10 autres programmes, et élargi l'analyse afin d'inclure la GI/TI.</li> <li>• Fin de la phase II prévue pour novembre 2003.</li> </ul>
<p><b>Continuum d'apprentissage du leadership et de la gestion</b> : cadre de travail intégrant les outils et le soutien pour le leadership, l'orientation et le perfectionnement des superviseurs et des gestionnaires de tous les niveaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboré pour fournir aux employés des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement au sein du Ministère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme d'orientation pour les superviseurs (POS) - Première étape de la mise en œuvre d'une approche stratégique coordonnée de la préparation des chefs d'aujourd'hui et de demain. Ce continuum en cinq étapes vise à aider les participants à acquérir les compétences nécessaires pour relever de nouveaux défis de leadership et de gestion. Les cinq modules ont été pilotés en anglais et l'un d'eux a été présenté en français; total : 107 participants.</li> <li>• E-mentorats - Un mentorat nécessite l'engagement du ou la mentor à mettre sa compréhension et son expérience à la disposition d'une personne moins expérimentée. C'est l'occasion pour les deux de vivre une excitante période de croissance et de rehausser leurs perspectives de carrière. Participation totale : mentors : 50 - mentorés : 121 Total des appariements réalisés : 32 mentors et 76 mentorés.</li> <li>• Site Web d'orientation - Outil qui permet à l'employé(e) de se familiariser avec le Ministère et la gamme de services et de ressources qui lui sont offerts à ce titre. Surtout destiné aux nouveaux employés de RNCAN, l'information qu'il contient en fait aussi une référence utile tout au long de sa carrière.</li> <li>• Programme d'affectations de perfectionnement en gestion (PAPG) - Le lancement du nouveau PAPG et de services améliorés de planification, de mentorat et de conseils a été tout à fait réussi. Le processus est maintenant terminé et presque tous les candidats qualifiés ont été placés.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Cadre des priorités en matière de projets d'acquisition d'immobilisations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RNCan a reçu 10 M\$ afin de répondre à ses besoins en immobilisations les plus pressants (dans le domaine du matériel scientifique seulement).</li> <li>Élaboration d'un cadre comme outil de gestion en vue d'établir l'ordre des priorités des projets à financer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres du Comité des DG chargés des sciences ont convenu de le conserver comme outil pour les allocations futures.</li> <li>Le modèle révisé se fonde sur les commentaires du Comité des DG chargés des sciences. Il a donné comme résultat un outil acceptable à utiliser pour les exercices futurs afin de déterminer les priorités.</li> </ul>
<p><b>Indicateurs de mesure du rendement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2002-2003, RNCan effectuera un examen approfondi de ses indicateurs en vue d'évaluer les réussites et les leçons tirées de l'utilisation de cette méthode et de décider des changements à apporter à l'établissement de rapports ou aux indicateurs utilisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporté à l'AF 2003-2004</li> </ul>
<p><b>Plans d'activités des secteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan du <b>Secteur des minéraux et des métaux (SMM)</b>.</li> <li>Plan stratégique 2002-2005 du <b>Secteur des services intégrés (SSI)</b></li> <li>Plan d'activités du <b>Secteur des sciences de la Terre (SST)</b>.</li> <li>Plan stratégique (2003-2008) du <b>Service canadien des forêts</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le SMM a achevé son plan d'activités et son cadre de responsabilisation pour 2002-2004.</li> <li>Pour compléter son plan d'activités, le SMM a aussi préparé un <i>Calendrier interne de planification et de rapports</i>, sorte d'aide-mémoire d'une page qui indique pour chaque mois les principales activités du gouvernement, du Ministère, du Secteur et des directions. On y trouve aussi des manifestations externes (notamment d'intervenants). Distribué sur support papier aux gestionnaires, il est également disponible en ligne.</li> <li>Achévé en septembre 2002. Tient compte des six orientations stratégiques du Secteur. Rapports d'avancement périodiques entrepris le 31 mars 2003.</li> <li>Achévé en septembre 2002.</li> <li>Décrit la mise en œuvre par le Secteur de sa stratégie en S-T axée sur les enjeux, ses extrants et ses résultats.</li> <li>Approuvé en avril 2003</li> </ul>

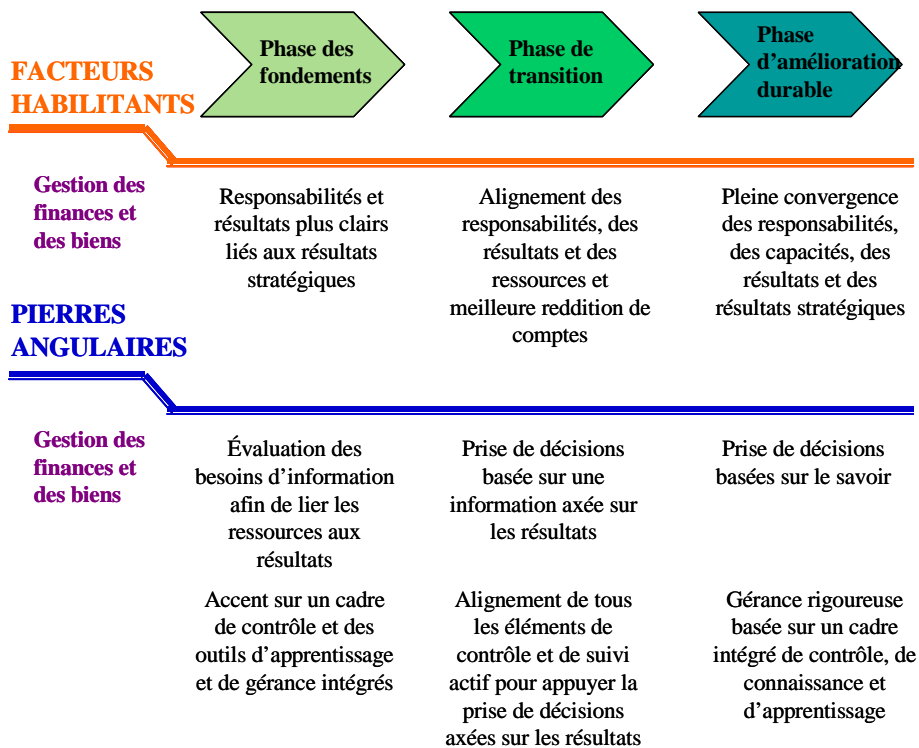


Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Gouvernement en direct (GeD)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de mise en oeuvre de GeD</li>   <li>• Service conjoint – Étude de rentabilité et étude de cartographie et de visualisation Web</li>   <li>• Projet de revitalisation d'Internet</li>         <li>• L'histoire d'Alice (phase 1)</li>       <li>• Évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques</li>       <li>• Passerelle vers les bibliothèques de RNCan</li>         <li>• Cartes pour malvoyants</li>       <li>• Mise en oeuvre du moteur La découverte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RNCan a redéfini ses services GeD compte tenu du passage de GeD à un système de prestation multicanal.</li>   <li>• RNCan mène une initiative interministérielle où l'on explore les possibilités d'une approche intégrée de la cartographie et de la visualisation Web dans les ministères fédéraux.</li>   <li>• Des séances d'information et de consultation de citoyens ont eu lieu à RNCan et dans différentes régions; l'objectif était d'élaborer une architecture pour la présence du Ministère sur le Web.</li> <li>• Mise au point pour le Web ministériel d'une structure de navigation reposant sur la taxonomie, à la suite des séances d'information et de consultation.</li> <li>• Mise au point de trois concepts Web à la lumière de l'architecture approuvée pour le Ministère.</li>   <li>• Mettant l'accent sur les produits et services de RNCan, <i>L'histoire d'Alice</i> décrit comment le Canadien moyen fait affaire avec le Ministère à différents moments de sa vie.</li> <li>• C'est un important outil de communication destiné à faciliter la transformation des services à RNCan.</li>   <li>• À la suite d'un partenariat réussi (élaboration et application du processus d'évaluation des capacités de GI), RNCan a lancé une évaluation des capacités à offrir des services électroniques au public, à l'appui de la transformation de ses services.</li>   <li>• RNCan en direct a investi dans l'amélioration du système informatique des bibliothèques du Secteur des sciences de la terre, pour rendre possible l'utilisation du moteur La découverte.</li> <li>• L'initiative fédérale des bibliothèques scientifiques électroniques mettra à profit ces nouveautés de façon à faciliter un accès transparent à toutes les fonds de documentation.</li>   <li>• En partenariat avec la grappe des personnes handicapées, RNCan a mis au point une application qui permet aux malvoyants canadiens de prendre connaissance de données spatiales au moyen de cartes spécialement conçues.</li>   <li>• Visant la gestion des avoirs informationnels stratégiques de RNCan, le moteur La découverte met à profit la liste normalisée de termes de GeD (DC, CST, XML) de façon à offrir aux intervenants un accès orienté-citoyen aux fonds documentaires du Ministère.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Gouvernement en direct (GeD) (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grappe du Comité d'examen scientifique et déontologique</li> <li>• Participation à GeD</li> <li>• Grappe Sciences et technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisable dans l'une et l'autre langue officielle, cette application Web sera testée durant le premier semestre de 2003-2004.</li> <li>• Participation active à la poursuite de la mise sur pied de cet important groupe fédéral.</li> <li>• RNCAN a codirigé l'élaboration de l'élément TERRE.</li> <li>• Participation active à de nombreuses activités de GeD, notamment grappes et passerelles; au SCGI; au SIMB comme promoteur de services de connaissances.</li> <li>• Réalisation de la notion de grappe à l'aide de fonds de transition.</li> <li>• Présentation d'une étude de rentabilisation au SCT et obtention de budgets 2003-2004 du GeD.</li> </ul>
<p><b>Conformité à la normalisation des sites Internet (NSI).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les propriétaires des 250 sites Internet de RNCAN ont indiqué que 41 % étaient conformes aux stipulations de NSI; 47 % étaient en voie de conversion.</li> <li>• Tous les sites du SST étaient conformes au 31 mars 2003.</li> </ul>
<p><b>Projet de gouvernance de l'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le 21 février 2003, le CGM a approuvé en principe une nouvelle structure de gouvernance pour le Ministère en ce qui concerne la gestion de l'information, le contenu Internet et l'infrastructure ainsi que les fonctions liées à la technologie de l'information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La structure de gouvernance englobe un nouveau modèle de gouvernance de l'information et une matrice de responsabilités pour RNCAN qui comprend les principes de l'intendance et de la durabilité, fournit une gouvernance fédérée qui reflète la façon dont RNCAN poursuit ses activités et clarifie les responsabilités des intervenants clés, en commençant par le Sous-ministre jusqu'aux employés individuels de RNCAN.</li> </ul>
<p><b>Site intranet du SSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis à jour afin d'améliorer les services aux employés, aux gestionnaires et aux spécialistes de la gestion du Ministère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La deuxième version, mise à la disposition du Ministère en septembre, avait un nouveau contenu et tenait compte des commentaires sur la première version formulés au printemps dernier. Rétroaction favorable.</li> <li>• On travaille actuellement à la troisième version et à la conversion de l'ancien contenu à la nouvelle présentation.</li> <li>• Site très riche en renseignements sur les RH à l'intention de l'effectif, notamment un lien au bulletin électronique mensuel <i>Informez-vous - Ça vous concerne</i>.</li> <li>• La majorité de l'ancien contenu a été converti et est maintenant en mode opérationnel. Tout nouveau contenu ajouté sera conforme à la Normalisation des sites Internet (NSI). On a collaboré étroitement avec la Direction des communications afin d'assurer l'uniformité et le partage de pratiques et d'outils communs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Site Internet pour la bibliothèque du SCF : Métafore 2</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguré en décembre 2002</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Cadre des responsabilités pour l'intendance des ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RNCan, en collaboration avec la Bibliothèque et les Archives du Canada et d'autres intervenants, se propose d'élaborer une série complète d'exigences fonctionnelles et de spécifications de mise en œuvre pour une trousse d'outils exhaustive qui permettra aux ministères et organismes du gouvernement de : <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) progresser rapidement vers l'établissement d'une matrice complète des responsabilités pour la gestion des ressources de leurs institutions;</li> <li>(2) publier cette matrice de responsabilités sous forme électronique (sur l'Internet/intranet) pour accès facile et consultation par tous les gestionnaires et les employés de l'institution;</li> <li>(3) maintenir l'actualité et la pertinence de la matrice de façon continue.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mandat et plan complets pour le projet ont été élaborés comme premier résultat attendu du projet. Sous réserve de l'obtention de financement supplémentaire du Fonds d'innovation pour la fonction moderne de contrôleur du SCT, des phases subséquentes du projet seront effectuées en 2003-2004.</li> </ul>
<p><b>Conventions de service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction des communications et les secteurs opérationnels sont en train d'élaborer des ententes de partenariat qui détermineront les responsabilités précises, notamment pour les coûts, des communications du Ministère.</li> <li>• Élaboration d'un protocole d'entente entre le Secteur de l'énergie (SE) et le SSI portant sur les services de bibliothèque.</li> <li>• Projet conjoint de services entre le SST et les RH visant à mettre à l'essai un accord sur le niveau de service pour les services de RH au chapitre de la classification, de la dotation et des relations de travail.</li> <li>• <b>Accord portant sur les services de location de véhicules (SSI et SST)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord en vigueur jusqu'au 31 mars 2005.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours.</li> <li>• Un protocole d'entente a été élaboré entre le SSI et le SE pour le partage des services de bibliothèque et il est en place initialement pour une période de deux ans. Un avis par courriel a été envoyé à tous les employés du SSI et des bureaux de la haute direction afin de les informer des changements.</li> <li>• L'ébauche d'une entente est en attente d'approbation. Elle devrait être signée en juin/juillet 2003, de même que des ententes avec d'autres secteurs.</li> <li>• L'exercice Unir nos forces est achevé. Accord de service en cours depuis mai 2002.</li> <li>• Centre de service mis sur pied aux Services de soutien technique sur le terrain (SSTT) (chemin Sheffield) afin d'offrir les mêmes services que le parc commun de véhicules au complexe de la rue Booth.</li> <li>• Ressources supplémentaires requises pour l'entretien et</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Conventions de service</b> (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Services de courrier et de messagerie (SSI et SST)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet pilote conjoint en cours afin d'examiner les activités des services de courrier et de messagerie.</li> <li>• Fusion prévue des salles du courrier du 580 et du 588 de la rue Booth afin d'accroître l'efficacité.</li> </ul> </li> <li>• <b>Convention de services sur les biens immobiliers</b> avec TPSGC. La convention visera une gamme de services immobiliers reçus de TPSGC (entre autres gestion de biens immobiliers, gestion de projets et conseils sur l'immobilier).</li> <li>• <b>Convention de services entre le SSI et le Groupe des grands émetteurs industriels (GGEI).</b></li> </ul>	<p>l'entreposage des véhicules (chemin Sheffield).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sondage de la satisfaction des clients du SST a été achevé suivant l'achèvement de la première année de l'accord. Les résultats ont été examinés et un rapport sera remis à la direction du Secteur d'ici la fin mai 2003.</li> <li>• Au début de la deuxième année de l'accord, tout semble indiquer que les besoins en véhicules du SST afin d'appuyer ses opérations sur le terrain ont été radicalement réduits. Cette réduction de la demande en véhicules du SST, comparativement aux besoins qu'il avait identifiés au cours des dernières années, pourrait avoir un impact considérable sur les recettes de location du parc commun de véhicules pendant la présente année financière. On est en train d'élaborer des stratégies afin de promouvoir auprès des autres secteurs les véhicules qu'on avait l'intention d'utiliser pour répondre aux besoins anticipés du SST.</li> <li>• L'exercice Unir nos forces est achevé.</li> <li>• Les mesures indiquées dans les recommandations sont maintenant achevées.</li> <li>• Les salles du courrier des 580 et 588 de la rue Booth ont été combinées avec succès. Une évaluation est en cours afin de déterminer s'il faudrait augmenter les ressources de la salle du courrier.</li> <li>• Le rapport final a été envoyé aux SMA du SSI et du SST.</li> <li>• Les négociations avec TPSGC ont commencé. Des indicateurs de mesure du rendement seront inclus dans l'accord renégocié. On prévoit mettre en vigueur la nouvelle entente le 1<sup>er</sup> avril 2004.</li> </ul> <p>En voie d'élaboration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ébauche de rapport présenté au GGEI pour observations avant les signatures finales.</li> <li>• Discussion de fonds pour les Services intégrés</li> </ul>



