



Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien

Évaluation des pratiques modernes de gestion

Rapport final

18 février 2000

Table des matières

■ Contexte	3
■ Aperçu de l'outil d'évaluation des capacités	5
■ Résumé	11
■ Résumé des constatations, des enjeux et des cotes (par critères)	
■ Leadership et engagement	21
■ Planification opérationnelle et gestion des risques	26
■ Capacités en matière de gestion moderne	32
■ Systèmes de contrôle	38
■ Gestion du rendement	45
■ Gestion des responsabilités	54
■ Annexe - Liste des personnes interviewées	61



Historique

- ❑ **L'évaluation des pratiques modernes de gestion au Ministère des affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) est l'une des six appréciations menées simultanément dans des ministères fédéraux, qui sont des ministères pilotes en ce qui a trait à la fonction de contrôle moderne .**
- ❑ **On reconnaît de plus en plus que la fonction de contrôle moderne s'articule autour de bonnes pratiques de gestion. Donc, au MAINC, l'évaluation des pratiques modernes a eu une portée plus vaste.**
- ❑ **La capacité de contrôle au MAINC s'appuie sur l'apport d'environ 30 gestionnaires répartis dans les régions et à l'AC où s'est concentrée l'évaluation.** Seulement quelques entrevues ont été menées à l'échelle régionale dans le but de ne pas alourdir la charge de travail des gestionnaires. Certains gestionnaires interviewés à l'AC ont également une expérience de travail en région.
- ❑ **L'évaluation a été faite en deux volets.** On a rédigé un rapport préliminaire à partir des informations données par 20 gestionnaires. On a ensuite mis à jour le rapport en y incorporant les réponses des 10 autres gestionnaires. On a alors évalué les résultats de l'évaluation lors d'une réunion nationale des cadres supérieurs.
- ❑ **La direction du MAINC devra maintenant établir la priorité des secteurs qu'elle veut approfondir et élaborer un plan d'action.**
- ❑ **L'équipe de projet comprenait Michael Kelly (KPMG), Konrad Saulis (Whiteduck Resources Inc.) et Peter Falconer (MAINC).**



Aperçu

Objectifs de l'évaluation des pratiques modernes de gestion

- ❑ **Évaluer l'état des pratiques liées à la fonction de contrôle dans 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 d'évaluation des capacités est conçu de manière à intégrer la gamme complète des compétences nécessaires à la mise en œuvre des pratiques modernisées liées à la fonction de contrôle, 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 d'évaluation des capacités 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.
- ❑ **Donner à la clientèle et aux intervenants externes l'assurance de la rigueur de la fonction de contrôle au sein du Ministère.** Cet outil d'évaluation devrait aider les clients et les intervenants externes (organismes centraux, parlementaires) à mieux comprendre la méthode de gestion actuelle et leur donner l'assurance de l'efficacité de l'ensemble du cadre de gestion.

Principales caractéristiques

- Axé sur l'avenir -- centré sur les capacités qui doivent être en place dans l'avenir 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 des effectifs.**
- 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 évaluation 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 de la fonction de contrôle examinés

Pratiques modernes de gestion

- Leadership et engagement liés aux pratiques modernes de gestion
- Planification opérationnelle et gestion des risques
- Capacités en matière de contrôle
- Systèmes de contrôle
- Gestion du rendement
- Gestion des responsabilités

Leadership et engagement liés à la fonction de contrôle

- **Engagements de la direction**
L'administrateur général et la haute direction établissent le contexte de la fonction de contrôle.
- **Rôle de l'agent financier principal**
Son rôle se limite aux demandes de commentaires objectifs et d'avis indépendants adressées à son bureau.
- **Participation de la direction**
Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités liées à la fonction de contrôle et s'engagent à les assumer.
- **Éthique et valeurs**
Existence de politiques et d'activités qui soutiennent visiblement la fonction de « gardien » des ressources publiques et donne priorité à la modernisation de la fonction de contrôle.

Systèmes de contrôle

- **Systèmes de suivi des transactions**
Évaluation des systèmes servant au suivi des transactions financières et des résultats opérationnels.
- **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.
- **Examen et vérification internes**
Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats des examens et des vérifications internes ainsi qu'à l'évaluation des programmes.
- **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.
- **Uniformité de l'information**
Dans la mesure où l'information financière et opérationnelle est collectée et présentée de manière uniforme d'une unité à l'autre.

Planification opérationnelle et gestion des risques

- **Planification opérationnelle**
Systèmes et processus de planification opérationnelle.
- **Liens avec la planification stratégique**
Liens entre la planification opérationnelle, l'affectation des ressources et la planification stratégique.
- **Gestion des risques**
Processus et systèmes servant à repérer et à évaluer les risques et à déterminer un degré de risque acceptable.
- **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 les ressources.

Gestion du rendement

- **Information sur le rendement général**
Dans la mesure où l'organisme dispose des principaux outils d'évaluation permettant de mesurer le rendement général.
- **Information opérationnelle**
Mesures et systèmes servant à évaluer la qualité des services et l'efficacité des programmes.
- **Satisfaction de la clientèle**
Utilisation des données provenant des enquêtes sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et d'importance des services.
- **Information d'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.
- **Satisfaction du personnel**
Mécanismes en place pour surveiller le moral des employés et les relations de travail.
- **Information financière**
Mesure dans laquelle l'information financière est disponible à temps et sous une forme utile.
- **Information sur les coûts de gestion**
Mécanismes pour saisir les coûts des activités et des produits.

Capacités en matière de pratiques modernes de gestion

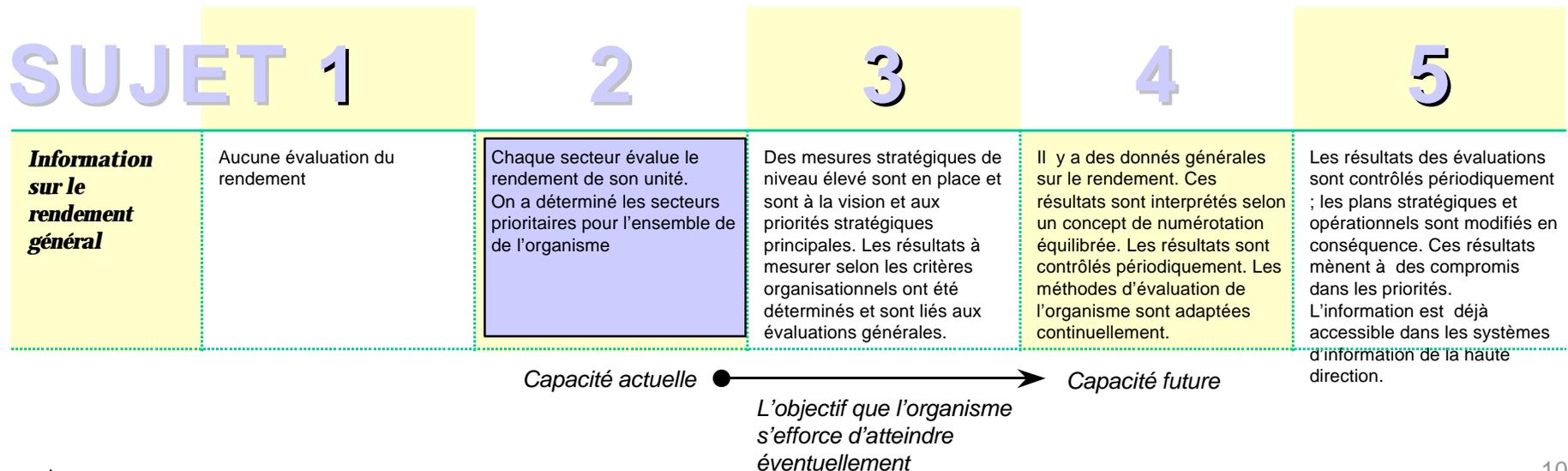
- **Compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de contrôle**
Mesure dans laquelle les compétences exigées pour l'exercice de la fonction de contrôle sont définies et les gestionnaires ont accès à la formation.
- **Amélioration du processus opérationnel**
Mesure dans laquelle les processus sont bien compris, utilisés de manière uniforme et améliorés continuellement en conformité avec les meilleures pratiques.
- **Appui des experts en matière d'exercice de la fonction de contrôle**
Excellents conseillers à la disposition des gestionnaires pour les aider à prendre des décisions quant aux questions relatives à la fonction de contrôle.
- **Outils et techniques de contrôle**
Gamme de techniques analytiques (coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, analyse comparative, etc.) à la disposition des gestionnaires.
- **Technologie d'accès à l'information**
L'information sur le rendement est déjà accessible aux utilisateurs internes et externes grâce aux technologies.

