



Anciens Combattants Canada

Évaluation des pratiques modernes de gestion

Finale—septembre 2000



Table des matières

Contexte	5
Aperçu de l'évaluation concernant la vérification des capacités à l'égard des pratiques modernes de gestion	7
❑ Objectifs de l'évaluation concernant la vérification des capacités à l'égard des pratiques modernes de gestion	8
❑ Principales caractéristiques	9
❑ Principaux aspects à examiner en regard des pratiques modernes de gestion	10
❑ Mécanismes de la liste des capacités à évaluer – Fonctionnement	12
❑ Avis au lecteur	13
Sommaire	14
Objectifs et portée du projet, et aperçu du processus	27



Contents

Sommaire de l'évaluation concernant la vérification de la capacité à l'égard des pratiques modernes de gestion	31
<input type="checkbox"/> Engagement de la direction	32
<input type="checkbox"/> Rôle de l'agent financier principal	33
<input type="checkbox"/> Participation des gestionnaires	34
<input type="checkbox"/> Liens avec la planification stratégique	35
<input type="checkbox"/> Capacités d'exercer des pratiques modernes de gestion	36
<input type="checkbox"/> Satisfaction du personnel	37
<input type="checkbox"/> Valoriser la participation du personnel	38
<input type="checkbox"/> Appui d'experts	39
<input type="checkbox"/> Cadre pour l'éthique et les valeurs	40
<input type="checkbox"/> Planification opérationnelle	41
<input type="checkbox"/> Affectation des ressources	42
<input type="checkbox"/> Budgets et prévisions	43
<input type="checkbox"/> Information sur le rendement général	44
<input type="checkbox"/> Information opérationnelle	45
<input type="checkbox"/> Mesure de la satisfaction de la clientèle	46
<input type="checkbox"/> Information sur l'évaluation	47
<input type="checkbox"/> Normes de service	48



Contents

<input type="checkbox"/> Information financière	49
<input type="checkbox"/> Information sur les coûts de gestion	50
<input type="checkbox"/> Gestion des risques	51
<input type="checkbox"/> Niveaux de pouvoir	52
<input type="checkbox"/> Amélioration du processus opérationnel	53
<input type="checkbox"/> Outils et techniques	54
<input type="checkbox"/> Systemès de suivi des transactions	55
<input type="checkbox"/> Technologie d'accès au savoir	56
<input type="checkbox"/> Cohérence de l'information	57
<input type="checkbox"/> Contrôles internes	58
<input type="checkbox"/> Pratiques comptables	59
<input type="checkbox"/> Vérification et examen internes	60
<input type="checkbox"/> Vérification et examen externes	61
<input type="checkbox"/> Clarté des responsabilités de la haute direction dans l'organisation	62
<input type="checkbox"/> Objectifs de rendement et évaluations	63
<input type="checkbox"/> Mesures incitatives	64
<input type="checkbox"/> Rapports externes	65
Annexe A - Renseignements généraux	66
<input type="checkbox"/> Directeurs ayant participé aux entrevues et aux exercices de validation	67



Contexte d'étude

- ❑ L'évaluation des pratiques modernes de gestion d'Anciens Combattants Canada est l'une de deux évaluations menées en parallèle avec d'autres ministères fédéraux dans la seconde vague des ministères pilotes désireux de moderniser la fonction de contrôleur.
- ❑ Il est de plus en plus reconnu que la « modernisation de la fonction de contrôleur » fait partie de saines pratiques de gestion. Ainsi, dans le cadre de l'évaluation menée à Anciens Combattants Canada, on a examiné nos pratiques modernes de gestion, de façon plus large.
- ❑ La vérification de capacité de la fonction de contrôleur à Anciens Combattants Canada comprenait la participation de 32 gestionnaires d'Anciens Combattants Canada, à l'administration centrale et dans les régions. L'évaluation s'est déroulée en deux phases.
- ❑ Il s'agit d'une auto-évaluation de la gestion et non d'une vérification.
- ❑ Aucun plan d'action n'a été défini à ce stage, avant que ne soit complétée l'analyse des lacunes.



Aperçu de l'évaluation
concernant la vérification des
capacités à l'égard des
pratiques modernes de gestion

Objectifs de l'évaluation concernant la vérification des capacités à l'égard des pratiques modernes de gestion

- ❑ **Évaluer l'état des pratiques modernes de gestion au sein de chaque ministère au moyen d'une norme commune.** Évaluer les pratiques de gestion actuelles en regard des meilleurs principes et pratiques, tel que prévu dans le rapport du groupe d'examen indépendant.
- ❑ **Intégrer tous les aspects du cadre de gestion.** L'outil de vérification de la capacité est conçu de manière à intégrer la gamme complète des capacités nécessaires à la mise en œuvre des pratiques modernisées liées à la fonction de contrôleur, notamment le leadership, la planification opérationnelle, la gestion des risques, la gestion du rendement, les systèmes de contrôle et la gestion des responsabilités.
- ❑ **Comparer aux meilleures pratiques.** L'outil de vérification de la capacité est conçu selon le modèle des meilleures pratiques d'autres organismes de premier plan; par conséquent, les organismes qui l'utilisent sont en mesure d'évaluer leur position par rapport à ces pratiques.



Principales caractéristiques

- Axé sur l'avenir – centré sur les capacités qui doivent être en place pour satisfaire aux nouvelles exigences de la clientèle dans un contexte en évolution.
- Axé sur le développement et l'amélioration des capacités plutôt que sur la réduction de l'effectif.
- Admet qu'un organisme peut se concentrer seulement sur l'amélioration de secteurs choisis au cours d'une période donnée et ne peut pas exceller en tout.
- Sert d'outil d'évaluation à l'intention des cadres supérieurs de l'organisme.
- Axé sur le Ministère – n'est pas conçu pour comparer les pratiques de gestion entre les secteurs ou les régions.
- Outil d'autoévaluation dirigée – pas d'examen ni de vérification. Les données proviennent d'entrevues et sont ensuite validées collectivement par les gestionnaires.
- Tient compte des changements déjà en cours dans les processus de gestion.

Principaux aspects à examiner en regard des pratiques modernes de gestion

Pratiques modernes de gestion

- Leadership stratégique
- Gens motivés
- Valeurs et éthique communes
- Information intégrée sur le rendement
- Gestion du risque évoluée
- Gérance rigoureuse
- Responsabilisation distincte



Leadership stratégique

- **Engagement de la direction**
Engagement du sous-ministre ou de la haute direction envers l'établissement d'un environnement favorisant des pratiques modernes de gestion.
- **Rôle de l'agent financier principal**
Son rôle se limite aux demandes de commentaires objectifs et d'avis indépendants adressées à son bureau.
- **Participation des gestionnaires**
Connaissance par les gestionnaires de leurs responsabilités à l'égard des pratiques modernes de gestion et leur engagement à assumer ces responsabilités..
- **Liens avec la planification stratégique**
Liens qui unissent la planification des activités et l'affectation des ressources au processus de planification stratégique.

Information intégrée sur le rendement

- **Planification opérationnelle**
Systèmes et processus de planification des opérations et des activités.
- **Affectation des ressources**
Mécanismes pour classer les options de programme, déterminer les ressources nécessaires et répartir les fonds limités.
- **Budgets et prévisions**
Systèmes, procédés et processus servant à établir les exigences de financement et à répartir.
- **Information sur le rendement général**
Mesure selon laquelle l'organisme dispose des principaux outils d'évaluation permettant de mesurer le rendement général.
- **Information opérationnelle**
Mesure et systèmes servant à évaluer la qualité des services et l'efficacité des programmes.
- **Mesure de la satisfaction de la clientèle**
Utilisation des données provenant des sondages sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et d'importance des services.
- **Information sur l'évaluation**
Utilisation de l'information autre que financière liée à l'efficacité des programmes et aux résultats.
- **Normes de service**
Comparaison avec les normes de service à la clientèle, maintien et mise à jour des normes.
- **Information financière**
Mesure selon laquelle l'information financière est disponible au moment voulu et de façon utile.
- **Information sur les coûts de gestion**
Mécanismes de saisie des coûts liés aux activités et aux



Gens motivés

- **Capacités d'exercer des pratiques modernes de gestion**
Mesure selon laquelle les compétences en pratiques modernes de gestion sont définies, et les gestionnaires ont accès à la formation.
- **Satisfaction du personnel**
Mécanismes en place pour surveiller le moral des employés et les relations de travail.
- **Valoriser la participation du personnel**
Mesure selon laquelle la culture organisationnelle favorise la participation des employés, la formation d'équipes, le partage des idées, la prise de risques, l'innovation et la formation continue.
- **Appui d'experts**
Excellents conseillers à la disposition des gestionnaires pour les aider à prendre des décisions quant aux questions relatives aux pratiques modernes de gestion.

Gestion du risque évoluée

- **Gestion des risques**
Processus et systèmes servant à repérer et à évaluer les risques et à déterminer un degré de risque acceptable.
- **Niveaux de pouvoir**
Rectitude du pouvoir des gestionnaires et du contrôle des ressources en vue de l'accomplissement des responsabilités.

Responsabilisation distincte

- **Clarté des responsabilités de la haute direction dans l'organisation**
Clarté des responsabilités liées aux pratiques modernes de gestion dans l'ensemble de l'organisation.
- **Objectifs de rendement et évaluations**
Mesure selon laquelle la réalisation des objectifs financiers et opérationnels fait partie des objectifs de rendement.
- **Mesures incitatives**
Des primes d'encouragement sont accordées aux gestionnaires efficaces.
- **Rapports externes**
Mesure selon laquelle le rapport est conforme aux exigences du Parlement et de l'organisme central en matière de diffusion de l'information.

Valeurs et éthique communes

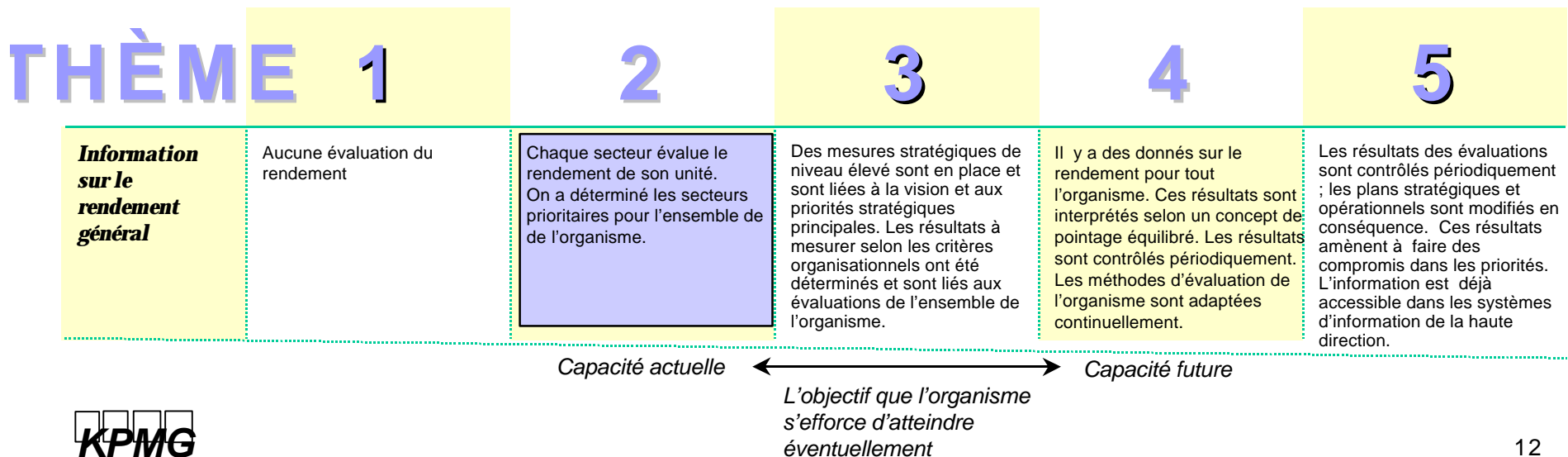
- **Cadre pour l'éthique et les valeurs**
Existence de politiques et d'activités qui soutiennent visiblement la fonction d'«intendance» des ressources publiques et donne priorité à la modernisation des pratiques modernes de gestion.

Gérance rigoureuse

- **Amélioration du processus opérationnel**
Mesure selon laquelle les processus sont bien compris, utilisés de manière uniforme et améliorés continuellement en conformité avec les meilleurs pratiques.
- **Outils et techniques**
Gamme de techniques analytiques (p.ex. coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, analyse comparative, etc.) à la disposition des gestionnaires.
- **Systemes de suivi des transactions**
Évaluation des systèmes servant au suivi des transactions financières et des résultats opérationnels.
- **Technologie d'accès à l'information**
L'information sur le rendement est déjà accessible aux utilisateurs internes et externes grâce aux technologies.
- **Cohérence de l'information**
Mesure selon laquelle l'information financière et opérationnelle est colligée et présentée de manière uniforme d'une unité à l'autre.
- **Contrôles internes**
Systèmes et méthodes de protection contre la fraude, la négligence, la contravention aux règles ou aux principes financiers ainsi que la perte de biens ou de fonds publics.
- **Pratiques comptables**
Applicables dans la mesure où les relevés des transactions financières sont conservés de manière uniforme et utile aux fins de vérification et de préparation des rapports, conformément aux principes comptables généralement reconnus.
- **Vérification et examen internes**
Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats des examens et des vérifications internes ainsi qu'aux examens des opérations ministérielles.
- **Vérification et examen externes**
Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats des examens et des vérifications externes ainsi qu'aux examens des opérations ministérielles.

Mécanismes de la liste des capacités à évaluer – Fonctionnement

- ❑ Les capacités actuelles sont évaluées en fonction des principaux thèmes de la liste des capacités d'exercer la fonction de contrôle et des critères accompagnant chacun de ces éléments.
- ❑ Les capacités décrites dans chaque critère représentent différents états ou paliers que l'organisme peut s'efforcer d'atteindre. Les descriptions sont progressives.
- ❑ Les descriptions des capacités sont fondées sur les meilleures pratiques généralement reconnues, mais elles ont été adaptées afin de tenir compte du rapport d'examen indépendant et du cadre d'évaluation du SCT.
- ❑ Une méthode de cotation sur une échelle de « 1 » à « 5 » est utilisée. Une cote élevée ne veut pas nécessairement dire « bon », mais plutôt rigueur ou affermissement de la capacité. Le classement idéal pour n'importe quel secteur dépend des besoins et des buts de l'organisme. La cote « 3 » est considérée comme la norme.



Avis au lecteur

- ❑ Le présent rapport recueille le consensus des représentants de tout le Ministère à l'égard de l'évaluation des pratiques modernes de gestion.
- ❑ Nous utilisons, dans la mesure du possible, des exemples de pratiques utilisées au sein de l'administration centrale et des régions.
- ❑ Les constatations, les enjeux et les possibilités représentent les points de vue dominants chez les gestionnaires. L'explication de l'évaluation se fonde sur l'information qu'ils ont fournie.
- ❑ L'étude est axée sur la capacité du Ministère, c.-à-d. la capacité d'exécution réelle et potentielle d'Anciens Combattants. Les capacités comme les compétences, le potentiel et les aptitudes font partie de la capacité globale.



Sommaire

Introduction

Le gouvernement est présentement dans une période de changements rapides et profonds, tant dans ses façons de fonctionner que dans les choix qu'il fait pour sa propre gestion. Il modifie sa culture et sa façon de gérer les ressources. La fonction modernisée de contrôleur est l'une des clés de cette transformation. Ce mouvement s'est accompagné d'un déplacement de l'accent, qui sur les résultats et les valeurs plutôt que sur les contrôles et le respect des règles. Le motif central de ce thème est le passage d'une attention principalement accordée aux finances vers une perspective de gestion plus large.

En 1997, un bureau d'examen indépendant fut créé pour faciliter le renouvellement et le changement de la fonction contrôleur dans le gouvernement de l'avenir. En se fondant sur les critères déterminés dans le rapport du bureau, le Groupe-conseil KPMG LP a mis au point un outil d'évaluation autogéré permettant aux ministères d'évaluer leurs pratiques actuelles en regard des recommandations et des constats du bureau.

La fonction moderne de contrôleur est synonyme de saines pratiques de gestion. Traditionnellement, dans le cadre du gouvernement, cette fonction a mis l'accent sur les contrôles financiers et les fonctions comptables, comme le traitement des transactions, le rapport des totaux et le suivi des fonds. On l'a considérée largement comme la chasse gardée des spécialistes fonctionnels. La fonction moderne de contrôleur fait passer l'accent des contrôles et du respect des règles vers les résultats et les valeurs. C'est un déplacement de l'accent financier centralisé vers une perspective de gestion plus large, et cette fonction devient ainsi une partie intégrale des responsabilités du gestionnaire. Il s'agit d'une gestion vigoureuse des ressources publiques, qui met l'accent sur le rendement et pas seulement sur le respect des règles. Il s'agit aussi de relier l'information financière (budgets, dépenses, revenus, actifs, etc.) à l'information non financière (résultats prévus, rendement, résultats produits, etc.) L'accent est ici mis sur une véritable prise de décision comportant une saine gestion des ressources, humaines, financières, infrastructurelles et technologiques.

Anciens Combattants Canada (ACC) est un des douze ministères pilotes à mener la stratégie d'implantation de la fonction moderne de contrôleur. Le premier groupe de ministères pilotes se composait d'Agriculture et Agro-alimentaires Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Ressources naturelles Canada, Défense nationale, Développement des ressources humaines Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor. Le second groupe de pilotes est constitué d'Anciens combattants Canada, Commission de l'immigration et du statut de réfugié, Transports Canada, Santé Canada, Environnement Canada et la GRC. Tous les ministères pilotes du premier groupe, la CISR et ACC ont entrepris une auto-évaluation de leurs pratiques en regard des recommandations du rapport du bureau d'examen au moyen d'un outil de vérification de capacité d'exercice de la fonction contrôleur. Le présent rapport reflète les résultats d'entrevues auprès de trente-deux gestionnaires d'ACC.



Sommaire (suite)

Le contexte du Ministère

Les clients et les opérations

- ❑ Le Ministère fait face à un changement de sa clientèle :
 - La population des vétérans vieillit
 - La base de clientèle décroît rapidement
 - Les besoins des vétérans changent au fur et à mesure que ceux-ci vieillissent. Le personnel doit constamment connaître et comprendre les besoins des vétérans qui avancent en âge.
 - Il se produit une augmentation des clients provenant des Forces canadiennes. Les programmes et services traditionnels du Ministère ne sont pas accordés aux besoins de ce groupe de clients.
 - Il apparaît de nouveaux besoins pour desservir les Gardiens de la paix.
 - Les compétences nécessaires au traitement des Gardiens de la paix sont très différents de ceux qui s'appliquaient aux vétérans âgés.
- ❑ Les secteurs d'activités sont exposés aux changements
 - Les développements qui surviennent dans les domaines de la technologie médicale et des produits pharmaceutiques exigent de constants ajustements aux politiques et aux prestations.
 - La réforme des soins de santé pose un défi au fonctionnement des programmes. Le Ministère doit continuellement se tenir au courant des changements dans les services provinciaux.
 - La relation entre le Ministère de la défense nationale (MDN) et ACC est en train de se transformer. Il y a augmentation des relations de partenariat entre les deux ministères.

Sommaire (suite)

Le contexte du Ministère (suite)

- ❑ Les gestionnaires sont de plus en plus préoccupés par la vision d'avenir ou l'état final du Ministère. L'incertitude vis-à-vis l'avenir du Ministère soulève des questions relatives à ses secteurs d'activité essentiels, ses capacités et sa clientèle.

Organisation

- ❑ D'ACC est le seul dont l'administration centrale est située à l'extérieur de la Région de la capitale nationale (RCN).
 - En partie à cause de ce fait, le Ministère a été plus porté à se concentrer sur le service à la clientèle que sur les initiatives stratégiques propres à l'ensemble du gouvernement.
 - Les occasions d'échanges de personnel à des fins de développement sont limitées.
 - Les spécialistes fonctionnels ont peu d'occasions de discuter d'idées et de pratiques exemplaires avec leurs vis-à-vis d'autres ministères et des milieux professionnels.
 - Les opérations de prestation de services du Ministère comprend l'Hôpital Ste-Anne. L'hôpital est très particulier à l'organisation d'ACC. Il fonctionne de façon pratiquement autonome et possède sa propre capacité de gestion interne. Il possède des liens étroits avec le système de soins de santé du Québec.

Sommaire (suite)

Le contexte du Ministère (suite)

Principales initiatives de gestion

- Le sous-ministre a lancé un certain nombre d'initiatives visant à améliorer les pratiques de gestion. Ce sont notamment :
 - un plan stratégique : critique pour déterminer l'orientation du Ministère. Jusqu'à maintenant il n'y avait eu aucun plan stratégique s'étendant à l'ensemble du Ministère.
 - un comité d'éthique orienté client, qui comprend des vétérans, des membres des Forces canadiennes, etc.
 - un plan de transition coordonné en TI, adaptation du modèle de cadre de gestion amélioré, est critique pour des initiatives essentielles dans les domaines de la TI et des services à la clientèle.
 - un examen d'ensemble des ressources humaines, qui examinera la structure administrative du service des RH et les mécanismes de prestation des services, et, le cas échéant, y recommandera des changements. Cette opération jettera les fondations nécessaires à la mise en place d'un cadre de planification et de bonne gestion des RH. L'examen comprend une évaluation de la capacité en RH.
 - la Stratégie d'information financière, qui se pliera aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) conformément aux exigences du Conseil du Trésor.