**Les cadres de gestion des finances et des biens - favorisent des dépenses judicieuses.**

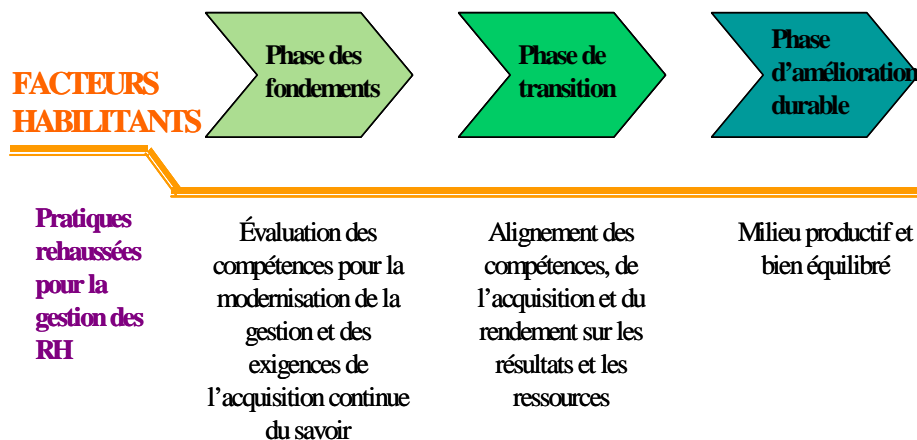
Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<b>Stratégie de formation intégrée</b> : pour la fonction de gestion des finances et le traitement des domaines prioritaires <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration et déploiement du plan d'action.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun financement Base-A n'est disponible.</li> <li>On procède à un rythme ralenti avec les ressources disponibles.</li> <li>Plan d'action achevé.</li> </ul>
<b>Modules de formation</b> - construction du site Web. <ul style="list-style-type: none"> <li>En cours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suspendu jusqu'à l'obtention de financement Base-A</li> </ul>
<b>Analyse des besoins en immobilisations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En cours.</li> <li>Soumission au SCT d'une analyse des besoins en immobilisations dans les 12 à 18 mois suivant l'approbation du Plan d'immobilisations à long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivant l'achèvement de l'analyse des besoins en ressources, une analyse des besoins en immobilisations sera achevée et soumise au SCT pendant l'année financière 2003-2004.</li> </ul>
<b>Système de sécurité intégré (SSI)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ce système utilise des cartes d'identité numériques avec une photo qui peuvent servir aux contrôles électroniques d'accès et il peut comprendre des détecteurs d'intrusion et la surveillance par télévision en circuit fermé, des rapports sur les incidents, l'analyse des tendances et la gestion des clés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la sécurité matérielle au Ministère par suite de l'adoption de mesures de sécurité de base et de l'achat du matériel et d'un logiciel pour un système de sécurité intégré.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Projet d'information de gestion intégrée (PIGI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 1 consistant à élaborer un modèle d'information pour RNCAN d'après les besoins en renseignements de nature financière et non financière (p. ex. finances, ressources humaines, achats et passation de marchés, biens immobiliers, actifs, subventions et contributions, gestion de projet et mesures de rendement).</li> <li>• Modèle d'information reflétant les besoins en information des gestionnaires grâce à un processus itératif de consultation.</li> <li>• Entrevues auprès d'employés clés du Ministère afin de permettre la préparation de versions préliminaires des éléments importants du modèle d'information.</li> <li>• Analyse des écarts entre le modèle à l'essai et le milieu existant, et définition des moyens de répondre le plus efficacement à nos besoins en information.</li> <li>• Système de projets sectoriels (SPS) du SST <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin d'appuyer la gestion efficace des projets, le SST a élaboré et mis en place le SPS comme un outil permettant de saisir de l'information sur les projets du SST, y compris les données financières et non financières.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le modèle d'information a été élaboré suite à des entrevues et des groupes de discussion avec plus de 90 employés de RNCAN. Il a été examiné en profondeur par une équipe de projet étendue composée de représentants de tous les secteurs. L'analyse des écarts a comparé le modèle à l'information disponible dans le milieu actuel; on a défini et présenté des solutions à l'équipe de projet et à quelques gestionnaires supérieurs. On prévoit le présenter au CCGM et aux autres comités à l'automne.</li> <li>• La Division des biens immobiliers (DBI) a mis Archibus en œuvre et utilise un autre logiciel d'intégration des données sur les immeubles et les occupants. (Voir Leadership - Étude sur l'orientation future des sciences et de la technologie menée par RNCAN, p. 4, pour plus de détails sur la situation actuelle.)</li> <li>• Le SST a mis en place le SPS et il travaille avec les gestionnaires de programmes afin de s'assurer que les projets y sont entrés convenablement.</li> </ul>
<p><b>Modèle de détermination des coûts ministériels de RNCAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre du modèle de détermination des coûts.</li> <li>• La phase I du modèle a permis d'élaborer un cadre préliminaire propre au SSI.</li> <li>• La phase II inclura tous les groupes fournissant des services au Ministère (Communications, Services juridiques, Vérification et évaluation, Coordination des politiques ministérielles et du portefeuille).</li> <li>• La phase III concernera l'analyse de l'application éventuelle du modèle aux secteurs opérationnels de RNCAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 1 approuvée par le CGM en janvier 2001.</li> <li>• Phase II approuvée par le CGM en décembre 2002.</li> <li>• Phase III - mise au point, comme application « sur mesures », pour permettre au SCF de prendre en considération le soutien de l'a.c. en région et de tester l'utilisation du modèle pour les coûts généraux du Secteur</li> <li>• Développement continu - mise à jour du modèle (coûts actuels et retour sur la méthodologie).</li> <li>• Le modèle de RNCAN a été utilisé comme prototype pour son adoption partout au gouvernement.</li> <li>• RNCAN participe à un groupe de travail pour l'élaboration d'un Modèle de détermination des coûts pour l'ensemble du gouvernement.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Planification de la continuité des opérations (PCO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afin d'assurer que les services essentiels sont fournis au public et à d'autres clients, RNCan a lancé un processus afin d'élaborer des plans de continuité des opérations pour les services essentiels.</li> <li>Les bonnes pratiques de gestion prescrivent que les autres services importants pour les opérations devraient également comporter un PCO afin d'assurer la disponibilité des programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'élaboration d'une évaluation des analyses des répercussions sur les opérations a été achevée pour les services essentiels des secteurs et les plans seront achevés d'ici la prochaine année financière.</li> </ul>
<p><b>Mise en œuvre de la politique de surveillance active</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de la politique gouvernementale de surveillance active à RNCan.</li> <li>Examen des systèmes de contrôle financier de RNCan et élaboration d'un plan d'action visant à combler les lacunes.</li> <li>Examen et amélioration du programme de contrôle de la qualité de la DGF.</li> <li>Examen et amélioration de la gestion des débiteurs et des contributions remboursables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposition soumise afin d'obtenir du financement du Fonds d'innovation pour la fonction moderne de contrôleur afin de pouvoir achever le travail sur le modèle conceptuel en vue de la mise en œuvre de la surveillance active.</li> <li>Élaboration d'un questionnaire afin d'évaluer les pratiques actuelles pour la surveillance des paiements de transfert.</li> <li>Élaboration et présentation d'une trousse de formation propre à RNCan sur les paiements de transfert.</li> </ul>
<p><b>Journée de la fonction moderne de contrôleur (pour la deuxième année)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion de l'information.</li> <li>La journée de la fonction moderne de contrôleur a pris place le 23 octobre 2002.</li> <li>Lancement du Rapport de fin d'exercice sur la fonction moderne de contrôleur : <i>Pratiques de gestion moderne à RNCan</i>.</li> <li>Diffusion du document <i>Pratiques de gestion moderne à RNCan - Fonction moderne de contrôleur - Revue de mi-exercice - 1<sup>er</sup> avril 2002 - 30 septembre 2002</i>.</li> </ul>
<p><b>Politique et rapports financiers de la Stratégie d'information financière (SIF)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption de la comptabilité d'exercice.</li> <li>Déploiement ciblé de la SIF auprès des gestionnaires.</li> <li>Adoption du MCGF.</li> <li>Élaboration d'une stratégie et adoption du niveau de contrôle 3 du MCGF.</li> <li>Capitalisation de tous les biens immobiliers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports financiers de comptabilité d'exercice types soumis au SCT en juillet 2002.</li> <li>Plan de déploiement de la SIF pour la période 2002-2003 en cours.</li> <li>Tous les projets concernant des biens immobiliers dans la région de la Capitale nationale sont classifiés selon le cadre de comptabilité d'exercice.</li> <li>La Division des biens immobiliers a adopté l'outil de calcul de vie des améliorations de TPSGC afin d'évaluer l'effet des projets immobiliers sur la durée économique des immeubles.</li> <li>Mise en œuvre des modifications aux systèmes financiers afin de faire le suivi des dépenses engagées pour les immeubles. On pourra ainsi établir des références nationales utiles aux comparaisons de coûts internes et externes.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Séances sur les leçons retenues</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite des rencontres du Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur avec les autres ministères; échange des leçons retenues et collaboration à de nouvelles initiatives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours. Pendant cette période, le personnel du Bureau de la fonction moderne de contrôleur a rencontré environ 20 autres ministères et organismes gouvernementaux afin de partager les pratiques exemplaires et les leçons retenues. La trousse 'Fonction moderne de contrôleur à RNCan' a été préparée et présentée aux ministères intéressés.</li> </ul>
<p><b>Cadre de gestion des paiements de transfert</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu clair des responsabilités ministérielles.</li> <li>• Accent sur les rôles et responsabilités des représentants du Ministère, et sur les mesures proactives liées à des responsabilités précises.</li> <li>• Soutien à la gestion prudente des paiements de transfert.</li> <li>• Considéré comme un outil de gestion du risque, il a pour objet de faciliter le respect des nouvelles exigences de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du CT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre approuvé par le CCGM en octobre 2002.</li> <li>• Cadre diffusé sur l'intranet et mentionné dans le matériel de formation.</li> </ul>
<p><b>Processus de paiement (SST et SSI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet conjoint sur le processus de paiement.</li> <li>• Projet conçu pour maximiser l'utilisation des ressources du programme et simplifier, le cas échéant, les processus existants aptes à réduire les coûts. Le projet visait aussi à soutenir une structure organisationnelle assez souple pour s'adapter aux changements de priorités et répondre aux besoins des clients et des entreprises à l'échelle nationale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SST a entamé l'examen de toutes ses fonctions ministérielles et réévaluera le processus de paiement après avoir recensé d'autres économies liées à l'efficacité et l'efficience.</li> <li>• Phase I achevée. Examen achevé.</li> <li>• La Phase II aura lieu en 2003-2004 dans le cadre de l'Étude des services de soutien.</li> <li>• L'information de la Phase I a servi à une étude sectorielle des transactions financières du SST, qui a donné lieu à la simplification et à l'application plus uniforme des processus. On a affiché les données résultantes sur le site Web S-T du SST sous la forme d'organigrammes de processus et de procédures normalisées. Une séance d'information a été donnée aux clients.</li> </ul>





