



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

# **Vérification du cadre de gestion Bureau régional de l'Atlantique**

Commission de la fonction publique

Juin 2001

**Canada**

## Table des matières

	Page
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>2</b>
1.1 CONTEXTE .....	2
1.2 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION .....	2
1.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	2
1.4 STRATÉGIE ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION .....	3
1.5 APERÇU DU CADRE DE GESTION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE .	5
1.6 APERÇU DU CADRE DE GESTION DU BUREAU RÉGIONAL DE L'ATLANTIQUE DE LA CFP .....	8
<b>2.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION</b> .....	<b>10</b>
2.1 PLANIFICATION DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS DE LA RÉGION .....	10
2.2 MISE EN OEUVRE ET EXÉCUTION DES PROGRAMMES EN RÉGION .....	16
2.3 ÉVALUATION DES PROGRAMMES ET ÉTABLISSEMENT DES RAPPORTS .....	18
<b>ANNEXE A : CADRES DE PLANIFICATION ET DE RESPONSABILISATION (2001-2002)</b> .....	<b>23</b>
<b>ANNEXE B : DOCUMENTS CONSULTÉS DANS LA PHASE DE PLANIFICATION DE LA VÉRIFICATION</b> .....	<b>24</b>

## Résumé

Une vérification interne du cadre de gestion (CG) du bureau régional de l'Atlantique de la Commission de la fonction publique (CFP) a été effectuée en février et mars 2001. Les objectifs de cette vérification étaient d'évaluer les éléments du CG — planification; exécution et mise en oeuvre des programmes; évaluation et établissement de rapports — qui se rapportent aux opérations de la région et des secteurs de l'Atlantique de la CFP.

Les activités et services de la région de l'Atlantique sont gérés par le bureau régional (à Halifax) et quatre bureaux de secteur situés dans chacune des provinces de l'Atlantique. Sur le plan organisationnel, le bureau régional fait partie et relève de la Direction générale des programmes de dotation et de recrutement (DGPDR) de la CFP, à Ottawa.

La vérification interne a fait ressortir un nombre important d'activités et d'initiatives au niveau régional — participation soutenue aux conseils fédéraux, relations avec les groupes universitaires, partenariats nouvellement financés — qui contribuent à l'atteinte des résultats prévus et des objectifs stratégiques de la CFP. Cependant, il faut encore porter attention à plusieurs questions qui font actuellement l'objet d'une mise au point par la CFP. Ces questions peuvent être réglées en partie par la région de l'Atlantique, mais des vérifications dans d'autres régions pourraient révéler des problèmes semblables qui exigeront une stratégie organisationnelle plus générale pour être résolus.

Voici les principales constatations contenues dans le présent rapport :

- Le bureau régional de l'Atlantique a établi un cadre et des processus de planification lui permettant d'atteindre les résultats prévus qui figurent dans le plan d'activités de la Direction générale.
- Les programmes et activités de la région sont mis en oeuvre et administrés conformément aux plans établis par la Direction générale.
- Il est nécessaire de mettre au point des processus de planification financière permettant de distinguer les activités, d'en établir les coûts et de lier ces coûts aux secteurs de résultats prévus établis dans les plans et priorités de la CFP.
- Il est nécessaire de mettre au point des indicateurs généraux de rendement permettant d'évaluer les activités de la CFP en fonction des secteurs de résultats prévus établis dans les plans et priorités.

- Il est reconnu que plusieurs initiatives sont envisagées ou en préparation en vue de corriger certains des problèmes signalés dans le rapport. Pour mener à bien l'élaboration et la mise en oeuvre de ces éléments du CG au sein de la CFP, l'attention et les efforts de la direction seront nécessaires.

## 1. Introduction

### 1.1 Contexte

La présente vérification s'inscrit dans le cadre du plan de vérification et d'examen de 2000-2001 établi par la Commission de la fonction publique du Canada. La vérification a été approuvée par le Comité d'examen de la gestion en juin 2000.

### 1.2 Objectifs de la vérification

La vérification avait pour objectif :

1. d'évaluer la pertinence de quatre éléments clés du CG du bureau régional de l'Atlantique de la CFP mis en place afin d'atteindre les objectifs du mandat, des programmes et des secteurs d'activité de la région et établis en fonction de ses rôles, ses responsabilités et ses obligations de rendre compte.
2. d'assurer l'atteinte des résultats prévus, établis dans les principaux documents de planification (plan d'activités et plan opérationnel de la Direction générale et de la région) ainsi que la conformité aux politiques, règlements et lignes directrices pertinents de la CFP qui portent sur la planification, la mise en oeuvre des programmes, l'évaluation et l'établissement des rapports.

### 1.3 Portée de la vérification

La vérification **incluait** les éléments suivants :

- La vérification a porté principalement sur les éléments **planification, mise en oeuvre et exécution des programmes**, et **évaluation et établissement des rapports** du CG du bureau régional de l'Atlantique. Des facteurs environnementaux clés, tant internes qu'externes, qui influent sur l'application du CG ont été pris en compte. Les programmes et activités des

secteurs d'activité assurés par les quatre bureaux de secteur de la région de l'Atlantique ont été vérifiés. Les éléments du CG gérés à l'échelle régionale qui étaient en place pendant l'année financière 2000-2001 ont été examinés.

- Afin d'évaluer les pratiques globales de gestion et de fonctionnement de la région, des instruments de travail — le rapport sur les plans et priorités de la CFP pour 2000-2001, le plan d'activités de la CFP, le plan d'activités de la DGPDR, les plans opérationnels de la région de l'Atlantique pour 2000-2001, les plans de travail, les politiques opérationnelles, les directives, les documents de stratégie, les rapports de rendement trimestriels, les tableaux de bord<sup>1</sup> et les normes de service — ont fait l'objet d'examens, d'analyses et de discussions. L'évaluation du CG régional a ciblé de façon particulière les plans opérationnels de la région, le contrat de responsabilisation du directeur régional et les rapports trimestriels régionaux.

La vérification **excluait** :

- Les services et les activités de Formation linguistique Canada et de Formation et perfectionnement Canada. Ces organismes ne sont pas du ressort direct du directeur régional (DR) de la région de l'Atlantique et ne sont pas expressément mentionnées dans le plan d'activités de la DGPDR ni dans le plan opérationnel régional. De plus, le contrat de responsabilisation entre la vice-présidente et le DR ne fait pas mention des services de ces organismes. Le plan d'activités de la Direction générale n'impose au DR aucune exigence de rapports relativement aux activités de ces deux organismes.

## 1.4 Stratégie et méthode de vérification

Le plan de vérification établi pour le CG du bureau régional de l'Atlantique fixe trois phases distinctes du processus de vérification.

### Phase de planification

La phase de planification comportait plusieurs activités. La première a consisté à recueillir, à examiner et à analyser une vaste gamme de documents de la CFP. La documentation de planification de la CFP sur le cadre de planification et de responsabilisation en évolution (voir l'annexe A) a fait l'objet d'un examen et de discussions avec les responsables à l'administration centrale chargés de coordonner la planification de la DGPDR et des bureaux régionaux. La liste complète de tous les documents examinés a été dressée dans le plan de vérification préparé en janvier 2001 (voir l'annexe B). Des entrevues préliminaires ont également eu lieu avec le directeur de la région de l'Atlantique afin d'obtenir de la documentation et de l'information sur le

---

<sup>1</sup>Les tableaux de bord sont des rapports statistiques contenant de l'information sur le recrutement, la dotation et l'équité en matière d'emploi. Cette information est produite principalement par les systèmes de données de la Commission et est recueillie mensuellement dans toutes les régions.

cadre de planification de la région, ses programmes et services, ses affectations budgétaires et les questions ayant une incidence sur les opérations régionales.