Sommaire des constats

		Inexistant/sous-développé 1	Stages primitifs de développement 2	Bonne pratique de gestion 3	Pratique évoluée 4	Pratiques exemplaires de l'industrie 5
Leadership stratégique	Engagement de la direction			████████████████████		
	Rôle de l'agent financier principal			████████████████████		
	Participation des gestionnaires		████████████████████			
	Liens entre la planification stratégique et opérationnelle		████████████████████			
Gens motivés	Capacité d'exercer des pratiques modernes de gestion		████████████████████			
	Satisfaction du personnel		████████████████████			
	Valoriser la participation du personnel			████████████████████		
	Appui des experts				████████████████████	
Valeurs et éthique communes	Cadre pour l'éthique et les valeurs	████████████████████				
Information intégrée sur le rendement	Planification opérationnelle		████████████████████			
	Affectation des ressources		████████████████████			
	Budgets et prévisions		████████████████████			
	Information sur le rendement général		████████████████████			
	Information opérationnelle			████████████████████		
	Mesure de la satisfaction de la clientèle				████████████████████	
	Information sur l'évaluation		████████████████████			
	Normes de service		████████████████████			
	Information financière			████████████████████		
	Information sur les coûts de gestion	████████████████████				
	Gestion du risque évoluée	Gestion des risques		████████████████████		
Niveaux de pouvoir				████████████████████		
Gérance rigoureuse	Amélioration du processus opérationnel		████████████████████			
	Outils et techniques		████████████████████			
	Systemès de suivi des transactions			████████████████████		
	Technologie d'accès au savoir			████████████████████		
	Cohérence de l'information			████████████████████		
	Contrôles internes			████████████████████		
	Pratiques comptables		████████████████████			
	Vérification et examen internes				████████████████████	
	Vérification et examen externes				████████████████████	
Responsabilités distincte	Clarté des responsabilités de la haute direction dans l'organisation		████████████████████			
	Objectifs de rendement et évaluations		████████████████████			
	Mesures incitatives		████████████████████			
	Rapports externes			████████████████████		

Notez que :

Le niveau 5 est basé sur un standard élevé des pratiques exemplaires du monde entier et qu'il représente donc l'exception.

Le niveau 3 est considéré comme la norme.

La cote idéale d'un secteur est fonction des besoins et des objectifs de l'organisme.





Sommaire (suite)

Messages clés

Leadership stratégique

- ❑ Le Ministère est extrêmement concentré sur ses clients--le personnel est extrêmement dévoué envers ses clients et vise à leur offrir un excellent service.
- ❑ Les gestionnaires ne comprennent pas bien la notion de fonction moderne de contrôleur ni la façon dont leur rôle devrait se modifier.
- ❑ Sous les pressions financières accrues, il y a un renouveau d'appréciation pour le développement de saines pratiques de gestion l'attention portée aux services à la clientèle.
- ❑ Une attention continue portée à la planification stratégique peut aider à réduire les pressions opérationnelles même si le classement des priorités du Ministère pour faciliter la planification et l'allocation des ressources demeure un défi.

Gens motivés

- ❑ La formation et les compétences ont besoin d'attention. On devrait, en particulier :
 - Définir davantage les compétences exigées des gestionnaires dans les pratiques modernes de gestion.
 - Développer et offrir une formation sur la fonction moderne de contrôleur et les implications de la Stratégie d'information financière (SIF) à l'intention des gestionnaires, des spécialistes et du personnel. Le défi sera toutefois celui de dispenser une formation sur les éléments essentiels, sans imposer un fardeau inutilement lourd sur les opérations.
 - Offrir un encadrement sur la façon d'appliquer les outils et les techniques de gestion, comme les analyses de rentabilisation et de coûts-avantages.

Sommaire (suite)

Messages clés (suite)

Gens motivés (suite)

- Offrir une formation en gestion du risque.
- Les pressions de la charge de travail restreignent le temps disponible pour le développement professionnel du personnel.
- Les spécialistes fonctionnels connaissent extrêmement bien les programmes et les services du Ministère. Cependant, à cause de la situation du Ministère à l'extérieur de la Région de la Capitale nationale, ceux-ci trouvent rarement l'occasion d'échanger des idées avec leurs vis-à-vis d'autres ministères et des milieux professionnels et de se renseigner sur les nouvelles techniques et les pratiques exemplaires.

Valeurs et éthique communes

- Le personnel possède un niveau élevé d'intégrité et valorise l'excellence du service à la clientèle. Bien que le Ministère ne possède pas d'énoncé formel sur l'éthique, les gestionnaires et le personnel utilisent d'autres énoncés pour guider leur comportement, y compris les lignes directrices émanant des organismes centraux et les codes d'éthiques professionnels. Il est reconnu que la nature des décisions de service à la clientèle devient plus complexe à mesure que les vétérans vieillissent : le Ministère ne dispose pas de cadres éthiques qui permettent de guider les employés qui seraient aux prises avec des décisions délicates.
- Il faudra travailler davantage sur les questions ou les styles relatifs au traitement d'une clientèle plus jeune et à l'évaluation de la performance de l'éthique et des valeurs.

Sommaire (suite)

Messages clés (suite)

Information intégrée sur le rendement

- ❑ Jusqu'à maintenant, la planification des activités s'est faite au premier chef pour répondre aux exigences des organismes centraux. On reconnaît qu'un processus formel de planification des activités aux dimensions du Ministère peut aider à répondre aux pressions exercées sur les ressources et aux priorités conflictuelles.
 - Avec le nombre croissant des priorités, l'allocation et la réallocation des ressources devient de plus en plus difficile.
 - La planification des activités, l'allocation des ressources et les processus prévisionnels doivent être plus étroitement liés les uns aux autres.
- ❑ Il faut travailler davantage l'information sur le rendement :
 - Il est généralement reconnu que le Ministère a besoin de faire un meilleur travail de définition des résultats et des indicateurs de performance.
 - La haute direction ne dispose pas toujours de l'information qui lui permet de savoir comment l'organisme performe. Une orientation stratégique claire est un des prérequis au développement d'un ensemble d'indicateurs utiles.
 - Divers éléments d'information opérationnelle sont disponibles et sont utilisés par les gestionnaires pour améliorer le rendement, par exemple, le service à la clientèle. Mais il n'existe toutefois pas de source consolidée de ces informations pour répondre aux besoins des gestionnaires au niveau de détail nécessaire. La haute direction a besoin d'une vue consolidée de rendement des activités.

Sommaire (suite)

Messages clés (suite)

Information intégrée sur le rendement (suite)

- Le changement de la clientèle suggère l'idée que des mesures différentes de satisfaction des clients et des méthodes différentes de faire un suivi de leur satisfaction s'imposent.
- Le Ministère a publié des normes de service, d'une nature surtout quantitative, qui font l'objet d'une surveillance. On reconnaît de plus en plus l'avantage de passer des indicateurs quantitatifs à des indicateurs plus qualitatifs.
- Une meilleure information sur les coûts pourrait améliorer l'allocation des ressources, ainsi que l'analyse du déroulement des programmes et de la prestation des services.

Gestion du risque évoluée

- ❑ Les pratiques de gestion du risque varient d'une organisation à l'autre. À l'hôpital, la gestion du risque a très haut profil et est formalisée. Certains secteurs du Ministère, par ex., DTI, se servent de méthodologies de gestion du risque. Mais il n'y a toutefois pas d'approche formelle à la gestion des risques.

Gérance rigoureuse

- ❑ L'amélioration des processus administratifs ne se fait pas selon un processus continu. Elle est plutôt déclenchée par des facteurs externes et des pressions exercées sur les ressources. On est sensible au fait que le Ministère fait l'objet de pressions qui exigent une approche plus concertée vis-à-vis l'amélioration des processus administratifs. Il est extrêmement important d'avoir une approche solide, coordonnée vis-à-vis la gestion du changement lorsqu'on fait la conceptualisation et l'implantation des processus administratifs. Également, on devrait maintenir un niveau élevé de service à la clientèle à travers toute initiative d'amélioration des processus.



Sommaire (suite)

Messages clés (suite)

Gérance rigoureuse (suite)

- ❑ La technologie est un moteur clé pour l'avenir : le progrès technologique permettra l'intégration des systèmes actuels pour produire un fichier client intégré, améliorant les processus administratifs et l'accès des clients au Ministère par l'intermédiaire d'une technologie à base web.
- ❑ Une intégration plus poussée est nécessaire pour relier l'information financière et d'autres types d'information.
- ❑ Les gestionnaires croient que le Ministère est doté de bons contrôles internes. Toutefois :
 - ces contrôles ne sont pas intégrés en une infrastructure de contrôle d'ensemble (c.-à-d., plans d'activités, gestion du risque);
 - certains gestionnaires régionaux doutent qu'il y ait suffisamment de surveillance dans les régions et suffisamment de vérification des comptes clients;
 - il existe d'autres occasions d'établir une plus grande capacité d'assurance de la qualité autour de la prestation des services comme, par ex., un suivi des contacts avec les clients, pour mettre en place des contrôles d'assurance de la qualité avant que les problèmes ne se produisent;
 - les gestionnaires régionaux indiquent qu'on pourrait accorder plus d'importance à la vérification interne sur les questions locales/opérationnelles;
 - les observations de vérification externe affectant les programmes clients posent un défi à l'équilibre entre le service à la clientèle et un contrôle adéquat.



Sommaire (suite)

Messages clés (suite)

Responsabilisation distincte

- Les rôles de la fonction contrôleur ne sont pas clairement définis et compris.
- Les rapports externes du Ministère sont généralement perçus comme reflétant avec précision les affaires du Ministère; ce sont d'importants documents pour les intervenants. Toutefois, même si le Ministère fait un bon travail dans le domaine des rapports sur les services fournis, il reste une marge d'amélioration pour les rapports sur les résultats.



Sommaire (suite)

Opportunités

Voici des opportunités que le Ministère pourrait poursuivre pour renforcer et améliorer ses pratiques de gestion essentielles. La haute direction devra classer ces opportunités par ordre de priorités et choisir les plus appropriées à poursuivre dans le cadre des capacités actuelles de ses ressources.

Élaboration de mesures du rendement :

Avoir un système coordonné et efficace de mesure du rendement qui soit lié à la planification stratégique et à celle des activités. Permettra aux gestionnaires de surveiller le rendement du Ministère et de faire les changements appropriés pour répondre aux besoins suscités par les opérations.

Communications :

Faire en sorte que la direction comprenne la modernisation de l'initiative de la fonction contrôleur et des rôles et responsabilités qui en découlent. Aidera à définir les attentes et à contribuer au succès de l'adoption des pratiques modernes de gestion au sein du Ministère.

Formation dans les pratiques de gestion et les SIF modernes :

Déterminer et offrir la formation appropriée qui aide les gestionnaires, les spécialistes et le personnel à acquérir les compétences nécessaires aux pratiques modernes de gestion, y compris la stratégie de l'information financière.

Implantation d'une initiative de gestion du risque à l'échelle de l'organisme :

Élaborer un cadre et une politique de gestion du risque à l'échelle de l'organisme pour aider le Ministère à mieux gérer, contenir et surveiller ses risques. Cela conduira à une façon plus cohérente d'aborder la gestion du risque au Ministère.

Examen des programmes de satisfaction du client :

Faire en sorte qu'il existe un cadre approprié pour recueillir et surveiller la satisfaction des clients de ACC, pour s'assurer que les besoins et exigences des clients sont satisfaits de façon adéquate et pour faire un suivi de la satisfaction du client dans le temps. Une amélioration de la cueillette, de la consolidation et de l'analyse de l'information relative à la satisfaction du client pourrait aider ACC à mieux répondre aux attentes de ses clients.

Maintien et amélioration des capacités fonctionnelles de soutien :

Assurer un soutien fonctionnel adéquat et attentif qui maintient un équilibre approprié entre contrôle et service. Aussi, assurer des chances suffisantes d'apprentissage et de développement professionnel continu. Améliorera le niveau d'assistance technique pour les gestionnaires et le personnel et produira des décisions prises en temps opportun et efficaces.

Renforcement des normes de service :

Faire en sorte que les normes de service (pour les clients internes et externes) aient été fixées et qu'elles soient appliquées avec constance dans tout le Ministère. Une attention accrue sur les mesures qualitatives pourrait aider à fournir des informations plus utiles à la prise de décisions.

Surveillance de la satisfaction des employés :

Des sondages réguliers auprès du personnel, avec analyse des tendances, peuvent aider à l'exercice d'une surveillance du moral des employés et des relations avec le personnel. Contribue à la motivation des employés.

Raffinement de l'évaluation du rendement :

Les pratiques modernes de gestion, comme élément clé des contrats de rendement, les récompenses et la reconnaissance aident à produire une responsabilisation à l'égard des résultats.

Élaboration d'un énoncé de valeurs et d'éthique :

L'élaboration d'un énoncé de valeurs et d'éthique à l'échelle du Ministère pourrait jeter les bases d'un cadre de valeurs et d'éthique. Aidera les gestionnaires et le personnel à traiter de questions affectant diverses clientèles.

Révision de la structure décisionnelle et de responsabilités :

Faire en sorte que les responsabilités soient claires et que les gestionnaires et le personnel disposent des niveaux d'autorité appropriés pour leurs besoins en matière de responsabilité et de prestation de services. Aide à améliorer la prestation de services.

Fourniture d'information intégrée pour la prise de décisions :

Mettre en oeuvre des systèmes visant à donner aux gestionnaires les informations dont ils ont besoin pour la planification, la prise de décisions et l'amélioration des services.

Élargissement de l'utilisation de l'information d'évaluation :

Élaborer et appliquer des cadres d'évaluation dans le cadre de la gestion de programmes pour améliorer l'information disponible pour la mesure du rendement des programmes et lier les résultats aux ressources.

Mise en place d'outils et de techniques :

Élaborer et implanter des outils et des techniques de pratiques modernes de gestion (par ex., analyses de rentabilité, analyse coûts-avantages, études comparatives, utilisation de pratiques exemplaires) pour améliorer la prise de décision de la direction, la prestation de services, et les processus administratifs.

Évaluation de l'équilibre des contrôles internes :

Évaluer les contrôles internes ayant cours au Ministère pour assurer que le niveau de contrôle et de couverture soit approprié au risque et aux exigences des gestionnaires.



Objectifs et portée du projet, et aperçu du processus

Objectifs et portée du projet, et aperçu du processus

❑ Objectifs du projet

- ❑ Le projet avait pour but d'évaluer globalement les pratiques de gestion d'Anciens Combattants Canada en regard des recommandations énoncées dans le Rapport du Groupe de travail indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur du Gouvernement du Canada. L'équipe devait colliger et analyser les données qui permettraient à la direction de déterminer les forces et les faiblesses en la matière.
- ❑ En se fondant sur les pratiques et les processus existants, l'évaluation devait aider à déterminer les secteurs du Ministère où les capacités devaient être améliorées.
- ❑ De concert avec le personnel d'ACC, l'équipe de projet de KPMG devait travailler au transfert des connaissances sur l'utilisation autant de l'outil que du processus de vérification de la capacité ; le Ministère en a besoin pour effectuer d'autres évaluations à l'aide de l'outil de vérification de la capacité de la fonction de contrôleur de KPMG.

❑ Portée

- ❑ L'évaluation portait sur toutes les directions et les fonctions de Charlottetown et des régions et concernait différents niveaux de gestionnaires.
- ❑ L'examen, limité au Ministère, ne comprenait pas les partenaires (p. ex., les provinces et les tiers).

Objectifs et portée du projet, et aperçu du processus (suite)

❑ Méthodologie

- ❑ Le personnel d'ACC et de KPMG ont travaillé en étroite collaboration dans l'exécution de cette analyse. Voici les mesures qu'ils ont prises :
 - Le Bureau de la fonction de contrôleur a tenu une réunion d'information avec les conseillers de KPMG sur les activités et la structure du Ministère et sur l'orientation de ce dernier et du projet de la fonction de contrôleur.
 - Les membres de l'équipe ministérielle ont identifié les gestionnaires et le personnel fonctionnel qui participeraient aux entrevues. L'équipe de KPMG a fourni des conseils sur l'échange de représentants et les niveaux des participants. L'équipe d'ACC a préparé et remis une pochette d'information aux personnes interviewées.
 - Les conseillers de KPMG ont élaboré et adapté un guide d'entrevue aux besoins d'ACC.
 - Le personnel de KPMG et d'ACC a mené les entrevues auprès des gestionnaires (voir l'annexe A). Dans la mesure du possible, un membre de l'équipe d'ACC a accompagné un membre de l'équipe de KPMG à chaque entrevue. Les entrevues ont été menées en deux phases.
 - A la fin de la phase I, l'équipe d'ACC et de KPMG a tenu un atelier pour l'équipe de projet afin de regrouper tous les renseignements tirés des entrevues et de la documentation. L'équipe a procédé à une cotation préliminaire par rapport aux critères de vérification de la capacité. Elle a aussi établi, pour chaque critère, les constatations, les enjeux et les possibilités, et elle a donné une explication. Elle a résumé les résultats dans le rapport de la phase I.

Objectifs et portée du projet, et aperçu du processus (suite)

- L'équipe d'ACC a identifié les gestionnaires à interviewer pour la phase II.
- A la suite des entrevues de la phase II, l'équipe de KPMG a regroupé les renseignements tirés des entrevues sous la forme d'un rapport provisoire.
- L'équipe d'ACC a conçu et mené un exercice de validation auprès des gestionnaires d'ACC. Le but de cette validation était de présenter les résultats aux gestionnaires interviewés pour s'assurer que le contenu du rapport reflétait bien leurs perceptions à l'égard de l'état actuel des pratiques modernes de gestion d'ACC.
- Au cours du processus de validation en trois étapes, les gestionnaires ont été invités à donner leurs commentaires.

Étape 1. Un petit groupe de gestionnaires (niveaux III et IV) a été invité à commenter le rapport préliminaire.

Étape 2. Un comité de cadres supérieurs (niveaux I et II) a été invité à commenter les modifications apportées au rapport préliminaire.

Étape 3. À la suite des entrevues de la phase II, un rapport provisoire fut compilé à partir des données recueillies au cours des entrevues de la phase I et de la phase II. On a demandé à un grand nombre de gestionnaires, y compris tous ceux qui avaient déjà participé au projet, soit sous la forme d'entrevues, soit sous la forme d'une validation des données, et quelques autres jusque là restés à l'écart, de nous faire part de leurs commentaires sur ce rapport provisoire.

À chaque étape de la validation, l'équipe d'ACC a demandé aux gestionnaires de répondre aux quatre questions suivantes.

1. Les cotations sont-elles raisonnables?
2. Les explications appuient-elles les cotations?
3. Les renseignements clés sont-ils précis et complets?
4. Les « enjeux et les possibilités » concordent-ils avec les notations et les « renseignements clés »?

Sommaire de l'évaluation concernant la vérification de la capacité à l'égard des pratiques modernes de gestion



Renseignements clés

- ❑ Le Ministère fait partie d'un projet pilote concernant la fonction de contrôleur et, à cette fin, il a établi un bureau de modernisation de la fonction de contrôleur pour faire avancer le projet. Dans sa démarche, le Ministère est conscient des répercussions sur ses clients.
- ❑ L'évolution des données démographiques concernant la clientèle et les contraintes fiscales servent de catalyseur au changement. Le sous-ministre a mis en oeuvre, au sein du Ministère, un programme d'amélioration de la gestion axé sur les résultats.
- ❑ Le Ministère se trouve dans une situation plutôt particulière. Il est extrêmement axé sur sa clientèle et lui offre un excellent service. Il est la seule administration centrale ministérielle située à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Sa propension pour le service à la clientèle plutôt que pour les projets stratégiques généraux s'explique en partie par le fait qu'il soit situé à l'extérieur de la RCN.
- ❑ Le sous-ministre a entrepris un certain nombre de projets, comme participer à un projet pilote, mettre en oeuvre un processus révisé de planification stratégique et opérationnelle, s'engager à faire un suivi du récent sondage de la fonction publique, rationaliser le modèle de gestion publique de la TI et de la GI et mettre sur pied un comité d'éthique axé sur le client.
- ❑ Le sous-ministre a élargi le Conseil de régie du Ministère afin d'inclure les opérations régionales⁶¹. Le site intranet du SM présente des documents portant sur ces décisions.
- ❑ Le Ministère fait d'importants investissements dans la TI en vue d'améliorer son service à la clientèle. Le rendement de ces investissements contribue à améliorer le processus. En outre, il est possible d'intégrer des renseignements financiers et autres et d'améliorer les rapports.

Enjeux et possibilités

- ❑ Les gestionnaires ne comprennent pas bien le projet de modernisation de la fonction de contrôleur ni comment leur rôle est appelé à changer.
- ❑ Un grand nombre de projets se font concurrence pour des ressources limitées.

THÈME

1

2

3

4

5

Engagement de la direction

L'administrateur général et la haute direction n'ont qu'une connaissance partielle de la place importante de la fonction de contrôle.

L'administrateur général a une idée générale de la fonction de contrôle et admet la nécessité de changement. Il a pris des mesures pour que les données sur le rendement soient groupées et intégrées dans un rapport incluant le rendement financier et autre que financier. L'administrateur général a élaboré un plan de contrôle à court et à long terme et a mis en place les éléments nécessaires pour que ce plan soit efficace. L'information sur le rendement, la reddition des comptes et l'administration constituent des priorités pour la haute direction.

L'administrateur général et la haute direction accordent beaucoup d'importance à la fonction de contrôle et affectent les ressources nécessaires à la mise en application des meilleures pratiques de gestion. La haute direction a établi des méthodes de préparation des rapports permettant de grouper et d'intégrer les données sur le rendement. L'administrateur général est capable de mesurer le degré de conformité aux normes gouvernementales dans l'organisme et de présenter des observations périodiques au ministre et aux organismes centraux.

Un style de contrôle imprègne le processus décisionnel et l'organisme. L'administrateur général et la haute direction ont créé un climat favorisant la créativité et la prise de risques calculés, l'élimination des barrières entre les fonctions et la remise en question des décisions opérationnelles. La haute direction discute ouvertement des risques. Elle soutient concrètement l'adoption de nouveaux modes de prestation des services. L'administrateur général est en mesure de présenter avec assurance, au ministre et au Parlement, les résultats atteints en matière de rendement.

Organization is recognized amongst L'organisme est reconnu parmi ses pairs comme un chef de file dans la modernisation de la fonction de contrôle. L'administrateur principal a gagné la confiance des organismes centraux et des membres du Parlement qui croient à l'efficacité et à l'intégrité des systèmes utilisés pour administrer les programmes, à l'exactitude et à l'intégrité de l'information sur cette administration. L'administrateur général et la haute direction ont élaboré une méthode tournée vers l'avenir pour évaluer la capacité de l'organisme à atteindre ses objectifs de rendement futurs.