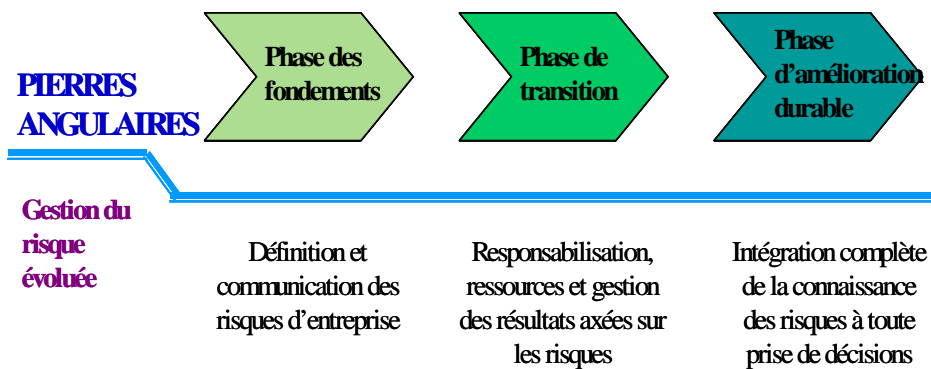
**Les pratiques rehaussées pour la gestion des RH - appuient un milieu de travail de choix.**

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Programme d'affectations pour le perfectionnement en gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En cours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection des candidats achevée le 31 décembre 2002.</li> <li>Début des affectations en février 2003.</li> </ul>
<p><b>Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002 (SAFF)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats reçus au début de décembre 2002.</li> <li>Conçu pour entamer un dialogue entre les gestionnaires et les employés, tenir compte des préoccupations du personnel et miser sur les améliorations en milieu de travail réalisées depuis le premier sondage.</li> <li>Sondage du Secteur de l'énergie sur les services internes dans la langue choisie par l'employé <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secteur de l'énergie a élaboré un sondage pour ses employés dans la RCN au moyen de discussions avec des représentants des directions et du Comité des ressources humaines du Secteur de l'énergie.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On élabore une stratégie axée sur les employés pour la diffusion des résultats, examine les plans d'action et considère des outils de communications pour présentation à la haute direction en mai. Le groupe de travail inter sectoriel du SAFF se rencontre chaque semaine.</li> <li>L'une des directions du Secteur de l'énergie a entrepris un exercice par des « tiers », avec des entrevues de tout le personnel afin d'essayer de comprendre les problèmes liés aux résultats du SAFF de 2002, y compris un suivi des indicateurs de harcèlement et de discrimination. Les consultants sont en train d'achever le rapport et ils en discuteront avec les gestionnaires et les employés de la direction. Une fois que ces discussions auront eu lieu, la direction déterminera et mettra en œuvre les mesures prioritaires afin d'aborder les principales préoccupations des employés.</li> <li>Le sondage a été élaboré afin de déterminer la demande liée à l'utilisation des deux langues officielles lors de la prestation des services internes au secteur et la satisfaction à l'égard de ces services.</li> <li>Les employés ont été invités à participer au sondage entre le 3 et le 14 février 2003.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<b>Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002 (SAFF) (suite)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats du sondage ont été analysés et communiqués aux employés du SE dans la RCN en avril 2003.</li> <li>• Les fournisseurs de services examineront les résultats ayant trait leurs activités respectives et prendront les mesures nécessaires afin de répondre à la demande pour des services internes dans les deux langues officielles.</li> </ul>
<b>Programmes d'orientation des employés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme d'orientation des employés du SSI</li>   <li>• Direction des communications.</li>   <li>• Service canadien des forêts (SCF)</li>   <li>• Minéraux et métaux (SMM)</li>   <li>• Secteur de l'énergie (SE)</li>   <li>• Secteur des sciences de la Terre (SST)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site Web mis au point et séances d'orientation données, en mai 2003, à des étudiants et des employés de RNCan récemment arrivés.</li>   <li>• En 2001-2002, la DBIES a monté une trousse de bienvenue à l'intention des nouveaux employés; elle se trouve entre autres sur le site intranet.</li>   <li>• La Direction des communications a préparé une trousse d'orientation à l'intention des nouveaux employés. Le 13 février 2003, un atelier pour les nouveaux employés des Communications a eu lieu et 27 participants/ présentateurs étaient présents.</li>   <li>• Le SCF a créé une trousse d'accueil pour les nouveaux employés qui comprend des renseignements précieux sur le secteur, p. ex. des organigrammes, des détails sur les programmes, etc., ainsi que des renseignements utiles, p. ex. santé et sécurité, emplacement de la cafétéria, etc.</li>   <li>• Le SMM a un programme d'orientation de deux jours offert trois fois par année aux nouveaux employés et étudiants.</li>   <li>• Le SE a élaboré un programme d'orientation pour les nouveaux employés.</li>   <li>• Le SST est en train de monter un programme d'orientation.</li> </ul>
<b>Programme de leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception des modules du Programme d'orientation des superviseurs est au point. Le premier essai a été effectué les 16 et 17 décembre. (Voir autres données d'actualité dans <i>Continuum d'apprentissage du leadership et de la gestion</i>, p. 4.)</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<b>Amélioration des systèmes des RH et de l'interface de la paye</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif principal : adoption de la version 8 de PeopleSoft; développement d'une interface de la paye entre PeopleSoft et le Système d'information sur les titulaires (paie en direct) de TPSGC.</li> <li>• Au 30 septembre 2002 : remplacement de la version 7.03 de PeopleSoft par la version 7.5 (pour se conformer aux exigences minimales du groupe pluricellulaire PeopleSoft); Tests et travaux conceptuels en vue du passage à PeopleSoft V8 en juillet 2003 - Interface pour la paye reportée à 2004 après le projet pilote d'autres ministères.</li> </ul>
<b>Formation concernant la dotation fondée sur les valeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Module de dotation pour les gestionnaires offert dans la RCN et une région. Participation totale, RCN : 2 séances, 15 participants, régions : 1 séance, 21 participants.</li> <li>• Mise au point du Module de formation pour les membres de jurys de sélection; formation entreprise en mars 2003.</li> </ul>
<b>Perfectionnement professionnel des employés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir aux employés des ressources qui permettent de prendre conscience de leurs carrières et d'en rehausser le déroulement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ateliers suivants ont été offerts depuis janvier 2003 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tracer votre parcours de carrière</i> (préc. <i>Cultiver votre développement de carrière</i>) : 3 séances dans la RCN, 39 participants; plus 1 du SCF, 40 participants</li> <li>• <i>Mentorat : Une vision vers le leadership</i>: 1 séance, 14 participants</li> <li>• <i>Gestion du rendement</i> : 1 séance, 19 participants</li> <li>• <i>C'est moi, un leader?</i> 2 séances, 36 participants</li> <li>• <i>Prise en main de votre apprentissage</i> : 2 séances dans la RCN, 31 participants; 2 séances en région, 96 participants.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi (EE)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre du plan d'action pour l'EE et efforts concertés vers un milieu de travail sans obstacles et une diversité accrue de la main-d'œuvre.</li> <li>• Création du groupe de travail sur l'EE au SE.</li> <li>• Ateliers sur les obstacles à l'EE.</li> <li>• Sondage du SE sur la reconnaissance.</li> <li>• Rapport de 2002-2003 du SE sur les progrès liés à l'équité en matière d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Commission canadienne des droits de la personne confirme que RNCan se conforme à la <i>Loi sur l'EE</i> grâce à son plan d'action. L'unité EE commence à diffuser le plan à l'échelle du Ministère.</li> <li>• Évaluation achevée de l'accessibilité des plus grandes installations de RNCan.</li> <li>• Par l'entremise du groupe de travail du SE, SEED, le secteur a approuvé des objectifs nets de recrutement pour 2002-2005 et a élaboré des mesures afin d'aborder les préoccupations des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi afin de contribuer à faire progresser l'équité en matière d'emploi au secteur.</li> <li>• Le Comité de gestion du SE a mis l'accent sur l'équité en matière d'emploi pendant la retraite des gestionnaires du SE de janvier 2003 afin d'aborder les questions liées à la gestion du Secteur de l'énergie à l'avenir.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi (EE) (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SST a contribué aux rapports sur les progrès et le statut du PAEE de RNCan remis à la Commission canadienne des droits de la personne.</li> <li>• Formation obligatoire en EE de tout le personnel du SST</li> <li>• Groupe de travail du SST</li> <li>• Stratégie de dotation du SST</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SMM - Formation linguistique pour le personnel scientifique et en région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un prix ministériel 2002 pour l'équité en matière d'emploi et la diversité a été présenté au SMA du SE pour avoir dirigé les efforts du Ministère afin de réaliser des progrès véritables et soutenus concernant l'équité en matière d'emploi et pour son engagement personnel envers l'EE.</li> <li>• Le SST a établi un Groupe de travail sectoriel pour l'EE à l'été de 2002</li> <li>• Les employés ont reçu un jour de formation et les gestionnaires ont reçu trois jours.</li> <li>• Une stratégie de dotation a été élaborée à l'automne de 2002. On la surveille actuellement pour en déterminer le succès.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En réponse aux préoccupations d'employés et pour aider à planifier la relève, la DTM-CANMET a engagé deux professeurs de langues : à Val-d'Or, un professeur d'anglais aide les employés alors que, dans la RCN, deux professeurs de français travaillent auprès de scientifiques. Pour l'instruction d'employés de la RCN en anglais, on se sert de vidéoconférences. Le coût de cette formation interne, 1 250 \$ par personne, se compare favorablement avec celui des cours de langue privés, 1 830 \$.</li> </ul>