Gestion des responsabilités

- **Clarté des responsabilités de la haute direction et de l'organisation**
Clarté des responsabilités liées à la fonction de contrôle dans l'ensemble de l'organisme.
- **Objectifs de rendement et évaluation**
Mesure dans laquelle les résultats financiers et opérationnels fait partie des objectifs de rendement stipulés dans les ententes.
- **Niveaux de pouvoir**
Rectitude du pouvoir des gestionnaires et du contrôle des ressources en vue de l'accomplissement des responsabilités.
- **Mesures incitatives**
Des primes d'encouragement sont accordées aux gestionnaires efficaces.
- **Valoriser la participation des employés**
Mesure dans 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.
- **Rapports externes**
Mesure dans laquelle les exigences du Parlement et de l'organisme central en matière de diffusion de l'information sont remplies.

Les mécanismes de la liste des capacités à évaluer— Fonctionnement

- ❑ Les capacités actuelles sont évaluées en fonction des principaux thèmes de la liste d'évaluation de la capacité 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. Ces 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 du groupe d'examen indépendant et du cadre d'évaluation du SCT.
- ❑ Une méthode de numérotation de « 1 » à « 5 » est utilisée. Une note 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. « 3 » est considéré comme la norme.





Points forts et possibilités de raffinement

Points forts

- Leadership et engagement solides de la direction en vue d'améliorer les pratiques de gestion.
- L'AFP et l'organisme sont partie intégrante de l'équipe de gestion et des partenaires dans les décisions touchant les programmes.
- Concentration sur l'éthique et les valeurs.
- Stratégie et processus de planification opérationnelle évolués en place et solide lien avec la planification stratégique.
- Solide capacité de gestion des risques de litige.
- Solide capacité de budgétisation et de prévisions.
- Processus et mécanismes efficaces d'affectation des ressources, dont la GCF.
- Excellent profil des aptitudes au leadership.
- Partenariats solides entre les spécialistes et les gestionnaires axiaux.
- De nombreux outils et techniques à la disposition des gestionnaires.
- Solides capacités d'évaluation et d'examen internes et d'évaluation des programmes.
- Forte concentration sur les mesures ministérielles.
- Généreux programmes de prix et de reconnaissance.

Possibilités de perfectionnement

- Envisager la mise en œuvre d'une approche afin de mesurer le niveau de sensibilisation et l'application uniforme des valeurs et des principes éthiques.
- Poursuivre la mise en œuvre des principes de gestion du risque dans l'organisme et l'évaluation des risques généraux.
- Poursuivre l'amélioration de la mesure des résultats dans le cadre de la planification opérationnelle et la gestion du rendement.
- Poursuivre les efforts en vue de faire participer les partenaires de prestation des services à la planification opérationnelle.
- Poursuivre l'élaboration de méthode de déclaration des résultats obtenus par Rassembler nos forces.
- Poursuivre les efforts en vue d'améliorer les aptitudes à la gestion par la formation (formation des gestionnaires aux rouages du gouvernement).
- Examiner les relations de travail entre les spécialistes à l'AC et les gestionnaires régionaux.
- Améliorer la documentation et l'évaluation continue de la prestation des services et de l'exécution des processus opérationnels.
- Viser une plus grande intégration des systèmes financiers et opérationnels.
- Évaluer la nécessité de faire plus de contrôles subséquents sélectifs.
- Réviser les systèmes et mesures du rendement opérationnel.
- Évaluer des façons d'améliorer le contrôle de la satisfaction des clients.
- Améliorer l'application des normes de service.

THÈMES CLÉS

Les faits saillants et les principaux résultats de l'évaluation sont donnés dans les pages qui suivent. Voici certains des thèmes qui reviennent :

❑ ***Relations évolutives avec les partenaires externes***

Rassembler nos forces a grandement influé sur la façon dont les services sont offerts par ou avec des partenaires externes. Le mandat du Ministère évolue constamment et il englobe maintenant d'autres ministères, d'autres paliers de gouvernement, le secteur privé et de nombreux intervenants externes. Les capacités en matière de gestion doivent être renforcées au sein du MAINC et des organismes partenaires dans la prestation des services. Cette relation a une incidence sur une foule de pratiques de gestion et elle doit faire appel à une plus grande participation des partenaires au chapitre de la planification opérationnelle, la gestion du rendement, l'apprentissage et la formation, la prestation permanente des services et l'amélioration des processus opérationnels. Le MAINC et ses partenaires subissent encore cette transition.

❑ ***Recueillir des données auprès des Premières nations***

Les partenaires externes hésitent dans une certaine mesure à fournir ou à échanger des renseignements avec le Ministère. Cette situation a des répercussions sur le genre de données sur le rendement qui peuvent être recueillies et le choix des indicateurs de succès. Elle peut également avoir des répercussions à long terme sur les relations redditionnelles entre le Ministère et ses partenaires et les clients du Ministère et les intéressés.

❑ ***Interface AC - programme***

Il existe des préoccupations d'ordre redditionnel au sujet des rôles et responsabilités de l'AC et des régions ainsi que de l'élaboration de liens fonctionnels entre les experts à l'AC et les gestionnaires régionaux. Cette situation est très importante puisque le gestionnaire régional est appelé à devenir un agent de changement et non un prestataire de services et la démarcation traditionnelle entre les fonctions de l'AC et des régions est disparue.

❑ ***Information et systèmes opérationnels***

La fiabilité et l'utilité des systèmes et des informations opérationnels soulèvent des inquiétudes.

❑ ***Intégration et regroupement des informations sur le rendement***

Il est possible de regrouper et d'intégrer davantage les informations sur le rendement relatives aux données sur les évaluations et les résultats des programmes et des politiques, la satisfaction des clients, les normes de service, la satisfaction du personnel, les capacités et les coûts. Il faudra évaluer plus à fond la faisabilité et la convenance de

Principales constatations

Engagement de la direction

- ❑ La direction désire au plus haut point mettre en œuvre des pratiques modernes de gestion. Elle a communiqué les valeurs dans l'ensemble du Ministère. Les caractéristiques clés sont les suivantes : gestion « porte-ouverte », gestion collégiale, solide comité de gestion, bonnes communications avec le personnel, concentration sur Rassembler nos forces.
- ❑ L'agent financier principal fait partie de l'équipe de gestion. Lui et son personnel jouent un rôle de premier plan dans l'organisme et ils ont voix au chapitre dans toutes les grandes décisions opérationnelles.
- ❑ Les valeurs et l'éthique font l'objet d'une communication et de discussions intensives. Il n'existe aucune démarche systématique pour contrôler la concrétisation des valeurs et des principes éthiques.