Analyse raisonnée

- ❑ *Le sous-ministre se montre fermement engagé à adopter des pratiques modernes de gestion et reconnaît le besoin de changement. Il a entrepris des démarches pour améliorer la planification stratégique et opérationnelle.*
- ❑ *Le sous-ministre et la haute direction accordent beaucoup d'importance à la fonction de contrôle.*
- ❑ *On a créé une organisation afin de faciliter la mise en oeuvre de pratiques modernes de gestion.*
- ❑ *Bien que l'engagement soit évident, un grand nombre de projets favorisant des pratiques modernes de gestion sont au stade préliminaire.*
- ❑ *De nombreux éléments du rapport intégré de rendement sont déjà planifiés ou en voie d'élaboration, mais ils ne font pas encore l'objet d'un rapport de rendement sur des données financières et autres.*



Rôle de l'agent financier principal

Renseignements clés

- ❑ L'agent financier principal (AFP) est chargé des services ministériels du SMA; il est membre à part entière du Conseil de régie du Ministère et participe aux décisions en matière de programmes et de finances. Il siège également au sous-comité des finances du CRM. Le rôle qu'il joue est étendu et varié. Il a une vaste gamme de responsabilités notamment en matière de finances, de matériel, de ressources humaines, de technologie de l'information, d'administration et de gestion de l'information.
- ❑ En plus des responsabilités financières habituelles, la division des Finances administre la passation de marché et l'approvisionnement.
- ❑ Les directions sont dotées de conseillers financiers principaux (CFP) connus autrefois sous le titre de conseillers en gestion des ressources. Les gestionnaires comptent sur les CFP pour la planification et l'établissement du budget ainsi que pour les prévisions et l'aide dont ils ont besoin pour les présentations et les estimations supplémentaires faites au CT. L'AFP est souvent membre à part entière des cadres de la direction. Chaque région a un directeur régional des finances (DRF) ainsi qu'une unité financière qui fournit des services financiers à la région et aux districts. Le DRF fournit des conseils financiers aux gestionnaires régionaux. Les bureaux de district sont dotés d'un chef des services de soutien (admin.) qui reçoit ses directions fonctionnelles de l'administration régionale.
- ❑ Les directeurs régionaux des finances (AFP régionaux) font partie de l'équipe de gestion et apportent leur contribution à toute une gamme de décisions. Le service des finances régional participe à toute une gamme d'activités : les vérifications, l'analyse des tendances, l'établissement du budget, la vérification à posteriori et l'assurance de la qualité. À l'hôpital, le directeur des finances est chargé d'élaborer des mesures de rendement et de présenter et d'analyser les tendances globales. Les AFP régionaux entretiennent de bonnes relations avec l'administration centrale qu'ils rencontrent annuellement de façon officielle.
- ❑ Le service des Finances a effectué des analyses coûts-avantages à l'égard des options de prestation de service comprises dans le portefeuille (p. ex. SCT, PAAC).

Enjeux et possibilités

- ❑ Les gestionnaires font preuve de circonspection dans le choix des personnes auprès desquelles ils cherchent conseil.
- ❑ Les gestionnaires indiquent que la plupart des contrôles sont adéquats, mais que certains peuvent être trop contraignants, p. ex. les voyages, la passation de marché.
- ❑ Compte tenu de la centralisation de l'administration et des finances dans les régions, il est utile d'avoir des mécanismes de soutien clairs entre les régions et les districts.

THÈME

Rôle de l'agent financier principal

1

Absence d'une fonction de contrôle officielle dans l'organisme. La gestion financière est associée principalement à la tenue de livres et aux vérifications.

2

L'agent financier principal et le personnel collaborent avec l'équipe de direction à l'évaluation des incidences financières des décisions importantes.

3

L'agent financier principal et le personnel sont membres de l'équipe de direction et sont souvent appelés à donner un conseil stratégique et à soutenir le lancement des nouveaux programmes. La portée de leur rôle ne se limite pas à la gestion financière, mais comprend également l'efficacité et l'efficience des services offerts et des contrôles exigés dans l'ensemble de l'organisme.

4

L'agent financier principal et le personnel assument un rôle directeur au sein de l'organisme en intégrant les processus et les systèmes, afin que celui-ci soit en mesure de prendre des décisions opérationnelles judicieuses, de maintenir les contrôles pertinents, de gérer les risques à long terme et de se conformer à des normes de rendement élevées.

5

Le personnel qui exerce la fonction de contrôle au sein de l'organisme est reconnu pour ses compétences techniques et son expertise.

Analyse raisonnée

- ❑ L'AFP, l'ASFTP et les CFP sont membres des équipes de gestion. De plus en plus, on fait appel à eux pour obtenir des conseils stratégiques à l'égard du lancement de nouveaux programmes et de la rationalisation de la prestation continue des programmes existants.



Renseignements clés

- Les gestionnaires connaissent quelque peu la fonction de contrôleur moderne, mais ne comprennent pas ses objectifs ni en quoi elle les concerne. L'expression « fonction moderne de contrôleur » est pour eux une notion confuse.
- La plupart des gestionnaires sont sincèrement intéressés à améliorer leurs pratiques de gestion et sont sensibles au besoin de changer en raison des pressions exercées sur leur ministère. Ceux qui mettent en œuvre de saines pratiques de gestion le font de leur propre initiative plutôt qu'en raison de la mise en application systématique d'une méthode par le ministère.
- Les responsabilités et les autorités financières des gestionnaires sont consignées par écrit et communiquées (sous l'icône Finance dans Acroread).
- Il était courant pour les gestionnaires de mettre sur pied des projets sans bien tenir compte des répercussions financières. Le Ministère devient plus conscient du besoin de saines analyses de rentabilisation pour appuyer les projets proposés et mettre en œuvre des pratiques appropriées.
- Les relations entre les spécialistes et les gestionnaires varient largement. On ne sent pas toujours que les spécialistes de niveau moins élevé travaillent en partenariat avec les gestionnaires. Les rôles de contrôle par rapport à ceux de conseiller varient selon les personnes.
- Le Ministère n'a pas de programme de formation destiné précisément aux cadres intermédiaires. Les gestionnaires n'ont pas eu l'occasion de suivre une bonne formation à l'égard des pratiques de gestion, notamment la gestion des finances. Le Ministère admet qu'il existe un besoin à cet égard et commence à s'y intéresser.

Enjeux et possibilités

- Il est avantageux d'amener le personnel et les gestionnaires à s'intéresser au projet.
- Bien qu'il soit généralement possible d'obtenir de l'information sur le projet, p. ex. au moyen d'intraweb, les gestionnaires n'ont souvent pas le temps de se renseigner.
- Autrefois, on exerçait peu de pression sur les gestionnaires pour qu'ils se penchent sur les aspects financiers des activités. Compte tenu des pressions fiscales actuelles, on s'intéresse davantage à l'élaboration de saines pratiques de gestion financière et au service à la clientèle.
- Il est avantageux pour les gestionnaires de promouvoir plus activement les meilleures pratiques et d'échanger à ce sujet.

THÈME	1	2	3	4	5
Participation des gestionnaires	Les gestionnaires opérationnels et financiers associent toujours le contrôle à la « conformité » et croient encore qu'il constitue l'élément principal de la fonction de contrôle. Les gestionnaires opérationnels se concentrent sur les opérations et comptent sur l'ensemble du personnel pour que les exigences en matière de règles, de règlements et de préparation des rapports soient respectées. Ils ne connaissent pas bien les politiques relatives à la fonction de contrôle. Les préoccupations financières viennent surtout de la disponibilité du financement pour l'exécution de projets.	Les pouvoirs financiers des gestionnaires et ceux de leur personnel sont bien délimités. Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités en ce qui concerne la probité, la prudence et la protection des biens qui leur sont confiés. Les plans et les projets ne font pas l'objet d'analyse des incidences financières au-delà de la question de financement. Les initiatives de programme sont élaborées sans apport financier. Les gestionnaires financiers ne sont pas toujours informés sur les opérations, et l'inverse est vrai.	Les gestionnaires considèrent que la fonction de contrôle fait partie intégrante de leur tâche et demandent conseil aux spécialistes du rendement et de l'examen, ainsi qu'aux gestionnaires financiers. Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités, et acceptent de rendre des comptes au regard des ressources qui leur sont confiées. Les incidences financières sont évaluées dans les plans opérationnels et les nouvelles initiatives de programme. La participation des spécialistes financiers à la prise de décision est associée à la valeur ajoutée.	Les gestionnaires accordent une grande importance à la fonction de contrôle et affectent les ressources nécessaires à l'utilisation des meilleures pratiques.	Les gestionnaires perçoivent la fonction de contrôle comme une méthode visant à détecter les risques et les possibilités et réagir aux imprévus. Ils l'appliquent dans leurs opérations quotidiennes. Ils tiennent aussi compte de l'information financière et autre que financière dans leur processus décisionnel.

Analyse raisonnée



- Les gestionnaires comptent sur l'ensemble du personnel pour que les exigences en matière de règles et de règlements soient satisfaites.
- Les initiatives de programme sont élaborées avec un apport financier. Dans la pratique, cependant, il n'y a pas de méthode pour évaluer les répercussions financières des décisions en matière de gestion.
- Les spécialistes ne sont pas toujours informés du travail des gestionnaires, et l'inverse est vrai.
- Il y a manque de constance dans le niveau de connaissance et de pratique des gestionnaires en ce qui concerne leurs responsabilités à l'égard de la fonction de contrôleur.

Lien entre la planification stratégique et opérationnelle

Renseignements clés

- Il n'existe pas de plan stratégique à l'échelle ministérielle.
- Le Ministère est en voie d'élaborer un plan stratégique qui devrait être terminé à l'automne 2000. Le plan sera prêt pour le cycle de planification de 2001-2002. On s'attend à ce que les directions et les divisions lient leur planification au plan stratégique du Ministère.
- Dans le cadre de l'élaboration du plan, on a effectué une analyse de la conjoncture, une évaluation organisationnelle et un processus de consultation (interne et externe avec des représentants d'autres organisations gouvernementales et des groupes de clients) ainsi que l'élaboration de scénarios.
- Divers groupes ont travaillé indépendamment à des éléments de planification stratégiques, p. ex. aux prévisions à l'égard des volumes des clients, à la région de l'avenir, à la planification pluriannuelle du BRP.

Enjeux et possibilités

- Les gestionnaires sont de plus en plus préoccupés par les perspectives d'avenir et le sort du Ministère. L'incertitude entourant son avenir soulève des questions à l'égard de ses activités de base, de ses capacités et de ses clients.
- En accordant plus d'importance à l'élaboration d'une politique stratégique, on pourrait améliorer les relations du Ministère avec d'autres organisations.
- En accordant plus d'attention au contexte ministériel pour les questions touchant le Ministère, et en analysant leur incidence, on pourrait améliorer le processus de planification
- Le plan stratégique touchera sensiblement la gestion des ressources humaines (recrutement et maintien en poste, productivité, moral).
- En déterminant et en évaluant les risques dans le cadre d'un processus continu de planification, on pourraient améliorer la planification opérationnelle.
- Le plan stratégique peut aider à améliorer les pressions opérationnelles.
- Le défi demeure le classement des priorités de manière à faciliter la planification et l'affectation des ressources.

THÈME

	1	2	3	4	5
<i>Lien entre la planification stratégique et opérationnelle</i>	Les plans opérationnels sont préparés indépendamment du plan stratégique. Peu ou pas d'effort pour harmoniser les deux.	Les plans stratégiques et opérationnels sont préparés par des groupes indépendants. On s'efforce néanmoins d'assurer la cohérence entre les plans opérationnels et le plan stratégique. Les anomalies sont traitées par la haute direction (administrateurs régionaux ou de secteur).	Les priorités stratégiques sont décrites en ordre d'importance dans les plans opérationnels. Les objectifs du plan opérationnel sont liés aux priorités stratégiques. Les plans opérationnel et de travail reflètent les stratégies organisationnelles. Les résultats atteints dans le plan opérationnel sont comparés aux priorités stratégiques.	Les objectifs de ressources et de rendement du plan organisationnel reflètent les priorités stratégiques et les principaux facteurs de réussite. Les hypothèses sont remises en question périodiquement pour en assurer la pertinence. Les résultats atteints sont analysés en fonction des tendances et font l'objet d'une analyse des tendances et comparés aux priorités stratégiques; les ressources sont modifiées en conséquence.	On compare régulièrement les tendances observées dans les résultats des programmes à celles des plans stratégique et opérationnel. Le plan et le processus forment un tout parfaitement intégré.

Analyse raisonnée

- Un plan stratégique est en voie d'élaboration. Une fois terminé, il permettra d'établir les priorités stratégiques qui pourront servir à la planification opérationnelle.
- On déploie des efforts concertés pour mettre en œuvre un processus visant à intégrer la planification stratégique et opérationnelle.
- Dans une large mesure, les directions individuelles ont établi leurs priorités stratégiques et les ont communiquées à l'ensemble de l'organisation.



Capacité d'exercer des pratiques modernes de gestion

Renseignements clés

- Des profils de leadership ont été tracés et élargis de manière à inclure les compétences en gestion. Cependant, ces profils ne sont pas encore très utilisés ni répandus.
- Il reste encore à déterminer les lacunes à l'égard des capacités d'exercer des pratiques modernes de gestion bien qu'une certaine analyse de ces lacunes soit effectuée dans le cadre de la SIF.
- On tient des séances d'information sur la SIF. On a tenu, à plus petite échelle, des séances d'information sur la fonction moderne de contrôleur à l'intention des gestionnaires.
- La mise en œuvre de la SIF sera assortie d'une formation (p. ex. la comptabilité d'exercice et les composantes de la fonction de contrôleur). Le défi sera de donner aux gestionnaires une formation sur les éléments essentiels sans alourdir indûment les opérations.
- Bien qu'aucun programme de formation précis ne soit disponible à l'interne à l'égard des pratiques modernes de gestion, les gestionnaires ont accès à diverses sources de formation. Par exemple, ils ont accès au CCG (Centre canadien de gestion). Le personnel régional a suivi des cours portant sur le service axé sur la clientèle.
- Il existe de nombreux outils et cours de formation destinés aux gestionnaires, mais il n'y a pas de processus coordonné ou systématique pour déterminer les besoins en formation ou les exigences à cet égard et pour en organiser la prestation.
- Les anciens programmes ministériels comme le POG (Programme d'orientation en gestion) et le POS (Programme d'orientation des superviseurs) ne sont plus disponibles.

Enjeux et possibilités

- Le Ministère doit envisager la formation du personnel ainsi que des gestionnaires à l'égard de la fonction moderne de contrôleur.
- Une habilitation efficace suppose un cadre de responsabilisation et une formation qui permette aux gestionnaires et au personnel de comprendre et de remplir leurs fonctions.
- Les gestionnaires se sont dit préoccupés par le temps qu'il leur faudrait consacrer à des cours de formation officiels, compte tenu des pressions opérationnelles. Le personnel développe souvent ses compétences par l'expérience et l'encadrement, particulièrement dans les régions et à l'hôpital. Certains gestionnaires aimeraient que des cours d'orientation soient donnés à nouveau aux surveillants et aux cadres intermédiaires.
- Comme l'administration centrale du Ministère est située à l'extérieur de la RCN, les possibilités de prendre de l'expérience ailleurs sont limitées.
- En l'absence d'un programme de formation centralisé, les régions ont continué elles-mêmes la formation.
- La technologie accessible sur le Web pourrait permettre une prestation rentable de la formation.

THÈME

1

2

3

4

5

Capacité d'exercer des pratiques de gestion

Peu ou pas d'information sur les compétences exigées des experts ou des gestionnaires fonctionnels.

On remarque des exigences supplémentaires quant aux connaissances. Des séances de sensibilisation ont eu lieu et les écarts de compétence établis. Peu ou pas de formation donnée.

Le personnel et les gestionnaires fonctionnels ont participé aux séances de sensibilisation. On tente d'éliminer les écarts de compétence pour tous. On recrute du personnel possédant la formation requise. Les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires hiérarchiques échangent leurs idées.

La fonction de contrôle accorde la priorité à la formation et au financement. Les spécialistes et les gestionnaires fonctionnels ont reçu une formation et les écarts entre les compétences sont éliminés. Les compétences en matière de contrôle sont ajoutées au programme de formation permanente du ministère.

Les compétences et la formation nécessaires à l'exercice de la fonction de contrôle font partie intégrante de l'établissement des objectifs et de l'évaluation du rendement. Les gestionnaires possèdent la formation pertinente dans les disciplines liées à la fonction de contrôle. Les spécialistes fonctionnels sont bien informés sur les programmes et les opérations.

Analyse raisonnée

- On a donné quelques séances d'information sur la SIF et les pratiques modernes de gestion.
- Les profils de leadership ont été élargis de manière à inclure les compétences en gestion.
- On a effectué une certaine analyse préliminaire des écarts de compétences à l'égard de la SIF, mais l'écart global des compétences doit encore être comblé.
- On a donné peu de formation à l'égard des pratiques modernes de gestion.



Renseignements clés

- ❑ Il est généralement reconnu que le Ministère jouit d'une très bonne relation syndicale- patronale. Des processus bien conçus sont en place pour favoriser la consultation aux niveaux local, régional et national. En plus d'être un indicateur utile de la satisfaction des employés, ces consultations favorisent l'interaction et la rétroaction régulières.
- ❑ La rétroaction des employés tirée d'un récent sondage de la fonction publique a indiqué un haut niveau de satisfaction des employés. Un processus actif est en place pour répondre aux questions soulevées dans le cadre du sondage de la FP, lesquelles concernent à la fois la direction et les employés. Le sous-ministre a établi un processus selon lequel tous les gestionnaires ont dû discuter des résultats du sondage avec leurs employés et élaborer des plans d'action. Un comité national a également été établi pour répondre aux questions d'envergure ministérielle.
- ❑ À l'échelle organisationnelle, divers mécanismes informels sont en place pour solliciter la rétroaction des employés; variant selon les gestionnaires, ils comprennent des rencontres régulières avec les employés, des discussions à bâtons rompus, des consultations officieuses, la politique de la porte ouverte chez le gestionnaire, des réunions mensuelles syndicales- patronales, des sondages régionaux et des tournées du DGR.
- ❑ Le Ministère a examiné son processus de résolution de conflits et le réorienté sur la résolution hâtive des conflits en mettant davantage l'accent sur les services de médiation.
- ❑ L'interprétation des résultats tirés du sondage de la FP est problématique dans certains secteurs en raison de la conception des questions du sondage. En raison de certaines ambiguïtés dans le sondage de la FP, le Ministère est en train de planifier son propre sondage de suivi auprès des employés.

Enjeux et possibilités

- ❑ Le suivi au sondage des employés d'ACC mené en 1993 a été limité. En outre, divers projets à l'échelle de la fonction publique, comme PS2000 et UJEP, visaient à promouvoir un changement positif qui ne s'est pas matérialisé. Cette situation a rendu les employés cyniques à l'égard des projets de changement. Le Ministère pourrait avoir tout un défi à relever dans le suivi qu'il fera au sondage.

THÈME	1	2	3	4	5
Satisfaction du personnel	Aucun sondage officiel sur la satisfaction du personnel. La collecte d'information est effectuée de manière non officielle et ponctuelle.	Différents sondages sur la satisfaction du personnel sont menés à l'échelle de l'organisme. Contrôle des résultats et analyse des tendances limités.	Des sondages officiels sur la satisfaction du personnel sont menés régulièrement; les résultats sont contrôlés périodiquement et publiés à l'échelle de l'organisme. Des équipes sont formées et chargées de préparer un plan d'amélioration servant à traiter les problèmes hautement prioritaires.	La satisfaction du personnel constitue un élément important de la planification stratégique et opérationnelle et de l'évaluation du rendement des gestionnaires. Des efforts continuels sont faits pour résoudre les problèmes relatifs à la satisfaction du personnel.	Les outils d'évaluation de la satisfaction du personnel sont révisés et améliorés régulièrement. De nouveaux programmes sont mis en œuvre constamment afin d'améliorer la satisfaction du personnel. Il y a des liens quantitatifs entre la satisfaction du personnel et le rendement organisationnel. L'organisme est reconnu comme un chef de file dans ce domaine.

Analyse raisonnée

- ❑ Divers mécanismes sont en place dans l'organisation pour sonder la satisfaction du personnel
- ❑ On a effectué certaines analyses pour comparer le sondage actuel de la fonction publique à d'anciens sondages ministériels.
- ❑ Le sous-ministre a formé un comité national pour répondre au sondage de la FP, et des équipes d'employés et de direction réparties dans toute l'organisation ont pour but d'améliorer le milieu de travail.
- ❑ Le Ministère n'a pas mené de sondage officiel récemment sur la satisfaction du personnel.



Valoriser la participation du personnel

Renseignements clés

- ❑ On a généralement le sentiment que les employés sont valorisés, et le Ministère est perçu comme un bon milieu de travail.
- ❑ En général, la culture ministérielle n'encourage pas les employés à prendre des risques appropriés ni ne les récompense suffisamment à cet égard.
- ❑ La SM déléguée est à la tête d'un projet visant à promouvoir un milieu de travail familial et amical.
- ❑ Le Ministère valorise l'échange d'information et la rétroaction du personnel. Dans une région, la haute direction a sollicité la rétroaction des employés sur la manière d'améliorer la prestation des services. Elle a reçu plus de 300 suggestions. Cependant, certains gestionnaires ont indiqué que les employés en général ne sentent pas toujours que leur opinion est prise en compte.
- ❑ Pour nombre de projets, le Ministère fait la promotion d'équipes de travail et de la participation du personnel.
- ❑ Il y a une bonne communication entre les intervenants et les clients grâce aux rapports externes du Ministère et à sa participation à des groupes de discussion et à des événements réguliers et spéciaux intéressant les anciens combattants.

Enjeux et possibilités

- ❑ En raison des pressions exercées par le volume de travail, il n'y a pas suffisamment de temps pour le perfectionnement professionnel du personnel.
- ❑ En raison des relations à long terme qu'un grand nombre d'employés développent avec d'anciens combattants âgés, il est important d'appuyer ces employés lorsqu'ils sont aux prises avec des questions concernant la mort, la maladie et le passage de la vie à la mort.
- ❑ Afin d'éviter une surcharge d'information, on doit viser un certain équilibre dans l'échange de renseignements.
- ❑ On pourrait envisager revoir le sondage auprès de la fonction publique par rapport aux constats contenus dans la vérification de capacité.

THÈME	1	2	3	4	5
Valoriser la participation du personnel	L'attitude traditionnelle de « rivalité » domine les relations entre la direction et le personnel. Résistance importante au changement. Degré élevé de scepticisme au sein de l'organisme. Les messages communiqués au personnel sont ambivalents. Les nouveaux projets sont retardés ou abandonnés. Peu ou pas d'interaction entre les unités organisationnelles.	On consulte le personnel et on lui offre la possibilité de participer aux principaux projets de changement. La mise en œuvre des changements est faite avec prudence. Le personnel est peut enclin à prendre des risques. Les unités organisationnelles sont indépendantes, mais on observe une certaine interaction.	Le personnel est valorisé et respecté. Les employés peuvent s'exprimer et participer aux discussions sans crainte d'être réprimandés. L'information est partagée ouvertement dans l'organisme et avec les clients/intervenants de l'extérieur. Solide esprit d'équipe dans l'ensemble de l'organisme.	Le personnel est autorisé à prendre des risques et encouragé à innover. Les barrières culturelles qui nuisent à l'efficacité de la prestation de service sont éliminées. L'organisme encourage la formation continue et la participation. Dans l'ensemble de l'organisme, on encourage le partage des nouvelles idées et méthodes. Les principaux investissements sont faits dans la formation du personnel.	Les employés croient que leur travail est essentiel au succès de l'organisme. Degré de fierté élevé dans l'ensemble de l'organisme. Excellente compatibilité entre les aspirations individuelles et organisationnelles. Renouvellement continu des compétences exigées. La valeur du capital humain est évaluée et contrôlée périodiquement. Le comportement exemplaire des employés est souligné continuellement.