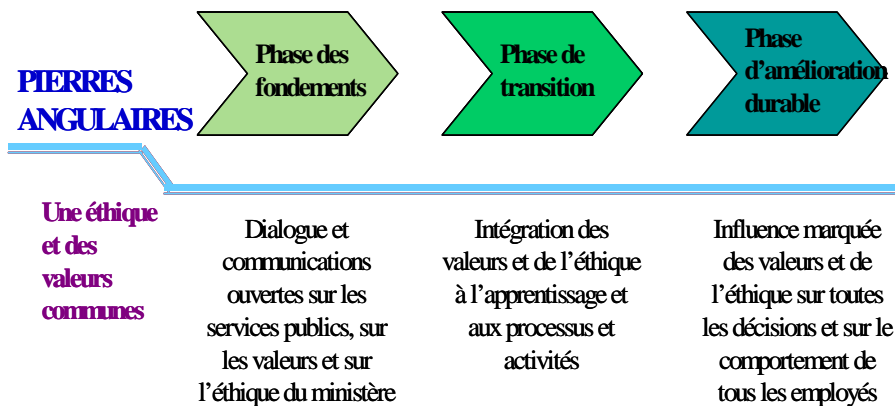


**Une gestion du risque évoluée - pour des décisions de plus haute qualité et de meilleurs résultats.**

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Élaborer un Profil des risques au Ministère (PRM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil des principaux risques de l'organisation à l'échelle sectorielle</li> <li>• Planification préliminaire d'ateliers régionaux pour la contribution au PRM</li> <li>• Initiatives sectorielles pour l'élaboration de profils.</li> </ul> <p><b>Profils des risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de profils des risques à l'échelle des secteurs.</li> <li>• Planification de l'élaboration d'un profil des risques à l'échelle du Ministère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breffage des SMA</li> <li>• Collecte des données des secteurs</li> <li>• Rencontres avec les secteurs individuels afin de confirmer les constatations brutes initiales au sujet des risques</li> <li>• Achèvement d'une compilation/synthèse des contributions sectorielles au niveau des SMA sur les risques ministériels</li> <li>• Obtention de fonds pour l'innovation liée à la fonction moderne de contrôleur</li> <li>• Élaboration de l'ébauche d'un « Guide de démarrage : Le Profil des risques au Ministère »</li> <li>• Examen conjoint de la culture de gestion du risque au moyen de groupes de concertation et d'entrevues</li> <li>• Tous les secteurs ont fourni de l'information pour inclusion dans le Profil des risques du Ministère</li> <li>• Le SCF a l'intention d'effectuer des évaluations du risque pour son Plan stratégique</li> <li>• Les représentants du Secteur de l'énergie faisant partie du Groupe de travail ministériel sur la gestion du risque ont tenu plusieurs réunions, en consultation avec la haute direction du secteur, afin d'établir le Profil des risques du secteur. Les résultats ont été envoyés à la Direction de la vérification et de l'évaluation (DVE) en tant que contribution sectorielle au Profil des risques élaboré par RNCan.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SST prévoit effectuer plusieurs évaluations du risque pour ses programmes dans le cadre de sa nouvelle orientation stratégique.</li> <li>• Le SCF entend créer un profil du risque pour ses groupes de S-T.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Élaborer un Profil des risques au Ministère (PRM) (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SSI s'efforce de combler les lacunes les plus criantes relevées lors de l'évaluation de la gestion des risques associés aux responsabilités ministérielles (2001).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cours, pour combler les lacunes.</li> </ul>
<p><b>Cadre de vérification en fonction du risque (CVFR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide fournie aux gestionnaires de programme pour l'élaboration des CVFR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La DVE a aidé le SCF et le SE à rédiger leurs CVFR.</li> </ul>
<p><b>Établir une fonction de gestion intégrée du risque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un réseau de soutien pour la gestion du risque</li> <li>• Comité ministériel du risque (CMR)</li> <li>• Groupe de travail ministériel sur la gestion du risque (GTMGR)</li> <li>• Vérification interne et services de gestion du risque (VISGR)</li> <li>• Autres initiatives ministérielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On a commencé à préparer une présentation au CMR sur les activités/questions liées à la gestion du risque</li> <li>• Le GTMGR a été établi en mai 2002</li> <li>• Le mandat du GTMGR a été approuvé.</li> <li>• On a commencé à élaborer un Cadre de gestion intégrée du risque pour RNCan</li> <li>• On a mis à jour les activités sectorielles de gestion du risque pour le plan de travail des SVIGR.</li> <li>• VISGR préside le GTMGR et fournit des services de secrétariat à ce dernier.</li> <li>• Il fournit de l'expertise, des outils, des conseils et des méthodes pour la gestion du risque</li> <li>• On a offert une présentation à l'équipe de gestion de l'ADRC</li> <li>• On a fourni de l'aide et partagé les leçons retenues avec Santé Canada et Environnement Canada sur les activités/initiatives de gestion du risque</li> <li>• On a consulté le secrétariat du Bureau des langues officielles sur la mise en œuvre de la gestion du risque au sein de son organisation</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Mettre en pratique la gestion intégrée des risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation des évaluations du risque pour les unités de travail de RNCAN.</li> <li>• Cadre de vérification en fonction du risque (CVFR)</li> <li>• VISGR fournit aide et conseils aux gestionnaires de programmes qui élaborent des CVFR.</li> <li>• Encourager/mettre en pratique un processus commun pour la gestion du risque au Ministère</li> <li>• Certification ISO de la DVE</li> <li>• ISO 9001:2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On a effectué quinze évaluations des risques pour RNCAN (deux au niveau ministériel, six pour le SCF et sept pour le SE)</li> <li>• On a appuyé l'élaboration de CVFR pour les quinze évaluations des risques mentionnées ci-dessus</li> <li>• On a élaboré et offert des outils/conseils, notamment l'ébauche d'un modèle de CVFR, ainsi qu'un logiciel et une méthodologie (CARD) pour la gestion du risque disponible à l'ensemble du Ministère</li> <li>• La-DVE a atteint son objectif en matière de qualité et a subi avec succès une vérification externe</li> <li>• Mise à jour des manuels ISO pour toutes les unités de la DVE, y compris la gestion du risque</li> </ul>
<p><b>Cadre de gestion intégrée du risque de RNCAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration d'une politique de gestion du risque pour RNCAN.</li> <li>• Élaboration d'un cadre de mise en œuvre de la politique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On a commencé à préparer la politique et le cadre de mise en œuvre</li> </ul>
<p><b>Assurer l'apprentissage continu pour la gestion du risque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative en matière de formation</li> <li>• Séances de formation et de sensibilisation en gestion du risque (identification, évaluation, atténuation et gestion du risque) offertes à l'échelle du Ministère.</li> <li>• Occasions de communication/d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On a offert de la formation sur la gestion du risque à certains employés du SST.</li> <li>• On a fourni de la formation sur la gestion du risque aux membres du GTMGR.</li> <li>• On a fourni de la formation sur l'autoévaluation de contrôle et de la formation sur la facilitation à la DVE, au Ministère et à d'autres ministères fédéraux.</li> <li>• Présentation sur la gestion du risque pendant la Journée de la fonction moderne de contrôleur à RNCAN</li> <li>• La DVE a fait une présentation sur les CVFR/CGRR à l'Institut de gestion financière</li> <li>• Présentation sur la gestion du risque aux équipes de gestion du SCF et du SE</li> <li>• On a accordé aux secteurs l'accès administratif au logiciel de gestion du risque (CARD) de RNCAN.</li> </ul>

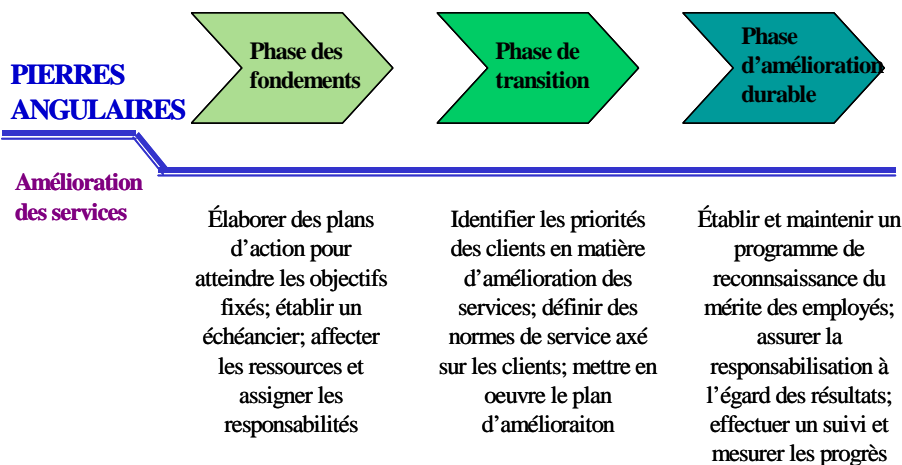


**Une éthique et des valeurs communes - maintenir les normes les plus rigoureuses pour le service au public.**

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Dialogue sur les valeurs et l'éthique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Séances organisées dans les bureaux de Sault Ste. Marie, de la région de l'Atlantique et de la région du Québec à l'automne 2002.</li> <li>• Élaboration d'un cadre des valeurs et de l'éthique.</li> <li>• Compatibilité du cadre avec l'énoncé de principes du gouvernement du Canada.</li> <li>• Mise en œuvre du cadre, élaboration de modules de formation et d'outils.</li> <li>• Dialogue sur les valeurs et l'éthique amorcé au SMM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séances tenues à Corner Brook, Sault Ste. Marie, Ste-Foy et la RCN, qui concluent les séances de sensibilisation.</li> <li>• Préparation d'un rapport sommaire et d'un cadre préliminaire.</li> <li>• L'énoncé des principes du SCT a été reporté à l'automne 2003. Il s'appellera maintenant le Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique.</li> <li>• Des outils sous la forme d'un énoncé révisé des valeurs et d'une trousse d'orientation pour les gestionnaires ont été élaborés.</li> <li>• Le SMM a tenu 8 ateliers très réussis auxquels plus de 150 employés ont participé afin de promouvoir un dialogue sur les valeurs et l'éthique parmi son personnel.</li> </ul>
<p><b>Formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération avec les RH en vue d'intégrer « les valeurs et l'éthique » à la formation initiale des superviseurs.</li> <li>• La séance d'orientation de la Direction des communications a eu lieu le 13 février 2003. Vingt-sept communicateurs de partout au Ministère y ont assisté et une présentation sur les valeurs et l'éthique a été faite. De plus, une carte extraite du sommaire du rapport Tait (février 1997) a été distribuée.</li> <li>• Le SMM a ajouté un court module sur les valeurs et l'éthique de RNCan à la séance d'orientation des nouveaux employés.</li> </ul>
<p><b>Outils</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une bibliothèque de ressources vient d'être mise sur pied. La planification des outils de mise en œuvre suivra l'élaboration d'un cadre.</li> </ul>



Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>La voie de l'avenir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'action du SMM sur les valeurs et l'éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un rapport a été préparé décrivant les résultats des séances d'information qui ont eu lieu en 2002. Un rapport d'étape sera présenté au CGM au début de 2003-2004.</li> <li>Mettant à profit les constatations du processus de dialogue, le SMM a dressé un plan d'action comportant quatre grands thèmes : liens avec le cadre ministériel; valeurs et éthique en recouvrement des coûts des services de laboratoire; communications et promotion; création de points de contact où les employés peuvent s'adresser pour demander conseil.</li> </ul>
<p><b>Division de la gestion de la sécurité, de la santé et des urgences (DGSSU)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivant la réorganisation et la transition à la DGSSU, il fallait élaborer un code d'éthique de travail afin qu'il existe un respect positif et mutuel, une bonne attitude et une éthique de travail uniforme entre les membres de l'équipe. Puisque la santé, la sécurité et l'intervention d'urgence sont des fonctions qui exigent des compétences spéciales, être prêts, proactifs et organisés et travailler de manière efficiente et efficace sont des composantes clés des domaines d'activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel de la DGSSU a préparé un Code d'éthique de travail afin de mettre en place une équipe de praticiens progressifs, proactifs et professionnels.</li> </ul>



**La prestation de services - répond mieux aux besoins des citoyens et des clients.**

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Rapport final de l'examen de la gouvernance de RNCan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des systèmes de gouvernance du Ministère et recommandations.</li> <li>Évaluation de trois initiatives offrant des possibilités d'amélioration : cibler les efforts du CGM et examiner les comités de soutien et la sélection des BPR et des champions; accroître les délégations du CGM; documenter, communiquer et évaluer la structure décisionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publié en juin 2002.</li> <li>En février 2003, le CGM a entrepris l'examen de la pertinence du travail des BPR/champions et des comités présidés par les membres du CGM. L'examen se poursuivra pendant l'AF 2003-2004.</li> </ul>
<p><b>Normes de service</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recours plus fréquent aux sondages sur les normes de service et la satisfaction des clients à l'échelle des secteurs et du Ministère.</li> <li>Élaboration de ces normes pour plusieurs services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le SSI travaille à renforcer les domaines où la satisfaction des clients est la plus faible selon le sondage qu'il a mené en 2002.</li> <li>Élaboration des normes de service pour les services fournis aux gestionnaires au chapitre de la dotation, de la classification, de la rémunération et des avantages sociaux.</li> </ul>
<p><b>Dépôt direct pour les dépenses des employés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On l'a mis en place tel que prévu pendant le dernier trimestre de l'année financière.</li> </ul>
<p><b>Processus d'imputation des salaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus amélioré afin que les salaires des nouveaux employés soient imputés aux bons centres de responsabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus exigeait précédemment plus d'un mois de travail et donnait lieu à des erreurs probables par suite d'information manquante. Achievé.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Infrastructure de la TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausse des investissements de RNCAN dans son infrastructure de technologie de l'information (TI) afin d'assurer une capacité suffisante pour les nouveaux services en ligne qu'il offre aux employés (Congés en ligne, Module d'approvisionnement du SFG).</li> <li>• Amélioration de la fiabilité, de la robustesse et de la sécurité de l'infrastructure du Ministère; ces investissements appuieront la prestation de services aux clients du Ministère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorations majeures du réseau ministériel achevées; d'autres améliorations sont apportées continuellement afin d'appuyer les besoins liés aux activités.</li> <li>• Les mises à niveau et les modifications de la technologie destinées à améliorer la capacité, la disponibilité et la fiabilité sont en cours, ainsi que les améliorations à la sécurité en réponse à l'évaluation de la menace et des risques effectuée plus tôt cette année, à l'aide des fonds ministériels et de ceux consacrés à l'Intégrité des programmes.</li> </ul>
<p><b>Guide de la saine gestion (GSG) et manuel d'utilisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion et promotion du guide.</li> <li>• Accent sur la planification, sur la priorité aux fournisseurs ou partenaires, sur la gestion des processus et de l'infrastructure, et sur les résultats.</li> <li>• Présentation aux gestionnaires d'un schéma des systèmes de gestion optimaux pour leur permettre de mesurer et d'évaluer leurs organisations afin d'améliorer leurs systèmes de façon proactive.</li> <li>• Élaboration prévue de séances de formation sur l'application du guide.</li> <li>• Hausse du nombre d'autoévaluations à l'aide du guide, du manuel et des plans d'amélioration de la gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La haute direction a participé au Mois de la qualité, en particulier à la Journée du Guide de la saine gestion, en prenant part à une discussion sur les divers éléments du Guide.</li> <li>• La Division des services à la clientèle et des systèmes des RH examine des façons d'intégrer à la prestation de services les pratiques de saine gestion décrites dans le Guide.</li> <li>• La DGF a procédé à une autoévaluation à l'aide du GSG.</li> <li>• Le manuel d'utilisation du guide est maintenant disponible.</li> <li>• Les séances de formation n'ont pas été élaborées en raison du manque de ressources.</li> <li>• Info SST (le centre de ressources du Secteur pour l'information géoscientifique) a effectué une autoévaluation à l'aide du manuel.</li> </ul>
<p><b>Vérification des capacités de gestion de l'information (GI) de RNCAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RNCAN a entrepris de mener une évaluation de ses capacités de GI qui permettra de : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. déterminer les enjeux, les pressions et les nouvelles priorités auxquelles RNCAN prévoit faire face au cours des 3 à 5 prochaines années dans le domaine de la GI;</li> <li>2. évaluer la capacité actuelle de RNCAN (notamment au chapitre du personnel, des compétences, des processus, de la technologie et du cadre de gestion) requise pour gérer l'information et cerner les éventuelles lacunes;</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RNCAN a accepté de collaborer à une évaluation pilote avec la Bibliothèque et les Archives du Canada et s'est engagé à évaluer, examiner et valider les données recueillies dans l'ensemble du Ministère.</li> <li>• À l'aide de l'outil d'évaluation des capacités de GI, l'équipe de maillage (GRID) a mené 10 entrevues sur une diversité de sujets auprès de gestionnaires supérieurs, tenu deux ateliers avec des gestionnaires et des spécialistes fonctionnels, et effectué un examen de la documentation afin de recueillir des renseignements sur les capacités de GI actuelles du Ministère.</li> <li>• Les résultats ont été compilés à l'aide de deux séances de consolidation par l'équipe GRID, puis validées avec des membres du personnel de la GI.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>Vérification des capacités de gestion de l'information (GI) de RNCAN (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3. déterminer les possibilités d'optimisation de la gestion de l'information à RNCAN;</li> <li>4. déterminer les besoins et formuler des recommandations sur les mesures à prendre au chapitre des enjeux, des pressions, des risques et des priorités en matière de GI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet pilote s'est achevé en juillet 2002; il a fourni à RNCAN des conclusions détaillées sur chacun des 30 éléments, sur la situation actuelle et les objectifs visés, ainsi qu'une énumération des principales priorités et occasions, et un plan de transition pour aborder les questions de GI les plus cruciales.</li> </ul>
<p><b>ISO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrements selon ISO 9000 et accréditations selon le Guide 25 ISO/CEI.</li> <li>• Mise à niveau à la norme ISO 9000:2000 pour les unités ayant la certification ISO 9000.</li> </ul> <p>• Activités ISO du SST</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Quality Management Institute (Institut de gestion de la qualité - QMI) a mené des contrôles de surveillance externes des installations de Bells Corner et de la rue Booth dans la RCN, et des laboratoires des mines et des sciences minérales (LMSM) de Sudbury (Ontario) et de Val-d'Or (Québec) afin que ces installations conservent leur certification ISO 9002:1994.</li> <li>• Le QMI a accordé au Projet canadien de matériaux de référence des laboratoires des mines et des sciences minérales la certification ISO 9001:2000.</li> <li>• Le Conseil canadien des normes (CCN) a vérifié les installations de Sudbury des laboratoires des mines et des sciences minérales afin qu'elles conservent leur certification ISO/CEI 17025.</li> <li>• En 2002-2003, les divisions suivantes du SST ont reçu la certification ISO 9001:2000 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le Centre d'information topographique (Sherbrooke)</li> <li>• Info Publication SST et</li> <li>• la Division des services aéronautiques et techniques</li> </ul> </li> <li>• Les divisions suivantes du SST se sont préparées pour la certification selon les <b>nouvelles</b> normes ISO 9001:2000 en 2003-2004 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le Centre d'information topographique (Ottawa)</li> <li>• la Division des services de gestion et d'administration (recevra sa certification en juin 2003)</li> <li>• la Section d'acquisition sur le terrain du Centre canadien de télédétection (doit recevoir la première certification en décembre 2003) et</li> <li>• La Division des levés géodésiques (la première à recevoir la nouvelle certification).</li> </ul> </li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
<p><b>ISO</b> (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques exemplaires <ul style="list-style-type: none"> <li>• SST et Fonction moderne de contrôleur</li> </ul> </li>   <li>• Reconnaissance par l'IPAC</li>   <li>• SMM - Un nombre croissant des activités de RNCan satisfont à des certifications (et donc des normes) reconnues nationalement et internationalement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SST a été choisi comme une étude de cas pour les lignes directrices du CT sur les pratiques exemplaires par suite de son utilisation du Guide de la saine gestion, de plans et de rapports d'amélioration de la gestion.</li> <li>• L'IPAC a choisi le SST comme un cas pour sa publication « Continuously Innovative Public-Sector Organisations ».</li> <li>• Le Laboratoire canadien de recherche sur les explosifs a fait l'objet d'une vérification par le Conseil canadien des normes, en 2002, et a été accrédité comme laboratoire d'essai suivant la ISO/IEC 17025.</li> </ul>
<p><b>Examen de l'Initiative de l'excellence de RNCan</b> (par la Direction de la vérification et de l'évaluation).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achevé en mai 2002.</li> <li>• La Direction de la coordination des politiques ministérielles et du portefeuille prépare la réponse de la direction.</li> </ul>
<p><b>Communiquer avec les employés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les employés doivent être actifs et vigilants et les gestionnaires doivent faire preuve de diligence raisonnable afin de fournir un milieu de travail sain et sécuritaire aux employés.</li>   <li>• Les employés doivent être informés sur les questions de mieux-être en milieu de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On élabore et on communique des avis et des outils de travail au moyen des réseaux existants et/ou au moyen d'avis afin de tenir tout le monde au courant.</li> <li>• Cette année, dix-sept avis de santé et de sécurité ont été envoyés aux employés afin de les informer de l'importance des questions liées à la santé, à la sécurité et aux interventions en cas d'urgence.</li> <li>• La DBIES a mis au point un modèle de stratégie de communications axées sur les sortes de dossiers, qui pourrait être partagé avec d'autres secteurs.</li> </ul>
<p>Élaboration et mise en œuvre de l'<b>Initiative d'amélioration des services de RNCan (IAS)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les responsabilités entourant une IAS qui serait conforme à la politique du SCT ont été débattues par les gestionnaires en cause. De nouveaux travaux à ce sujet ont été reportés à cause de manque de personnel et compte tenu d'autres priorités.</li> <li>• Certains services font des études de la satisfaction de leurs clients et apportent donc régulièrement des améliorations. Ainsi, l'Étude du plateau continental polaire mesure le niveau de soutien qu'il accorde à différents travaux de recherche sur le terrain; l'Office de l'efficacité énergétique fait constamment des sondages du demi-million de visites de son site Web; il a aussi entrepris de refondre celui-ci afin de mieux servir ses clients.</li> <li>• La Division des levés officiels mesure actuellement les données de référence d'un programme structuré de mesure de la satisfaction des clients. Ayant reçu des cotes élevés de la part de tous les groupes, elle a décidé de se concentrer sur l'amélioration des points qui auront le plus d'effet sur la satisfaction.</li> </ul>