Planification opérationnelle et gestion des risques

- ❑ L'orientation et les priorités stratégiques sont bien définies. Le processus de planification permet une communication des plans opérationnels dans l'ensemble du Ministère. Un lien étroit existe entre la planification opérationnelles et les ententes de responsabilités des gestionnaires.
- ❑ Les possibilités comprennent : mesures plus nombreuses des résultats, participation des clients à la planification opérationnelle (déjà en cours dans les régions) consolidation des modalités de déclaration des résultats obtenus de Rassembler nos forces.
- ❑ Un programme de gestion avancée des risques est en place. Le Ministère a élaboré un cadre, des lignes directrices et des outils de gestion du risque. Les gestionnaires doivent tous comprendre de la même façon ce qu'est la gestion du risque.
- ❑ Le Ministère se sert de modèles mathématiques d'affectation des ressources à des programmes particuliers. Il a recours à un processus bien défini et transparent pour l'élaboration du budget et des prévisions, la gestion des excédents et des manques de ressources et le transfert des ressources aux priorités plus élevées. Le comité de gestion des finances est le facilitateur de ce processus.

Principales constatations (suite)

Capacités en pratiques modernes de gestion

- ❑ Le profil de leadership précise les compétences que doivent posséder les gestionnaires et il est le fondement des plans d'apprentissage et de formation. Une formation additionnelle, principalement en ce qui a trait aux rouages gouvernementaux, permettrait de perfectionner les aptitudes des gestionnaires. Les capacités en gestion doivent être perfectionnées au MAINC et dans les Premières nations.
- ❑ Le Ministère devrait faire preuve de plus de rigueur dans la définition et l'amélioration des procédés opérationnels. Il pourrait y arriver en collaboration avec ses partenaires externes.
- ❑ L'AC et les régions ont une opinion favorable du soutien offert par les spécialistes. Dans le secteur des programmes, les relations de travail entre les gestionnaires et les spécialistes sont plus faibles qu'ailleurs.
- ❑ Les gestionnaires ont accès à une vaste gamme d'outils, mais on doute de la fiabilité des données utilisées conjointement avec ceux-ci.

Systemes de contrôle

- ❑ L'information financière ne semble pas poser problème. Le Ministère prend les mesures afin de garantir la conformité au SIF.
- ❑ Certains s'inquiètent de la convivialité et de la fiabilité des données dans divers systèmes opérationnels et de suivi du Ministère. Il faudrait se pencher sur ce sujet.
- ❑ Les contrôles internes sont suffisants, mais les gestionnaires doivent exercer des contrôles additionnels dans certains secteurs.
- ❑ Une plus grande intégration des données financières et opérationnelles est le but à long terme, quoique des interfaces existent déjà. Une plus grande intégration des systèmes du Ministère et des partenaires externes est également une priorité.

Principales constatations (suite)

Gestion du rendement

- ❑ Des indicateurs socioéconomiques sont en place depuis plusieurs années, mais les rapports de rendement général sont plutôt d'ordre qualitatif. Le Ministère déclare les progrès réalisés dans l'atteinte de ses grands objectifs. Les cadres supérieurs s'occupent dans une grande mesure des rapports de rendement externe. Les indicateurs de rendement ministériel devront évoluer en même temps que la progression du rôle des gestionnaires régionaux qui seront en bout de ligne des agents de changement et non plus des prestataires de services.
- ❑ On s'inquiète du fait que le Ministère a de la difficulté à obtenir des Premières nations les données nécessaires pour étayer les indicateurs de rendement.
- ❑ Les données opérationnelles ne sont pas toujours présentes et elles portent surtout sur les secteurs. Les avis sont mitigés sur l'utilité des mesures opérationnelles et la fiabilité des données est mise en doute. Il faudrait se pencher sur ces questions en collaboration avec les partenaires externes.
- ❑ Les renseignements sur la satisfaction des clients sont recueillis de façon officieuse et ils semblent porter uniquement sur des politiques particulières. Idéalement, ces données devraient être regroupées et analysées plus intégralement dans le but de connaître le taux de satisfaction au fil des ans.
- ❑ Les évaluations et les examens des programmes et des politiques fournissent des renseignements utiles qui sont grandement distribués. Certains croient que ces examens devraient être plus stratégiques et concentrés.
- ❑ Les normes de service ne sont pas toutes au même niveau d'élaboration au sein du Ministère. Ce dernier devrait être plus conséquent dans la mise sur pied et le contrôle des normes de service en collaboration avec les partenaires externes.
- ❑ Le Ministère utilise divers moyens pour connaître la satisfaction de son personnel. Il n'hésite jamais à donner suite aux résultats des évaluations, mais il devrait regrouper les données et les évaluer sur une période de temps plus longue.
- ❑ Les données sur la comptabilité par activités sont rares et elles ne semblent pas être une priorité élevée.

Principales constatations (suite)

Gestion des responsabilités

- ❑ Les gestionnaires comprennent leurs rôles et responsabilités. Il existe une grande reddition de comptes et transparence entre le Ministère et les Premières nations. Les programmes jettent la seule ombre au tableau - les régions ne comprennent pas et n'acceptent pas toujours le rôle de l'AC en tant qu'autorité fonctionnelle. Il faut également faire comprendre aux partenaires externes qu'ils doivent envoyer des données pour les rapports de rendement.
- ❑ Les ententes de gestion sont communiquées au personnel, s'articulent sur les plans opérationnels et sont au yeux de tous le mécanisme de reddition de comptes des gestionnaires. Il faudrait renforcer le lien entre les ententes et indicateurs de rendement et les résultats à mesure que le Ministère est plus compétent dans l'appréciation des résultats des programmes. On se demande si ces ententes devraient être en vigueur à tous les niveaux du Ministère.
- ❑ De solides programmes de prix et de récompenses sont en place et ils jouissent de l'appui de la direction. Ces programmes sont très respectés et, de l'avis de tous, ils accordent une grande valeur au travail d'équipe.

Résumé des cotes

		Non-existent / Undeveloped	Early Stages of Development	Good Management Practice	Advanced Practice	Industry Best Practice
		1	2	3	4	5
Leadership	Leadership commitment				=====	
	Senior Financial Officer's role				=====	
	Managerial commitment				=====	
	Ethics and values			=====		
Business Planning & Risk Mgmt.	Business planning			=====		
	Linkage to strategic plan			=====		
	Risk management		=====			
	Resource allocation				=====	
	Budgeting and forecasting			=====		
	Comptrollership Capabilities	Modern management practices competencies			=====	
Business process improvement				=====		
Specialist support				=====		
Modern management practices tools & techniques				=====		
Knowledge enabling technology					=====	
Control Systems	Transaction tracking system			=====		
	Internal controls			=====		
	Accounting practices			=====		
	Internal audit and review				=====	
	External audit and review				=====	
	Consistency of information			=====		
	Performance Management	Corporate performance information			=====	
Operating information		=====				
Client satisfaction		=====				
Evaluative information				=====		
Service standards		=====				
Employee satisfaction					=====	
Financial information				=====		
Cost management information		=====				
Accountability Management	Clarity of senior management responsibilities and organization			=====		
	Performance agreements and evaluation			=====		
	Authority levels			=====		
	Incentives		=====			
	Valuing people's contribution				=====	
	External reporting				=====	

PROJETS

Voici les projets, initiatives et blocs de tâches que pourrait exécuter le Ministère pour améliorer ses pratiques de gestion. La haute direction devra établir les priorités des projets et choisir ceux qui peuvent être exécutés avec les ressources actuelles. Les projets ne sont pas donnés ici par ordre d'importance.

Préciser le rôle et les responsabilités de l'AC et des régions relativement aux programmes

Examiner les rôles et responsabilités en matière de programmes des spécialistes à l'AC et des gestionnaires régionaux de même que les mécanismes afin de rendre plus efficace cette relation de travail.

Offrir une formation en pratiques modernes de gestion

Déterminer et offrir la formation qui aiderait les gestionnaires à améliorer sans cesse leurs aptitudes en matière de gestion afin que tous puissent acquérir des compétences qui renforceront le leadership et la prise de décisions. Évaluer les besoins et la stratégie en fonction des partenaires externes.

Faire participer les partenaires dans la planification

Évaluer la façon dont les partenaires pourraient participer à la planification ministérielle et à la mesure du rendement de façon plus structurée. Sonder les partenaires pour savoir s'ils veulent participer davantage à la planification. Achever les initiatives en cours à ce chapitre.