À partir de cette information, un plan de vérification établissant la stratégie d'ensemble du projet de vérification a été établi. Ce document exposait le CG de la CFP et décrivait le cadre opérationnel qui existe à la CFP et au bureau régional de l'Atlantique. Après leur avoir été présenté, le plan de vérification a été discuté avec la vice-présidente de la Direction générale des programmes de dotation et de recrutement, le vice-président de la Direction générale de la gestion ministérielle et le directeur du bureau régional de l'Atlantique. Avant le début des travaux de vérification sur place, ces trois cadres supérieurs ont été invités à commenter la stratégie de vérification proposée, l'exactitude de l'information et la stratégie globale.

### **Phase d'examen**

Cette phase comprend le travail effectué sur place en février et mars 2001. Une vérification approfondie des documents régionaux a été faite au cours de cette phase. Une abondante documentation opérationnelle a été obtenue, examinée et discutée avec des agentes et agents régionaux : plans opérationnels de la région pour 2000-2001, documents sur les programmes et services de la région et des secteurs, rapports d'étape régionaux — internes et externes destinés à l'administration centrale — et information budgétaire. Les gestionnaires de la région et des secteurs ont préparé des documents sur leurs opérations, services et activités, lesquels ont également été examinés, discutés et analysés. Conformément à notre demande aux gestionnaires de secteur, la documentation régionale portait sur la planification, l'exécution et la mise en oeuvre des programmes, l'évaluation et l'établissement de rapports (quatre éléments clés de gestion).

Comme la vérification ne portait pas sur la conformité aux autorisations, il n'y a pas eu de vérification par sondage des transactions individuelles. Suite aux entrevues avec les gestionnaires régionaux et à l'examen approfondi des documents énumérés dans le plan de la vérification, une certitude modérée s'est dégagée quant aux éléments gestionnels des activités menées et des interventions de gestion. Cette information a été examinée et analysée.

Des entrevues ont également eu lieu avec le DR et chacun des gestionnaires de secteur concernant des éléments ayant une incidence sur leurs opérations. Les discussions ont porté sur d'éventuels éléments de vérification soulevés à l'origine dans le plan de la vérification. Enfin, la phase d'examen de la vérification a porté sur certaines des similitudes et des différences existant entre les bureaux de secteur et leur mode de fonctionnement particulier en matière de prestation des services.

À la fin du travail sur place, un débriefage a eu lieu avec le DR. Au cours du débriefage, on a présenté au DR des commentaires sur les observations de vérification et proposé des recommandations. Une entente de principe sur les enjeux, les observations de vérification et les recommandations éventuelles a été conclue avec le RD.

## Phase de rapport

La dernière phase de la vérification a consisté à rédiger le projet du rapport de vérification. Ce document présente les observations, les conclusions et les recommandations découlant de la vérification du bureau régional de l'Atlantique de la CFP.

### 1.5 Aperçu du cadre de gestion de la Commission de la fonction publique

L'expression « cadre de gestion » (CG) décrit une vaste gamme d'activités, de processus et de pratiques de gestion intervenant dans le fonctionnement d'un organisme. Un CG d'ensemble engloberait les éléments de gestion que sont la planification, l'organisation, l'exécution des programmes, la mise en oeuvre, l'évaluation et l'établissement de rapports. Ces éléments de macrogestion d'un CG sont définis et articulés dans les processus de planification désormais énoncés dans le cadre stratégique de planification et de responsabilisation de la CFP. Toutes les étapes et tous les processus — de l'établissement des objectifs et priorités de l'organisme en passant par l'élaboration du plan d'activités de la CFP, des plans d'activités des directions générales, des plans d'activités opérationnels, des budgets, des plans de travail et des rapports de rendement — sont des éléments du CG d'ensemble de la CFP.

Le CG d'un organisme comporte, entre autre, des structures émanant de son groupe de gestion mandatées pour prendre des décisions et établir la priorité des activités et des programmes. De nos jours, la CFP est dirigée par un comité exécutif de gestion composé du président, de deux commissaires et de cinq vice-présidents et vice-présidentes. Parmi les autres principaux comités de la CFP, mentionnons :

- le Comité directeur de l'équité en emploi;
- le Comité d'intégration et de coordination;
- le Comité d'examen de la gestion;
- le Comité consultatif de la recherche;
- le Comité consultatif sur la gestion du changement.

Les directions générales et les bureaux régionaux ont également des comités de gestion établis en fonction des exigences opérationnelles ou régionales qui leur sont propres.

La CFP a pris des mesures récemment pour renforcer et réorganiser ses stratégies de planification et son CG. Ces mesures s'inscrivent dans le cadre de l'initiative touchant l'ensemble de l'administration fédérale et visant à améliorer la conduite des affaires publiques et à moderniser la fonction de contrôleur dans les institutions fédérales. Les efforts de renouvellement de la gestion s'inscrivent dans la stratégie fédérale destinée à améliorer les services et à offrir « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ». De concert avec ces efforts de modernisation, la CFP a entrepris ses propres examens et stratégies de gestion du changement. À titre d'exemple,

la mise en place d'une nouvelle structure de direction générale (avril 2000) vise à améliorer la portée des contrôles de gestion et à axer davantage l'attention et les pratiques des gestionnaires sur les enjeux en émergence. Une nouvelle stratégie de communication pour la CFP définit les auditoires, les objectifs, les messages et les activités de la fonction des communications. Un autre exemple des efforts de modernisation de la CFP est l'actuel travail d'élaboration d'un cadre de planification et de responsabilisation (extraits).

Les travaux de planification de la CFP comportent désormais une étape initiale afin de déterminer les ressources budgétisées pour atteindre les résultats prévus. L'établissement de ce lien entre les coûts en ressources et les résultats finals est une initiative très récente qui est mise à l'essai pour la première fois dans le cycle de planification de l'année en cours. Le Comité consultatif sur la gestion du changement a également été mis sur pied pour examiner les pratiques et les problèmes de gestion influant actuellement sur l'effectif de la CFP et pour formuler des recommandations à cet égard. Des vérifications, comme celle sur les ressources de la CFP effectuée par KPMG en 1998, sont également examinées dans le but d'améliorer le CG et d'articuler une stratégie d'améliorations futures de la macrogestion.

Au moment de la vérification, le cadre général de planification et de responsabilisation de la CFP — qui définit les extraits — était en transition. Beaucoup des extraits et des processus faisant partie de ce cadre sont en train d'être définis, y compris les documents de planification et la définition de normes de service, l'établissement du coût des ressources et des projets, les mesures et indicateurs de rendement et les rapports. Par conséquent, plusieurs éléments et outils d'évaluation du CG ne sont pas encore entièrement au point et opérationnels. C'est dans ce contexte que la vérification a été entreprise et, également, que les observations et les recommandations en découlant doivent être examinées et envisagées.

Les éléments de programme ayant trait au renouvellement du personnel et au recrutement représentent le plus grand secteur d'activité et de dépenses de la CFP. Depuis l'établissement de politiques et de lignes directrices en matière de renouvellement du personnel ainsi que de stratégies de recrutement jusqu'à la création de normes et de techniques d'évaluation, tous les processus sont liés à l'objectif de la CFP d'assurer le renouvellement du personnel d'une fonction publique compétente et professionnelle. Depuis les années 70, bien que la CFP ait délégué la responsabilité de nombreux processus et décisions du programme de dotation aux administrateurs généraux des ministères fédéraux, elle a conservé un pouvoir général relativement aux activités de recrutement. Ce changement stratégique d'élargir la délégation visait à faciliter la responsabilité de gestion des ministères dans les décisions de renouvellement du personnel. En conséquence de ce changement, la CFP a graduellement abandonné le rôle d'organisme opérationnel de dotation au profit d'initiatives plus ciblées de recrutement stratégique, de recherche en élaboration de politiques et de gestion des processus de recours. Même si la CFP a conservé la responsabilité de renouvellement du personnel pour le groupe de la direction et tous les aspects du recrutement postsecondaire (RP), du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) et des initiatives d'équité en matière d'emploi telles que le Programme des

mesures positives d'équité en emploi (PMPÉE), Emploi et expérience dans la fonction publique fédérale (JEEPS) et les personnes handicapées), la quasi-totalité des processus d'embauche et de promotion dans la fonction publique sont désormais exécutés au sein des ministères fédéraux en vertu d'ententes de délégation de pouvoirs.