Élément du plan d'action - Initiative clé	Situation au 31 mars 2003
Élaboration et mise en œuvre de l' <b>Initiative d'amélioration des services de RNCan. (IAS)</b> (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Division des levés officiels possède des normes de service établies en consultation avec ses clients et s'en sert pour mesurer les résultats obtenus. Les normes sont ajusté en cours de route.</li> <li>• Les Services aux ressources humaines sont en train d'appliquer des normes de service pour toutes les fonctions de RH, entre autres la rémunération et les avantages sociaux. Des ententes sur le niveau de service ont été signées avec tous les secteurs. Les employés sont encouragés à dire ce qu'ils pensent du service au moyen d'un site Web sur le service; on le surveille et l'on y donne suite tous les jours.</li> </ul>
<b>Cadre de responsabilisation pour les ententes sur les services en santé et sécurité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce document établit les tâches particulières et les rôles et les responsabilités et il sert de fondement aux ententes de service conclues à l'avenir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ébauche d'un cadre de responsabilisation a été préparée en consultation avec les partenaires en matière de santé et sécurité, soit les coordonnateurs de la sécurité du secteur, les chefs de la reprise des opérations et l'équipe de santé et sécurité de RNCan.</li> </ul>
<b>Technologie pour les autorisations de sécurité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un lien électronique a été établi avec le Service canadien du renseignement de sécurité afin d'obtenir des autorisations de sécurité en quelques jours au lieu de plusieurs mois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation accrue de la technologie à la DGSSU afin d'accélérer la prestation des services et d'améliorer les mesures de sécurité.</li> </ul>

### Références supplémentaires

On peut consulter le rapport d'évaluation de la fonction moderne de contrôleur de RNCan à

[http://www.nrcan.gc.ca/css/fmb/mc/index\\_fr.html](http://www.nrcan.gc.ca/css/fmb/mc/index_fr.html)

*Mettre en œuvre la fonction moderne de contrôleur à RNCan* est disponible à

<http://www.nrcan.gc.ca/css/fmb/pdf/modcomp-f.pdf>

*Pratiques de gestion moderne à RNCan – Fonction moderne de contrôleur, Rapport de fin d'exercice 2001-02*

<http://www.nrcan.gc.ca/css/fmb/pdf/mcye-f.pdf>

*Pratiques de gestion moderne à RNCan – Fonction moderne de contrôleur, Revue de mi-exercice – 1er avril 2002 - 30 septembre 2002*

<http://wwwint.nrcan-nrcan.gc.ca/ci/mcg/1/pdf/mcomp-my-f.pdf>

## III Plans pour 2003-2004

### Leadership - démontré au moyen de la gestion axée sur les résultats et de la communication.

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
<b>Programme de gestion intégrée - Modèle d'établissement de priorités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le manuel d'instructions doit être achevé d'ici la fin du deuxième trimestre</li> </ul>
<b>Ententes sur les niveaux de service des RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation d'ici juillet 2003</li> <li>Surveiller le contenu des niveaux de service et en discuter</li> </ul>
<b>Cadre des responsabilités pour l'intendance des ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RNCan, en collaboration avec la Bibliothèque et les Archives du Canada et d'autres intervenants, se propose d'élaborer les exigences fonctionnelles et les spécifications de mise en œuvre d'une trousse d'outils qui permettra aux ministères et organismes du gouvernement de tirer au clair les responsabilités de gestion des ressources d'information et des ressources financières; on les mettra à la disposition des employés, comme fonction conviviale de maintenance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase I – Spécifications fonctionnelles et spécifications de mise en œuvre du cadre des responsabilités pour l'intendance des ressources en information</li> <li>Phase II – Spécifications fonctionnelles et spécifications de mise en œuvre pour le cadre dans un contexte de gestion des ressources financières</li> <li>Phase III – Plan de promotion et de sensibilisation, recueil des leçons apprises, présentations sous divers tribunes</li> </ul> <p>(Nota : Le financement pour ce projet (203 K\$) doit provenir du Fonds d'innovation pour la fonction moderne de contrôleur.)</p>
<b>Planification de la continuité des opérations (PCO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logiciel de PCO accessible afin de faciliter l'élaboration des PCO et de regrouper l'information dans une base de données ministérielle.</li> </ul>
<b>Conformité à la normalisation des sites Internet (NSI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des 50 sites Web publics du Secteur de l'énergie, 96 % ont indiqué qu'ils étaient conformes à la NSI au 30 avril 2003.</li> </ul>
<p>Le SSI dirigera l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie immobilière à long terme afin de répondre aux besoins en logement des programmes et des services de RNCan situés dans la région de la RCN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'ici le 1<sup>er</sup> avril 2004, notre but est d'obtenir l'accord du Ministère et des organismes centraux sur l'orientation stratégique la plus viable afin de répondre aux besoins en biens immobiliers de RNCan dans la RCN, et d'établir des partenariats (TPSGC/SIC), au besoin.</li> </ul>
<b>Étude de RNCan sur la science-technologie et l'avenir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des recommandations de la phase I</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Créer et doter le Bureau du scientifique en chef.</li> <li>* Le SCF se dotera d'une stratégie de S-T.</li> </ul>
<b>Gouvernement en direct (GeD)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grappe Sciences et technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En partenariat avec 5RN, le CNRC et d'autres ministères à vocation scientifique intéressés, élaborer et lancer la première phase de la grappe S-T au plus tard le 31 mars 2004.</li> </ul>

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
<p><b>Gouvernement en direct (GeD) (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service conjoint – Étude de rentabilité et étude de cartographie et de visualisation Web</li>   <li>• Lancer une vision et stratégie de service multicanal</li>   <li>• Évaluation des capacités à offrir des services publics électroniques</li>   <li>• Projet de revitalisation d'Internet (PRI)</li>   <li>• Écosystèmes forestiers en direct</li>   <li>• Lancement du moteur La découverte</li>   <li>• Stratégie de gestion du contenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer, en partenariat avec les intéressés, une validation du principe et une étude de rentabilité de l'approche « dossiers d'innovation » de la phase II de la grappe.</li> <li>• Assurer la direction des 18 organismes du groupe de travail afin d'examiner les options en vue d'une approche commune à la cartographie Web pour tous les ministères fédéraux.</li> <li>• Préparer une étude de rentabilité du financement des projets de GeD.</li>   <li>• Mettre au point pour RNCAn un cadre des segments de clients et un groupe de services reposant sur la méthodologie de service envisagée dans GeD.</li> <li>• À l'aide de ce cadre, se servir de l'Évaluation des capacités à offrir des services électroniques pour développer davantage l'histoire d'Alice, afin d'illustrer comment les clients de RNCAn utilisent ses services.</li>   <li>• Cerner les projets catalyseurs qui pourraient faire avancer la transformation des services de RNCAn.</li> <li>• Terminer la première phase de l'évaluation.</li> <li>• Mettre au point une stratégie de haut niveau pour les services publics électroniques.</li> <li>• Mettre les évaluations des capacités en a) GI et b) services publics électroniques au service de l'élaboration de la stratégie de transformation des services de RNCAn.</li>   <li>• Assurer le leadership tout au long de la prochaine phase du PRI.</li> <li>• Terminer les travaux de conception, y incorporant l'élément Taxonomie.</li> <li>• Élaborer des propositions pour la phase I (y compris l'adoption d'une nouvelle présentation, d'un la de transition et d'outils partagés.</li> <li>• Soutenir des projets pilotes.</li> <li>• Cerner la gouvernance voulue pour l'Internet.</li>   <li>• En partenariat avec le SCF, RNCAn en direct a investi dans la mise au point future d'un site Web sur les insectes et les maladies des forêts; c'est un projet pilote du PRI qui vise à démontrer les rapports avec l'architecture approuvée.</li>   <li>• Rendre publique l'application de recherche Web au plus tard en octobre 2003.</li>   <li>• Entreprendre l'élaboration d'une stratégie ministérielle de gestion du contenu qui recouvre les politiques d'accès aux données, une liste normalisée de termes et la mise au point de processus à l'appui de la stratégie.</li> </ul>



Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrer sur les communications afin de susciter de l'engagement à l'égard de la préparation d'une stratégie de service multicanal pour le Ministère, le PRI et la grappe de S-T.</li> <li>• Élaborer et réaliser un plan de communications.</li> </ul>

**Les cadres de gestion des finances et des biens - favorisent des dépenses judiciaires.**

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
<b>Étude des services de soutien de RNCan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités planifiées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Été 2003 - exécution de recherches par des consultants</li> <li>• Automne 2003 - Analyse et rapport sur les options de gouvernance</li> <li>• Décembre 2003 - Recommandations finales</li> <li>• Janvier-mars 2004 - Décision sur les options préférées et prochaines étapes</li> <li>• Avril 2004 - Mise en œuvre</li> </ul> </li> <li>• Tous les secteurs participeront à cette étude.</li> </ul>
<b>Surveillance active</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer d'élaborer le modèle conceptuel si les ressources le permettent</li> </ul>
<b>Analyse des besoins en ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achèvement planifié en octobre 2003</li> </ul>
<b>Analyse des besoins en immobilisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achèvement planifié pendant le dernier trimestre de l'exercice 2003-2004</li> </ul>
<b>Gestion des paiements de transfert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de lignes directrices pour un système ministériel de surveillance des paiements de transfert.</li> </ul>
<b>Modèle de détermination des coûts ministériels de RNCan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour le modèle en y ajoutant les coûts actuels (AF03/04)</li> <li>• Modifier le modèle afin de refléter les déficiences identifiées.</li> <li>• Poursuivre les travaux de la Phase III - Application sectorielle</li> <li>• Poursuivre les travaux avec le Groupe de travail interministériel sur le modèle de détermination des coûts de l'ensemble du gouvernement.</li> <li>• Aligner le Ministère sur l'orientation de l'ensemble du gouvernement</li> </ul>