Évaluer le besoin d'avoir un mécanisme général d'évaluation des risques

En faisant fond sur le cadre et les directives actuels de gestion des risques et les connaissances des risques de litiges, évaluer le besoin d'avoir un mécanisme général et le mettre en œuvre, le cas échéant.

Examiner l'approche à l'amélioration de la prestation des services

Poursuivre les efforts actuels pour élaborer avec les partenaires des modalités plus rationalisées, intégrées et efficaces de prestation de services. Déterminer si les procédés de prestation sont documentés et établir si une amélioration des procédés est nécessaire. Examiner les structures de prestation des services dans les régions et établir des liens entre les mesures et les normes de service.

Effectuer des sondages périodiques sur les valeurs et l'éthique

Mener des sondages périodiques auprès des employés pour déterminer s'ils connaissent les valeurs et les pratiques éthiques du Ministère, connaître l'efficacité des communications et la convenance, l'efficacité et l'application uniforme des pratiques actuelles.

Examiner les mesures de rendement du Ministère

Examiner les mesures compte tenu de la nouvelle relation avec nos partenaires. Examiner la pertinence de la mesure des résultats. Examiner les méthodes actuelles de collecte et de regroupement des données. Évaluer les liens avec les autres données sur le rendement et le besoin de mettre sur pied une approche équilibrée pour les évaluations.

Projets (suite)

Poursuivre l'amélioration des méthodes de déclaration des progrès dans l'atteinte des priorités stratégiques (Rassembler nos forces)

Expliciter les mécanismes de déclaration des résultats au chapitre de Rassembler nos forces et contenus dans les plans opérationnels. Établir des liens avec les résultats des évaluations des programmes et des politiques et des mesures du rendement ministériel.

Regrouper et recueillir des données sur la satisfaction des employés

Examiner les mécanismes utilisés pour regrouper les données sur la satisfaction des employés et de suivre l'évolution de celle-ci avec le temps. Examiner les liens avec les rapports globaux du Ministère.

Examiner les systèmes opérationnels du Ministère

Examiner avec les partenaires les systèmes de rendement opérationnel, les liens avec les mesures de rendement et les systèmes financiers et autres et déterminer les améliorations à apporter. Évaluer la possibilité d'avoir des systèmes intégrés avec les partenaires.

Examiner les mécanismes de mesure de la satisfaction de la clientèle

S'assurer qu'un mécanisme est en place pour recueillir et évaluer les données sur la satisfaction de la clientèle, s'assurer que les besoins et les exigences des clients sont comblés et évaluer la satisfaction de la clientèle avec le temps.

Intégrer les normes de service

Déterminer avec les partenaires s'il existe des ententes et des normes adéquates de service et si elles sont appliquées uniformément pour combler les exigences des clients.

Examiner avec nos partenaires les mécanismes de collecte de données sur le rendement

Examiner avec les partenaires les mesures de rendement et déterminer quelles données recueillir et de quelle façon et évaluer la possibilité de partager les données, l'infrastructure et les coûts. Évaluer les liens aux responsabilités.

Leadership et engagement



Engagement de la direction

Constatations

- La direction désire au plus haut point mettre en œuvre des pratiques modernes de gestion. Voici des exemples - leadership et apprentissage, profil de leadership et formation et perfectionnement. Le Ministère a investi beaucoup de ressources dans les pratiques de gestion.
- Style de gestion porte ouverte. La direction désire recevoir la rétroaction des employés. On fait beaucoup appel aux réunions avec les employés pour obtenir leurs commentaires. Les procès-verbaux des réunions de la haute direction sont diffusés.
- Le sous-ministre et les sous-ministres délégués collaborent étroitement et un comité de la haute direction solide et efficace est en place.
- La communication avec le personnel est excellente. Les valeurs sont connues de tous. Le profil de leadership est un élément clé. Le courriel sert abondamment à la communication. Les résultats des initiatives (Ressourcer nos priorités) sont communiqués à tous. Les ententes de rendement avec les cadres supérieurs sont connues de tous. Le personnel a voix au chapitre en ce qui a trait à ces ententes.
- On se sent tous responsables de la mise en œuvre de Rassembler nos forces, de l'élaboration de partenariats avec les Premières nations, de la consolidation des capacités dans les collectivités, de l'écoute des préoccupations des Premières nations et des relations harmonieuses avec les partenaires. Mandat et orientation nets au niveau ministériel.
- Le Ministère a élaboré un plan de modernisation. Il a joué un rôle clé au sein du gouvernement en étant le ministère pilote pour les pratiques d'exercice de contrôle qui se traduit par des pratiques modernes de gestion.

Enjeux/possibilités

- Veiller à la transition sous la nouvelle haute direction.

Exemples de documents

- Profil de leadership
- Plan d'action

SUJET	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.	Une mentalité 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.	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.

Justification

- La direction a pris plusieurs moyens pour promouvoir les pratiques modernes de gestion dans l'ensemble du Ministère, entre autres Apprentissage et formation et le profil de leadership.
- Les communications positives et la transparence caractérisent le Ministère. On appuie fortement la prise de risques et on encourage la créativité et les nouvelles approches dans la prestation des services.

Rôle de l'agent financier principal

Constatations

- L'agent financier principal fait partie de l'équipe de gestion. Il conseille la haute direction et joue un rôle déterminant dans les comités décisionnels. Le comité de gestion financière fait sentir sa présence et il a voix au chapitre dans les décisions opérationnelles touchant les programmes.
- Liens solides entre le mandat du Ministère et les orientations des secteurs.
- Le personnel financier collabore avec d'autres groupes pour élaborer des nouveaux programmes. Il est celui qui intègre les données et se charge des rapports de rendement et autres bilans. Il signe les rapports de rendement et les rapports de plans et priorités.
- L'AFP joue un rôle clé dans l'administration des paiements de transfert et des ententes financières.
- L'AFP et son personnel sont perçus comme des membres de l'équipe et ils conseillent le personnel sur des questions financières et non financières. Les liens entre l'AFP et les gestionnaires sont solides. L'AFP et son personnel sont vus comme des partenaires.
- Le personnel des Finances à l'AC et dans les régions sont des membres à part entière de l'équipe de gestion. (Nota : d'après les quelques entrevues menées dans les régions).

Enjeux/possibilités

- Aucun n'a été déterminé

SUJET	1	2	3	4	5
Rôle de l'agent financier principal	Absence d'une fonction de contrôle officielle dans l'organisme. La gestion financière est associée principalement à la tenue de livres et aux vérifications.	L'agent financier principal et le personnel collaborent avec l'équipe de direction à l'évaluation des incidences financières des décisions importantes.	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.	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.	Le personnel qui exerce la fonction de contrôle au sein de l'organisme est reconnu pour ses compétences techniques et son expertise.

Justification

- L'AFP et son personnel font partie intégrante de l'équipe de gestion.
- L'AFP et son personnel jouent un rôle déterminant dans la structuration des décisions opérationnelles et dans l'élaboration de cadres pour la gestion des risques et la gestion du rendement.

Participation des gestionnaires

Constatations

- Les gestionnaires sont habituellement au courant des diverses initiatives en cours en vue d'améliorer les pratiques de gestion (guide sur le leadership et l'apprentissage, profil de leadership). Ils appuient ces initiatives.
- Une initiative visant le service de première ligne est en cours.
- Les gestionnaires doivent rendre compte des résultats atteints et de la gestion efficace des ressources. On délègue les pouvoirs au plus bas échelon possible. Tous les niveaux de gestion doivent signer des ententes de gestion. Celles-ci comprennent des buts en matière de RH et financiers.
- Il existe de solides liens entre les gestionnaires et les spécialistes.
- Les gestionnaires font participer les employés aux décisions et les travaux de la haute direction sont connus de tous les employés. On encourage et on récompense la collégialité.
- Les directions font la promotion des meilleures pratiques de gestion.