Analyse raisonnée

- ❑ *Le personnel et les clients sont valorisés et respectés.*
- ❑ *On encourage les employés, et ils sont en mesure d'apporter leurs commentaires.*
- ❑ *L'information est partagée ouvertement avec les employés, les clients et les intervenants.*
- ❑ *On a un esprit d'équipe fort dans toutes les organisations.*



Appui des experts

Renseignements clés

- ❑ Dans l'ensemble, le niveau de satisfaction à l'égard de l'appui reçu des experts est élevé. Les gestionnaires savent à qui s'adresser.
- ❑ En raison notamment de la stabilité relative des activités et des processus de base du Ministère, les experts ont atteint un niveau élevé de connaissance à l'égard des services et des programmes ministériels.
- ❑ Une meilleure compréhension du monde de chacun améliorerait la relation entre les experts et les gestionnaires.
- ❑ Les régions s'appuient largement sur la section des services à la clientèle (de la région). L'administration centrale fournit de l'aide dans des secteurs spécialisés.
- ❑ L'hôpital a acquis une grande expertise interne (p. ex., gestion du risque, relations avec les employés) surtout à cause de la nature unique de ses activités.

Enjeux et possibilités

- ❑ Comme le Ministère est situé à l'extérieur de la RCN, il y a peu d'occasions pour les experts fonctionnels d'échanger des idées et d'apprendre de nouvelles techniques et les meilleures pratiques auprès de leurs pairs d'autres ministères et de groupes professionnels. De la même façon, en raison de la situation géographique du Ministère, le projet de cybergouvernement présentera un défi relativement au recrutement de personnes ayant les compétences appropriées. In some instances, managers are selective about who they approach for assistance, indicating the existence of pockets of fully developed expertise with a service orientation.
- ❑ Les gestionnaires sont parfois sélectifs à l'égard des personnes à qui ils s'adressent pour obtenir de l'aide; cela révèle l'existence de noyaux d'experts axés sur le service.
- ❑ On se dit quelque peu insatisfait de l'équilibre entre les services, les conseils et le contrôle fournis par les RH. Les gestionnaires estiment qu'on accorde trop d'importance au contrôle, mais ils admettent ne pas toujours saisir clairement les contraintes liées à la fonction.
- ❑ Dans certains cas, particulièrement dans les districts, on pourrait adopter une attitude plus proactive à l'égard des conseils fonctionnels qui sont offerts, p. ex. en ce qui concerne les nouveaux projets et l'anticipation des questions posées par les clients.
- ❑ Il serait utile de dresser une liste de ressources et d'experts au sein du Ministère (ou à l'extérieur) ainsi que de leurs coordonnées que les gestionnaires pourraient consulter.

THÈME

1

2

3

4

5

Appui des experts

Les gestionnaires disposent d'outils et de techniques limités au niveau de l'organisation pour effectuer les analyses de rentabilisation. Ils ont tendance à utiliser leur propre méthode.

Les techniques telles que la comptabilisation du cycle de vie, l'analyse coûts-avantages et l'analyse comparative sont essentiellement axées sur les finances. Les compétences ministérielles en techniques analytiques ont été mises à jour dans l'entourage des contrôleurs.

Les gestionnaires ont accès à différents modèles et techniques analytiques ainsi qu'à des outils d'aide à la prise de décision qui intègrent l'information financière et non financière. Ces outils et techniques sont accessibles aux gestionnaires de tous les niveaux et sont utilisés en étroite collaboration avec les experts fonctionnels.

Vaste gammes d'outils et de modèles d'aide à la décision bien conçus. L'analyse est effectuée à partir des renseignements intégrés dans une base de données. Les outils et les techniques d'aide à la décision sont bien faits et faciles à comprendre; ils sont utilisés par tout le personnel. Les outils sont une partie intégrante du processus décisionnel utilisé par les gestionnaires.

Accès direct à l'information sur la gestion grâce aux outils et modèles perfectionnés d'aide à prise de décision. Les outils et modèles sont évalués périodiquement et les mises à jour sont effectuées en tenant compte des tendances et des technologies les plus récentes.

Analyse raisonnée

- ❑ Dans une large mesure, les spécialistes fonctionnels travaillent en partenariat avec les gestionnaires pour les aider à remplir leurs responsabilités. Un grand nombre de spécialistes fournissent des renseignements à valeur ajoutée et une analyse technique.
- ❑ Dans l'ensemble, le service répond aux besoins.
- ❑ Les experts sont perçus comme ayant les compétences nécessaires.
- ❑ Nombre d'experts comprennent le milieu opérationnel et possèdent les capacités analytiques nécessaires.



Renseignements clés

- Les membres du personnel ont un haut niveau d'intégrité et valorisent l'excellence du service à la clientèle. Leur motivation est fondée sur ce service. Ils sont tenus d'interpréter des politiques et des règlements rigoureux afin de rester à l'affût des nouveaux besoins des clients.
- Le Ministère n'a pas de code d'éthique officiel. Cependant, les gestionnaires peuvent s'appuyer sur d'autres énoncés pour guider leur comportement, comme l'énoncé de mission ministérielle, les lignes directrices du CT concernant le conflit d'intérêts. Il y a aussi des initiatives locales, p. ex. la charte de l'équipe de gestion des Prairies.
- Il existe actuellement un comité d'éthique axé sur le client qui compte des clients parmi ses membres (à la fois anciens et nouveaux). On a l'intention de former un comité parallèle chargé de l'éthique des employés, p. ex. un Code de conduite et des lignes directrices en matière de conflits d'intérêts. On s'attend à ce que les deux comités soient supervisés par le comité directeur présidé par la sous-ministre déléguée et d'autres membres de la haute direction.
- Le Ministère suit la politique de l'organisme central en matière de conflit d'intérêts et de code de conduite. En outre, le personnel du Ministère compte des professionnels, p. ex. des médecins, des infirmiers et infirmières, des travailleurs sociaux, qui observent des codes de déontologie.
- L'hôpital Sainte-Anne est doté d'un comité multidisciplinaire pour traiter des questions de bioéthique. Les patients ont également une Charte des droits et des libertés.
- Il y a un bureau de résolution de conflits qui aide à promouvoir un environnement de travail sain, éthique et exempt de harcèlement.
- Il n'y a pas eu d'évaluation générale de l'éthique et des valeurs.

Enjeux et possibilités

- La nature des décisions liées au service à la clientèle devient plus complexe à mesure que les anciens combattants prennent de l'âge. Le Ministère n'a pas de cadre d'éthique pour guider les employés aux prises avec des décisions sensibles et critiques. En outre, les employés auront besoin de formation en matière d'interprétation et d'application de ce cadre d'éthique qui doit être lié au service axé sur la clientèle.
- Les gestionnaires s'entendent généralement pour affirmer qu'il faudra se pencher davantage sur ce secteur, p. ex. pour les questions et les styles concernant l'approche des nouveaux clients plus jeunes.
- Tout énoncé officiel de valeurs et d'éthique pourrait renforcer une philosophie de gestion du Ministère.

THÈME	1	2	3	4	5
<p>Cadre pour l'éthique et les valeurs</p>	<p>Pas de politique ou de ligne directrice en matière d'éthique. Les énoncés de politique sont publiés sur une base ponctuelle. Pas d'énoncé clair, de valeur partagée ou de principe.</p>	<p>L'organisme possède un énoncé des valeurs. Les politiques écrites sont diffusées dans l'ensemble de l'organisme, mais sont appliquées de manière inégale.</p>	<p>Des évaluations et des sondages sur l'éthique et les valeurs sont menés régulièrement et sont publiés dans l'ensemble de l'organisme. Les résultats sont analysés pour découvrir les tendances; des équipes sont formées pour s'attaquer à un problème en particulier.</p>	<p>Les principes et les lignes directrices concernant l'éthique et les valeurs sont bien compris des employés et transparaissent dans la documentation et les communications de l'organisme dans son ensemble. Les comportements valorisés sont signalés dans l'évaluation de rendement. Un climat de confiance mutuelle existe à tous les niveaux. On observe peu d'infractions ou d'incidents.</p>	<p>L'organisme est reconnu, à l'extérieur, comme un chef de file dans l'élaboration d'un programme d'éthique. L'éthique et les valeurs se reflètent dans les pratiques et les réalisations de l'organisme. Tous les niveaux de l'organisme participent à l'élaboration des règles d'éthique et de conformité liées aux politiques et aux programmes.</p>

Analyse raisonnée

- Bien qu'il n'y ait pas d'énoncé écrit, les gestionnaires et le personnel considèrent le service à la clientèle comme une valeur clé qu'ils partagent. Le Ministère suit les lignes directrices et les politiques de l'organisme central. Il n'a pas de code d'éthique.
- Le personnel doit travailler selon son propre cadre de référence en matière d'éthique, souvent de façon isolée et dans des situations stressantes et délicates.

Renseignements clés

- ❑ La planification visait essentiellement à satisfaire aux exigences des organismes centraux, c.-à-d. le rapport sur les plans et les priorités et le rapport sur le rendement ministériel.
- ❑ Le Ministère n'a pas de processus général de planification opérationnelle. Cette dernière s'effectue à différents niveaux dans chaque direction. Bien qu'il y ait plusieurs documents de planification dans les directions, ils ne sont pas regroupés officiellement.
- ❑ Cette année, le Ministère suit un processus de planification opérationnelle modifié afin de composer avec les pressions en matière de ressources. On s'attend à ce qu'il mette sur pied un processus officiel de planification opérationnelle. Le projet parallèle d'élaborer un plan stratégique facilitera la future planification opérationnelle du Ministère.
- ❑ Les mécanismes élaborés de consultation avec les clients et les intervenants, p. ex. le groupe des anciens combattants, influencent grandement les plans et les priorités du Ministère.
- ❑ Les projets centralisés, p. ex. le cybergouvernement et le SIF, ont une incidence importante sur les priorités et les capacités du Ministère.
- ❑ Les régions ont des processus de planification opérationnelle d'envergure variée : des documents de direction présentent les priorités, et des plans ministériels font le lien entre les objectifs et les priorités de l'AC. Les directeurs de district participent à la détermination des objectifs régionaux. Les districts ont des plans d'action concernant les objectifs régionaux et de district.
- ❑ Au niveau régional, les provinces et les intervenants sont souvent consultés pour l'établissement des priorités régionales ou de district.

Enjeux et possibilités

- ❑ Les gestionnaires se sentent dépassés par des priorités conflictuelles.
- ❑ La nouvelle tendance à l'égard des contrats de rendement peut raffermir le lien entre la rémunération, la responsabilisation et la planification opérationnelle.
- ❑ Le Ministère reconnaît le défi de comprendre les besoins de sa nouvelle clientèle, par exemple les FC, et la manière dont ces besoins modifieront les priorités ministérielles.
- ❑ Le lien est faible entre les priorités et l'affectation des ressources.

THÈME	1	2	3	4	5
Planification opérationnelle	La planification opérationnelle est faite de façon ponctuelle au sein de l'organisme. Le plan opérationnel général est conforme aux exigences de l'organisme central, mais il est axé principalement sur l'information financière. Aucun effort n'est fait pour harmoniser les plans opérationnels des secteurs. Une fois préparés, les plans servent rarement à soutenir l'exécution du programme.	Les secteurs préparent les plans opérationnels séparément. Les questions de RH, GI et autres problèmes horizontaux sont traités au cas par cas et sont donc peu reflétés dans les plans organisationnels. Ceux-ci sont d'abord axés sur la conformité aux exigences des organismes centraux en matière de rapport. On s'efforce d'harmoniser les plans opérationnels des secteurs.	Les résultats souhaités, les priorités et les ressources sont décrits clairement dans les plans opérationnels. Les priorités sont classées par ordre d'importance. Les plans sont complets et reflètent les ressources de tous les secteurs fonctionnels. Les ressources sont adaptées chaque année en fonction des priorités. Nombreux liens entre les plans opérationnels des secteurs. Les priorités du plan opérationnel sont reflétées dans les plans de travail.	Les plans opérationnels soulignent les questions et les risques les plus critiques pour le succès de l'organisme et leurs répercussions sur les ressources. Les plans sont modifiés afin de refléter les priorités et les réactions aux évaluations et aux résultats de rendement. Les plans reflètent les différentes exigences des clients et des intervenants consultés dans le cadre du processus.	Les clients participent au processus de planification opérationnelle. Les plans sont utilisés comme partie intégrante de la gestion de programme. Les plans et les ressources sont révisés périodiquement afin de refléter les résultats de rendement. Les plans sont publiés à l'interne et facilement accessibles dans le système d'information de l'organisme.

Analyse raisonnée

- ❑ Les directions effectuent leur planification indépendamment et de différentes façons. On fait peu d'effort pour consolider les résultats de la planification.
- ❑ Le plan opérationnel du Ministère est fonction des exigences de rapport imposées par l'organisme central.
- ❑ Les priorités ont été établies mais non classées.
- ❑ Les liens entre les priorités et les ressources ne sont pas transparents.
- ❑ Les exigences des clients et des intervenants ainsi que des organismes centraux se reflètent dans les priorités.

Renseignements clés

- Le Ministère n'a pas connu les pressions associées à l'examen des programmes. Ainsi, l'affectation des ressources n'a pas été une préoccupation importante du Ministère. Elle a été fondée, à ce jour, sur les antécédents à cet égard et on a fait très peu usage des modèles d'affectation des ressources pour le financement. La plupart des exercices de réaffectation ont été effectués au sein des directions.
- Le Secteur des services aux anciens combattants a entrepris un certain nombre de projets pour promouvoir une meilleure affectation des ressources. Une nouvelle analyse des ressources et un modèle d'affectation ont été utilisés pour réaffecter les ressources au niveau des bureaux de district (phase I). Les phases II et III prendront en compte les régions et l'administration centrale. Le Secteur a eu recours à un comité d'affectation des ressources, mais a connu un succès limité.
- Certaines directions du Ministère subissent des pressions en matière de financement, p.ex. la Commémoration et la TI.
- En raison des pressions exercées sur les ressources, le Conseil de régie du Ministère (CRM) prend des mesures bien précises pour étudier l'affectation des ressources dans les directions. Il a l'autorité finale en cette matière et à l'égard des décisions de réaffectation au niveau du Ministère, lesquelles sont fondées sur la recommandation du sous-comité des finances. Au niveau de la direction, les SMA ont l'autorité. On a rajusté les ressources afin de prendre en compte des projets majeurs, p. ex. l'an 2000 et le Projet de remaniement des prestations.
- Le Ministère commence à utiliser les analyses de rentabilisation pour prendre des décisions sur l'affectation des ressources.
- Au niveau régional, les districts s'échangent des ressources afin de satisfaire aux exigences liées au volume de travail.

Enjeux et possibilités

- On est de plus en plus conscient du besoin d'une révision des services votés.
- Le lien est très faible entre les priorités et l'affectation des ressources. Avec le nombre croissant de priorités, l'affectation et la réaffectation des ressources deviennent de plus en plus difficiles. En raison du nombre de priorités, on a des difficultés à atteindre la masse critique de ressources pour appuyer chaque priorité. On est conscient que la réaffectation des ressources pourrait entraîner des économies.
- L'Approche pour un service axée sur le client (ASAC) constitue une priorité clé qui pourrait entraîner le besoin de ressources additionnelles.
- Les coupures dans les programmes provinciaux, p. ex. les soins à domicile, ajoutent de la pression sur les ressources d'ACC. Dans la mesure du possible, les régions poursuivent leur partenariat avec les provinces ou d'autres ministères fédéraux.
- Les gestionnaires sont préoccupés par la transparence des décisions liées à l'affectation des ressources et aux budgets des régions.
- L'affectation des ressources est de loin la question la plus préoccupante au niveau régional.

THÈME

Affectation des ressources

1
Pas de méthode systématique ni officielle d'affectation des ressources. Les niveaux des ressources sont modifiés d'année en année en fonction des résultats. L'analyse et l'information financière ne sont pas intégrées à l'évaluation des options et des priorités des programmes.

2
Les niveaux de ressources sont examinés périodiquement dans les programmes et les autres examens élémentaires du financement. Ils sont ajustés en fonction des nouvelles activités et priorités. Ils sont administrés indépendamment par chaque unité organisationnelle (ex., secteur ou région).

3
Chaque secteur/direction possède des modèles de planification pour évaluer ses besoins en matière de ressources et de mécanismes permettant de réaffecter les ressources à l'intérieur de l'organisme selon les priorités. Une analyse de rentabilisation sert à l'affectation des ressources. L'agent financier supérieur et le personnel interrogent et conseillent les gestionnaires.

4
Des mécanismes permettent de faire des choix entre les priorités concurrentielles. Les gestionnaires de tous les niveaux participent aux décisions concernant l'affectation/réaffectation des ressources. Les décisions relatives à la réaffectation des budgets sont complètement transparentes. La culture d'affectation des ressources favorise l'ouverture et la flexibilité.

5
Les ressources sont réaffectées dans les programmes fondés sur les priorités qui reflètent les résultats atteints et l'optimisation des ressources. Tous les niveaux de gestion sont vivement intéressés et participent activement au processus d'affectation des ressources.

Analyse raisonnée

- Les niveaux des ressources sont gérés indépendamment par chaque unité organisationnelle.
- On ajuste et on réaffecte les ressources selon les nouvelles activités et priorités.
- En ce qui concerne les nouveaux projets, l'utilisation d'analyses de rentabilité pour l'affectation des ressources est de plus en plus courante et nécessaire.
- Le Secteur des services aux anciens combattants a élaboré et mis en œuvre un nouveau modèle d'affectation des ressources.
- Les mécanismes pour faciliter la réaffectation dans l'ensemble des directions et des régions sont limités.

Renseignements clés

- ❑ Un processus d'établissement du budget est en place. Les conseillers financiers principaux (CFP) fournissent des conseils et des commentaires à l'égard du processus et consolident les budgets pour l'ensemble du secteur. Le rôle des finances devient plus difficile en raison de l'augmentation des demandes de financement.
- ❑ Les budgets d'exploitation se fondent essentiellement sur les dépenses antérieures.
- ❑ Pour l'établissement du budget des programmes, on utilise des modèles prévisionnels, p. ex. les pensions, la santé, etc. Les pressions augmentent pour garantir la précision des prévisions, car on souhaite réduire la dépendance à l'égard des fonds supplémentaires qui deviennent de plus en plus difficiles à obtenir du SCT.
- ❑ Les discussions du CRM concernant la position financière du Ministère ont eu tendance à être réactives et à se produire en temps de crise.
- ❑ Les prévisions dans certains secteurs se sont révélées difficiles et les solutions ne sont pas toujours évidentes. Par le passé, le VG a décelé des faiblesses dans la capacité du Ministère de prévoir les nouveaux clients potentiels et les besoins en lits à long terme des clients. On ne donne pas toujours suffisamment de précisions dans les prévisions opérationnelles.
- ❑ Les gestionnaires s'appuient souvent sur le personnel de soutien pour préparer et gérer les budgets et en analyser les écarts.

Enjeux et possibilités

- ❑ Dans le passé, comme la situation fiscale était stable, il n'y avait pas le besoin urgent de gérer les budgets. Partant, certains gestionnaires n'ont pas acquis les compétences nécessaires pour gérer et prévoir les budgets de façon appropriée.
- ❑ Rien n'encourage les gestionnaires à signaler les écarts favorables. De la même façon, il n'y a pas de sanctions pour les excédents de dépenses. On s'attend à ce que les contrats axés sur le rendement rendent les gestionnaires plus imputables.
- ❑ L'amélioration des prévisions et de l'établissement du budget dépend de la qualité des données démographiques sur les clients et de l'analyse de la charge de travail jusqu'au niveau du district.
- ❑ Les processus de planification et de prévision opérationnelles doivent être plus étroitement liés.
- ❑ Le moment de la finalisation du budget au niveau régional suscitent des inquiétudes.
- ❑ La planification de la charge de travail suivant une norme établie, la prévision des activités et la classification pourraient permettre d'établir le budget des ressources financières avec plus d'exactitude.

THÈME

1

2

3

4

5

Budgets et prévisions

Les budgets concernent essentiellement le partage des dépenses et les objectifs financiers. Aucune méthode particulière de préparation des budgets et des prévisions. Absence de consultation et de participation du personnel opérationnel à la préparation des budgets et des prévisions. Pas de commentaire sur le budget et les prévisions préparés, et les hypothèses ne sont pas accompagnées de pièces justificatives.

Processus de planification budgétaire clair et officiel. Les budgets, préparés par le service des finances, sont fondés sur la compréhension générale des plans à long terme. Le personnel opérationnel fournit les hypothèses de base au service des finances chargé de préparer les budgets et les prévisions. Le personnel opérationnel participe à la préparation des budgets d'ouverture. Les prévisions révisées servent uniquement à la mise à jour des résultats financiers prévisionnels, sont peu fréquentes et peu détaillées. On ne révise pas les prévisions pour vérifier la vraisemblance des hypothèses. Les résultats réels correspondent rarement aux prévisions. Les commentaires sur les hypothèses financières sont peu nombreux.

Les budgets sont préparés par le personnel opérationnel en collaboration avec le personnel financier et sont directement liés aux plans stratégiques et opérationnels. Le cadre de travail élaboré par l'agent financier supérieur et le personnel est dynamique et facile à comprendre pour les gestionnaires opérationnels. Les objectifs et hypothèses sont clairement établis dans le budget. Les budgets reflètent les priorités stratégiques et les objectifs de l'unité opérationnelle. Les éléments du budgets sont déterminés d'après la consommation prévue et les écarts ajustés en conséquence. Les prévisions sont examinées pour voir si les hypothèses et les mesures visant à améliorer les résultats sont réalistes. La révision des prévisions a lieu tous les trois mois, mais elle est peu détaillée en entraîne peu de modifications des objectifs. Les gestionnaires analysent les écarts et les justifient.