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
Utilisation élargie du <b>système Archibus</b> avec d'autres systèmes ministériels afin d'assurer la gestion intégrée de l'information dans les domaines du répertoire des ordinateurs, de la gestion de la sécurité et des biens immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception et mise en œuvre d'une base de données de gestion du répertoire d'ordinateurs.</li> <li>• Plan d'intégration du SSI et d'Archibus</li> </ul>
<b>Système de sécurité intégré (SSI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansion du système. Le Bureau de la sécurité du Ministère a acquis un SSI qui, une fois en place, rehaussera la sécurité des employés et des biens ministériels, en particulier les systèmes. Il permettra aussi de réagir plus vite aux urgences. Parmi ses caractéristiques, un poste de création de cartes d'identité, le contrôle électronique d'accès, des alarmes effraction, la télévision en circuit fermé (CCTV) et une capacité de surveillance 24 heures sur 24.</li> </ul>
<b>Évaluation de la menace et des risques (EMR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cours du prochain exercice, des modèles d'EMR seront élaborés; ils aideront les gestionnaires à identifier les menaces et les risques et à prendre des mesures préventives.</li> </ul>

**Les pratiques rehaussées pour la gestion des RH - appuient un milieu de travail de choix.**

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
<b>Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépôt de l'ébauche d'un plan d'action au CGM en septembre</li> <li>• Élaborer un plan d'action final au début de l'automne.</li> </ul>
<b>Plan stratégique des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À élaborer d'ici le 31 mars 2004 en consultant les clients</li> </ul>
<b>Système d'information des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer la version 8 de PeopleSoft d'ici juillet 2003.</li> <li>• Dresser un plan de mise en oeuvre de l'interface Paye en 2004-2005 sous réserve du projet pilote de la grappe PeopleSoft.</li> </ul>
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir et mettre en oeuvre un programme de recrutement d'analystes de politiques.</li> </ul>
<b>Programme de perfectionnement du leadership des cadres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer le Programme d'orientation pour les superviseurs (POS) en septembre 2003.</li> </ul>
<b>Séances d'orientation de RNCan pour les employés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SST élargira l'initiative ministérielle</li> </ul>

**Une gestion du risque évoluée - pour des décisions de plus haute qualité et de meilleurs résultats.**

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
Élaborer un Profil des risques du Ministère	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achever un Profil des risques du Ministère d'ici le 30 août 2003</li> </ul>

**Une éthique et des valeurs communes - maintiennent les normes les plus rigoureuses pour le service au public.**

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
Énoncé révisé des valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'énoncé révisé des valeurs de RNCan sera inauguré pendant la Semaine nationale de la fonction publique à la mi-juin</li> <li>• Distribution d'affiches aux secteurs, y compris les régions, à l'été/l'automne 2003</li> </ul>
Cadre des valeurs et de l'éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre sera placé sur le site Web et distribué à l'automne après la diffusion par le SCT du nouveau Code des valeurs et de l'éthique</li> </ul>
Trousse des gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation, évaluation annuelle et conseils sur les dilemmes moraux ainsi que distribution du cadre et des valeurs aux secteurs</li> </ul>
Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique (du SCT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Ressources humaines auront la responsabilité d'assurer la distribution et la mise en oeuvre du Code à RNCan et de donner des conseils connexes.</li> </ul>

**La prestation de services - répond mieux aux besoins des citoyens et des clients.**

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
<b>Initiative d'amélioration du service de RNCan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer et mettre en oeuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monter, avec l'Équipe de coordination de l'excellence, un plan d'action visant à étendre à d'autres directions les recherches sur la satisfaction des clients.</li> </ul>
<b>Séances de formation sur les processus financiers et administratifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SST organisera des séances de formation sur les processus financiers et administratifs dans les bureaux régionaux et dans la RCN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des séances de formation permettront de comprendre les lignes directrices financières et administratives et fourniront une approche uniforme pour l'exécution de ces fonctions.</li> </ul>

Plan d'action/Jalons clés 2003-04	Activités planifiées
<p><b>Améliorations constantes de l'infrastructure TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RNCAN fait des investissements continus dans son infrastructure de technologie de l'information (TI) afin d'assurer une capacité suffisante pour les nouveaux services en ligne qu'il offre à ses employés et aux citoyens canadiens.</li> <li>• Le Ministère améliore la fiabilité, la robustesse et la sécurité de son infrastructure. Ces investissements appuieront la prestation de services améliorés aux clients du Ministère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la capacité des systèmes de stockage de l'information</li> <li>• Adopter des outils améliorés pour la gestion de la technologie afin d'optimiser l'usage de la technologie</li> <li>• Mettre en vigueur la politique sur la sécurité</li> <li>• Constamment améliorer les outils et les pratiques de sécurité</li> </ul>
<p><b>Phase 2 de la Vérification des capacités en gestion de l'information (VCGI) de RNCAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RNCAN doit examiner sa situation par rapport à la Politique de gestion des renseignements détenus par le gouvernement (PGRG) – quelles activités doivent être réalisées et dans quels délais – et établir les fonds nécessaires. Cela permettra éventuellement à l'organisation de comprendre à fond les nécessités découlant de la PGRG et de la fonction de gestion de l'information (GI) à RNCAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Phase 2 de la VCGI comprend les activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification détaillée des activités nécessaires pour se conformer à la PGRG et (ou) aux besoins particuliers de RNCAN en GI.</li> <li>• Regrouper les constatations et dresser une grille des priorités – relativité et interdépendance.</li> <li>• Établir le niveau d'effort (coût) et les délais.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Le SST met en œuvre la certification ISO 9001:2000 selon les nouvelles normes.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan d'action et les jalons comprennent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargir l'ampleur de l'enregistrement ISO afin d'inclure 14 nouveaux employés (Info SST)</li> <li>• Fournir à tout le personnel des présentations sur les normes révisées d'ici juin 2003.</li> <li>• Offrir à tous les vérificateurs internes de la formation de recyclage sur les nouvelles normes d'ici septembre 2003.</li> <li>• Fournir de façon continue des séances de sensibilisation aux normes ISO et des séances de formation à l'intention des vérificateurs internes</li> <li>• Examiner et améliorer la documentation existante</li> </ul> </li> <li>• Organisations qui recevront la certification ISO 9001:2000 selon les nouvelles normes en 2003-2004 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les Services aéronautiques et techniques</li> <li>• le Centre d'information topographique (Ottawa)</li> <li>• la Division des services de gestion et d'administration (recevra la certification en juin 2003)</li> <li>• la Section d'acquisition sur le terrain du Centre canadien de télédétection recevra sa première certification en décembre 2003</li> <li>• la Division des levés géodésiques recevra la certification</li> </ul> </li> </ul>

## **Rendre compte des progrès**

Le Ministère continuera de présenter, chaque année, des rapports sur la fonction moderne de contrôleur au Comité de gestion du Ministère ainsi qu'au Comité de coordination de la gestion du Ministère.

## **IV Conclusion**

La Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait fermer ses portes le 31 mars 2004, mais RNCan ne fera pas de même. Nous avons démontré que la modification de nos pratiques nous a permis de devenir un ministère plus efficace et mieux géré. Nous sommes des chefs de file au gouvernement du Canada dans de nombreux domaines. Nous continuons de rencontrer les autres ministères et organismes, de participer à des discussions entre experts et à des foires commerciales. Nos pratiques ont été imitées par de nombreux organismes et on continue de nous citer en tant qu'innovateurs. Nous partageons activement plusieurs produits de RNCan : le Guide de référence à l'intention des cadres intermédiaires, les modules de formation sur le Web pour les employés, Mettre en œuvre la fonction moderne de contrôleur à RNCan, Pratiques de gestion moderne à RNCan – Fonction moderne de contrôleur, Rapport de fin d'exercice 2001-2002 et Revue de mi-exercice (1<sup>er</sup> avril 2002 - 30 septembre 2002), le Guide de la saine gestion et le manuel d'utilisation qui l'accompagne.

Nous faisons du bon travail au Ministère. Nous devons continuer à faire preuve de diligence et à partager nos pratiques exemplaires avec les autres. Nous avons fait de grands progrès.

# 1. Dépenses planifiées vs réelles en 2002-2003 (en milliers de dollars)

Thèmes et initiatives	Fonds ministériels		Autres fonds		Totaux	
	Planifiées	Réelles	Planifiées	Réelles	Planifiées	Réelles
<b>Fonction moderne de contrôleur - Bureau de projets</b>	107	--	--	--	107	
<b>Leadership</b>						
• Programme de gestion intégrée - Modèle d'établissement de priorités	62	32,5	--	--	62	32,5
• Groupe de travail sur les communications des 5RN	50	--			50	
<b>Gestion des finances et des biens</b>						
• Stratégie de formation intégrée - Plan d'action	115	10			115	10
• Modules de formation - construction du site Web	48	6	--		48	6
• Analyse des besoins en immobilisations	110	50	90	90	200	140
• Projet d'information de gestion intégrée		37,5	169	149	169	186,5
• Mise en œuvre du Modèle de détermination des coûts ministériels	10	29			10	29
• Mise en œuvre de la politique de surveillance active	68	7			68	7
• Journée de la fonction moderne de contrôleur	16	22			16	22
• États financiers/politique de la SIF	29	2			29	2
<b>Pratiques rehaussées pour la gestion des RH</b>						
• Programme d'affectations pour le perfectionnement en gestion	0		115	115	115	115
• Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002	--		50	50	50	50
• Programme de leadership	0		145	145	145	145
• Amélioration des systèmes des RH et de l'interface de la paye	0		598*	598	598*	598
<b>Gestion du risque évoluée</b>	170**	170	0	0	170	170
• Évaluations du risque	0	--	0	19	0	19
• Profil des risques au Ministère (GTGR/CRM)	0	--	0		0	
• Initiatives de formation	0	--	300	83	300	82
• Cadres de vérification en fonction du risque	0	--	20	38	20	38
<b>Éthique et valeurs communes</b>	--		220	216	220	216
<b>Amélioration des services</b>	--		--		--	
<b>Totaux</b>	<b>785</b>	<b>366</b>	<b>1 707</b>	<b>1 503</b>	<b>2 492</b>	<b>1 869</b>

\* 598 K\$ en 2002-2003; 149 K\$ en 2003-2004 à partir des réserves ministérielles

\*\* 170 K\$ services votés de la vérification - 3 ETP

## 2. Dépenses planifiées en 2003-2004 (en milliers de dollars)

Thèmes et initiatives	Dépenses prévues 2003-04	
	Fonds votés	Autres fonds
<b>Fonction moderne de contrôleur - Bureau de projets</b>	108	
<b>Leadership</b>		
• Programme de gestion intégrée - Modèle d'établissement de priorités		
• Planification de la continuité des opérations	27	
• Stratégie immobilière pour la RCN		500
• Cadre des responsabilités pour l'intendance des ressources	94.5	203
<b>Gestion des finances et des biens</b>		
• Stratégie de formation intégrée - Plan d'action		
• NRCan Support Services Study		1 200
• Analyse des besoins en immobilisations et en ressources	80	
• Projet d'information de gestion intégrée		
• Archibus	50	
• Mise en œuvre de la politique de surveillance active		
• Système de sécurité intégré	427.5	
<b>Pratiques rehaussées pour la gestion des RH</b>		
• Programme d'orientation des employés		
<b>Gestion du risque évoluée</b>		
• Élaborer un profil des risques au Ministère		50
<b>Éthique et valeurs communes</b>	55.5	
<b>Amélioration des services</b>		
• Initiative d'amélioration du service de RNCAN		
• Séances de formation sur les processus financiers et administratifs	10	
• Amélioration de l'infrastructure		
• Certifications ISO du SST		
• Phase 2 de la Vérification des capacités en gestion de l'information (VCGI) de RNCAN	25	
<b>Totaux</b>	<b>877.5</b>	<b>1 953</b>

### **3. La fonction moderne de contrôleur – Contexte historique**

#### **1931 : Administration financière complètement centralisée**

On a créé le « contrôleur du Trésor » dont le rôle était de veiller à ce que les crédits votés par le Parlement servent bien aux usages auxquels ils étaient destinés et à ce que les plafonds budgétaires ne soient pas dépassés. Les ministères n'avaient pas de délégation de pouvoirs financiers.