Enjeux/possibilités

- Promouvoir le rôle des gestionnaires dans l'intégration des fonctions financières et non financières (rôle n'appartenant pas seulement à l'AFP).

SUJET	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.

Justification

- Les gestionnaires font la promotion des pratiques de gestion et y consacrent des ressources.
- Les gestionnaires sont grandement sensibilisés et engagés à l'amélioration des pratiques de gestion.
- Les gestionnaires connaissent leurs responsabilités en ce qui a trait à la mise en œuvre de solides pratiques de gestion.
- On accorde une grande priorité à l'évaluation des répercussions financières des programmes et des décisions opérationnelles.
- La planification opérationnelle et la gestion des ressources ont une grande importance dans l'ensemble du Ministère.

Éthique et valeurs

Constatations

- Il existe beaucoup de documents sur les énoncés de valeurs (énoncés des valeurs essentielles, profil de leadership, Rassembler nos forces).
- Il y a un lien solide entre les valeurs et l'éthique et Rassembler nos forces.
- La communication est excellente dans l'ensemble du Ministère (courriel, site Web, réunions du personnel).
- Le personnel d'une région a élaboré ses propres normes d'éthique. Une direction a également élaboré son propre code de déontologie.
- La transparence caractérise les travaux du Ministère.
- On a la forte impression que l'on collabore avec les partenaires de prestation de services de façon professionnelle. On accorde une grande importance à la reconnaissance des valeurs des Premières nations et des Inuit. On s'attend que tous les employés connaissent les partenaires et soient sensibilisés à ceux-ci.
- On tient des réunions à « aire ouverte » avec le personnel pour traiter des valeurs et de l'éthique. Les employés n'hésitent pas à faire connaître leurs inquiétudes et préoccupations.
- Le Ministère a un ombudsman.
- Le Ministère a élaboré un programme de sensibilisation aux Premières Nations et aux Inuit à l'intention des employés et des étudiants d'été. Ce programme vient renforcer les valeurs et l'éthique.

Enjeux/possibilités

- Aucune preuve d'approche systématique (sondage) pour mesurer le niveau de sensibilisation aux valeurs et à l'éthique et l'application uniforme de ces principes.

Exemples de documents

- Valeurs fondamentales pour les employés du MAINC.
- Profil de leadership.

SUJET	1	2	3	4	5
Éthique et valeurs	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.	L'organisme possède un énoncé des valeurs. Les politiques écrites sont diffusées dans l'ensemble de l'organisme, mais sont appliquées de manière inégale.	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.	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.	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.

Justification

- Grande communication, promotion et discussion concernant l'éthique et les valeurs..
- Engagement indéfectible de la haute direction.
- L'éthique et les valeurs régissent également les partenariats.
- Pourrait adopter un système plus systématique de mesure de contrôle et de concrétisation des valeurs et des principes éthiques.

Planification opérationnelle et gestion des risques



Planification opérationnelle

Constatations

- Le processus de planification est assez avancé. Tous connaissent ce processus. Le Ministère tient de nombreuses séances de visualisation d'avenir avant d'élaborer ses plans professionnels.
- Les plans professionnels se répercutent dans l'ensemble du Ministère jusqu'à l'unité de travail et jusque dans les buts et les plans de travail des employés. Il existe une planification opérationnelle ascendante et descendante - toutes les directions et régions.
- Il existe un solide lien entre la planification opérationnelle et les ententes de responsabilités.
- Des plans distincts sont élaborés pour les RH et la TI. Le plan TI est approuvé annuellement par le comité de gestion de l'information (CGI). Il existe des liens étroits entre la planification RH et le recrutement auprès des Autochtones.
- Il existe plusieurs comités à l'AC dans les régions pour intégrer la planification opérationnelle. Le CGI se charge de la planification avancée pour la gestion de l'information et la technologie de l'information.
- Le Ministère élaborera un cadre d'élaboration de la politique, des lignes directrices, et des objectifs précis et tentera d'obtenir des fonds en sus du financement de base pour les secteurs prioritaires (le logement). Cette initiative sera exécutée par les régions et l'AC.
- Le Ministère examinera les plans opérationnels en cours d'exercice. Il a récemment déterminé les résultats possibles dans les 6, 12 et 18 prochains mois et les mois subséquents.

Enjeux/possibilités

- D'autres mesures des résultats sont nécessaires. Il peut être difficile de mettre en œuvre des mesures appropriées en raison des fonctions exécutées.
- On se demande si on a les ressources nécessaires pour mettre en œuvre Rassembler nos forces.
- Les régions ont fait des démarches pour faire participer les partenaires à la planification et elles veulent aller plus loin. On doit déterminer la façon dont les Premières nations pourraient participer à la planification.
- Il faut étoffer les modalités de déclaration des progrès réalisés avec Rassembler nos forces. Certains gestionnaires voudraient que l'on examine le calendrier des cycles de planification.

Exemples de documents

- Partie III- Rapport des plans et priorités.
- Plan d'activités du Ministère.
- Priorités du MAINC pour 1999-2000.
- Approche nouvelle à la planification opérationnelle (1999-2000).
- Système de planification et de responsabilité.

SUJET	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	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.
Justification	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les plans sont complets. <input type="checkbox"/> On dresse la liste des priorités dans le plan opérationnel conformément aux priorités stratégiques (Rassembler nos forces). <input type="checkbox"/> Les ressources sont rajoutées en fonction des priorités (comité de gestion financière). <input type="checkbox"/> Rien n'indique que les risques sont pris en compte dans l'ensemble du Ministère au moment de la planification opérationnelle. <input type="checkbox"/> Possibilité de liens plus étroits entre les plans et le rendement. 				

lien entre la planification stratégique et opérationnelle

Constatations
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Le Ministère a un processus bien défini pour sa planification stratégique. L'orientation des priorités stratégiques est bien définie. Celles-ci sont examinées et communiquées de façon continue par la haute direction. Les régions ont voie aux chapitres et elles constituent une partie intégrante du processus. Les priorités sont soumises aux Ministres. <input type="checkbox"/> La planification stratégique et l'établissement des priorités ont été renforcés par la mise sur pied de 6 ou 7 comités de la haute direction qui prennent collégialement les décisions. Les régions ont également des structures de comité semblable. <input type="checkbox"/> Il existe un solide lien entre la planification opérationnelle, les activités ministérielles et Rassembler nos forces. Le Ministère gère un calendrier pluriministériel complexe qui a de nombreux liens horizontaux avec d'autres ministères fédéraux et d'autres ordres de gouvernement. En plus de déléguer la prestation des programmes, le MAINC a établi des liens avec le secteur privé et les gouvernements provinciaux. <input type="checkbox"/> Le personnel est mis au courant des résultats des réunions de la haute direction. Le flux des communications est transparent. <input type="checkbox"/> Le Ministère fait participer ces partenaires de prestation de services dans la planification stratégique. <input type="checkbox"/> Il existe des indicateurs pour contrôler les résultats obtenus dans l'exécution des priorités stratégiques. <input type="checkbox"/> Le Ministère a fait des démarches afin d'obtenir les avis du Cabinet.

Enjeux/possibilités
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Il faut expliciter le mécanisme de déclaration des résultats des initiatives stratégiques (Rassembler nos forces). <input type="checkbox"/> Il faut recueillir des preuves sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans la collectivité et les programmes, compte tenu de la nouvelle façon de faire en vertu de Rassembler nos forces). <input type="checkbox"/> La surveillance de l'exécution des priorités stratégiques doit tenir compte du nouveau rôle des DGR en tant qu'agent de changement. Chaque région fait face à des enjeux particuliers concernant les Premières nations.

Exemples de documents
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rassembler nos forces - le plan d'action du Canada pour les questions autochtones.