L'atteinte des « résultats prévus », qui est au cœur de l'initiative appelée *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, oriente désormais les pratiques de gestion de la fonction publique vers un cadre de responsabilisation davantage axé sur les citoyens et citoyennes. Les organismes comme la CFP doivent maintenant faire rapport de leur rendement en fonction des « résultats prévus » qui sont présentés annuellement au Parlement dans le *Rapport sur les plans et priorités (RPP)*.

À la CFP, plusieurs processus servent actuellement à l'établissement des rapports. Deux en particulier s'appliquent dans le contexte de la présente vérification : les rapports d'étape trimestriels et les tableaux de bord. Les rapports trimestriels portent sur les activités décrites dans le plan de la direction générale. Chaque direction générale prépare ses données et fait état des progrès réalisés dans les secteurs de résultats prévus dont elle est responsable dans le cadre du plan d'activités de la CFP. Les rapports comportent l'évaluation des 25 secteurs de résultats prévus de la CFP. Ces rapports sont soumis à l'examen et à l'approbation du Comité exécutif de gestion de la CFP. Étant relativement nouveaux, les rapports et leur mécanisme sont considérés en évolution.

Il y a actuellement un certain nombre de facteurs environnementaux ayant une incidence sur le CG et les pratiques opérationnelles de la CFP. Il en a été tenu compte dans la formulation des observations et des recommandations découlant de la vérification.

L'un des aspects à signaler des secteurs de résultats prévus de la CFP est que les objectifs en matière de politiques sont énoncés de façon très générale. De plus, les activités visant l'atteinte de ces objectifs sont administrées, gérées et partagées avec des spécialistes et des gestionnaires des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. En outre, les activités et les programmes faisant partie de ces secteurs de résultats prévus sont gérés par le truchement d'une structure régionale décentralisée de la CFP, dans un régime de direction fonctionnelle générale.

De nombreux aspects et activités de la gestion des ressources humaines sont de nature interdisciplinaire. Par conséquent, les activités de surveillance et d'évaluation de la CFP — par exemple, les indicateurs de rendement et les normes de service — exigeront une planification et une coordination approfondies si l'on veut que les secteurs de résultats prévus dont font état les plans d'activités de la CFP et des directions générales fassent l'objet d'une évaluation et de rapports exhaustifs. Comme beaucoup des secteurs de résultats prévus décrivent des améliorations à réaliser dans l'ensemble de la fonction publique relativement à des objectifs de politique généraux, les indicateurs de rendement de la CFP doivent, en bout de ligne, aller

considérablement au-delà des transactions et des processus qui représentent bon nombre des activités de programme de la CFP visées par les secteurs de résultats prévus. Cette situation n'est pas sans poser plusieurs défis à la CFP.

## 1.6 Aperçu du cadre de gestion du bureau régional de l'Atlantique de la CFP

Le bureau régional de l'Atlantique, situé à Halifax, est dirigé par un directeur régional qui a la responsabilité globale des bureaux de secteur dans les provinces de l'Atlantique. La région a un effectif d'environ 50 ETP et un budget total de 2,9 millions de dollars, dont la plus grande partie est affectée aux dépenses salariales. Les effectifs, les budgets et les secteurs de responsabilité de chacun des bureaux de secteur sont présentés ci-après.

### Bureaux de secteur de la CFP – région de l'Atlantique

Bureau de secteur	Ressources humaines	Secteurs de responsabilité	Ressources financières
Bureau de secteur de la Nouvelle-Écosse (Halifax)	15 ETP	Dotation, recrutement et diverses activités décrites dans le contrat de responsabilisation ainsi que dans le plan d'activités et le plan opérationnel de la DGPDR	862 132 \$
Bureau de secteur de Terre-Neuve (Saint John's)	6 ETP		398 638 \$
Bureau de secteur du Nouveau-Brunswick (Moncton)	12 ETP		487 665 \$
Bureau de secteur de l'Île-du-Prince-Édouard (Charlottetown)	4 ETP		272 576 \$

Source : Budget régional 2000-2001 fourni par le DR

Le directeur régional (DR) de l'Atlantique relève de la vice-présidente de la Direction générale des programmes de dotation et de recrutement (DGPDR). L'obligation de rendre compte des programmes et activités de la région est officialisée dans un contrat de responsabilisation annuel, document où sont exposés le cadre général et les mesures du rendement qui dirigeront et orienteront les activités et initiatives régionales. Les secteurs précisés dans le document représentent ce dont le DR doit rendre compte relativement aux engagements en cours, aux mesures du rendement et aux résultats atteints.

D'après la documentation fournie par l'administration centrale de la DGPDR, les services régionaux sont organisés et administrés sous la rubrique organisationnelle « opérations » (décrite

dans les organigrammes de la CFP). Les services de renouvellement du personnel et de recrutement sont offerts aux ministères fédéraux dans la région par des conseillers et conseillères en ressources humaines. Les conseillers et conseillères régionaux agissent également comme généralistes plutôt que spécialistes d'un secteur d'activité.

Le groupe de gestion de la région est composé du directeur régional, des directeurs et directrices des quatre bureaux de secteur, du directeur de l'apprentissage, de l'agent des communications, de l'administrateur du système informatique, du conseiller régional en dotation ainsi que du chef d'unité (Finances et administration). Les réunions de gestion régionale portent sur des questions liées aux opérations régionales et à la prestation des services (notamment les budgets, le fonctionnement et les initiatives et priorités liées aux programmes).

D'après le plan opérationnel et d'activités de la DGPDR pour 2000-2001, le bureau régional de l'Atlantique de la CFP est responsable de la prestation des services et des programmes dans six des sept grands secteurs de résultats prévus. Le plan précise aussi les activités opérationnelles supplémentaires pour lesquelles la région doit offrir des services et faire rapport (trimestriellement et au moyen du tableau de bord). Le cadre général du plan est exposé ci-après. Les activités appartiennent à deux secteurs, soit le renouvellement du personnel et l'apprentissage. Les sept secteurs de résultats prévus et les activités s'articulent principalement autour du soutien de la fonction de recrutement de la CFP.

**PLAN OPÉRATIONNEL ET D'ACTIVITÉS DE LA DGPDR POUR 2000-2001  
LE 8 JUIN 2000**

<b>SECTEURS DE RÉSULTATS PRÉVUS</b>	<b>NOMBRE D'ACTIVITÉS ÉVENTUELLES DÉCRITES DANS LE PLAN</b>
<b>Souplesse et efficience</b> (dotation et opérations)*	8
<b>Offre et demande</b> (recrutement)*	12
<b>Éducation et engagement</b> (dotation et recrutement)*	9
<b>Promotion et communication</b> (recrutement)*	8
<b>Accessibilité</b> (recrutement)*	20
<b>Représentativité et liaison externe</b> (équité et diversité liés au recrutement)*	20
<b>Programme des mesures positives d'équité en emploi</b>	4
<b>Total</b>	<b>81</b>

\* Les régions ont des activités dans ces secteurs de résultats prévus.

Bien que le plan résumé ci-dessus fasse état des secteurs de résultats prévus où s'exercent les

activités régionales, il importe de signaler qu'une région donnée n'exécuterait ou ne mettrait en oeuvre que certaines des activités totales de la Direction générale.