Le budget est en rapport étroit avec la méthode d'évaluation des coûts et fait le rapprochement entre les ressources et le coût des activités, des programmes et des produits. Les processus de préparation des budgets et des prévisions sont rationalisés. Les données sont entrées directement dans un mode de planification financière (ex., analyse par simulation ou par anticipation). Les gestionnaires sont rétribués/pénalisés en conséquence. Les objectifs et les hypothèses des plans opérationnels sont remis en question périodiquement; les modifications apportées reflètent l'environnement externe.

La méthode de préparation des budgets est axée sur les résultats. Les budgets sont en rapport étroit avec les priorités d'affectation des ressources et les résultats obtenus en matière de rendement.

Analyse raisonnée



- ❑ On utilise les modèles de prévision pour déterminer les budgets en matière de programme, lesquels constituent plus de 90 % du budget ministériel. Les prévisions à l'égard de certains secteurs comme les nouveaux clients potentiels et les besoins en lits à long terme ont été problématiques.
- ❑ Il existe un processus clair et officiel pour l'établissement du budget qui fait appel à la fois aux gestionnaires hiérarchiques, au personnel administratif et aux experts fonctionnels (CFP). Les Finances sont à la base du processus, mais les gestionnaires doivent préparer leurs propres budgets.
- ❑ Pour la plupart, les budgets sont liés aux priorités opérationnelles, mais il existe certains écarts critiques.
- ❑ En ce qui concerne les programmes, les éléments sont inscrits au budget selon la consommation présumée et les écarts sont calculés en conséquence.

Information sur le rendement général

Renseignements clés

- ❑ Le rapport sur les plans et les priorités (RPP) présente les engagements à l'égard des résultats clés, et le rapport ministériel sur le rendement (RMR) indique les réalisations dans ces secteurs de rendement, y compris les normes de service axées sur la clientèle.
- ❑ La haute direction a décelé des lacunes dans les mesures de rendement actuelles. On admet généralement que le Ministère doit améliorer sa façon de définir les résultats, les conclusions et les indicateurs. Actuellement, la plupart des renseignements sur le rendement sont encore quantitatifs (p. ex. les délais d'achèvement) et non qualitatifs.
- ❑ Dans le contexte du Projet d'amélioration des rapports au Parlement, on a élaboré un cadre pour la présentation des rapports sur le rendement ministériel. Comme le projet a reçu un appui mitigé, on avance lentement dans la définition et l'évaluation du rendement ministériel.
- ❑ Le Ministère a publié des normes de service dans son document « À votre service », lequel est distribué à grande échelle aux clients (les normes sont axées principalement sur les délais d'achèvement).
- ❑ Le Système d'information ministériel (SIM) fournit des renseignements ministériels de nature générale.

Enjeux et possibilités

- ❑ Les gestionnaires voient un risque à mesurer les résultats, car le bien-fondé de certains programmes pourrait être remis en question.
- ❑ La haute direction ne possède pas tous les renseignements nécessaires pour connaître le rendement de l'organisation.
- ❑ Pour bien comprendre l'orientation stratégique du Ministère, il faut d'abord élaborer un ensemble cohérent d'indicateurs du rendement.
- ❑ On s'interroge sur la pertinence d'indicateurs ministériels pour l'hôpital.

THÈME	1	2	3	4	5
Information sur le rendement général	Aucune évaluation du rendement organisationnel	Chaque secteur évalue le rendement de son niveau. On a établi les priorités en matière d'évaluation de rendement pour l'ensemble de l'organisme.	Les mesures hautement stratégiques utilisées découlent de la vision stratégique et des priorités. Les résultats à examiner selon les critères d'évaluation de l'organisme ont été déterminés et correspondent aux mesures en vigueur dans l'ensemble de l'organisme. Les résultats souhaités et les indicateurs de rendement correspondants ont été communiqués, compris et acceptés. L'évaluation couvre les aspects financiers et autres, et permet d'observer les angles historique et futur des cycles opérationnels.	Le rendement est évalué dans l'ensemble de l'organisme. Les résultats sont interprétés selon un concept de pointage équilibré et sont comparés aux objectifs stratégiques de l'organisme. L'information est validée par la haute direction et le ministre; elle est souvent utilisée dans la prise de décision et les rapports externes. Les méthodes d'évaluation organisationnelle sont adaptées de manière continue.	Les résultats des évaluations générales sont contrôlés périodiquement. Les plans stratégiques et opérationnels sont modifiés en conséquence. Les résultats servent également à faire des compromis dans les priorités de l'organisme. L'information est déjà accessible au moyen des systèmes d'information de haute gestion. Les besoins et les systèmes d'information sont révisés périodiquement en fonction de l'évolution des besoins de l'organisme et des écarts observés dans les rapports.

Analyse raisonnée

- ❑ On a déterminé certains éléments qui font partie du rendement ministériel, p. ex. les délais d'exécution clés.
- ❑ Les renseignements en matière de rendement sont énoncés dans le RPP et le RMR.
- ❑ Des mesures stratégiques de haut niveau liées à l'orientation stratégique n'ont pas été établies.
- ❑ On admet qu'il est nécessaire de se pencher davantage sur la définition des résultats des indicateurs.

Renseignements clés

- ❑ Il existe divers éléments d'information opérationnelle, mais il n'y a pas de source colligée qui puisse satisfaire aux besoins des gestionnaires.
- ❑ Le Ministère est en voie d'élaborer une importante base de données aux fins de la production de rapports (BDPR) où les gestionnaires pourraient trouver les renseignements dont ils ont besoin.
- ❑ Les renseignements concernant l'exploitation ne sont pas utilisés à leur pleine capacité pour prévoir les charges de travail.
- ❑ La haute direction n'a pas accès régulièrement et dans un format convivial à des rapports et à des analyses d'information opérationnelle clé.
- ❑ Le Ministère est en voie d'élaborer un cadre d'utilisateurs avertis qui, au moyen de logiciels sophistiqués, ont accès à des données opérationnelles et les rassemblent de manière à répondre aux exigences à l'égard des données à communiquer.
- ❑ L'hôpital utilise une carte de pointage d'indicateurs révisée trimestriellement. Il existe aussi des indicateurs opérationnels dans chaque secteur.

Enjeux et possibilités

- ❑ Les gestionnaires utilisent, dans une certaine mesure, le Système d'information ministériel (SIM) pour obtenir de l'information opérationnelle. Comme le SIM n'a pas été conçu pour fournir de l'information au niveau de détail demandé (district ou région), les gestionnaires ont élaboré leurs propres bases de données.
- ❑ On s'interroge à savoir qui devrait être responsable pour la cueillette, la communication et la réalisation d'une analyse des données opérationnelles.
- ❑ La haute direction a besoin d'information opérationnelle clé présentée sous forme synoptique pour avoir une vue consolidée du rendement opérationnel. Des données consolidées sur le rendement seraient également utiles aux gestionnaires de niveau opérationnel.

THÈME	1	2	3	4	5
Information opérationnelle	La collecte de données et les rapports sur le fonctionnement ne sont pas systématiques.	Les méthodes d'évaluation du du fonctionnement sont plus ou moins utilisées dans l'unité organisationnelle (ex., secteur). Les résultats de ces évaluations sont contrôlés de manière continue.	L'information de niveau supérieur est habituellement accessible pour les principaux indicateurs opérationnels, mais l'accès en mode descendant est limité. Les méthodes d'évaluation du fonctionnement opérationnel sont utilisées dans tous les secteurs. L'information est contrôlée de manière régulière; les gestionnaires de programmes prennent des mesures pour améliorer les résultats. Le personnel reçoit la formation nécessaire à l'utilisation des systèmes d'évaluation du rendement.	Les résultats de l'évaluation du fonctionnement sont facilement accessibles dans les systèmes d'information de l'ensemble de l'organisme. Les équipes de prestation de service utilisent ces résultats régulièrement pour améliorer les processus. Des plans d'action sont élaborés pour solutionner les problèmes. Liens solides entre les résultats de fonctionnement et les plans opérationnels. L'information est un élément essentiel des décisions relatives à l'affectation des ressources. L'information sur le fonctionnement appartient au ministère et est entièrement transparente dans tout l'organisme.	Les résultats de fonctionnement sont contrôlés périodiquement. Les méthodes d'évaluation diffèrent selon les groupes clients. Elles sont ajoutées ou effacées à mesure que les priorités changent. Elles sont distribuées dans l'ensemble de l'organisme et sont liées aux objectifs et aux mesures stratégiques. La majorité des employés peuvent obtenir facilement l'information dont ils ont besoin au moyen de l'accès direct aux installations d'accès en mode descendant ou aux guides de rédaction de rapport conviviaux.

Analyse raisonnée

- ❑ *Le SIM fournit de l'information de haut niveau sur un certain nombre d'indicateurs, mais il ne renseigne pas au niveau requis par les gestionnaires.*
- ❑ *Les utilisateurs avertis ont reçu une formation sur l'accès et le regroupement des données afin de satisfaire aux besoins en matière de rapport.*
- ❑ *Divers éléments d'information opérationnelle sont rapidement et facilement utilisables. Les gestionnaires les analysent pour améliorer le rendement, p. ex. le service à la clientèle.*

Mesure de la satisfaction de la clientèle

Renseignements clés

- Il existe diverses façons de recueillir les commentaires des clients. Le Ministère a mené des sondages officiels sur la satisfaction de la clientèle. Des fiches de commentaires sont mises à la disposition de la clientèle et sont disposées bien à la vue dans tous les points de service de la clientèle. Le Ministère consulte considérablement les différents groupes d'anciens combattants (p. ex. à des réunions régulières et fréquentes avec les représentants de la Légion royale canadienne, des Amputés de guerre, du Comité consultatif du Pacifique, etc.) et écoute attentivement leurs préoccupations. On a eu recours à des groupes de discussion pour obtenir une rétroaction sur les besoins en soins des anciens combattants. L'hôpital administre un sondage-questionnaire bisannuel mené auprès des patients pour connaître leur opinion sur la nourriture, l'entretien et la sécurité.
- Le taux de réponse aux sondages est bon, et les clients manifestent un haut niveau de satisfaction à l'égard des services fournis par le Ministère.
- Les clients participent à l'élaboration de normes de service.
- La culture du Ministère est fortement axée sur la clientèle.
- Le Ministère a récemment noué un partenariat avec le MDN pour améliorer les services d'ACC offerts aux clients de la Force régulière (projet ACC – FC).
- Le programme des services commémoratifs dispose d'un processus solide de surveillance de la satisfaction de la clientèle.
- Divers mécanismes d'examen et d'appel très perfectionnés sont offerts aux clients. Les résultats sont suivis dans le temps. Il n'y a aucun processus officiel de règlement des plaintes.
- Les résultats de la rétroaction des clients recueillie sur les fiches de commentaires font l'objet de résumés et de suivis annuels et sont présentés dans le rapport ministériel sur le rendement. Un certain suivi des demandes ministérielles est effectué dans les districts.

Enjeux et possibilités

- L'évolution de la clientèle (p. ex. l'augmentation des clients des FC) fournit au Ministère de nouvelles occasions de satisfaire à ses besoins. Ce changement suppose que les différentes mesures et méthodes de suivi du niveau de satisfaction sont appropriées pour une clientèle plus jeune.
- Bien qu'on se dise généralement satisfait des services, une analyse de la conjoncture a révélé que les clients croient que certaines améliorations pourraient encore se faire dans les programmes et les services.
- Certains enjeux relevés par les clients portent sur le partage de juridiction qui rend difficile l'action du Ministère.

THÈME	1	2	3	4	5
Mesure de la satisfaction de la clientèle	La collecte des données sur la satisfaction de la clientèle est faite de manière non officielle et ponctuelle.	Les méthodes de collecte de données sur la satisfaction de la clientèle varient dans l'organisme et d'une année à l'autre, en fonction des priorités de gestion. Peu de contrôle et d'analyse des résultats.	Des systèmes formels installés dans l'ensemble de l'organisation servent à évaluer le degré de satisfaction de la clientèle. Les résultats sont contrôlés périodiquement et sont pris en compte dans la planification stratégique et opérationnelle. Analyse limitée des résultats obtenus à l'échelle de l'organisation. Les plaintes sont groupées et signalées. Il y a un processus de traitement des plaintes.	Une vaste gamme de techniques servent à colliger les données sur la satisfaction de la clientèle. L'information est colligée de manière uniforme dans les secteurs de programme. On regroupe les résultats obtenus dans les différents secteurs de l'organisme et on analyse les tendances générales. Les résultats constituent un élément clé de la planification stratégique et opérationnelle; ils servent également à évaluer les normes de service et les améliorations.	Les résultats de l'évaluation sont publiés à l'extérieur et sont bien connus de la clientèle. La satisfaction de la clientèle est un élément clé de la planification stratégique et opérationnelle. On en tient compte également dans l'évaluation du rendement et les mesures incitatives. Les techniques utilisées pour la collecte des données sur la satisfaction de la clientèle sont l'objet d'améliorations constantes.



- L'information concernant la satisfaction de la clientèle est recueillie au moyen d'une vaste gamme de techniques. Cependant, rien n'indique que les renseignements sont consolidés à l'échelle organisationnelle et que les tendances globales sont analysées.
- La satisfaction du client est un élément clé de la planification opérationnelle.
- Les résultats des mécanismes de rétroaction sont utilisés pour évaluer l'amélioration et les normes de service.
- Il existe divers processus de règlement des plaintes.

Renseignements clés

- Les gestionnaires de programmes peuvent à leur discrétion demander l'élaboration de cadres d'évaluation. La plupart des programmes sont assortis de tels cadres.
- Bien que des cadres puissent exister, les évaluations ne suivent pas nécessairement.
- On a effectué des évaluations dans divers secteurs, p. ex. le PAAC, les promotions de la santé, les projets pilotes de l'ASAC et les pensions. L'étude sur la révision des pensions présentement en cours constitue la plus vaste étude assortie d'une forme d'évaluation entreprise par le Ministère depuis les cinq dernières années.
- La dernière évaluation du processus des pensions (étude sur les pensions de 1992-1993) a préparé le terrain pour la réforme sur les pensions.
- Les gestionnaires valorisent et utilisent les résultats d'évaluation à des degrés variés. Cependant, les gestionnaires perçoivent le soutien des évaluateurs de façon positive et apprécient leur contribution. Certains gestionnaires demandent de l'aide et des conseils aux évaluateurs dans le but sincère d'améliorer le processus.
- Le Comité de vérification et d'évaluation a récemment orienté plus clairement l'évaluation des programmes.

Enjeux et possibilités

- Comme les cadres d'évaluation donnent généralement de meilleurs résultats à l'égard des nouveaux programmes, on doit déterminer dès le départ ce qui doit être évalué. Il est de plus en plus nécessaire de lier les cadres d'évaluation aux priorités stratégiques.
- Les ressources en matière de vérification et d'évaluation sont le mieux utilisées pour l'élaboration de cadres d'évaluation dans les principaux secteurs de programmes. Le personnel chargé de l'élaboration des programmes devrait recevoir une formation à l'égard des éléments fondamentaux liés à l'élaboration de cadres d'évaluation.
- Les gestionnaires peuvent ne pas toujours faire la distinction entre la vérification et l'évaluation.
- En intégrant des systèmes et des évaluations de résultats dans la culture organisationnelle, on pourrait améliorer les mesures de rendement.
- Les régions ne savent pas dans quelle mesure on effectue une évaluation des programmes, et elles reçoivent peu d'information sur les résultats.

THÈME

Information sur l'évaluation

	1	2	3	4	5
Aucune méthode formelle d'évaluation de programme. Les évaluations sont ponctuelles. L'information sur les résultats de programme est limitée. Besoin de méthodes pour la collecte des données.	Des cadres d'évaluation existent pour certains secteurs de programme. Les évaluations ont lieu au fur et à mesure que les problèmes surviennent. L'information sur les résultats est accessible seulement dans certains secteurs de programme.	Les cadres d'évaluation et les méthodes de collecte de données sont en place pour les principaux secteurs de programme. Les résultats de prestation de programme sont clairement établis. Les indicateurs de rendement sont en place pour évaluer ces résultats, et l'information sur le rendement est colligée pour mesurer ces résultats. L'information sur l'évaluation est incluse dans les documents servant à la préparation du rapport externe.	Les méthodes d'évaluation des résultats sont révisées périodiquement. Les gestionnaires utilisent les résultats d'évaluation couramment dans la prise de décision et la planification stratégique et opérationnelle. L'évaluation est perçue comme une partie intégrante de la gestion des programmes ou régionale. L'établissement des priorités en matière d'évaluation est étroitement lié à la planification opérationnelle et à l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisme.	L'organisme se démarque par les résultats de son programme d'évaluation et ses méthodes de pointe. La planification stratégique et opérationnelle tient compte des liens entre les résultats de programme et l'affectation des ressources. Les résultats d'évaluation jouent un rôle important dans la réorientation du programme et dans la sélection du type d'information dont l'organisme a besoin pour évaluer son succès.	

Analyse raisonnée

- Des cadres de travail sont en place pour la plupart des secteurs de programmes.
- On effectue régulièrement des évaluations dans le contexte du programme de vérification et d'évaluation.
- Certains gestionnaires reconnaissent la valeur des évaluations.
- Des ressources spécialisées sont affectées aux évaluations.



Normes de service

Renseignements clés

- Dans son document intitulé « À votre service » distribué à grande échelle aux clients, le Ministère a publié des normes de service qui sont surveillées de façon continue. Le rendement par rapport à la plupart des normes fait l'objet d'un rapport dans le Rapport de rendement du Ministère.
- Les normes de service à la clientèle comportent des échéanciers relativement au traitement des demandes de règlement et aux demandes concernant divers programmes et services (p. ex. les pensions, les soins de santé, aux allocations d'anciens combattants). Il y a aussi des normes générales comme les heures de service et la langue de choix. L'hôpital possède ses propres normes de service.
- Plusieurs organisations au sein du Ministère ont élaboré des normes internes de service ou sont en voie de le faire. Cependant, ces normes ne sont pas encore largement utilisées.
- Les clients ont été consultés dans une certaine mesure pour l'élaboration des normes, et des organisations nationales de clients et d'intervenants ont participé. Certaines normes sont revues annuellement.
- Les gestionnaires trouvent utiles les rapports de l'AC sur les évaluations concernant les pensions.
- Dans les bureaux de district, certaines normes sont surveillées mensuellement à des degrés variés, p. ex. le processus des pensions.

Enjeux et possibilités

- Les normes de service du Ministère sont encore surtout de nature quantitative. En travaillant davantage sur les résultats, les conclusions et les indicateurs, on pourrait poursuivre l'élaboration et l'évaluation de normes de service qualitatives.
- Afin de maintenir la cohérence des normes, on doit travailler davantage à définir clairement le processus d'évaluation des délais d'achèvement. L'initiative pour un service axé sur le client pourrait servir de contexte à l'examen et à la simplification des normes.
- Les gestionnaires se sont dits d'avis que les services ministériels (c.-à-d. RH, TI, Finances, etc.) pourraient être améliorés en étant davantage axés sur des normes de service internes.
- Le RPSC et les systèmes en ligne permettront d'accélérer le service et de le rendre plus efficace.
- On reconnaît de plus en plus l'avantage de passer d'indicateurs quantitatifs (c.-à-d. les délais d'achèvement) à des indicateurs plus qualitatifs.

THÈME

1

2

3

4

5

Normes de Service

Aucune norme de service officielle. La qualité du service est contrôlée de manière non officielle.

Les accords et les normes de service ne sont pas uniformes dans l'ensemble de l'organisme. Les systèmes de collecte et d'enregistrement des données sur les niveaux de service ne sont pas encore au point. Les clients ont participé à l'élaboration des normes, à différents degrés.

Les accords et les normes de service formels sont établis pour chaque niveau opérationnel et les résultats sont contrôlés et analysés périodiquement. Les clients participent à l'élaboration des normes. Les résultats servent à observer les améliorations de service.

Les normes de service sont révisées périodiquement en collaboration avec les clients/intervenants et sont améliorées pour tenir compte des nouvelles priorités. Les normes de service sont évaluées en fonction du coût de la prestation de service. Elles traduisent les priorités des différents groupes de clients. Les résultats constituent une source de pression continue pour de nouveaux services et projets d'amélioration de la qualité.

Les normes de service de l'organisme sont publiées à l'extérieur et sont bien connues des clients. La conformité aux normes de service est un des principaux éléments de la planification stratégique et organisationnelle.

Analyse raisonnée

- Les clients ont participé dans une certaine mesure à l'élaboration des normes.
- Il existe des normes de service à la clientèle facilement accessibles aux clients.
- Des mécanismes sont en place pour recueillir et mettre à jour l'information sur le niveau de service.
- Les normes de service font l'objet d'un suivi dans certains secteurs, p. ex. le processus des pensions.
- Il n'y a pas de normes de service officielles clairement définies pour le secteur d'activités des services ministériels.

Renseignements clés

- En général, les gestionnaires se sont dits satisfaits de la pertinence, de la précision et du moment de l'information financière.
- L'information financière est offerte en direct du S.I.G.F., du S.B.C.C. et du SCPCT. Cependant, des interventions manuelles sont encore nécessaires pour regrouper des données visant à satisfaire aux besoins opérationnels.
- Il y a peu de renseignements rapidement et facilement utilisables en temps réel.

Enjeux et possibilités

- Un grand nombre de rapports financiers ne sont encore offerts que sous format papier. Un nouveau système financier en voie d'élaboration permettra vraisemblablement d'offrir un plus grand nombre de renseignements sous forme électronique.

THÈME

Information financière

1

La préparation des volumineux rapports sur papier, dictée par les calendriers de présentation des états financiers mensuels, trimestriels et annuels prend six semaines. Les commentaires sur les résultats sont rédigés par le service des finances seulement. La pertinence des données constitue un problème persistant. Les rapports préparés à l'aide du système de comptabilité sont uniformes, mais les lacunes de ce système poussent les gestionnaires à produire leurs propres fichiers et rapports, dont la cohérence avec les autres sources d'information n'est pas vérifiée.

2

La plupart des rapports financiers sont produits sur papier selon le calendrier établi; accès en ligne à certaines données justificatives. L'information utilisée provient de différentes sources, mais il n'y a pas de règle de coordination et la fiabilité des données n'est pas assurée. Les données servant à justifier l'information de haut niveau sont difficilement accessibles ou ne sont pas disponibles. Les commentaires sur les résultats sont préparés par les Finances avec la participation limitée du personnel opérationnel. Les cycles de présentation des rapports financiers ne correspondent pas toujours aux cycles de présentation des rapports sur l'information opérationnelle.