SUJET	1	2	3	4	5
Lien entre la planification stratégique et opérationnelle	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 opérationnels 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.

Justification

- Liens solides entre la planification opérationnelle et l'établissement des priorités stratégiques effectuées par la direction.
- Solide délégation aux échelons inférieurs de gestion.
- Intégration serrée des plans stratégiques et opérationnels à l'AC et dans les régions (fondés sur les entrevues effectuées dans les régions).
- Les cibles de rendement contenues dans les plans opérationnels reflètent les priorités stratégiques.
- Nécessité d'intégrer au plan opérationnel le contrôle des résultats en fonction du plan stratégique (Rassembler nos forces).
- Groupes de consultation tenus avec des représentants des Premières nations.

Gestion des risques

Constatations

- Le MAINC est un chef de file au gouvernement fédéral dans l'élaboration d'un cadre, de lignes directrice et d'outils de gestion du risque. Il est également la figure de proue dans la gestion du risque de litiges et il a mis sur pied un processus avancé pour évaluer, gérer et atténuer les risques de litige par portefeuille.
- Le Ministère a un comité de gestion du risque (Le groupe consultatif de gestion du risque).
- Le Ministère a un cadre de gestion du risque de même que des lignes directrices et des outils à ce chapitre.
- Certaines directions utilisent les études de gestion du risque. Au moins une région fait appel à un outil officiel de gestion du risque.
- Le Ministère est à ses débuts dans l'utilisation des études de gestion du risque et d'évaluation globales des risques.
- Les gestionnaires croient qu'ils évaluent sans cesse les risques. Ils croient que la gestion du risque fait partie intégrante des opérations notamment de la gestion des ressources, du développement durable et de la protection de l'environnement.
- Les gestionnaires sont formés à la gestion du risque.
- Les vérifications sont perçues comme un mécanisme de gestion de risques. Toutes les Premières nations leur remettent des vérifications annuelles faites par des vérificateurs indépendants.

Enjeux/possibilités

- Les gestionnaires ne savent pas trop ce que l'on entend par gestion des risques. Il faut que tous sachent de quoi il s'agit.
- On se demande quel caractère officiel donner à la gestion des risques. Dans quelle mesure faut-il évaluer les risques à la grandeur du Ministère.
- Il faut éduquer le personnel sur la prise éclairée de risques et ce que cela implique.
- Il faut déterminer la mesure dans laquelle la gestion du risque fait partie de la planification. Certains secteurs et régions en tiennent compte dans la planification opérationnelle, d'autres pas.
- Il faut incorporer la gestion du risque dans la gestion réglementaire et ensuite l'administration des programmes et cesser de consacrer le même temps à tous les cas, peu importe les risques.
- On croit qu'il existe un lien entre la gestion du risque et les partenariats avec les Premières nations. Il faut évaluer les conséquences des décisions sur les partenaires et les façons de les amoindrir.

Exemples de documents

- Éléments d'un cadre de gestion du risque dans le secteur public

SUJET	1	2	3	4	5
Gestion des risques	Aucune mesure de gestion des risques. La notion de gestion des risques est mal comprise.	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.	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. Des fonds sont réservés aux imprévus	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 œuvre des contrôles et à l'évaluation des risques. Les gestionnaires ont appris à utiliser les outils et les techniques d'évaluation des risques.	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.

Justification

- Le Ministère a un cadre de gestion du risque.
- Une stratégie avancée d'évaluation des risques de litige est en place.
- Les niveaux opérationnels du Ministère effectuent actuellement l'évaluation des risques.
- On ne comprend pas de la même façon le principe de la gestion du risque.
- L'évaluation du risque dans l'ensemble du Ministère est encore à l'état embryonnaire.

Affectation des ressources

Constatations

- Le Ministère peut compter sur un processus bien défini pour composer avec les surplus et les déficits de ressources en s'inspirant de principes rigides de transparence.
- Les modèles mathématiques d'affectation des ressources sont en place pour déterminer les niveaux de ressources nécessaires pour des programmes particuliers et pour la répartition de ces ressources à la grandeur du pays.
- Les régions peuvent décider elles-mêmes de la façon de distribuer les fonds localement. Un processus impliquant l'AC et les régions. Très grande transparence. Les décisions sont prises collégalement dans les régions et à l'AC.
- Le comité de gestion des finances aide les ministères à prendre ces décisions en matière d'affectation des ressources. Des comités équivalents sont sur pied.
- La plupart des ministères sont satisfaits des démarches du CGF. Cependant, certains des gestionnaires interviewés étaient d'avis que certaines décisions du comité ne s'inscrivent pas toujours dans les priorités stratégiques.
- Dans la pratique, la réaffectation des ressources est en grande partie subordonnée aux engagements financiers du Ministère pris en vertu de l'entente de financement. En outre, une tranche importante du financement a été centralisée.
- La haute direction cherchera à river une définition commune des problèmes et s'entendra sur les secteurs prioritaires (eau et services) et demandera l'appui des gestionnaires par l'intermédiaire du CGF afin d'affecter des fonds à ces priorités.

Enjeux/possibilités

- Le CGF doit conserver sa flexibilité afin de pouvoir composer avec des priorités imprévues.
- Il faut étoffer les systèmes afin que les données sur les dépenses soient disponibles plus tôt.
- Envisager la conservation d'une réserve par le SM afin d'améliorer la capacité de composer rapidement avec les priorités imprévues. Dans le passé, on décentralisait les réserves.
- Les partenaires externes doivent pouvoir participer à la planification du Ministère concernant les opérations, les prévisions budgétaires et les rapports.
- Les modèles d'affectation des ressources sont habituellement basés sur l'entrée des données et non les résultats externes.

Exemples de documents

- Régime de gestion intégrée 1999-2000

SUJET	1	2	3	4	5
Affectation des ressources	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.	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).	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.	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.	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.

Justification

- Les secteurs et directions utilisent des modèles d'affectation des ressources.
- Il y a des mécanismes qui facilitent la réaffectation des ressources dans l'organisme en fonction des priorités établies par le CGF..
- Les régions ont des mécanismes semblables (comité de gestion des ressources).
- Le CGF et l'AC et dans les régions semblent appuyer efficacement le Ministère dans ses choix entre des priorités concurrentielles.
- Grande transparence de l'information et des décisions relatives à l'affectation des ressources.
- L'AFP et son personnel mettent à l'épreuve les décisions et offrent des décisions.

Budgets et prévisions

Constatations

- Les gestionnaires connaissent très bien le processus et les modalités d'affectation des budgets.
- Les secteurs et les régions ont des systèmes permettant la budgétisation et le ressourcement efficaces.
- Les déclarations et les analyses d'écart financier sont faites mensuellement.
- Les gestionnaires collaboreront avec les spécialistes des finances.
- Les secteurs et les directions sont en mesure d'établir leurs prévisions.
- Les gestionnaires interviewés ont fait des commentaires favorables au sujet de la capacité du Ministère de transférer en fait donné des fonds d'un organisme à un autre.

Enjeux/possibilités

- Aucun n'a été déterminé.

Exemples de documents

- Comptrollership: DIAND's Current-Year Financial Management Processes, July 1999
- Déclaration des écarts financiers

SUJET	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 révisé 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

Justification

- Le Ministère a un système avancé de budgétisation et de prévision des dépenses.
- L'AFP et son personnel jouent un rôle proactif dans la gestion du processus et du cadre de budgétisation.
- La budgétisation s'articule sur la planification stratégique et opérationnelle.
- On ne semble pas faire d'analyse hypothétique au moment d'établir le budget et les prévisions.