Le plan opérationnel et d'activités de la DGPDR est important parce qu'il constitue le cadre fondamental de la planification des activités régionales. Les éléments du CG régional seront axés sur la réalisation du plan de la Direction générale. Le plan de la DGPDR est unique en ceci qu'il regroupe des éléments de trois différents documents et processus de planification : le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de la CFP, le *Plan d'action en matière de recrutement* du CHF et le plan d'action faisant suite au rapport Perinbam. Les activités et opérations régionales font l'objet d'une planification, d'une mise en oeuvre et de rapports en fonction des activités définies dans les secteurs de résultats prévus de ce document de la Direction générale. Les initiatives et les décisions quotidiennes de la région sont guidées et influencées par l'orientation donnée dans le plan de la Direction générale. Les activités faisant partie du plan sont adaptées au niveau régional de manière à tenir compte des besoins et des capacités de la région au moyen d'activités comme les réunions de gestion régionales, la préparation et la surveillance des budgets, les sondages auprès de la clientèle, l'analyse du risque et l'analyse de l'environnement. Cette adaptation s'impose du fait des différences régionales au chapitre des clientèles, des besoins et des capacités en matière de ressources.

## 2.0 Constatations et recommandations découlant de la vérification

Les sections qui suivent font état des résultats de la vérification de quatre éléments clés du CG du bureau régional de l'Atlantique, tels qu'ils ont été décrits dans le plan de vérification. Chaque élément fera l'objet d'une discussion distincte.

### 2.1 Planification des programmes et activités de la région

**La région de l'Atlantique a établi un processus de planification pour organiser et exécuter les activités définies dans les secteurs de résultats prévus du plan d'activités 2000-2001 de la DGPDR. Une attention particulière doit être accordée au volet planification financière du CG afin de déterminer correctement les activités nécessaires pour atteindre les résultats prévus et d'en établir le coût.**

Notre examen de l'élément planification du CG avait pour objectif de déterminer si des processus de planification régionaux étaient appliqués de manière à permettre à la région de réaliser les activités définies dans les secteurs de résultats prévus du plan d'activités de la DGPDR du 8 juin 2000. Nous nous attendions à trouver de l'information montrant un lien clair entre les processus et activités de planification de la région et une stratégie régionale pour l'atteinte des

but et objectifs établis.

On pouvait constater deux niveaux de planification dans les opérations du bureau régional de l'Atlantique de la CFP. Le premier niveau se situe au palier régional, où les séances de planification visent la réalisation stratégique et à long terme des activités découlant des buts et objectifs établis dans le Plan d'activités de la CFP et dans celui de la DGPD. La planification et la coordination des activités découlant de ces deux plans sont examinées, discutées et élaborées à l'occasion de plusieurs réunions de gestion régionales mensuelles. Les séances de planification ont lieu avec l'ensemble du groupe de gestion de la région (le directeur régional et les quatre gestionnaires de district de même que l'agent des finances et de l'administration). Tous les secteurs — opérations, budgets, ressources, initiatives et projets particuliers comme Faire place au changement, le Programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPÉE), Emploi et expérience dans la fonction publique (JEEPS) et Partenariats pour l'équité en emploi — sont examinés, discutés et planifiés à l'échelon régional pendant ces séances. Dans la région de l'Atlantique, les principales activités et initiatives décrites dans les divers documents de planification font l'objet de décisions collectives.

Plusieurs exemples de planification régionale d'activités par l'équipe de gestion de l'Atlantique ont été observés pendant la vérification sur place :

- la préparation et la tenue d'Ateliers futés;
- des séances d'information sur la dotation fondée sur les valeurs;
- la création d'activités d'apprentissage;
- la mise sur pied de centres d'expertise pour les groupes de l'équité en emploi;
- la planification des projets d'Accès rapide et du PMPÉE.

Les décisions de planification portent sur divers points : quel bureau de secteur assumera la direction d'une initiative, comment utiliser les fonds limités pour obtenir un résultat conformément aux secteurs de résultats prévus et quelles initiatives qui peuvent être prises avec divers groupes de l'équité en emploi. L'administration des priorités à l'échelle de la région, les ententes sur le fonds de partenariats et les initiatives à l'intention des personnes handicapées sont d'autres exemples où la planification à l'échelle régionale s'est traduite par des stratégies permettant de gérer les activités et de s'assurer que les résultats pourront être atteints et faire l'objet de rapports sur une base régionale.

La vérification a aussi dégagé beaucoup d'activités et de services régionaux qui nécessitent une surveillance et un suivi continu pour faire en sorte que les résultats seront atteints et liés à l'un des secteurs de résultats prévus. Les foires de l'emploi, les Ateliers futés, les partenariats financés, la participation de la région aux ateliers d'équité en emploi et à des rencontres de discussion avec les minorités visibles ne sont que quelques exemples de planification régionale qui ont été observés. Il y a souvent des conférences téléphoniques régionales pour assurer la continuité des processus de planification.

Nous avons également constaté que les discussions au sujet de la planification à l'échelle régionale exigent souvent un examen, une discussion et une planification budgétaires. L'agent financier régional participe aux séances de planification et communique des renseignements budgétaires et des mises à jour sur les dépenses et les budgets régionaux faisant l'objet d'un suivi. Le vérificateur a eu facilement accès à l'information financière et budgétaire qui montre clairement que les processus de planification de la région faisaient intervenir un élément de contrôle et de suivi financiers.

Toutes les séances de planification de la région sont entièrement axées sur l'exécution et la réalisation des activités mentionnées dans le plan de la Direction générale. Les activités du plan sont, essentiellement, les résultats prévus à atteindre. À peu près toutes les activités planifiées par la région de l'Atlantique sont directement liées à un secteur de résultats prévus décrit dans le plan de la Direction générale.

Le deuxième niveau de planification des activités régionales se situe à l'échelon des bureaux de secteur. Ceux-ci représentent la première ligne de la prestation des services de la CFP dans la région et ils sont chargés de toute une gamme de services à l'intérieur d'une province, bien que certains d'entre eux aient des ressources passablement limitées. Outre les activités de planification stratégique mentionnées plus haut, les bureaux de secteur planifient, coordonnent et administrent des services opérationnels concernant la dotation, l'évaluation des candidats et candidates, les présentations de candidats et candidates, les tests de sélection ainsi que l'administration et la présentation, sur une base quotidienne, des bénéficiaires de priorité à des ministères fédéraux. Ces activités sont planifiées, classées par ordre de priorité et exécutées dans chaque bureau de secteur et beaucoup d'entre elles doivent être rapportées dans les tableaux de bord mensuels.

Les gestionnaires de secteur doivent aussi procéder à une planification additionnelle relative aux des activités découlant du plan d'activités de la DGPDR. La différence dans les processus de planification au niveau de la région et des secteurs est que le travail de planification de ces derniers porte sur la préparation, la coordination et la chronologie d'événements à l'échelon local. La planification dans les secteurs se fait à l'occasion de réunions et d'échanges constants avec des universités, des groupes d'étudiants et d'étudiantes, les conseils fédéraux, les groupes cibles de l'équité en emploi et les ministères fédéraux. Des exemples de planification par les secteurs ont également été constatés dans la documentation que les gestionnaires de secteurs ont fournie au vérificateur. Le portefeuille de programmes et services de la CFP (Terre-Neuve) n'est qu'un des exemples de planification et de communication par le secteur de ses services et activités. Au niveau du secteur, la planification vise à faciliter la gestion des demandes de service par les ministères (présentations de candidats et candidates, tests, évaluations, Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ), Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), Programmes d'enseignement coopératif et de stages (COOP), Recrutement postsecondaire (RP)) et à coordonner les nombreuses interactions désormais exigées en matière de RH.

La planification observée à l'échelon du secteur est un processus continu consistant à établir les priorités et à équilibrer les besoins de la clientèle tout en exécutant les activités précisées dans le plan d'activités de la DGPDR. Toutes les activités exécutées à l'échelon des secteurs sont directement liées à l'un des secteurs de résultats prévus établis dans le plan d'activités de la Direction générale. Nous en concluons que les processus de planification sont mis en oeuvre dans les secteurs et qu'ils aboutissent à la réalisation des activités de la CFP.