3

La fréquence des rapports est suffisante. Les données mensuelles sont disponibles de un à cinq jours après la fin du mois. Tous les rapports et données sont produits sur un support approprié à leur utilisation. L'accès et la fiabilité des données constituent rarement un problème. Une seule source d'information financière, mais les liens avec l'information opérationnelle exigent une intervention manuelle.

4

Des systèmes en temps réel, en ligne et entièrement intégrés comportant des modes flexibles de préparation des rapports. Intégration généralisée de l'information financière et opérationnelle (résultats, durée des cycles, charges de travail) pour satisfaire aux exigences fonctionnelles. L'information est associée à l'actif de l'organisme et est entièrement transparente. Le service des Finances travaille en étroite collaboration pour interpréter les résultats et rédiger le commentaire.

5

L'information provenant de différentes sources est stockée dans une macrobase de données (data warehouse), ce qui assure son intégrité. La haute direction est responsable de l'intégrité des données de sortie. Les systèmes de traitement des rapports sont interconnectés pour permettre l'accès en mode descendant aux données recherchées.

Analyse raisonnée

- Les données sont jugées adéquates.
- La fréquence des rapports est appropriée.
- Le S.I.G.F. est la principale source de renseignements financiers. D'autres systèmes le complètent.
- La plus grande partie de l'information n'est pas accessible en temps réel ni intégrée à l'information opérationnelle.



Information sur les coûts de gestion

Renseignements clés

- L'établissement des coûts des produits et des activités est limité. L'hôpital effectue une certaine analyse des coûts au sein de chaque secteur opérationnel, mais il n'y a pas d'intégration de cette analyse entre les secteurs opérationnels.
- Le Secteur des services aux anciens combattants a élaboré un modèle d'établissement des coûts de prestation des services fondé sur l'analyse de la charge de travail. On admet qu'il s'agit d'une comptabilité par activité de très haut niveau.
- Dans le passé, le Ministère a fait l'essai d'un système de compte rendu du temps, mais avec peu de succès. On était incertain de la fiabilité des données et de leur utilité aux fins de la prise de décisions.
- La direction ne dispose pas actuellement de suffisamment de renseignements sur les coûts pour analyser les options de prestation des services.
- Divers systèmes sont en place pour effectuer le suivi de certains éléments des fonctions d'activité de programmes (RPSC, SIEP, SCPCT). Cependant, ces renseignements ne sont pas intégrés.
- Il n'y a pas de processus formel de rapport de gestion sur la gestion des coûts. Cependant, il existe à l'échelle ministérielle divers groupes qui travaillent à réunir des renseignements sur les coûts aux fins du processus décisionnel de la gestion.

Enjeux et possibilités

- Un système de gestion des coûts peut améliorer l'affectation des ressources, aider à analyser l'économie de la prestation des programmes et améliorer la responsabilisation à l'égard des coûts des programmes.

THÈME	1	2	3	4	5
Information sur les coûts de gestion	L'information sur les coûts de gestion est basée sur les entrées du grand livre traditionnel (ex., salaires, frais de déplacement, gestion et opérations, etc.) pour chaque unité organisationnelle.	L'information sur les coûts est accessible au niveau de gestion de l'activité dans l'ensemble de l'organisme. Les coûts des activités sont cumulés pour établir les coûts du programme. Des systèmes sont en place pour enregistrer les données relatives à ces coûts. Une analyse supplémentaire permet d'obtenir les données utiles à la prise de décision.	Des systèmes d'établissement des coûts sont en place pour suivre de près l'évolution des coûts, des ressources (salaires, O et M) aux activités, et des activités aux produits aux services et aux programmes spécifiques. Les employés effectuent périodiquement la mise à jour du temps consacré aux activités. Le coût des produits et services sert à la planification.	Les systèmes d'établissement des coûts sont soutenus par des banques de données (data warehouses) qui groupent les données provenant de nombreuses sources. Les employés font la mise à jour du temps utilisé sur une interface automatisée. L'information sur les coûts est déjà accessible au moyen d'un serveur. Elle sert à orienter les décisions de gestion. Les systèmes d'établissement des coûts et la méthode de préparation des budgets sont étroitement liés.	L'information sur les coûts des activités, des produits et des services est un élément essentiel à la prise de décisions en matière de gestion. Cette information est déjà accessible à tous les gestionnaires dans un format qui peut être adapté pour l'amélioration des processus, les décisions relative à l'impartition, le recouvrement des coûts, la planification opérationnelle et l'évaluation du rendement.

Analyse raisonnée

- Le SIGF peut fournir des coûts financiers par unité organisationnelle.
- Il est possible d'établir le coût unitaire à un haut niveau dans des secteurs de programme sélectionnés.
- On procède à une certaine analyse de l'information sur les coûts aux fins de la prise de décisions.
- L'information sur les coûts financiers est cumulée de manière à établir les coûts au niveau des programmes.
- En général, des renseignements en temps opportun et utiles au niveau des activités et des services ne sont pas rapidement et facilement utilisables.



Renseignements clés

- ❑ La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a préparé et distribué un document donnant un aperçu de la gestion des risques dans la fonction publique et portant sur les diverses options qui s'offrent à Anciens Combattants.
- ❑ À l'hôpital, la gestion des risques est très importante et structurée : on retient les services d'un gestionnaire attiré des risques et on utilise une méthode établie pour déterminer, documenter, prévenir les risques et s'y attaquer. Il y a des mesures de rendement concernant la gestion des risques.
- ❑ Bien que certains secteurs du Ministère, p. ex. TI et PRP, utilisent diverses méthodologies de gestion des risques, il n'y a pas de cadre pratique et commun à l'ensemble du Ministère. Ce dernier gère les risques ministériels comme le problème de l'an 2000 au moyen de la planification de la reprise des activités et de plans d'urgence.
- ❑ Bien qu'il n'y ait pas de cadre officiel de gestion des risques à l'échelle ministérielle, les gestionnaires ont tendance à gérer les risques de façon intuitive et officieuse. Cette situation peut être problématique pour le personnel moins expérimenté ou qui fait partie du Ministère depuis peu. En général, les gestionnaires utilisent leur propre méthode et ne documentent pas leur évaluation.
- ❑ Divers projets très importants, p. ex. le projet de l'an 2000 et le PRP, ont aidé le Ministère à développer sa capacité de comprendre et de gérer le risque, p. ex. l'évaluation des risques importants avant la mise en oeuvre d'un projet.
- ❑ Dans l'ensemble, il n'y a pas eu de formation en gestion des risques au sein du Ministère. Cependant, certains membres du personnel ont reçu une formation pour des projets précis.
- ❑ Il existe des réserves pour les situations d'urgence auprès du sous-ministre et du SMA. Certaines régions ont aussi des réserves.

Enjeux et possibilités

- ❑ Les opinions divergent quant à la culture de la gestion des risques au sein du Ministère. D'une part, on se dit préoccupé à l'idée que le Ministère est peut-être trop peu enclin à courir des risques. Il a tendance à gérer en consultant trop et en n'agissant pas suffisamment. D'autre part, on sent que les gestionnaires n'ont pas à vivre avec les conséquences de mauvais jugements.
- ❑ Il y a dichotomie entre l'importance relative accordée à l'évaluation du risque pour les questions plus sérieuses et le contrôle trop important exercé pour les questions moins sérieuses.
- ❑ Bien qu'une méthode informelle de gestion des risques soit adéquate en certaines circonstances, on doit adopter une méthode plus formalisée, c.-à-d. une politique de gestion des risques, un cadre, des méthodes, des modèles et des écarts admissibles. On n'a pas déterminé d'I.P.O. pour l'élaboration de ces éléments.
- ❑ On doit disposer d'outils plus officiels pour évaluer les risques à l'échelle ministérielle. Le défi consiste à concevoir des normes et des outils simples et faciles à utiliser tout en étant efficaces.
- ❑ La technologie peut servir à gérer les tolérances à l'égard des risques.

THÈME

Gestion des risques

1
Aucune mesure de gestion des risques. La notion de gestion des risques est mal comprise.

2
Les politiques et lignes directrices sont en place dans certains services fonctionnels particuliers seulement. Les problèmes touchant l'ensemble de l'organisme sont réglés au fur à mesure qu'ils surviennent.

3
L'organisme possède un cadre et une politique de gestion des risques. Les risques importants sont déterminés et les plans en tiennent compte. Les cadres supérieurs connaissent bien les notions et les techniques de gestion des risques. L'évaluation des risques se fait principalement au niveau opérationnel et pour la planification et l'exécution des vérifications et des examens. Des fonds sont réservés aux imprévus.

4
Les risques importants sont soulignés dans les plans stratégiques et opérationnels. Des systèmes sont en place pour évaluer les risques et déterminer les degrés d'importance acceptables. Il y a également de modes de prévision et de gestion des fonds d'urgence. Tous les niveaux de gestion participent à la mise en oeuvre des contrôles et à l'évaluation des risques. Les gestionnaires ont appris à utiliser les outils et les techniques d'évaluation des risques.

5
Les risques sont contrôlés de façon continue dans l'ensemble de l'organisme, et des plans d'action sont en place pour mieux gérer les risques. La gestion des risques est parfaitement intégrée à la planification et à la gestion des régions/programmes. Les risques importants et leurs conséquences sont signalés aux clients et aux intervenants de manière continue. On évalue périodiquement l'efficacité des contrôles.

Analyse raisonnée

- ❑ *Il existe certaines mesures de gestion des risques comme une planification d'urgence et de reprise des activités. En ce qui concerne certains risques majeurs, p. ex. le projet de l'an 2000 et la SIF, on les a recensés et on a élaboré des plans pour les contenir.*
- ❑ *À l'hôpital, la gestion des risques est formalisée. Ailleurs, les pratiques de gestion des risques existent à divers degrés dans certains secteurs fonctionnels (p. ex. TI et PRP); cependant, il n'existe pas de politique pour l'ensemble du Ministère.*
- ❑ *Les gestionnaires font face aux risques de façon intuitive, mais non explicite.*
- ❑ *Des fonds d'urgence et de réserve sont en place pour faire face à ces événements.*
- ❑ *En général, l'évaluation des risques est très officieuse.*



Niveaux de pouvoir

Renseignements clés

- ❑ Chaque gestionnaire doit signer un document décrivant son niveau d'autorité financière.
- ❑ Les niveaux d'autorité à l'égard des ressources humaines et financières sont examinés annuellement et changés au besoin.
- ❑ La délégation de pouvoir est généralement conforme aux responsabilités opérationnelles. Les niveaux de pouvoir en matière de passation de marché et de dotation sont réputés être des irritants.
- ❑ Les pouvoirs délégués sont clairement documentés, accessibles et à la portée de tout le personnel sur Acroread.

Enjeux et possibilités

- ❑ On se demande si la structure de pouvoir appuie dans toute la mesure du possible la prestation de services adaptée aux besoins.
- ❑ Dans les régions, on est préoccupé par le temps nécessaire pour changer les pouvoirs. En outre, on croit que le personnel de première ligne a besoin de plus de pouvoirs pour exécuter efficacement son travail.

THÈME	1	2	3	4	5
Niveaux de pouvoir	Absence de structure de pouvoir.	La structure de pouvoir existe, mais elle est perçue essentiellement comme un instrument de contrôle. L'exercice des pouvoirs varie d'un secteur à l'autre de l'organisme. Les pouvoirs ne sont pas perçus comme un outil stratégique.	Une structure des pouvoirs existe pour la plupart des fonctions de l'organisme; elle est mise à jour périodiquement. Les pouvoirs sont clairs et compris de tout le personnel. Les pouvoirs correspondent aux responsabilités.	La structure de pouvoir est très compatible avec les valeurs et la culture organisationnelles. Les pouvoirs contribuent à la prestation de services adaptés aux clients. La direction ajuste les pouvoirs périodiquement de façon proactive.	La structure de pouvoir est étroitement liée aux politiques et à la méthode de gestion des risques de l'organisme. Les pouvoirs sont utilisés comme outil stratégique de gestion.

Analyse raisonnée

- ❑ *Il existe une structure de pouvoirs globale mise à jour régulièrement.*
- ❑ *Les pouvoirs sont clairs et bien compris par tout le personnel.*
- ❑ *Les pouvoirs correspondent généralement aux responsabilités bien qu'il faudra se pencher sur certains secteurs.*

Amélioration du processus opérationnel

Renseignements clés

- ❑ La réforme des pensions a représenté un projet majeur d'amélioration du processus opérationnel.
- ❑ Au nombre des autres exemples d'amélioration du processus opérationnel, citons la centralisation des allocations aux anciens combattants, l'amalgamation des services des traitements et des avantages et la normalisation des processus au moyen de la mise en œuvre du RPSC.
- ❑ L'amélioration du processus opérationnel n'est pas un processus continu, mais il est généralement déclenché par des facteurs externes et des pressions exercées sur les ressources. En général, on sait que le Ministère est soumis à des pressions qui l'obligent à utiliser des méthodes plus concertées pour améliorer ses processus opérationnels. Le changement de la clientèle et les développements de la TI, p. ex. le cybergouvernement et le RPSC, seront des facteurs importants pour l'amélioration du processus opérationnel. Les pressions en matière de ressources incitent également à un plus grand engagement envers l'amélioration du processus.
- ❑ La Direction générale de la vérification et de l'évaluation est également certifiée ISO 9002.
- ❑ Les clients ont participé à des activités d'amélioration du processus à différents degrés (p. ex. des groupes de discussion pour le PRP). Le personnel a participé, particulièrement dans les régions.
- ❑ Le Secteur des services aux anciens combattants va de l'avant avec son concept des « Régions de l'avenir ».
- ❑ L'objectif de fournir le même niveau de service dans tout le pays a été l'un des éléments moteurs de l'Approche pour un service axé sur le client (ASAC), et il a généré beaucoup de travail.
- ❑ Les régions prennent des initiatives pour améliorer le service, p. ex. en examinant le travail accompli, en menant des entrevues téléphoniques, en analysant les transactions des Finances et en mettant sur pied des comités de processus opérationnels.

Enjeux et possibilités

- ❑ Les gestionnaires jugent extrêmement important de maintenir un haut niveau de service à la clientèle durant tout le projet d'amélioration des processus.
- ❑ Le projet de remaniement des prestations était au départ un projet d'amélioration des processus opérationnels, lequel est devenu un projet de TI. Avec la mise en œuvre du RPSC, on a l'occasion de revoir les processus opérationnels afin de maximiser le rendement du système.
- ❑ Une solide méthode coordonnée de gestion du changement est essentielle pour conceptualiser et mettre en œuvre les améliorations des processus opérationnels.
- ❑ Tout projet d'amélioration des processus opérationnels comportera un examen des priorités ministérielles et une réaffectation des ressources.

THÈME

	1	2	3	4	5
Amélioration du processus opérationnel	Il y a des différences importantes dans la prestation des services entre les régions/programmes. Les processus ne sont pas bien établis. Aucune méthode ni aucun processus n'appuie l'analyse ni l'évaluation des options de prestation des services.	Les processus sont plus ou moins établis selon les secteurs de service. Les projets d'amélioration des processus sont ponctuels. Pas ou peu d'effort visant à augmenter l'efficacité de l'organisme. Peu de changement au cours des trois dernières années.	Les principaux processus de prestation des services sont bien documentés et compris dans tous les secteurs de service. Certaines des meilleures pratiques sont évaluées et les processus mis à jour. Afin d'améliorer la prestation des services, on modifie considérablement les processus et on effectue des analyses d'efficacité organisationnelle. Les processus clés sont contrôlés pour assurer la cohérence dans la prestation des services.	Des systèmes et processus servent à déterminer et à évaluer les options de prestation des services. Les processus sont améliorés de manière continue. Les différentes techniques d'analyse servant à soutenir l'amélioration des processus incluent l'examen des meilleures pratiques et l'analyse comparative. Les processus sont évalués sur une base de comparaison entre fonctions ou entre organismes, avec la participation des clients/intervenants. Des secteurs de l'organisme sont certifiés ISO 9000.	Tous les services du Ministère se démarquent dans le milieu gouvernemental par leurs processus de prestation innovateurs et excellents. L'organisme sert souvent de modèle et est appelé fréquemment à donner des conseils et à participer aux forums interministériels pour expliquer ses processus opérationnels. Les principaux secteurs de l'organisme sont certifiés ISO 9000.

Analyse raisonnée

- ❑ On a apporté des améliorations récentes aux processus décisionnels, p. ex. les allocations aux anciens combattants et les processus des pensions.
- ❑ Les principaux processus de prestation des services sont bien documentés et accessibles.
- ❑ L'amélioration du processus opérationnel a été en bonne partie réactive et ponctuelle.
- ❑ On n'a pratiquement rien fait en ce qui concerne « l'organisation la plus efficace ».
- ❑ La Direction générale de la vérification et de l'évaluation est la seule certifiée ISO 9002.



Outils et techniques

Renseignements clés

- ❑ Les gestionnaires utilisent toute une gamme d'outils pour appuyer leur prise de décisions dans des secteurs particuliers, comme l'analyse avec tableur. Ils se disent intéressés à approfondir leurs connaissances et à parfaire leurs compétences dans la préparation d'analyses de rentabilité et de coûts-avantages. Ils voient également un avantage à utiliser, pour l'ensemble du Ministère, une méthode cohérente en matière de contenu et de style de cas.
- ❑ Les gestionnaires savent qui appeler en cas de besoin. Les experts fonctionnels (unité statistique, finances, etc.) appuient les gestionnaires à l'égard des analyses spécialisées ou « uniques ».
- ❑ La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a élaboré des outils d'auto-évaluation à l'intention des gestionnaires, p. ex. la fonction de contrôleur et l'auto-évaluation de l'équipe de travail. Ces outils sont rapidement et facilement utilisables sur Acroread.
- ❑ Le Ministère dispose de bons outils technologiques.
- ❑ En général, les gestionnaires ne disposent pas d'un outil ministériel commun pour les aider à déterminer, à évaluer et à gérer les risques (p. ex. une analyse des coûts-avantages, une évaluation des risques).

Enjeux et possibilités

- ❑ Malgré l'existence d'outils technologiques, les gestionnaires n'ont pu les utiliser à leur pleine capacité en partie en raison des contraintes liées à leur charge de travail qui les empêchent de suivre la formation nécessaire. Dans certains cas, les gestionnaires ne sont pas nécessairement au courant de leur existence. Il serait utile pour les gestionnaires opérationnels d'avoir en main une liste des outils offerts assortie de documents appropriés sur leur utilisation et les avantages potentiels.
- ❑ Comme le Ministère change son modèle de compétence en gestion, il est opportun d'examiner les outils de soutien, les pratiques et les instruments de travail.
- ❑ La base de communication des données présente la possibilité de fournir une meilleure intégration des renseignements financiers et autres et une analyse par simulation.
- ❑ L'hôpital a dû élaborer un grand nombre d'outils et de systèmes d'information, notamment en rajustant des systèmes ministériels pour satisfaire à son contexte unique.

THÈME

1

2

3

4

5

Outils et techniques

Les gestionnaires disposent d'outils et de techniques limités au niveau de l'organisation pour effectuer les analyses de rentabilisation. Ils ont tendance à utiliser leur propre méthode.

Les techniques telles que la comptabilisation du cycle de vie, l'analyse coûts-avantages et l'analyse comparative sont essentiellement axées sur les finances. Les compétences ministérielles en techniques analytiques ont été mises à jour dans l'entourage des contrôleurs.

Les gestionnaires ont accès à différents modèles et techniques analytiques ainsi qu'à des outils d'aide à la prise de décision qui intègrent l'information financière et non financière. Ces outils et techniques sont accessibles aux gestionnaires de tous les niveaux et sont utilisés en étroite collaboration avec les experts fonctionnels.

Vaste gammes d'outils et de modèles d'aide à la décision bien conçus. L'analyse est effectuée à partir des renseignements intégrés dans une base de données. Les outils et les techniques d'aide à la décision sont bien faits et faciles à comprendre; ils sont utilisés par tout le personnel. Les outils sont une partie intégrante du processus décisionnel utilisé par les gestionnaires.

Accès direct à l'information sur la gestion grâce aux outils et modèles perfectionnés d'aide à prise de décision. Les outils et modèles sont évalués périodiquement et les mises à jour sont effectuées en tenant compte des tendances et des technologies les plus récentes.

Analyse raisonnée

- ❑ Les outils sont utilisés en étroite collaboration avec les experts fonctionnels.
- ❑ Le Ministère dispose d'une solide base d'outils, principalement en ce qui concerne la technologie de l'information disponible aux gestionnaires.
- ❑ En ce qui concerne les principaux projets ministériels, p. ex. le PRP et le problème de l'an 2000, on a utilisé des outils sophistiqués comme l'analyse des risques.



- ❑ En général, les gestionnaires n'ont pas d'outil ministériel commun pour les aider à déterminer, à évaluer et à gérer les risques, et à préparer des analyses de rentabilité et de coûts-avantages.

Renseignements clés

- Il existe un grand nombre de systèmes pour suivre de près l'information sur les programmes, notamment le Système d'information sur l'état des pensions (SIEP), le réseau de prestation des services aux clients (RPSC) et le Système de distribution des prestations (SDP).
- Au nombre des systèmes ministériels, citons le Système intégré de gestion financière (S.I.G.F.), le Système de calcul et de prévision du coût des traitements (SCPCT), le Système automatisé d'information de gestion du matériel (SAIGM) et Peoplesoft (RH).
- La mise en œuvre du SIF entraînera l'intégration des systèmes des finances et de gestion du matériel.
- En général, les gestionnaires ne se sont pas dits préoccupés par la précision et la fiabilité des systèmes de suivi ministériels et opérationnels.
- Les systèmes de suivi existants sont autonomes. En conséquence, les multiples systèmes de suivi entraînent souvent des entrées de données multiples, p. ex. en ce qui concerne les finances et la gestion du matériel.
- À l'hôpital, les secteurs cliniques comme la physio sont dotés de systèmes opérationnels uniques.
- Les organismes centraux voient favorablement la qualité des rapports ministériels externes (RPP, RMR).
- La TI a été chargée d'élaborer un dossier client intégré.
- Le Ministère s'est engagé à se conformer au projet de *cybergouvernement 2004*.

Enjeux et possibilités

- Le PRP met en œuvre une base de données (BDPR) ayant la capacité d'intégrer des rapports par la collecte d'information dans tous les systèmes ministériels.
- Le RPSC a réduit le besoin de multiples entrées à l'égard de l'information sur la clientèle.