Compétences en pratiques modernes de gestion



Compétences en pratiques modernes de gestion

Constatations

- Les compétences en matière de pratiques de gestion sont explicitées dans le profil de leadership.
- Les gestionnaires peuvent obtenir sans difficulté une formation. Les directions font la promotion de cette formation.
- Les pratiques modernes de gestion font partie intégrante du programme de formation du Ministère.
- Les gestionnaires et les spécialistes collaborent étroitement, ce qui facilite le transfert des connaissances.
- Le perfectionnement des compétences des gestionnaires est étroitement lié au perfectionnement des capacités en matière de gestion des partenaires externes.
- Au niveau régional, les gestionnaires peuvent compter sur divers comités décisionnels (comité de gestion des opérations, comité des grands projets d'immobilisation), qui rendent compte au DGR.

Enjeux/possibilités

- Plusieurs interviewés étaient d'avis que l'on pourrait donner une formation additionnelle aux gestionnaires afin d'accroître leurs compétences.
- Les gestionnaires, et surtout les gestionnaires débutants, doivent recevoir une formation de base en ce qui a trait aux rouages gouvernementaux - budgétisation, passation de marchés, cycle de planification.
- La concentration sur la prestation des services en collaboration avec des partenaires extérieurs a des incidences sur les perfectionnement des compétences en matière de gestion au MAINC et dans les Premières nations.
- On devrait enseigner aux gestionnaires la façon de gérer dans le cadre d'un partenariat de prestation des services. Ce virage est un changement culturel important pour les gestionnaires et le Ministère.

SUJET	1	2	3	4	5
Compétences en matière 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.

- Justification**
- Les exigences en matière de compétence sont définies à un niveau élevé.
 - Il existe des liens étroits entre les gestionnaires axiaux et les spécialistes.
 - Il faut combler les lacunes en matière de compétences.
 - Une formation complète en pratique de gestion est offerte.
 - La formation et le financement touchant les pratiques de gestion jouissent d'une grande priorité.

Amélioration du processus opérationnel

Constatations

- Le Ministère a surtout cherché à nouer des partenariats efficaces avec ses fournisseurs de services. Exemples : - Approvisionnement auprès des entreprises autochtones, renforcement des opérations de la première ligne, évaluation communautaire.
- Les améliorations au chapitre de la prestation des services sont exécutées en collaboration avec ses partenaires externes. À titre d'exemple, les collectivités des Premières nations ont reçu des fonds afin de mettre en commun des idées sur la prestation des services, trouver d'autres sources de financement, acheter en commun des fournitures (logement) et trouver des possibilités de développement économique.
- Un examen de la qualité du service a été fait récemment. Certains secteurs, entre autres les litiges ont été restructurés.
- Le Ministère cherche continuellement à améliorer la façon dont il fait affaire avec ses partenaires externes (ETP, PTS, MOF, ententes globales, examens de la qualité du service).
- Le cadre amélioré de planification et de reddition de comptes est lié à Rassembler nos forces.
- On entreprend des démarches pour renforcer des opérations de la première ligne. Un comité de gestion des opérations a été mis sur pied pour axer les discussions sur les questions opérationnelles.
- Les niveaux d'exécution élaborent des outils de gestion du risque.
- Le MAINC a siégé au conseil interministériel d'administration en vue de rationaliser les services administratifs et assurer une prestation commune des services.

Enjeux/possibilités

- Plusieurs gestionnaires étaient d'avis que le Ministère pourrait mieux définir et améliorer les processus.
- Il peut être possible d'adopter une approche plus globale en vue de documenter et d'évaluer les processus d'amélioration des opérations.
- Le personnel dans une région a été regroupé en équipe multifonctionnelle reliée au secteur des traités afin d'avoir un guichet unique de services. Cette réalisation peut constituer un exemple pour d'autres régions.
- La prestation des services doit continuer d'être améliorée en collaboration avec les partenaires externes.

Exemples de documents

- The Implementation of Quality Services in DIAND, Progress Report, May 1998
- Gestion des ententes de financement - cadre de responsabilités du MAINC

SUJET	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.

Justification

- Plusieurs activités sont exécutées avec les partenaires de prestation de services en vue d'améliorer les programmes.
- Échange de renseignements sur les pratiques exemplaires.

Appui des experts en la matière

Constatations

- Dans l'ensemble du Ministère, on a que des commentaires favorables à l'égard de la disponibilité et des compétences des spécialistes.
- À quelques exceptions près, les gestionnaires disent avoir un accès adéquat au soutien des spécialistes.
- Les spécialistes sont perçus comme des partenaires ou membres d'une équipe surtout au RH et aux Finances.
- Les spécialistes peuvent consulter sans difficulté les renseignements financiers et non financiers pour formuler des recommandations et offrir des conseils aux gestionnaires.
- Les conseillers financiers sont affectés dans chaque direction. Ils collaborent avec les gestionnaires axiaux et peuvent même assister aux réunions du comité de gestion. Ils participent souvent à la prise de décisions importantes en matière des ressources.
- Les spécialistes de programme donnent un appui et des conseils importants aux régions en ce qui a trait aux politiques, lignes directrices, cadre additionnel. Ils organisent également des réunions nationales pour discuter des enjeux et des meilleures pratiques.

Enjeux/possibilités

- Plus grande disponibilité du soutien des spécialistes TI.
- Certains interviewés ont fait mention de liens plus faibles entre les gestionnaires axiaux et les spécialistes dans certains secteurs. À titre d'exemple, il est difficile d'atteindre un équilibre entre le règlement des problèmes au niveau régional et les intérêts nationaux et le maintien de la latitude régionale par rapport à l'uniformité nationale. La diversité du pays peut être un des facteurs contributifs.
- Le Ministère perd des experts dans certaines spécialités suite à la délégation aux partenaires extérieurs. Cette situation peut avoir des conséquences à long terme.
- Certains interviewés aimeraient avoir accès à des spécialistes au sujet des relations avec les Premières nations.

SUJET	1	2	3	4	5
Appui des experts en matière d'exercice de la fonction de contrôle	Les experts fonctionnels effectuent l'analyse élémentaire de l'information exigée par la direction pour appuyer les décisions prises en réponse à des demandes particulières et dans le cadre de leur mandat de contrôle.	Les compétences ministérielles en techniques analytiques ont été mises à jour dans l'entourage des contrôleurs.	Le service est réceptif. Les avis des experts sont accessibles sur demande. L'expert fonctionnel possède des compétences techniques et travaille avec les gestionnaires hiérarchiques pour fournir des analyses et des conseils. Est perçu comme un partenaire à valeur ajoutée plutôt qu'une barrière, en ce qui concerne l'analyse.	Les experts fonctionnels aident les gestionnaires à assumer leurs responsabilités en leur fournissant l'information à valeur ajoutée et l'analyse technique nécessaires à l'utilisation efficace et à la protection des ressources. Bien qu'ils soient des spécialistes financiers, leur connaissance des opérations et des techniques analytiques les rendent aptes à soutenir le gestionnaire hiérarchique.	Le rôle des spécialistes (remise en question et expert-conseil) est apprécié à tous les niveaux de gestion. Les spécialistes sont perçus comme les principaux artisans des changements. Les experts fonctionnels sont appelés fréquemment par leurs pairs à conseiller et à soutenir d'autres organismes ou pour prendre la parole dans des conférences sur les nouvelles tendances et les meilleures pratiques de contrôle. Sont reconnus comme chefs de file par leurs pairs.

Justification

- La plupart des secteurs sont réceptifs aux demandes de services. Les spécialistes collaborent efficacement avec les gestionnaires et leur savoir faire est bien perçu.
- Les spécialistes amorcent des changements.
- Les gestionnaires respectent les contestations et les avis des spécialistes, y accordent beaucoup de valeur.
- Le Ministère est perçu comme un chef de file par ses pairs.
- Les relations entre les gestionnaires axiaux et les spécialistes pourraient être plus étroites dans le secteur des programmes.