Malgré les efforts de la région en matière de processus de planification, il y a un important aspect à développer et à perfectionner. Il est exposé ci-après afin que la région de l'Atlantique et la DGPDR puissent examiner et corriger le problème à l'avenir lors de l'élaboration des cadres de planification et de responsabilisation intégrés de la CFP.

Nous avons constaté que les plans opérationnels régionaux pour 2000-2001 sont essentiellement une énumération d'activités à entreprendre en regard des énoncés d'objectifs du Plan d'activités de la CFP. L'information sur les coûts des activités, ainsi que sur les besoins précis en ressources humaines pour atteindre les résultats prévus, fait défaut dans le plan opérationnel régional.

Les documents budgétaires de la Direction générale et de la région qui ont été fournis et examinés montrent que les budgets ont été attribués aux régions à partir d'un budget global de la Direction générale. Nous n'avons pas pu établir que le financement régional de la plupart des activités reposait sur un type quelconque de modèle d'attribution des ressources, ni sur la prise en considération du niveau d'activité ou de service.

Le financement des activités régionales — Accès rapide, Faire place au changement et le Programme des mesures positives d'équité en emploi, par exemple — provient actuellement de différentes sources. Ces activités exigent une planification et un suivi budgétaire considérables de la part de la CFP et elles entraînent des coûts considérables en ressources humaines et en temps de gestion. La planification budgétaire sera encore plus importante à l'avenir advenant que le rôle et la participation de la CFP continuent de croître dans ces secteurs.

Du point de vue de la planification, la composition du budget de la CFP est importante. En raison des nouvelles initiatives et activités issues des récents plans d'action, il faudra procéder à une évaluation exhaustive des coûts — en particulier ceux ayant trait aux salaires — pour que le financement de la CFP et des régions soit adéquat. Le plan d'action en matière de recrutement en est un exemple récent. L'absence d'une planification budgétaire exhaustive comportant l'établissement des coûts — salariaux et non salariaux — des activités créera des difficultés pour la région et l'ensemble de la CFP. Il sera difficile de déterminer les besoins budgétaires pour les nouvelles initiatives sans déterminer, de façon adéquate, les coûts que nécessite le respect des engagements pris dans les divers plans afin de pouvoir réaliser les résultats prévus. Sans un processus de planification financière comportant une certaine capacité de lier les coûts aux résultats recherchés, la région et la DGPDR auront beaucoup de difficulté à préparer des demandes de financement des nouvelles initiatives. En outre, sans un tel processus de planification et d'information financières, il devient difficile de modifier la priorité des activités

actuelles de la CFP en fonction des secteurs de résultats prévus.

Nous reconnaissons qu'un des facteurs qui compliquent les processus de planification budgétaire de la région, des secteurs et de la CFP est que le financement des projets provient de diverses sources et de divers budgets, ce qui exige un suivi des coûts en fonction de plusieurs activités propres à une initiative. À l'échelon régional, ce suivi fait également intervenir plusieurs centres de coûts. Pour compliquer encore la question, il y a le fait que le financement n'a pas toujours été établi avant la mise en oeuvre des plans. Dans certains programmes, comme Accès rapide, le PMPÉE, Faire place au changement et Partenariats pour l'équité en emploi, les activités proprement dites de prévision et d'établissement de rapports semblent se dérouler suivant leurs propres besoins d'activités et de rapports. Cette situation se produit en dépit du fait que ces initiatives sont souvent prolongées au sein des secteurs de résultats prévus déjà existants. Les activités dans le cadre de l'initiative globale d'équité en emploi sont un exemple de cette situation.

La vérification a permis de constater des éléments montrant que la région faisait des efforts pour corriger ce problème de planification financière et pour améliorer l'efficacité des processus de planification financière. L'approche coordonnée adoptée pour gérer et administrer quelques activités comme la centralisation de l'administration des priorités par l'entremise d'un bureau de secteur est un exemple de ces efforts. Cette stratégie optimise le financement restreint qui est disponible, en particulier au niveau du secteur, tout en permettant un certain suivi des résultats et des dépenses au niveau régional. De plus, la Direction générale organise cinq conférences nationales de gestion axées sur le processus de planification de la CFP (p. ex., séances de planification stratégique, plan d'affaires, examens semestriel et en fin d'exercice).

En conclusion, le bureau régional de l'Atlantique a établi un cadre et des processus de planification qui lui permettent de réaliser des activités, c'est-à-dire des résultats prévus établis dans le plan d'activités de la Direction générale. Il faut porter attention à la composante planification financière du CG de la région et de la Direction générale afin que la région et la CFP puissent financer adéquatement et correctement leurs secteurs de résultats prévus, tels qu'il sont établis dans les plans d'activités ou d'action.

### **Recommandations**

1. Que le directeur de la région de l'Atlantique examine les processus de planification, formule les résultats prévus à atteindre par la région et intègre ces résultats dans le plan régional.
2. Que le directeur de la région de l'Atlantique et le coordonnateur de programmes de la DGPDR examinent les processus de planification des activités dans le but d'en améliorer le volet de planification financière et d'établir, entre les exigences de financement et d'établissement des coûts et les secteurs de résultats prévus, des liens qui puissent être clairement définis au niveau de la région et de la Direction générale.

## Commentaires de la direction

*2.1(1) Il est entendu que le directeur régional de la région de l'Atlantique examinera les processus de planification, formulera les résultats prévus que la région doit atteindre et intégrera ces résultats dans le plan régional. Plus précisément, dans le cadre du processus d'examen semestriel, le directeur régional rencontrera l'équipe de gestion régionale afin de réexaminer et de renforcer les résultats prévus que la région doit atteindre pendant l'année financière en cours. Dans le processus de planification de la prochaine année financière, la région de l'Atlantique se basera sur le plan d'activités de la CFP et le plan d'activités et opérationnel de la DGPDR pour élaborer son propre plan opérationnel régional des résultats à atteindre.*

*2.1(2) Il est entendu que le directeur général régional de l'Atlantique et le coordonnateur de programmes de la DGPDR amélioreront la planification financière en utilisant davantage l'information sur les coûts aux fins de planification. La région de l'Atlantique recevra de la Direction générale de l'information sur les coûts qu'elle utilisera pour examiner les coûts des services et des programmes et déterminer les rajustements à apporter en fonction des résultats prévus à atteindre.*

*La capacité de la Direction générale à prendre cette orientation a été facilitée par la mise en oeuvre du tableau de bord en 2000-2001 ainsi que par l'application de la nouvelle structure de codage des activités de la Direction générale entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2001. Cette structure d'activités de la Direction générale, agencée aux renseignements de notre tableau de bord, permet d'estimer les coûts des activités pour la Direction générale. Ainsi, il est maintenant possible de faire une estimation du coût, pour la Direction générale, du Programme de recrutement postsecondaire, y compris le coût par participant ou participante ou par poste disponible, et ce, au niveau tant national que régional. Toutefois, ces coûts n'englobent pas les coûts organiques et les frais généraux engagés par d'autres directions générales.*

*En ayant de plus en plus recours à l'information financière sur les coûts aux fins de planification, il est important de ne pas perdre de vue la difficulté à prévoir le volume de la charge de travail et à déterminer les coûts des résultats prévus. Une utilisation efficace de cette information aux fins de planification exige l'obtention de renseignements justes et fiables auprès des ministères clients et des intervenants concernant leur utilisation de nos divers programmes et services régionaux. La capacité actuelle des ministères clients à planifier et à prévoir leurs besoins en ressources humaines présente des lacunes.*