THÈME

1

2

3

4

5

Systemes de suivi des transactions

Il n'y a pas de système de suivi des transactions financières ou des résultats opérationnels, ou les systèmes utilisés à ces fins ne sont pas fiables. Les gestionnaires tiennent leurs propres fichiers. Aucune méthode coordonnée de gestion des données. Les systèmes dépendent essentiellement des entrées manuelles.

Des systèmes formels servent au suivi des transactions financières et opérationnelles. Les gestionnaires tiennent des fichiers séparés à des fins de gestion, en plus des systèmes formels. Les notions de liens entre systèmes et de flux de données ne sont pas très bien comprises. On croit généralement que la conformité aux normes d'information financière fait partie des responsabilités du service des finances.

Les systèmes officiels de suivi des transactions financières et des résultats opérationnels sont rapides, précis et fiables. Ces systèmes sont cloisonnés (c.-à-d. qu'il existe de multiples systèmes servant au traitement des revenus et des dépenses, des opérations, des finances, des ressources humaines, des salaires, des biens immobiliers, etc.) et entraînent plusieurs entrées et bases de données. Les liens entre les systèmes et les flux de données sont bien compris. Les gestionnaires ont un sentiment d'appartenance marqué à l'égard de l'information financière et opérationnelle. Les rapports sont conformes aux exigences du Parlement et des organismes centraux en matière d'information externe.

Tous les systèmes d'information sur les transactions financières, les ressources matérielles et humaines et les autres opérations sont en réseau, ou interconnectés/intégrés. Il est rarement nécessaire de réintroduire les données ou d'intervenir manuellement pour la collecte de l'information. Les gestionnaires travaillent en étroite collaboration pour coordonner la gestion des données. Installation des technologies de commerce électronique.

Des méthodes permettent d'évaluer les options d'automatisation lorsque de nouvelles collectes de données sont nécessaires. Le traitement des transactions est peu coûteux et produit des données précises et pertinentes. Utilisation maximale du commerce électronique, c'est-à-dire de l'EED et de l'EAA.

Analyse raisonnée

- Il existe des systèmes officiels de suivi des transactions financières et des résultats opérationnels. Ces systèmes sont jugés opportuns, précis et fiables.
- Comme ces systèmes sont cloisonnés, il en découle de multiples bases de données.
- Bien que les systèmes soient cloisonnés, le Ministère poursuit l'élaboration d'un fichier clients intégré qui pourrait tirer l'information de différents systèmes.
- Les gestionnaires ont un sentiment d'appartenance marqué à l'égard de l'information opérationnelle.
- Les rapports sont conformes aux exigences en matière d'information externe.

Renseignements clés

- Le Ministère a l'infrastructure nécessaire (c.-à-d. trois secteurs travaillent à des systèmes de base de données aux fins de la production de rapports) pour l'entreposage électronique massif des données et la production de rapports sophistiqués fournissant de l'information financière et autre. Bien que la base de données (BDPR) soit en voie d'élaboration, le Ministère a présentement l'expertise nécessaire pour traiter les données de différents systèmes afin de satisfaire aux besoins des gestionnaires en matière de rapports.
- Le Ministère met à niveau un grand nombre de ses systèmes, p. ex. Peoplesoft, Free Balance, qui ont la capacité de produire des rapports intégrés. Le Ministère a différents systèmes de programme autonomes qui ne permettent pas la production de rapports intégrés.
- Le Système d'information ministériel (SIM) fournit de l'information ministérielle d'ordre général.
- Le Ministère utilise des technologies d'accès au savoir :
 - Il s'est doté d'un site Web qui a déjà été primé et qui offre une vaste gamme d'information sur les programmes, les services, les plans et les priorités du Ministère ainsi qu'une variété de renseignements pédagogiques pour faire connaître la commémoration. En outre, les officiers de service de la Légion peuvent obtenir de l'information sur la situation des demandes de pensions faites par leurs clients.
 - Au moyen des réseaux, les employés peuvent avoir accès au SIM, au courrier électronique, à la plupart des manuels, aux lignes directrices et aux politiques du Ministère et de l'organisme central, et à diverses applications électroniques.
- Le Ministère a une multitude d'applications (environ 800 sur ordinateur personnel) qui mobilisent des ressources importantes aux fins d'entretien et d'appui. En outre, il a un vaste environnement de serveur client. Il est en train d'évaluer d'autres mécanismes de prestation de services pour réduire les frais d'exploitation de la TI et améliorer le rendement en utilisant la capacité de son serveur et ses technologies d'accès au Web.

Enjeux et possibilités

- Selon le CRM, la technologie est la clé de l'avenir. Par exemple, l'avancement de la technologie permet l'intégration des systèmes existants en vue de la production d'un dossier client intégré; en liant les technologies habilitantes à des processus opérationnels améliorés, on obtiendra un rendement optimal sur les investissements en matière de technologie.
- Dans la mise en oeuvre de solutions technologiques, la haute direction demeure sensible aux besoins des clients particulièrement des anciens combattants vieillissants. La clientèle plus jeune, de même que les représentants des clients plus traditionnels, cherchent un meilleur accès au Ministère au moyen de la technologie d'accès au Web.
- Le Ministère se prépare à mieux servir les Canadiens grâce à son projet de cybergouvernement 2004.
- Certains gestionnaires souhaitent un meilleur accès à des renseignements en RH sous forme électronique.
- La technologie d'accès au Web permet au Ministère d'améliorer sa capacité à l'égard des applications existantes et lui évite d'élaborer de nouveaux systèmes à partir de zéro.
- Il est difficile de trouver le niveau approprié d'utilisation du courriel.
- Certaines régions se disent préoccupées à l'égard de la nouvelle structure centralisée de régie interne pour la TI et la GI et du niveau de service qui sera offert à l'avenir.
- De la technologie du RPSC pourrait découler de nouvelles activités pour le Ministère.

THÈME

1

2

3

4

5

Technologie d'accès au savoir

Il y a peu ou pas de méthode ou de rigueur quant au stockage des données sur le rendement; elles sont transmises entre les programmes pour les systèmes opérationnels de base seulement. Les données superflues sont stockées dans les ordinateurs de bureau et dans les ordinateurs centraux. La plupart des systèmes sont sur support papier. Le service des TI supervise la technologie. Accès limité au RELOC et au courrier électronique.

Chaque secteur possède des systèmes d'information sur le rendement des programmes. Absence de vision d'ensemble quant aux systèmes et aux données. Peu ou pas de connexions entre les systèmes d'information sur le rendement.

Les principaux programmes sont transférés dans un environnement client/serveur. Connexions limitées entre les systèmes d'information sur le rendement des secteurs. Les principaux secteurs ont trouvé des solutions à leurs propres problèmes et sont en train de négocier ou de planifier l'intégration des systèmes. Il existe des modèles de processus et de données de rendement pour les secteurs et éventuellement pour l'organisation. Plans d'urgence et antisinistre.

Toute l'information sur le rendement, nécessaire aux analyses ministérielles, est stockée dans une macrobanque de données (data warehouse) qui est reliée aux systèmes de traitement des transactions (RH, finances). Connectivité élevée entre les systèmes des secteurs. On utilise encore beaucoup de papier même si les documents contenant l'information sur le rendement sont numérisés. Les systèmes d'information de haute gestion saisissent l'information ministérielle résumée.

Expériences technologiques bien planifiées (analyse des données, systèmes experts, outils de création de contenu. L'utilisation de la technologie de gestion/recherche de documents transforme la macrobanque de données (data warehouse) en réservoir d'expertise. Une approche stratégique est utilisée pour les investissements dans les TI dont le rendement est contrôlé de près.

Analyse raisonnée

- On utilise la bureautique et le courrier électronique à grande échelle. Le personnel utilise de plus en plus Internet.
- Présentement, certaines applications clés (RPSC, Peoplesoft, Free Balance) sont dans un environnement de « serveur client » à deux paliers.
- Il existe certaines données sommaires relatives au rendement qui sont accessibles en direct au moyen du SIM.
- Il y a un lien entre le système financier et les systèmes de programme clés (p. ex. PAAC, SCT, Pensions).
- La BDPR a la capacité de fournir au Ministère un entreposage électronique massif des données.
- Des plans de secours et de reprise après sinistre sont en place pour tous les systèmes critiques de mission.
- Le Ministère ne dispose pas d'un dossier-client unique.

Renseignements clés

- Le RPSC a permis de rectifier les problèmes de cohérence de l'information de base sur les clients qui réside dans d'anciens systèmes cloisonnés. Il permet de garantir l'accès par les utilisateurs à des renseignements précis, car il n'y a plus qu'un seul système d'information générale de base sur les clients.
- Les gestionnaires ont habituellement accès à l'information financière dont ils ont besoin; on s'interroge sur l'accès à l'information liée aux RH.
- Les données sont généralement jugées cohérentes.
- Il existe des modèles prévisionnels à l'égard des programmes au moyen du SIM et d'autres bases de données. En ce qui concerne l'organisation et la gestion, les prévisions sont principalement un cumul des centres de responsabilité.

Enjeux et possibilités

- Une plus grande intégration est nécessaire pour relier l'information financière et autres.
- Les gestionnaires aimeraient un meilleur accès à des renseignements importants pour leurs activités locales et satisfaisant à leurs besoins.
- La gestion de l'information est problématique autant pour les documents papiers qu'électroniques. Il faut encore des mécanismes et des procédures efficaces pour conserver un suivi papier de documents et de fichiers ministériels clés. En outre, la correspondance interne (y compris la documentation en matière de réunions et de décisions) se fait en bonne partie par courriel, et il n'existe pas de politiques ou de méthodologies officielles efficaces pour conserver et classer les dossiers portant sur ces décisions. Cette question concerne vraisemblablement l'ensemble du gouvernement.

THÈME	1	2	3	4	5
Cohérence de l'information	Les systèmes de préparation des budgets et des prévisions, de comptabilité et d'information opérationnelle ne sont pas compatibles. Ils fonctionnent indépendamment dans différents sites et ne font partie d'aucun réseau contrôlé.	Il n'y a pas de liens automatiques entre les différents sites. Les données sont transmises au moyen d'un processus physique seulement. Les rapprochements sont en grande partie fait manuellement.	Les systèmes de préparation des budgets et des prévisions, de comptabilité et d'information opérationnelle sont compatibles. Tous les sites sont reliés électroniquement. Les rapprochements sont automatisés et habituellement sans problème. Le matériel de rédaction des rapports est accessible mais pas toujours facile à utiliser.	Les systèmes de comptabilité, de préparation des budgets, de rendement opérationnel, ainsi que l'information relative à ces systèmes sont intégrés. Le matériel de rédaction des rapports est convivial.	Le système d'information de la haute direction est installé. Toutes les données sont facilement accessibles sur PC. L'accès en mode descendant et l'analyse des tendances sont disponibles.

Analyse raisonnée

- En général, les systèmes d'établissement du budget, de comptabilité, d'exploitation et de prévision sont compatibles. Il y a des formats de rapports normalisés à l'échelle organisationnelle. On satisfait aux demandes ponctuelles au besoin. L'accès à l'information est efficace pour les experts fonctionnels, mais l'est moins pour les gestionnaires. Le réseau étendu relie les sites électroniquement dans tout le pays.

Renseignements clés	Enjeux et possibilités
<ul style="list-style-type: none"> ❑ En général, les contrôles internes sont jugés adéquats. Cependant, on estime que certains secteurs (p. ex. les voyages, la passation de marché, la dotation) sont surcontrôlés. Le Ministère étudie également la possibilité d'améliorer les contrôles associés aux contributions du PAAC versées d'avance et à certains programmes plus petits, comme les allocations aux anciens combattants. ❑ La délégation de pouvoir est généralement cohérente avec les responsabilités opérationnelles. Elle est clairement documentée et accessible à tout le personnel sur Acroread. ❑ Les gestionnaires, selon leur niveau, se conforment généralement à tous les textes législatifs, règlements et décrets portant sur la gestion des finances, et ils respectent le plafond des dépenses. ❑ Pour certains processus de contrôle interne, on procède par échantillonnage pour vérifier la conformité à la politique. ❑ Des régions ont mis en place un certain nombre de pratiques d'assurance qualité, p. ex. le mentorat et l'encadrement, le filtrage d'appels et la surveillance de la qualité des dossiers. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ On se demande si l'équilibre est approprié entre le niveau de contrôles et les risques, et le nombre de ressources affectées aux fonctions de contrôle internes. ❑ On doute que l'habilitation du personnel corresponde aux besoins en prestation de services. Les niveaux de pouvoir concernant la prestation des programmes pourraient être examinés à la lumière des conditions changeantes, de la nouvelle technologie, de la prestation des services et de la documentation à jour (p. ex. l'approbation sur le terrain plutôt que par l'AC, les décisions sur les pensions, les dispositifs médicaux, l'inflation). ❑ La mise en œuvre du RPSC, de l'ASAC et de la NGC aura une incidence sur les niveaux actuels de la délégation de pouvoirs. ❑ Bien que le Ministère se soit doté de bons contrôles internes, ces derniers ne sont pas intégrés à l'infrastructure de contrôle globale (c.-à-d. aux plans stratégiques et opérationnels, au cadre de risque). Il y a possibilité d'augmenter l'assurance qualité en matière de prestation des services, p. ex. par un suivi auprès de la clientèle pour établir des contrôles d'assurance qualité avant l'apparition de problèmes. ❑ L'importance accrue accordée aux projets horizontaux et aux partenariats pose un défi pour les contrôles internes. ❑ Dans les ateliers d'auto-évaluation en matière de contrôle offerts par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, on utilise les réussites passées pour promouvoir des contrôles internes appropriés et efficaces. ❑ Pour faire avancer l'assurance de la qualité, on a intérêt à définir les mesures de la qualité. ❑ Certains directeurs régionaux se demandent si le niveau de surveillance et de vérification des comptes clients dans les régions est suffisant (au sujet du remboursement des frais de logement et de repas). Les ressources administratives sont importantes pour garantir la tenue appropriée des dossiers.

THÈME	1	2	3	4	5
Contrôles internes	<p>Le contrôle des transaction se s'effectue en grande partie sur papier. L'approbation des transaction est centralisée. Il peut arriver que les nombreux niveaux d'approbation ajoutent de la valeur aux contrôles ou, à l'inverse, en enlèvent. La vérification comptable est faite sans tenir compte de l'importance des contrôles ou des risques. Les contrôles sur les revenus sont restreints. Les fichiers des biens immobiliers sont incomplets et ne sont pas vérifiés régulièrement. La mise à jour des fichiers de délégation n'est pas non plus faite régulièrement. Les contrôles sont restrictifs et perçus comme des obstacles à la prise de décision et aux opérations. Les politiques et les méthodes ne sont pas à jour.</p>	<p>Des systèmes sont en place pour contrôler les dépenses excédentaires, gérer les comptes clients et les actifs. L'intégration des systèmes est limitée et les systèmes comportent des redondances opérationnelles. Utilisation restreinte des échantillons statistiques sur les risques. Les niveaux d'approbation sont documentés et examinés périodiquement.</p>	<p>Les systèmes utilisés sont efficaces et intégrés ou interconnectés là où c'est nécessaire. Compte tenu de l'importance relative, de la sensibilité et des risques, le système utilisé pour le contrôle interne de l'actif et du passif, des revenus et des dépenses est adéquat. Toutes les lois, règlements et décrets applicables à la gestion financière sont respectés et les dépenses n'excèdent pas les limites fixées. La délégation des pouvoirs est harmonisée aux responsabilités opérationnelles. Tout le personnel comprend facilement et utilise les méthodes qui sont expliquées clairement dans un document.</p>	<p>Les systèmes de contrôle sont fonctionnels et entièrement intégrés. Les contrôles sont établis dans le cadre des processus et non à partir de ceux-ci. Les contrôles fonctionnent tel que prévu et sont intégrés pour éviter un dédoublement inutile. Ils sont examinés régulièrement quant au risque (bénéfice éventuel ou risque de perte). Il existe des processus pour assurer l'application de mesures correctrices. Des contrôles de remplacement sont établis, si nécessaire, pour maintenir un niveau acceptable de productivité et prévenir les pertes dans la mesure du possible. L'utilisation de centres de service partagés sert à regrouper les activités de contrôle semblables (ex., comptes clients) afin de réaliser des économies d'échelle.</p>	<p>Les gestionnaires effectuent les autoévaluations des contrôles exigés. Les gestionnaires sont informés des faiblesses éventuelles des contrôles. Les contrôles sont utilisés de manière stratégique pour encourager le respect de l'éthique et des valeurs au sein de l'organisme.</p>

Analyse raisonnée

- ❑ Des systèmes sont en place pour contrôler les dépenses, l'actif et le passif.
- ❑ Les niveaux d'approbation et d'autorité sont documentés.
- ❑ On utilise l'échantillonnage dans une certaine mesure.
- ❑ On observe les mesures législatives, p. ex. à l'égard du plafond des dépenses.
- ❑ En général, la délégation de pouvoirs est conforme au pouvoir opérationnel.
- ❑ Les contrôles pourraient être mieux surveillés dans certains secteurs (p. ex. PAAC, allocations aux anciens combattants).





Pratiques comptables

Renseignements clés

- Les décisions financières concernant les dépenses en matière de programmes sont bien documentées.
- Les gestionnaires croient que les pratiques comptables sont conformes.
- La plupart des gestionnaires s'appuient sur le personnel administratif pour l'exécution des fonctions comptables de base (p. ex. le codage, les approbations et les rapprochements); leur niveau de connaissance et de compréhension dans ce domaine est élémentaire.
- Le Vérificateur général n'a pas signalé de lacunes dans les pratiques comptables au cours des dernières années.
- Le Ministère prévoit la mise en œuvre de la SIF pour le 1^{er} avril 2001; cette stratégie sera conforme à la méthode de la comptabilité d'exercice (PCGR) conformément aux exigences du Conseil du Trésor.

Enjeux et possibilités

- Le Ministère est doté d'un personnel financier hautement qualifié qui facilitera la transition vers la comptabilité d'exercice (SIF). Toutefois, étant donné l'ampleur du changement découlant de la SCT, l'expertise du Ministère en matière de finances pourrait être poussée à sa pleine capacité. De la même façon, on se demande si les gestionnaires en comprennent bien les conséquences.
- Le Ministère possède un plan de mise en œuvre de la SIF, approuvé par le SCT, qui comprend une formation à dispenser « juste à temps », à l'intention des gestionnaires. Cette activité de formation représente un effort substantiel.

THÈME

1

2

3

4

5

Pratiques comptables

Les livres comptables de base sont à jour. La structure du programme ne reflète pas l'organisme ni ses responsabilités. Chaque année, il faut un effort considérable pour produire les rapports exigés, notamment les comptes publics, en vertu des règles gouvernementales élémentaires. L'information sur les prix de revient (si utilisée) est basée sur les dépenses. Les livres sont tenus principalement pour les besoins du service des finances. Peu ou pas d'utilisation des outils technologiques de consolidation tels que les cartes de crédit.

Les pratiques sont conformes aux exigences des lois en matière de contrôle et de comptabilisation des transactions. La structure du programme reflète l'organisation et ses responsabilités concernant l'application du programme. L'établissement des prix de revient est fondé principalement sur les dépenses et/ou les ETP. Les structures de codage sont élémentaires et ne satisfont pas aux besoins des gestionnaires quant à l'information financière. L'application des PCGR n'est pas envisagée.

Le cadre d'établissement des prix de revient est en grande partie aligné sur les activités de l'organisme. Le degré de précision est acceptable dans le livre d'établissement des prix de revient. La plupart des besoins des gestionnaires sont satisfaits. La tenue de livres est cohérente et utile aux fins de vérification et de préparation des rapports. Le plan comptable reflète la structure organisationnelle et est révisé régulièrement. Le Ministère a pris les dispositions nécessaires à l'application des PCGR. Les gestionnaires hiérarchiques ont une bonne connaissance des pratiques comptables fondamentales.

Le traitement des transactions est peu coûteux et permet des paiements rapides et exacts entièrement intégrés avec les achats. Degré élevé de précision dans le livre des prix de revient. Toutes les politiques, directives et méthodes gouvernementales pertinentes sont respectées. La comptabilité est faite selon les PCGR. Les experts financiers et les gestionnaires hiérarchiques sont bien informés sur les exigences et les incidences des PCGR.

Les états financiers sont préparés conformément aux PCGR. Utilisation maximale du commerce électronique (EED, AAE et carte EAA, cartes d'achat).

Analyse raisonnée

- Les besoins des gestionnaires à l'égard de l'information comptable sont satisfaits.
- On tient des dossiers adéquats.
- On maintient un degré de précision acceptable.
- Les dispositions nécessaires à l'application des PCGR ont été prises.
- L'information concernant l'établissement des prix de revient porte principalement sur les dépenses et les ETP.

Renseignements clés

- Un processus officiel est en place pour obtenir les commentaires de la haute direction pendant l'élaboration du plan de vérification. Ce plan est élaboré selon une démarche axée sur le risque, et il est mis à jour tous les six mois. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation consulte les gestionnaires sur le genre d'examen à prendre en compte dans le plan de vérification. Cependant, la demande d'appui auprès de la direction générale dépasse sa capacité. Le plan final est approuvé par le comité de vérification et d'évaluation.
- Au sein du gouvernement fédéral, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation est la première du genre qui soit certifiée ISO 9002. En ce qui concerne l'application des normes de qualité, la direction générale suit les lignes directrices pour la mise en oeuvre des normes ISO 9002. Elle collabore souvent à des tâches novatrices avec le VG et les organismes centraux.
- Il existe un comité actif de vérification et d'évaluation présidé par le sous-ministre et auquel siègent des représentants de la haute direction, du BVG et du Conseil du trésor. Ce comité approuve le plan de vérification et reçoit un exemplaire des rapports de vérification.
- Le CRM approuve les rapports de vérification et peut demander une séance d'information à la Direction générale de la vérification et de l'évaluation au besoin. Le processus d'approbation des vérifications n'est peut-être pas compris de tous les gestionnaires.
- Les gestionnaires perçoivent l'appui de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de façon positive et apprécient sa contribution. Ils font souvent appel au personnel de la vérification et de l'évaluation pour obtenir de l'aide et des conseils sur des questions de gestion. Les demandes d'appui faites à la direction générale à l'égard d'activités « d'aide à la gestion » doivent être délicatement équilibrées avec les besoins d'examen indépendants plus traditionnels.
- La Direction générale de la vérification et de l'évaluation relève directement du SM déléguée. Sa relation hiérarchique a été changée afin de renforcer son indépendance; elle faisait autrefois partie des services ministériels du SMA.
- Certains gestionnaires ne donnent pas toujours suite aux constatations découlant des vérifications internes.