#### **1962 : La commission Glassco (La commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement)**

Le gouvernement demanda à la Commission d'examiner l'organisation et les méthodes de fonctionnement des ministères et des organismes gouvernementaux du Canada, d'en rendre compte et de faire des recommandations sur les changements à y apporter pour promouvoir l'efficacité, les économies et un meilleur service dans la gestion des affaires publiques. À la recherche d'objectifs et de responsabilités clairement établies, la Commission suggéra une décentralisation radicale des pouvoirs et une pleine reddition de comptes pour ces pouvoirs.

#### **1969 : Modification de la Loi sur l'administration financière**

Le gouvernement confia la gestion, la budgétisation et le contrôle financier aux administrateurs généraux. Il abolit le Bureau du Trésor.

#### **1976 : Rapport du Vérificateur général au Parlement**

J. J. McDonnell, vérificateur général pendant l'administration Trudeau, indiqua dans un rapport au Parlement qu'il trouvait la gestion et les contrôles financiers dans l'administration dangereusement insuffisants. Il était même extrêmement préoccupé par le fait que le Parlement, pour ne pas dire, le gouvernement, avait perdu ou était sur le point de perdre la maîtrise du Trésor public. Selon lui l'état de gestion des finances dans l'administration fédérale de l'époque ne permettait pas à celle-ci d'exercer une mainmise complète et assurée sur les fonds publics et d'en assumer la responsabilité, comme l'exigeaient les responsabilités et les programmes qui relevaient alors d'elle.

#### **1977 : La création du poste de « contrôleur général du gouvernement »**

Prenant acte des critiques du vérificateur général, le gouvernement créa le poste de « contrôleur général du gouvernement » dont le titulaire devait remplir les fonctions de haut responsable financier de la fonction publique fédérale. Le Bureau du Contrôleur général était constitué de trois directions générales : l'élaboration des politiques, les méthodes de gestion et l'évaluation de programmes.

#### **1979 : La Commission Lambert (Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité)**

La Commission constata qu'il y avait un sérieux malaise dans la gestion des affaires fédérales. Elle faisait référence à un affaiblissement sinon parfois d'une rupture presque totale de la chaîne de reddition des comptes.

#### **1985 : Examen des programmes**

La Commission d'études Nielsen examina les programmes pour s'assurer de leur pertinence, de leur rendement et de leur efficacité.

Le grave ralentissement économique du début des années 80 mena à de profondes restrictions budgétaires. Les preneurs de décision ne disposaient pas d'information intégrée sur le rendement spécifique à leurs activités. Ils ont donc appliqué les restrictions de façon générale, sans aller dans les détails.

Le gouvernement s'éloigna des règles détaillées et des obligations relatives aux approbations préalables.

#### **1996 : Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur**

Pour mieux répartir les ressources amoindries et répondre au désir d'obtenir un meilleur rendement des investissements, le gouvernement a cherché des moyens innovateurs d'assurer la gestion et la reddition de comptes. Il était conscient que l'une des clefs pour l'amélioration du rendement était de moderniser la fonction de contrôleur. Le groupe de travail a défini les quatre éléments primaires de la fonction moderne de contrôleur : l'information intégrée sur le rendement, la gestion des risques, les systèmes de contrôle et les valeurs et l'éthique.



### **1998 : Projets pilotes sur la modernisation de la fonction de contrôleur et leçons retenues**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a recueilli des conseils auprès de plusieurs ministères qui ont mis en œuvre des projets pilotes de modernisation de la fonction de contrôleur. Les leçons retenues portaient sur ce qui suit :

- \* Tous les participants ont confirmé les avantages de la modernisation de la fonction de contrôleur.
- \* Les ministères des projets pilotes ont bénéficié du solide soutien de spécialistes et de rapports externes précieux.
- \* Les domaines à améliorer variaient entre les différents ministères et comprenaient les contrôles internes, la mesure de la satisfaction de la clientèle, la gestion des risques et le développement des compétences du personnel.
- \* Il était nécessaire d'établir un lien plus clair entre la modernisation de la fonction de contrôleur et d'autres initiatives du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- \* Beaucoup souhaitaient une progression plus rapide entre les évaluations de la capacité et l'élaboration de plans d'action.
- \* Beaucoup ont exprimé le besoin d'une orientation plus poussée sur des questions importantes telles que la mesure du rendement et les cadres de contrôle intégrés.
- \* Les mises en œuvre réussies dépendaient de ce qui suit:
  - Un leadership soutenu aux échelons supérieurs
  - L'augmentation de la capacité du personnel à produire
  - Le renforcement des contrôles et de la surveillance
  - Le partage des pratiques exemplaires
  - Un intérêt pour les résultats dans des domaines prioritaires choisis

### **2000 : Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a déposé un cadre pour la gestion du gouvernement et a présenté un programme de changements dans la façon dont les ministères et les organismes gouvernementaux gèrent et exécutent leurs programmes et leurs services. Il a fait ressortir quatre engagements en matière de gestion destinés à rendre l'administration fédérale plus transparente, plus responsable et plus attentive aux besoins des Canadiens.

- \* L'accent sur les citoyens
- \* Les valeurs de la fonction publique
- \* Une gestion centrée sur les résultats
- \* Des dépenses judicieuses

« La fonction moderne de contrôleur se situe au cœur même des pratiques de gestion moderne. De saines pratiques liées à la fonction de contrôleur doivent être intégrées à toute activité de gestion. »

### **2002 : Mise en œuvre de la fonction moderne de contrôleur à l'échelle de l'administration fédérale**

Cette mise en œuvre se concentrera sur l'investissement dans les gens, le partage des pratiques exemplaires et l'atteinte de résultats spécifiques dans les domaines stratégiques choisis. La stratégie implique :

- \* de maintenir le leadership exercé par les ministères pilotes;
- \* de procéder à une mise en œuvre flexible et adaptée à chaque organisation;
- \* d'attribuer des fonds de démarrage pour l'évaluation des capacités et la mise en place de bureaux de projets pour les ministères et les organismes gouvernementaux, et pour des projets innovateurs dans des domaines tels que l'intégration de l'information financière et non financière sur le rendement;
- \* de surveiller sur une base continue des travaux tout au long de la mise en œuvre et de procéder à des ajustements en cours de route;
- \* d'établir des rapports sur le progrès des travaux (les ministères et les organismes gouvernementaux font rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor, et ce dernier au Parlement).

## 4. Personnes-ressources et sites Web

### Bureau de la fonction moderne de contrôleur

Peter McClure

Gestionnaire, Pratiques de gestion et rapports redditionnels

Direction de la gestion financière, Secteur des services intégrés

(613) 992-0963

<http://wwwint.NRCan.gc.ca/ci/mcg/m-keyi-f.htm>

Planification et rapports : <http://wwwint.nrcan.gc.ca/ci/mcg/mcgm-f.htm#plannification>

Guide de référence des gestionnaires intermédiaires de RNCan :

<http://wwwint.nrcan.gc.ca/hrh/comm/mm-ci/guide-f.htm>

### Leadership

Karen Hecks

Directrice principale

Direction de la coordination des politiques ministérielles et du portefeuille, Cabinet du sous-ministre

(613) 992-6575

<http://wwwint2.nrcan.gc.ca/dmo/cppc/francais/corporate.html>

### Gestion des finances et des biens

Gerry Tremblay

Directeur des projets financiers

Direction de la gestion financière, Secteur des services intégrés

(613) 995-3741

<http://www.NRCan.gc.ca:80/css/fmb/emp/fmb-if.htm>

### Pratiques rehaussées pour la gestion de RH

Marcel Gibeault

Directeur général

Direction des services en ressources humaines, Secteur des services intégrés

(613) 996-4008

<http://wwwint.NRCan.gc.ca/ci/n-abohrs-f.htm>

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002 :

<http://wwwint.nrcan.gc.ca/hrh/pssurvey-sondagefp/2002/fre/pswes-f.htm>

Système de promotion de carrière : <http://www.jctc.gc.ca>

Partenariats en apprentissage - *Investissement conjoint employé- employeur* :

<http://wwwint.nrcan.gc.ca/hrh/bulletins/strat/index-f.htm>

Énoncés de qualités en ligne : <http://wwwint.nrcan.gc.ca/ci/mcg/h-mphrm-f.htm>

*Informez-vous - Ça vous concerne* : <http://wwwint.RNCan.gc.ca/hrh/informed-informez/>

Mentorat électronique : <http://www.nrcan.gc.ca/ssi/hrsb/emp/e-mentor/index.htm>

Écopasse - Projet pilote de laissez-passer de transport : [http://www.sto.ca/index\\_f.asp](http://www.sto.ca/index_f.asp)

### Gestion du risque évoluée

Robert Vanier

Directeur int., Vérification interne et évaluation du risque

Direction de la vérification et de l'évaluation, Cabinet du Sous-ministre

(613) 992-4840

<http://www.nrcan-irmf.ca/index.asp>

## **Éthique et valeurs communes et Amélioration des services**

Mark Pearson

Directeur principal, Développement durable et affaires internationales

Direction de la coordination des politiques ministérielles et du portefeuille, Cabinet du Sous-ministre  
(613) 996-6055

<http://wwwint2.nrcan.gc.ca/dmo/cppc/francais/values.html>

<http://wwwint2.nrcan.gc.ca/dmo/cppc/francais/index.html>

Document de travail « Accords engageant des tiers : types d'accords et questions de gouvernance » :

[http://www.nrcan.gc.ca/dmo/aeuv/Rapports/Arrgmts/index\\_f.html](http://www.nrcan.gc.ca/dmo/aeuv/Rapports/Arrgmts/index_f.html)

Groupe de travail sur les communications des 5RN : <http://www.durable.gc.ca/>

Réseau des Autochtones : <http://www.nrcan.gc.ca/aboriginal/message-f.htm>

Réseau des personnes handicapées : <http://wwwint.nrcan.gc.ca/ci/ems/4/h-eepwd-f.htm>

Réseau des minorités visibles : <http://wwwint.nrcan.gc.ca/ci/ems/4/h-eevm-f.htm>

Réseau des femmes : <http://wwwint.nrcan.gc.ca/ci/ems/4/h-eev-f.htm>

Réseau des jeunes : [http://wwwint.nrcan.gc.ca/ReseauJeunes/index\\_f.html](http://wwwint.nrcan.gc.ca/ReseauJeunes/index_f.html)

Réseau FIERTÉ au travail : <http://publiservice.nrcan.gc.ca/pride-fierte/enter-f.html>

Organisation internationale de normalisation (ISO) : <http://www.iso.ch/iso/fr/ISOOnline.openerpage>

Aperçu du Guide de la saine gestion, Guide de la saine gestion et Manuel d'utilisation :

[http://www.nrcan.gc.ca/dmo/spcb/emp/extop\\_fi.html](http://www.nrcan.gc.ca/dmo/spcb/emp/extop_fi.html)

## **Cadre de mesure du rendement**

Jim Frehs

Analyste principal des politiques,

Direction de la coordination des politiques ministérielles et du portefeuille, Cabinet du Sous-ministre  
(613) 992-3863

[http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/sd-dd/cmr\\_f.html](http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/sd-dd/cmr_f.html)

## **Communications**

Cécile Suchal

Relationniste-conseil, Secteur des services intégrés

Direction des communications, Cabinet du Sous-ministre

(613) 943-0787

[http://www.nrcan.gc.ca/inter/index\\_f.html](http://www.nrcan.gc.ca/inter/index_f.html)

La Source: [http://wwwint.nrcan.gc.ca/source/index\\_f.php?language=fr](http://wwwint.nrcan.gc.ca/source/index_f.php?language=fr)

NRChat: <http://www.nrcan.gc.ca/jeunes/>