*Pour ce qui est de lier les coûts financiers aux résultats prévus, le mode d'établissement des coûts financiers de la CFP est fondé sur un système d'affectation de fonds aux centres de responsabilité, et non directement aux résultats prévus. On peut utiliser l'information fournie par le système pour arriver au coût éventuel d'un résultat prévu, mais il s'agit souvent d'un lien indirect, voire d'une déduction par inférence ou de l'hypothèse la plus « plausible ». Dans certains cas, les résultats prévus de la CFP touchent à un certain nombre d'activités financées; dans d'autres, une seule activité financée sert à atteindre plusieurs résultats. Certains des résultats prévus de la CFP sont à la fois généraux et vastes, tandis que d'autres ont une portée plus étroite et précise. Certains résultats prévus sont stables et à long terme, d'autres sont sujets à changement et visés par des délais plus contraignants. Voilà autant de facteurs qui influent sur la capacité à déterminer, de façon fiable, quel élément de quelle activité doit être attribué à quel résultat prévu et pour quelle période. La meilleure illustration de cette difficulté à établir une information fiable sur les coûts se trouve peut-être dans l'actuel plan d'activités de la CFP et dans son Rapport sur les plans et priorités, où il est possible d'associer les coûts à seulement environ le tiers des résultats prévus.*

## **2.2 Mise en oeuvre et exécution des programmes en région**

### **La région de l'Atlantique exécute des programmes et des activités conformément aux plans de la Direction générale.**

L'objectif de notre examen de la mise en oeuvre et de l'exécution des programmes régionaux était de déterminer que les programmes et activités sont mis en oeuvre conformément aux plans de la Direction générale et aux priorités de la CFP.

En examinant cet aspect, nous nous attendions à trouver de l'information montrant une activité et une prestation de services par la région dans les secteurs de résultats prévus du plan d'activités de la DGPDR. Le plan actuel attribue des responsabilités aux régions dans six des sept secteurs de résultats prévus. Sont également désignées à titre de responsabilité régionale les activités décrites comme « activités opérationnelles additionnelles ».

Pour vérifier cet élément du CG régional, trois critères ont été appliqués. D'abord, nous avons examiné les activités et services mentionnés dans les rapports trimestriels et dans les tableaux de bord mensuels de la région. Deuxièmement, nous avons examiné la documentation préparée par les quatre gestionnaires de secteur concernant les activités et services qu'ils assuraient. Enfin, nous avons discuté de l'exécution des services et des programmes avec l'équipe de gestion régionale.

La mise en oeuvre et l'exécution des programmes au niveau du bureau régional étaient axées sur un leadership stratégique destinés à faciliter et à soutenir la constitution d'une capacité de gestion des RH au sein de la fonction publique. Le DR a été étroitement associé à un certain nombre d'événements régionaux tous destinés à assurer une direction et à communiquer des conseils

stratégiques concernant des questions en matière de gestion des RH. Ces activités ont été documentées et ont fait l'objet de rapports assez circonstanciés par la région lors de l'examen semestriel préparé en octobre 2000. Ce rapport d'examen a été présenté au coordonnateur des programmes de la DGPDR.

Chaque bureau de secteur gère et exécute également une gamme de programmes et services. Ces activités figurent également selon les rapports trimestriels de la région. Les activités ou les services individuels font l'objet de rapports selon les différents secteurs de résultats prévus auxquels ils s'appliquent. Notre examen des rapports et de la documentation de la région et les entrevues avec les gestionnaires de secteur nous ont permis de déterminer que la région exécutait les services et activités établis dans le plan de la DGPDR.

Les entrevues avec les gestionnaires de secteur et de l'examen des documents ont aussi faire ressortir l'approche très proactive adoptée à l'égard des nouveaux enjeux et secteurs qui émergent. Ces secteurs méritent une mention particulière car ils représentent un effort concerté de la part des agents et agentes régionaux de la CFP de sortir des sentiers battus, de donner une composante à valeur ajoutée aux services de la CFP et de répondre aux besoins des ministères. Voici quelques exemples des efforts observés dans la région :

- Emploi et expérience dans la fonction publique fédérale (JEEPS), à Terre-Neuve;
- Programme Accès rapide, au Nouveau-Brunswick;
- Faire place au changement, en Nouvelle-Écosse;
- en 2000-2001, une série d'ateliers régionaux (Ateliers futés) mis au point sur des questions comme la dotation fondée sur les valeurs, la zone de sélection et les outils de sélection et offerts à un nombre important de spécialistes et de gestionnaires des RH dans la région;
- la planification et des consultations préliminaires avec des groupes du domaine des RH et du réseau des cadres intermédiaires de la région;
- la tenue de réunions avec les directeurs du renouvellement du personnel des ministères (d'autres réunions sont prévues);
- des réunions et des séances d'information avec les ministères afin de les aider à élaborer des stratégies de recrutement et de planification des RH;
- dans deux secteurs, le rôle de chef de file assumé par les gestionnaires pour aider les ministères à examiner leur situation en matière d'admissibilité à la retraite et leurs stratégies de recrutement;
- des réunions avec tous les sous-ministres provinciaux responsables des ressources humaines afin d'explorer et d'examiner d'éventuels partenariats en matière de gestion des RH;
- des études démographiques régionales en voie d'élaboration en vue d'aider les ministères et la CFP à cerner les pénuries dans le renouvellement du personnel et les priorités de recrutement;
- des séances Parlons carrière et des foires de l'emploi;
- de nombreuses réunions avec des groupes d'intérêt spéciaux de l'équité en emploi dans toute la région.

Dans chacun des quatre bureaux de secteur, l'exécution des programmes et les niveaux de service

doivent être constamment revus et rajustés. La quantité de données ministérielles recueillies, le nombre de rapports avec les universités et les programmes des groupes spéciaux (équité en emploi) dépendent de la composition du personnel des ministères concernés. Même si tous les secteurs font état de renseignements de base sur la prestation des services — à l'aide de mécanismes comme les tableaux de bord —, les rajustements quotidiens et les nouvelles priorités font partie de la réalité des bureaux de secteur car ils doivent fonctionner avec des effectifs relativement restreints.

Il importe de signaler que si les régions exécutent et mettent en oeuvre les activités, la planification de ces événements se fait au su des cadres de la DGPDR et avec leur apport. Les régions ne procèdent pas à exécuter et à mettre en oeuvre des programmes sans prendre en considération le rôle de planification et de coordination centrales joué par la Direction générale.

Dans l'ensemble, la région de l'Atlantique exécute des programmes et des activités qui sont conformes aux plans de la Direction générale.

## 2.3 Évaluation des programmes et établissement des rapports

**L'information sur l'efficacité des activités régionales ou sur le lien entre les activités et certains résultats prévus est limitée. L'information rapportée permet une évaluation limitée de la prestation des services, et il est difficile de déterminer dans quelle mesure cette information sert à la gestion des activités régionales.**

**Le bureau régional de l'Atlantique de la CFP doit mettre au point des mesures et des indicateurs de rendement et s'assurer qu'une information quantitative et qualitative est recueillie afin de permettre une évaluation complète de l'atteinte des résultats prévus établis la CFP.**

Notre examen de l'évaluation des programmes et de l'établissement des rapports avait comme objectif de déterminer si ces deux éléments du CG étaient suffisamment au point pour permettre une évaluation complète des activités et services de la région et si les activités atteignaient les résultats prévus, établis dans le plan d'activités de la DGPDR.

Comme l'évaluation des programmes est désormais une composante importante de l'initiative appliquée à l'ensemble de l'administration fédérale et intitulée « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes », les ministères et organismes doivent préciser les secteurs dans lesquels des résultats doivent être atteints. Ces secteurs, désignés « résultats prévus », sont présentés au Parlement dans les différents rapports annuels sur les plans et priorités. Nous nous attendions à trouver des indicateurs de rendement et des critères de mesure pour les principales activités et les principaux services exécutés au niveau régional.