Enjeux et possibilités

- On voit favorablement la fertilisation intersectorielle entre le personnel de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation et les gestionnaires. À ce jour, le mouvement s'est fait surtout dans le sens de la direction générale vers la direction. Il serait profitable de planifier plus d'échanges provenant des gestionnaires.
- Bien que les unités vérifiées soient informées peu de temps après une vérification, on s'interroge sur le temps choisi pour les rapports de vérification officiels.
- Les plans d'activités de la direction en réponse au rapport ne sont pas toujours faits en temps opportun.
- Par le passé, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a organisé des ateliers portant sur les auto-évaluations des équipes de travail ; ils ont été bien reçus. À l'avenir, on pourrait promouvoir l'élaboration et le maintien de contrôles efficaces dans tout le Ministère.
- Les gestionnaires régionaux croient qu'on pourrait s'attarder davantage à la vérification des questions opérationnelles et de terrain.
- En raison de la taille des contributions et des subventions du Ministère, il est important que des examens et des vérifications de contrôle fassent partie du plan de vérification et d'évaluation.

THÈME

1

2

3

4

5

Vérification et examen internes

Absence de méthode formelle de vérification interne. Les vérifications et les examens sont ponctuels. Connaissance et utilisation limitées des techniques et des outils de vérification modernes. Il n'y a pas de comité de vérification ministérielle pour discuter des résultats et assurer un suivi si nécessaire.

Un plan de vérification annuel est en préparation, en collaboration avec les gestionnaires de la direction. Les vérifications sont axées principalement sur la conformité.

Les plans de vérification et d'examen sont étroitement liés aux plans stratégique et opérationnel. Le plan de vérification s'attaque à l'ensemble des questions et des risques ministériels ainsi qu'aux questions propres aux directions générales. Les vérifications sont complètes et couvrent tous les aspects de la prestation de service. Les gestionnaires ont accès à des méthodes de vérification faciles à comprendre. Les rapports sont soumis à un comité de vérification/examen. Un processus formel sert à établir les mesures de suivi. La direction et le vérificateur interne se respectent mutuellement.

La vérification confirme la validité de l'information sur le rendement financier et autre que financier utilisée par la direction, ainsi que l'efficacité des mécanismes de contrôle. Les gestionnaires utilisent régulièrement les résultats de vérification et d'examen comme partie intégrante de la gestion des programmes pour la prise de décision et l'apport dans les plans stratégique et opérationnel. Degré élevé de conformité aux normes de vérification. L'adaptation et la mise à jour des méthodes de vérification sont continues.

Les vérifications et les examens sont axés sur les résultats. Les résultats de vérification servent à déterminer les besoins d'amélioration de la prestation des programmes et le type de rapport qui convient à l'organisation. Le poste de vérificateur est associé à l'avancement dans le plan de carrière d'un gestionnaire opérationnel supérieur. Les approches et les méthodes de vérification sont innovatrices (ex., équipes d'autoévaluation). L'organisme est reconnu comme chef de file par ses pairs.

Analyse raisonnée

- Il existe un respect mutuel entre les gestionnaires et les vérificateurs.
- Un plan de vérification porte sur les risques liés aux priorités.
- Les normes de vérification sont maintenues à un haut niveau et les méthodologies de vérification sont mises à jour régulièrement.
- On recherche des méthodes de vérification novatrices.
- Les rapports de vérification sont examinés par le comité de la vérification et de l'évaluation, et il existe un processus officiel de suivi.
- Le processus de vérification se fonde sur une méthode plus moderne (p. ex. l'optimisation des ressources, les examens, les partenariats avec d'autres ministères) par opposition à une orientation axée sur une conformité plus traditionnelle.

Vérification et examen externes

Renseignements clés

- Au cours des dernières années, le Vérificateur général a dirigé plusieurs examens, dont un examen des programmes de pension en 1998 et du PAAC en 1996. Le BVG a aussi effectué des examens annuels sur les comptes publics et sur le problème de l'an 2000.
- Il existe une bonne relation de travail entre le Ministère et le BVG, particulièrement avec les vérificateurs internes. Un membre du BVG siège au comité de la vérification et de l'évaluation. Le personnel a une attitude plutôt collégiale, et il collabore avec le BVG.
- Les examens du VG sont jugés utiles et importants.
- Les réponses de la direction aux vérifications du VG sont coordonnées par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation. On estime que le Ministère réagit très bien aux vérifications.
- En plus des examens du VG, les gestionnaires ont également fait effectuer des examens externes indépendants autant obligatoires que discrétionnaires (p. ex. PRP, projet de l'an 2000).
- Le Ministère est l'objet d'un examen périodique par des organismes centraux qui vérifient sa conformité aux politiques gouvernementales (p. ex. les langues officielles).
- Les observations du BVG portent parfois sur des questions d'ordre juridique fédéral ou provincial qui limitent la capacité du Ministère à répondre favorablement comme, par exemple, les conventions de transfert d'hôpitaux.
- En général, les régions ont peu de contacts avec le BVG.

Enjeux et possibilités

- À la suite des observations en matière de vérification qui touchent aux programmes des clients, il devient très difficile de trouver l'équilibre entre le service à la clientèle et un contrôle suffisant (p. ex. les contributions du PAAC versées d'avance).

THÈME	1	2	3	4	5
Vérification et examen externes	Les résultats de vérification et d'examen externes sont traités à la pièce.	On coordonne les résultats pour en assurer la transmission aux gestionnaires et le suivi.	Les résultats sont utilisés dans la préparation des plans stratégique et opérationnel. Les résultats de ces derniers servent à élaborer les plans d'action, et des équipes de mise en œuvre des projets sont formées au besoin. Liens efficaces entre la vérification interne et la vérification et l'examen externes. Les relations de travail sont bonnes entre les vérificateurs interne et externe.	Le suivi détaillé permet de vérifier l'évolution à long terme de la mise en œuvre des décisions et des plans découlant des vérifications et des examens; les résultats du suivi sont remis aux vérificateurs externes. Le Ministère se montre prévoyant en déterminant les secteurs qui seront soumis en priorité à la vérification externes à l'évaluation et l'examen.	Les vérifications et examens externes sont perçus comme des sources d'information essentielles à la gestion et sont utilisés pour amorcer les changements dans les processus de réalisation des programmes et les systèmes d'évaluation du rendement. Les vérificateurs interne et externe se respectent mutuellement.

Analyse raisonnée

- Les gestionnaires assurent le suivi des résultats des vérifications externes qui sont coordonnés par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.
- Il existe des liens et une bonne relation de travail entre les vérificateurs internes et externes.
- D'importantes observations découlant des vérifications sont mises au rang des priorités.



Clarté des responsabilités de la haute direction dans l'organisation

Renseignements clés

- Le Ministère comprend bien les besoins de ses clients et le service à la clientèle transparaît dans le cadre de gestion global.
- Le Ministère n'a pas d'idée précise de la nouvelle clientèle possible.
- Les pouvoirs sont clairs et bien documentés.
- Les gestionnaires connaissent et comprennent leurs rôles, leurs responsabilités et les comptes qu'ils doivent rendre.
- Les responsabilités sont claires à l'égard de l'affectation des ressources. Au niveau ministériel, le CRM a le pouvoir; au niveau de la direction et de la direction générale, le SMA et le DG détiennent respectivement le pouvoir.
- Le Ministère est en train de mettre en œuvre une structure d'autorité pour la TI et la GI. Cela aidera à clarifier les rôles et les responsabilités pour la prestation des services en matière de TI.
- Le Ministère prévoit mettre en œuvre le *Cadre de saine gestion des ressources humaines* élaboré par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Enjeux et possibilités

- Le cadre de reddition des comptes comporte des zones grises :
 - un mélange d'éléments opérationnels et politiques au sein des organisations
 - le rôle de l'administration centrale d'Ottawa par rapport à celle de Charlottetown
 - les responsabilités des bureaux de district par rapport à celles bureaux régionaux de l'CAN
 - le pouvoir décisionnel au niveau opérationnel par rapport au niveau fonctionnel.
- La reddition des comptes est parfois confondue avec les responsabilités. Le cadre de la reddition des comptes est plus large et tient compte de la compétence, des ressources, du pouvoir et du contrôle.

THÈME

	1	2	3	4	5
Clarté des responsabilités de la haute direction dans l'organisation	Les rôles et les responsabilités de la haute direction en ce qui concerne la fonction de contrôle sont habituellement mal compris à l'intérieur de l'organisme. Une certaine confusion entoure les responsabilités liées à la présentation des résultats.	Une certaine confusion entoure les responsabilités liées à la fonction de contrôle exercées par la haute direction. Chevauchement des rôles et des responsabilités chez les cadres supérieurs. Il n'est pas facile de déterminer qui détient le pouvoir d'affecter les ressources en cas de conflit.	Le pouvoir, la responsabilité et la reddition de comptes sont clairement définis en fonction des objectifs organisationnels. La fonction de contrôle est clairement décrite pour chaque niveau de gestion et bien comprise dans l'ensemble de l'organisme. Peu ou pas de chevauchement des responsabilités. Les problèmes liés à la reddition de comptes sont résolus rapidement. Les responsabilités quant aux ressources de contrôle, à la présentation de rapports et à l'atteinte de résultats sont clairement délimitées.	Les responsabilités en matière de traitement des problèmes financiers et autres problèmes nouveaux qui surviennent dans le Ministère sont claires. Il existe un cadre des responsabilités clair qui constitue un cadre de travail pour la modernisation de la fonction de contrôle.	Les responsabilités de la haute direction sont constamment révisées en fonction des exigences des clients et des intervenants externes ainsi que de l'organisme central. La structure et les responsabilités sont modifiées de façon proactive.

Analyse raisonnée

- Le pouvoir, la responsabilité et la reddition de comptes sont généralement clairement définis. Les pouvoirs sont alignés sur les objectifs organisationnels.*
- On tient compte des questions de reddition des comptes et on les résout.*
- En cas de désaccord, l'autorité est claire à l'égard de l'affectation des ressources.*
- Généralement, il n'y a pas de chevauchement des responsabilités.*
- Les rôles liés à la fonction de contrôleur ne sont pas clairement définis et compris à chaque niveau de gestion.*



Objectifs de rendement et évaluations

Renseignements clés

- C'est la première année que des contrats de rendement sont en place. Ces contrats qui existent au niveau EX sont examinés pour fins de cohérence par un comité.
- Les contrats définissent la reddition des comptes, les priorités, les responsabilités permanentes et les principaux projets.
- Chaque cadre doit transmettre ses objectifs à tout son personnel. Certains gestionnaires ont créé des contrats pour leurs subordonnés dont les objectifs découlent de ceux du gestionnaire.
- En général, les gestionnaires perçoivent favorablement les contrats de rendement.
- Les gestionnaires présentent la situation à la haute direction en regard des objectifs.
- Le Ministère s'est doté d'un processus d'appréciation du rendement rationalisé qui ne nécessite que des renseignements rudimentaires pour être entièrement satisfaisant. L'employé a le choix de demander une appréciation complète.

Enjeux et possibilités

- Bien que les priorités changent, les objectifs sont moins fluides.
- Certaines régions ont mis en oeuvre des plans pour transmettre le concept des contrats de rendement et des objectifs au personnel.

THÈME

Objectifs de rendement et évaluations

	1	2	3	4	5
Aucun objectif de rendement n'est en place.	Les objectifs de rendement comprennent la définition des responsabilités ainsi que l'établissement des priorités et des évaluations de rendement en fonction des responsabilités. Les systèmes servant à grouper les données sur le rendement et à les comparer aux objectifs financiers et opérationnels ne sont pas encore fonctionnels.	Les objectifs de rendement reflètent les plans opérationnel et de travail, ainsi que les budgets. L'information sur le rendement sert à mesurer les résultats opérationnels et financiers selon les priorités établies dans les objectifs de rendement. Les réalisations selon les objectifs de rendement sont prises en compte dans l'évaluation de rendement des cadres supérieurs.	L'information sur le rendement fondée sur les tendances sert à évaluer les résultats financiers et opérationnels précisés dans les objectifs de rendement. Ces derniers constituent le principal élément de l'évaluation des cadres supérieurs. Les objectifs de contrôle sont établis dans les ententes de responsabilité.	Les priorités et les objectifs de rendement des ententes de responsabilité se reflètent sur les objectifs du personnel de l'organisme. Les objectifs de rendement sont révisés périodiquement afin de refléter les nouvelles priorités organisationnelles et les changements dans les plans stratégiques et opérationnels. Les responsabilités en matière de contrôle sont évaluées et les dérogations expliquées.	

Analyse raisonnée

- Les évaluations de rendement ne sont pas pratiquées de façon régulière, sauf dans le cas de la catégorie des EX.
- Des contrats de rendement sont en place pour les cadres et certaines autres classifications.
- En ce qui concerne la haute direction, le rendement est lié à la reddition des comptes.
- On n'a pas encore fait l'implantation de systèmes de consolidation et de rapport du rendement.

Renseignements clés

- ❑ On a instauré la rémunération conditionnelle pour les EX et d'autres niveaux de classification sélectionnés. La haute direction et certains postes de plus haut niveau touchent une rémunération au rendement.
- ❑ Il existe, à l'échelle ministérielle, des mécanismes de récompense et de reconnaissance pour les gestionnaires et les employés, p. ex. des récompenses instantanées offertes à la discrétion du gestionnaire, des affectations intérimaires, des journées de réflexion, des récompenses du Ministre, des chopes à café, des marques de reconnaissance communiquées au personnel durant des réunions. L'intérêt pour les récompenses instantanées et les marques de reconnaissance augmente.
- ❑ La fierté du travail bien accompli est un élément de motivation de premier plan pour de nombreux employés.
- ❑ Dans la plupart des cas, la rémunération n'est pas liée au rendement pour les employés dont le niveau est inférieur à EX-1. Les mesures incitatives à ces niveaux sont surtout non monétaires.

Enjeux et possibilités

- ❑ Dans la fonction publique, il y a peu de latitude à l'égard des promotions et des mesures incitatives d'ordre monétaire. La marge de manoeuvre des directeurs et des gestionnaires est faible et leur budget en matière de compensation monétaire, de récompenses et de mesures incitatives est limité.
- ❑ Il y a peu de possibilité de mobilité ascendante.
- ❑ Le lien entre les pratiques de gestion modernes et la rémunération des cadres pourrait être renforcé.
- ❑ Comme le travail d'équipe continue à croître en importance, on doit mettre en place des mécanismes appropriés pour récompenser le rendement d'équipe.

THÈME	1	2	3	4	5
Mesures incitatives	La rémunération et les primes d'encouragement ne sont pas associées au rendement. On ne tient pas compte de la fonction de contrôle dans l'évaluation et les primes de rendement.	Le rendement supérieur est un des facteurs considérés dans l'établissement de la rémunération. Les programmes de reconnaissance sont en place. Le rendement en matière de contrôle est un des facteurs considérés.	La rémunération et les primes d'encouragement sont étroitement liées au rendement. La fonction de contrôle est un des principaux facteurs considérés dans l'évaluation du rendement. Les primes et autres mesures incitatives destinées aux cadres supérieurs sont liées au rendement de ceux-ci.	La rémunération des cadres supérieurs est établie en fonction de leur rendement, notamment l'excellence dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de contrôle. Les primes d'encouragement offertes ont pour but de stimuler le rendement en fonction des objectifs et des priorités établis dans les objectifs de rendement.	La rémunération des cadres supérieurs reflète le rendement atteint par rapport aux objectifs fixés dans les ententes de responsabilité. Le rendement élevé est reconnu et encouragé. Les programmes de prime sont améliorés continuellement et adaptés aux besoins de l'organisme. Il y a des sanctions pour la non-réalisation.

Analyse raisonnée

- ❑ *Le Ministère possède une variété de récompenses et de mécanismes de reconnaissance.*
- ❑ *La rémunération de la haute direction est liée au rendement et versée sous forme de boni et d'autres mesures incitatives. Ce n'est pas le cas pour le personnel en général (dans le contexte de la fonction publique).*
- ❑ *Bien que non explicites, les éléments de pratiques modernes de gestion sont pris en compte dans l'évaluation et la récompense du rendement, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.*



Rapports externes

Renseignements clés

- Les gestionnaires et le personnel participent à la préparation du contenu.
- Il existe un processus pour la préparation de rapports externes portant plusieurs niveaux de signature dont celles du DG et du SMA.
- Les documents donnent aux gestionnaires et au personnel un aperçu des principales activités.
- Les rapports sont clairs, ils reflètent avec précision les activités du Ministère et sont conformes aux directives. Selon une évaluation des Rapports sur la performance des ministères effectuée à l'échelle gouvernementale, le Ministère se classe dans le premier quart pour la production des rapports.
- La direction voit à ce à que le Ministère se conforme aux autres exigences en matière de rapports, p. ex. les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, la Commonwealth War Graves Commission.
- Les régions participent peu à la préparation des rapports externes qui sont rédigés par l'administration centrale.
- Le Ministère raffermi ses relations avec les organismes centraux. De la même façon, on s'efforce de mieux informer les gestionnaires et le personnel du Ministère de ce qui se passe à Ottawa.

Enjeux et possibilités

- Les rapports externes constituent des documents importants pour les associations d'anciens combattants et d'autres intervenants.
- Une méthode intégrée et horizontale serait utile pour assurer une cohérence dans la présentation des rapports.
- Dans le cadre de l'établissement d'un plan stratégique, il faudra harmoniser les rapports avec la structure de planification et de reddition des comptes.
- Bien que les rapports du Ministère sur les services qu'il offre soient satisfaisants, ils pourraient être améliorés à l'égard de la communication des résultats.

THÈME

	1	2	3	4	5
Rapports externes	Conformité minimale aux exigences relatives à la préparation des rapports externes.	Le processus utilisé pour intégrer l'information financière et autre que financière est révisé régulièrement. Des liens étroits sont maintenus avec les organismes centraux et les parlementaires afin de voir à ce que l'information soit conforme à leurs exigences. Les rapports externes sont adaptés aux structures de responsabilité et de planification de l'organisme.	L'organisme est reconnu par les organismes centraux (ex., SCT) et les parlementaires (ex., Comité des comptes public) pour la production utile, cohérente et crédible d'information financière et autre que financière dans un format convivial. L'information contenue dans les rapports est fondée sur les tendances afin que les changements soient contrôlés périodiquement.	Les rapports externes sont étroitement liés aux plans stratégiques et opérationnels. L'information intégrée, fournie par les experts et les gestionnaires fonctionnels, est utilisée dans la préparation des rapports externes. La haute direction participe à la préparation et à la publication des rapports externes.	L'organisme se démarque par la qualité des documents de ses rapports externes. Ceux-ci sont innovateurs. L'organisme est souvent sélectionné pour la réalisation de projets pilotes visant à modifier les processus de rapport externe dans l'ensemble du gouvernement.

Analyse raisonnée

- Le Ministère fournit des rapports utiles, cohérents et crédibles pour les organismes centraux.
- Le Ministère entretient de bonnes relations de travail avec les organismes centraux.
- La haute direction examine et signe les rapports.
- Les utilisateurs comprennent facilement les rapports.

Annexe A - Renseignements généraux





Directeurs ayant participé aux entrevues et aux exercices de validation

- Bunty Albert, Directrice, Direction de la législation et des politiques, Services aux anciens combattants
- Bob Atkinson, Directeur général, Examen des besoins en soins de santé des anciens combattants, Services aux anciens combattants
- Omer Boudreau, Directeur, Initiatives stratégiques et planification des ressources humaines, Secteur des services ministériels
- Verna Bruce, Sous-ministre déléguée
- Mike Charles, Directeur, Service des statistiques, Direction générale de la planification ministérielle
- Doug Clorey, Directeur général, Services de l'entreprise et de la gestion de l'information, Services aux anciens combattants
- Simon Coakely, SMA, Commémoration et des relations publiques, et Bureau de services juridiques des pensions
- Gary Doucette, Directeur général, Direction générale de la technologie de l'information, Services aux anciens combattants
- Dan Fenety, Directeur général, p.i., Direction générale de la planification ministérielle
- Brian Ferguson, SMA, Services aux anciens combattants
- Sandra Gaudet, Directrice générale, Direction générale de la coordination des programmes, Services aux anciens combattants
- Gordon Harper, Directeur général, Direction générale de la vérification et de l'évaluation
- Rachel Gravel, Directrice générale, Hôpital Sainte-Anne
- Ron Herbert, Directeur général, Projet de remaniement des prestations
- Keith Hiller, SMA, Secteur des services ministériels
- Sandy Hollinger, Directeur général adjoint, Services de l'entreprise et de la gestion de l'information, Services aux anciens combattants
- Michaela Huard, Directrice générale, Services exécutifs du Portefeuille
- Michael Jackstien, Directeur général régional, Bureau régional du Pacifique



Directeurs ayant participé aux entrevues et aux exercices de validation

- Dianne Kilback, Directrice de district, p.i., Bureau de district de Vancouver
- Raymond Lalonde, Directeur général régional, Bureau régional du Québec
- John MacAskill, Directeur, Solutions de technologie appliquée, Direction générale de la technologie de l'information, Secteur des services ministériels
- Marilyn MacPherson, Directrice générale, Direction générale des finances, Secteur des services ministériels
- Dianne McPhee, Directrice régionale, p.i., Bureau régional de l'Atlantique
- Philip Michael, Directeur, Services administratifs, Direction générale de la commémoration, Relations publiques et Bureau de services juridiques des pensions
- Rick Millette, Directeur général régional des programmes, Bureau régional de l'Ontario
- Darragh Mogan, Directeur général, Direction générale des soins de santé*
- Larry Murray, Sous-ministre
- Heather Parry, Gestionnaire adjoint de projet, chef d'équipe, Projet de remaniement des prestations
- Diane Peterson-Razos, Sous-directrice de district, Bureau de district de Winnipeg
- Cliff Power, Directeur de district, Bureau de district d'Ottawa
- Rob Robinson, Directeur, Politiques financières, Direction des politiques, de la planification et des systèmes financiers*
- Dick St. John, Gestionnaire, Évaluation des programmes, Direction générale de la vérification et de l'évaluation
- Gisèle Toupin, Directrice générale régionale, Bureau régional des Prairies
- Graham Williams, Sous-directeur général régional, Bureau régional du Pacifique

- Daryl Webber, Analyste généraliste-Anciens Combattants Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor

**Ont participé à l'exercice de validation mais n'ont pas été interviewés*