Dans le *Rapport sur les plans et priorités* de la CFP ainsi que dans ses plans d'activités pour 2000-2003, les résultats prévus pour la période de planification triennale sont exposés en fonction de deux grands objectifs stratégiques. À l'intérieur de ces deux objectifs, il y a cinq secteurs prioritaires et, au sein des priorités, 25 stratégies et activités à mettre en oeuvre pour atteindre les résultats prévus. Essentiellement, les activités constituent les résultats prévus.

Nous avons constaté que le plan d'activités de la DGPDR ne précisait ni les critères applicables à l'évaluation ou à la mesure du rendement, ni les modalités de l'évaluation et de l'établissement des rapports d'étape. Ces éléments du CG global de la CFP sont développés et formulés à l'intérieur d'autres processus établis (tableaux de bord et rapports trimestriels). Ces processus sont mis en place et gérés au niveau de la Direction générale. Dans la plupart des domaines d'activité de la CFP, les processus d'évaluation et d'établissement des rapports semblent en être à un stade très préliminaire de développement. Nous avons également remarqué la création très récente, à la CFP, d'une stratégie de mesure du rendement et d'un calendrier de mise en oeuvre destinés à mesurer le rendement au niveau du Ministère, des secteurs d'activité et des activités.

Des normes de service ont été élaborées pour toutes les activités régionales, mais toutes n'ont pas été mises en oeuvre. Suite à la vérification actuelle, les exigences particulières d'évaluation et d'établissement de rapports sont en voie d'élaboration pour des plans d'action, comme celui sur le recrutement, celui donnant suite au rapport Perinbam et le Rapport sur les plans et priorités.

Au bureau régional de l'Atlantique, l'établissement de rapports portant sur les activités et services des programmes se fait au moyen de deux processus principaux. Le premier — les tableaux de bord — donne de l'information qui sert à évaluer si un niveau de service répond aux normes que la CFP a établies pour quelques-uns de ses propres processus. Les renseignements sont recueillis, analysés et rapportés par une unité de l'administration centrale à qui a été confiée cette responsabilité. Au niveau régional, cette information permet une évaluation limitée de la prestation des services, et nous sommes dans l'incapacité de déterminer dans quelle mesure le bureau régional a utilisé cette information pour gérer les activités de programme de la région. L'information provenant des tableaux de bord semble être utilisée pour le contrôle courant et la collecte de renseignements de base sur les volumes et les types de certaines transactions.

Les rapports trimestriels sur le plan d'activités de la Direction générale constituent le second processus d'établissement de rapports régionaux. Ce processus n'est pas limité à la DGPDR et aux régions et représente le principal moyen dont dispose la CFP pour suivre les activités et les initiatives. Les données fournies par les régions sont consignées dans les rapports trimestriels de la Direction générale. La responsabilité de regrouper et de produire l'information du rapport appartient à la Direction générale de la gestion ministérielle. Les rapports trimestriels sont soumis à l'examen et à l'approbation du Comité exécutif de gestion.

Nous avons constaté que l'établissement de rapports dans le contexte de la région et des secteurs ne se fait qu'au moyen de réunions de gestion périodiques. Bien que les bureaux de secteur puissent produire des rapports sur des données ou des rapports d'étape sur diverses activités dans

les secteurs, ces rapports ne sont produits qu'exceptionnellement. La plus grande partie de la documentation fournie au vérificateur était de nature statistique, comportant des éléments comme le volume des demandes, le nombre de présentations, les nominations et le nombre d'activités de formation et d'information exécutées. La documentation manquait d'analyses qualitatives et contenait des renseignements limités sur l'efficacité de l'activité ou le lien entre l'activité et un résultat prévu particulier. Dans nos discussions avec les gestionnaires de secteur au sujet de l'évaluation qualitative et de la mesure du rendement, un consensus général s'est dégagé quant à la nécessité de développer considérablement ce domaine. Même si des sondages auprès de la clientèle ont été effectués périodiquement sur divers aspects, ces processus n'ont pas été conçus pour l'évaluation des programmes et la mesure du rendement et n'ont pas été utilisés dans ce contexte.

Une des questions relevées pendant la vérification est la nécessité, pour la région, de faire rapport à divers coordonnateurs et coordonnatrices à l'administration centrale. Comme il a déjà été mentionné, toutes les initiatives et les nouveaux plans d'action ont leurs propres exigences en matière de rapports (délais, enjeux et activités). Nous avons également remarqué, dans le cas du plan d'action sur le recrutement par exemple, que les exigences en matière de rapports et d'évaluation n'avaient pas été élaborées ni clairement établies avant la mise en oeuvre des programmes. Dans certains cas, les secteurs ou activités devant faire l'objet de rapports sont très semblables à des activités déjà établies dans les plans de la CFP et de la Direction générale et font l'objet de rapports trimestriels. Cette situation a engendré une certaine confusion au niveau régional. On a relevé des cas où la région avait indiqué la transmission d'un rapport, mais se faisait par la suite demander d'envoyer une information quelque peu semblable relativement à un autre plan ou une autre initiative. Cette situation peut être corrigée, mais exigera des éclaircissements de la part des coordonnateurs et coordonnatrices de l'administration centrale qui recueillent de l'information de la région sur divers plans faisant partie du plan de la DGPDR. Nous n'avons pu trouver de document montrant une rétroaction de la part de l'administration centrale sur la pertinence et l'exhaustivité des rapports régionaux.

Dans la région de l'Atlantique, les gestionnaires de secteur ont pris certaines mesures préliminaires concernant l'évaluation et l'analyse des enjeux et activités locaux. Ils nous ont fourni de la documentation sur ces initiatives. Par exemple, les gestionnaires régionaux et ministériels de la CFP ayant confirmé l'intérêt de répertoires de candidats et candidates qualifiés et inscrits dans certains groupes, des mesures commencent à être prises pour y donner suite, avec la création de petits répertoires de personnes handicapées à l'Île-du-Prince-Édouard. Les gestionnaires de secteur ont également des contacts fréquents avec les gestionnaires ministériels et les spécialistes des RH afin d'examiner et de discuter des services de la CFP ainsi que des partenariats qui pourraient être réalisés. Une analyse de l'environnement a été effectuée dans la région afin de déterminer les problèmes de prestation des services de la CFP à l'échelle locale. Les gestionnaires de secteur discutent sans cesse des questions de renouvellement de la fonction publique et de services avec les ministères, les conseils fédéraux, les groupes d'équité en emploi, les universitaires, les groupes d'étudiants et d'étudiantes, les gouvernements provinciaux, les conseillers et conseillères en RH et divers comités régionaux des RH. Toutes ces initiatives

reposent sur l'analyse et l'évaluation du service que la CFP offre localement et pourrait éventuellement mettre sur pied advenant que des ressources et des fonds deviennent disponibles.

En dépit des interactions nombreuses et proactives avec la clientèle, les ministères et divers groupes, la CFP et le bureau régional ont besoin de revoir leurs méthodes d'évaluation et leurs cadres d'établissement de rapports. Ils ont besoin d'agir ainsi pour faire en sorte que l'information recueillie permette une mesure qualitative de leurs activités, et que le processus d'évaluation aille au-delà de la simple comptabilisation des transactions et des événements et rende possible une évaluation complète de l'atteinte de résultats prévus de la CFP.

### **Recommandations**

1. Que le directeur régional de l'Atlantique, de concert avec le coordonnateur de la planification de la Direction générale, révise les processus actuels de collecte de l'information en vue de recueillir une information quantitative et qualitative qui facilitera l'établissement des rapports sur les résultats prévus, ainsi que la rétroaction.
2. Que le directeur régional de l'Atlantique examine le cadre actuel d'évaluation et d'établissement des rapports de la région en vue de déterminer ce qui est nécessaire pour une évaluation adéquate de l'atteinte des résultats prévus, tels qu'ils sont établis dans le plan d'activités de la DGPDR et dans d'autres plans d'action.

### **Commentaires de la direction**

*Les deux recommandations sont acceptées. Outre la production ascendante de rapports qui se fait actuellement au moyen du tableau de bord (rapports quantitatifs) et du processus de planification opérationnelle (rapports qualitatifs), la Direction générale dans son ensemble fait porter ses efforts sur deux initiatives d'évaluation pendant l'année financière en cours.*

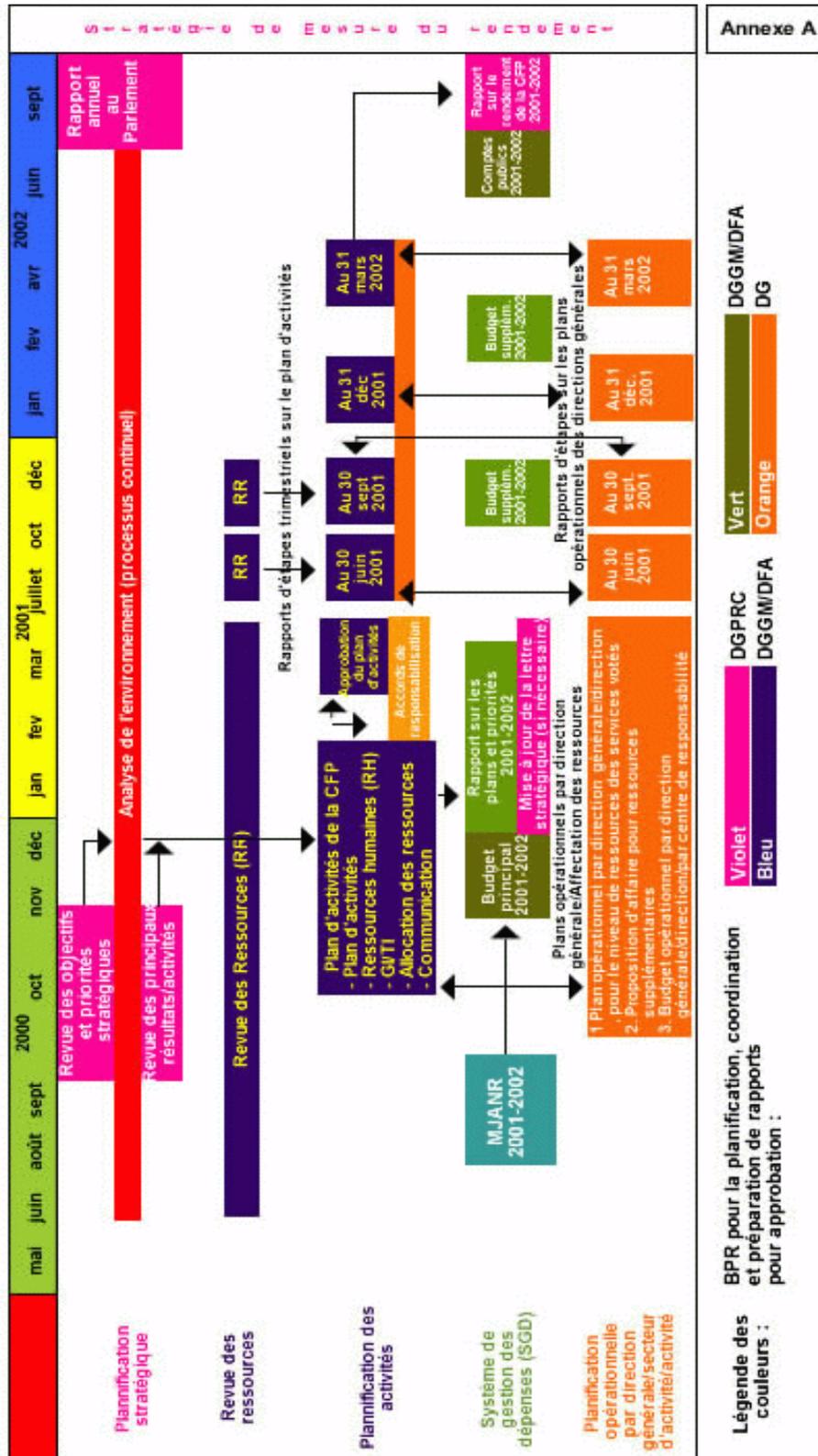
*La principale initiative a été le Cadre de mesure du rendement pour le recrutement. Il a été conçu en association avec la Direction de la gestion de l'information et de la revue, et sa mise en oeuvre a été approuvée par la gestion de la Direction générale. Le principal défi qui se pose à la Direction générale relativement à la mise en oeuvre est la très vaste portée du cadre. En effet, ce cadre propose plus de 75 indicateurs de rendement pour mesurer quelques 17 résultats de recrutement différents, 12 avantages et incidences pour une clientèle distincte et trois résultats stratégiques. Actuellement, la Direction générale est à réviser le cadre afin d'en arriver à une liste restreinte d'indicateurs fondée sur leur importance relative, sur la disposition collective à les mesurer et sur les coûts et les efforts requis pour les appliquer. On prévoit mettre en place, pour la prochaine année financière, un ensemble d'indicateurs de rendement qui refléteront ce cadre de mesure.*

*Une initiative distincte, mais apparentée, est le sondage sur la satisfaction de la clientèle mené en réponse au rapport Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes et à la réaction du*

*gouvernement, à savoir l'Initiative d'amélioration des services. Ce sondage continu permettra d'obtenir une rétroaction des candidats et candidates externes qui ont recours à nos services de recrutement régionaux, en personne (p. ex., bureaux d'accueil, salons de l'emploi), par Internet ([emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca)) et éventuellement par téléphone (c.-à-d. Infotel). Il est prévu que nous commencerons à recevoir la rétroaction sur nos services régionaux de la part de candidats et candidates à l'emploi dans l'administration fédérale le 1<sup>er</sup> décembre 2001.*

# Annexe A : Cadres de planification et de responsabilisation (2001-2002)

Cadre de planification et de responsabilisation de la CFP pour 2001-2002 (extraits)  
(Présentement en développement)



## **Annexe B : Documents consultés dans la phase de planification de la vérification**

- Organigramme actuel de la CFP
- Organigramme de la Direction générale des programmes de dotation et de recrutement
- Organigrammes du Bureau régional de l'Atlantique
- Allocations préliminaires des budgets par direction générale, 2000-2001 (par direction générale et secteur d'activité)
- Plan opérationnel/d'activités de la Direction générale des programmes de dotation et de recrutement, 2000-2001
- Lettre d'appel pour le Processus intégré de planification opérationnelle de la CFP, 2001-2004
- Diagramme du Processus intégré de planification opérationnelle de la CFP (étapes et dates clés — mai 2000 à avril 2001)
- Objectifs stratégiques et priorités de la CFP, 2001-2004 (ébauche)
- Divers modèles de planification et de documents d'appui de la CFP
- Vérification des ressources de la CFP, 1998-1999 (effectuée par KPMG)
- Plans d'activités de la CFP, 2000-2003
- Documentation sur les programmes et initiatives de la CFP sur le site Web de la CFP
- Message de la présidente du Secrétariat du Conseil du Trésor, *Des résultats pour les Canadiens et Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*
- Mandat, mission et objectifs stratégiques de la CFP
- Rapport annuel sur le rendement de la CFP pour 1999
- Contrat de responsabilisation avec le directeur régional de l'Atlantique
- Plan opérationnel et plan d'activités de la région de l'Atlantique, 2000-2001
- Bureau régional de l'Atlantique (vérifications semestrielles, septembre et octobre)
- Nombreux courriels sur divers sujets en provenance du président de la CFP
- Rapports préliminaires du CHF sur le recrutement, l'apprentissage et le bien-être en milieu de travail
- Rapports de rendement en dotation — échelon 2 (modèles pour les ministères)