Techniques et outils pour les pratiques modernes de gestion

Constatations

- Le personnel a accès à différents outils techniques pour prendre des décisions (trousse de travail en équipe). Les intervenants tant à l'interne et qu'à l'externe ont accès aux outils.
- Au niveau régional et opérationnel, le régime de gestion décrit les politiques, les critères de prise de décision, les processus et les façons de mesurer les progrès.
- Les gestionnaires tiennent compte des coûts et des avantages, du temps et de la capacité interne dans la prise de décision (à titre d'exemple, dans la présentation de projet TI).
- Les spécialistes fonctionnels (Finance, RH, TI, DGEVI) fournissent savoir-faire et soutien dans l'utilisation des outils de gestion.
- Le Ministère cherche constamment à se doter de technologies et de méthodes de pointe.

Enjeux/possibilités

- Les outils peuvent être utiles, mais les données utilisées avec ceux-ci ne sont pas toujours fiables. Il est possible d'améliorer la qualité des données utilisées dans les analyses. Les données recueillies des Premières nations sont surtout axées sur les intrants et non sur les résultats. Il faut déterminer avec les partenaires quelles données on doit recueillir et la façon de les recueillir.
- Les outils ne sont pas utilisés aussi souvent qu'ils devraient l'être.

Exemples d'outils

- Auto-évaluation du profil de leadership.
- Guide de ressources d'apprentissage.
- Guide des dispositions financières et des modes de financement.
- Gestion des paiements de transfert - guide de l'utilisateur.
- Guide d'évaluation des méthodes de reddition des comptes et de gestion.
- Guide à l'intention des employeurs de travailleurs autochtones.
- Manuels de dotation, de formation et de recrutement.

SUJET

1

2

3

4

5

Outils et techniques pour l'exercice de la fonction de contrôle

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..

Justification

- Les gestionnaires utilisent divers modèles et techniques analytiques pour appuyer la prise de décision
- Les gestionnaires à tous les niveaux peuvent utiliser une foule d'outils et de techniques.
- Les outils font partie intégrante du processus décisionnel du Ministère.
- Les outils servent au traitement des informations financières et non financières.

Technologie d'accès au savoir

Constatations

- Le personnel fait grand usage à l'Internet et de l'intranet.
- Tous les renseignements ministériels se retrouvent sur le site Web, qui est également un répertoire de toutes les données sur le rendement et les analyses du Ministère.
- Les gestionnaires trouvent les renseignements dont ils ont besoin au moyen des sources de TI.
- Le Ministère favorise la transparence, ce qui garantit une plus grande disponibilité de l'information et des données ministérielles sur le Web.
- Les renseignements sur le Web sont complets et ils comprennent des informations sur les partenaires avec des liens aux pages d'accueil des sites Web autochtones et aux renseignements sur les acquisitions (entreprises autochtones).
- Le Ministère a pris des démarches en vue d'être compatible A2K. Il a mis sur pied un comité de technologie de l'information. Le plan stratégique TI est examiné régulièrement et modifié au besoin.

Enjeux/possibilités

- Il faut continuer de perfectionner les capacités technologiques chez les partenaires et dans les collectivités.

SUJET

	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.

Justification

- Le personnel utilise beaucoup le RE et les RL.
- Le personnel utilise grandement l'Internet et l'intranet. Le site Web est un entrepôt de l'information ministérielle, ce qui comprend des données financières et non financières et des informations sur les partenaires.
- Les gestionnaires consultent régulièrement les renseignements disponibles sur les deux réseaux.
- Les centres de responsabilité TI du Ministère font en sorte que les investissements dans cette technologie sont efficaces et visent la fine pointe de la technologie.

Systemes de contrôle



Systemes de suivi des transactions

Constatations

- Règle générale, on trouve que l'information financière est adéquate. Les rapports satisfont aux exigences à cet égard. Les données sont facilement accessibles.
- Les études antérieures ont dégagé certaines préoccupations concernant les données financières et leurs conséquences sur le SIF. On tente d'établir à ce moment-ci s'il faut mettre à niveau le système actuel aux normes SIF ou acheter un nouveau logiciel.
- Le Ministère a plusieurs systèmes de suivi concernant les budgets des Premières nations, les populations, les prêts, les baux fonciers, l'état des actifs, les inventaires, les services fonciers et fiduciaires.
- Certains interviewés ont fait des remarques concernant la convivialité et la fiabilité des systèmes nationaux de rapports et des opérations (SGPT). On mentionne également que certains systèmes sont trop lourds et exigent beaucoup de main-d'œuvre. Il peut être possible d'améliorer les capacités de rédaction des rapports. Les systèmes nationaux sont habituellement gérés centralement. Les données semblent être axées sur chaque secteur. Certaines régions ont reconstruit leur propre système.
- Certains s'inquiètent de la qualité du suivi aux communications.

Enjeux/possibilités

- Les préoccupations touchant le suivi national et les rapports devraient être étudiées plus à fond.
- Il serait souhaitable d'intégrer davantage les systèmes financiers et opérationnels. On pense ici aux banques de données et aux systèmes d'affectation des ressources.
- Les systèmes doivent être mis sur pied de façon intégrée avec les Premières nations. Ainsi les données ne seraient entrées qu'une seule fois.

Exemples de documents

- A Analysis of Strategic Information Requirements, May 1999.

SUJET	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 formels de suivi des transactions financières et des résultats opérationnels sont rapides, précis et fiables. Ces systèmes sont imbriqués (c.à-d. relient les systèmes servant au traitement des revenus et dépenses, des opérations, des finances, des ressources humaines, des salaires, des biens immobiliers, etc.); ils relient 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.

Justification

- Il existe des systèmes financiers et opérationnels officiels. La qualité des rapports est habituellement satisfaisante et les informations sont fiables. Cependant, les systèmes opérationnels soulèvent des préoccupations.
- Les gestionnaires sentent que les renseignements dans les systèmes leur appartient.
- Les rapports satisfont aux exigences des organismes centraux.
- Les systèmes financiers et opérationnels sont cloisonnés. Il n'existe pas encore une intégration complète des systèmes financiers et opérationnels et des systèmes du Ministère et des partenaires externes.

Contrôles internes

Constatations

- Les contrôles internes comprennent les ententes de rendement, les délégations des pouvoirs, les évaluations du rendement, les rapports officiels, les contre-vérifications, le contrôle après coup et les vérifications internes.
- Les pouvoirs de signer et de dépenser sont bien définis et ils correspondent aux rôles et aux responsabilités de chacun.
- Les régions effectuent des examens de programme au hasard (école post-secondaire, administration sociale).

Enjeux/possibilités

- Certains interviewés étaient d'avis que les contrôles doivent être plus serrés dans certains secteurs.
- Comme on l'a relevé ailleurs, il faut améliorer la qualité des données obtenues des partenaires de prestation de services.
- Le Ministère sera peut-être appelé à élargir ses contrôles compte tenu de l'examen plus serré par le public.

SUJET	1	2	3	4	5
Contrôles internes	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.	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.	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.	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.	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.

Justification

- Le Ministère semble avoir des contrôles adéquats.
- La délégation des pouvoirs est explicite et révisée annuellement.
- Les ententes de gestion sont un mécanisme efficace de reddition de comptes.
- Les systèmes efficaces sont en place.
- Des contrôles et contre-vérifications sélectifs sont effectués.
- Les politiques et les modalités sont documentées.

Pratiques comptables

Constatations

- ❑ Le Ministère n'est pas encore compatible SIF. Une initiative est en cours afin de le devenir.
- ❑ Les spécialistes financiers interviewés ont indiqué que les pratiques comptables respectent entièrement les normes établies.

Enjeux/possibilités

- ❑ On semble croire que les stratégies d'information financière ne sont pas bien comprises en ce qui a trait aux opérations et aux rapports.
- ❑ Le rapprochement des comptes soulève aussi certaines préoccupations. Celles-ci découlent de la présence de systèmes multiples de paiement qui alimentent le système d'information financière.

SUJET	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).

Justification

- ❑ Le principal défi est la conformité au SIF touchant les autres ministères.

Vérification et examen internes

Constatations

- Les vérifications sont très bien reçues par les gestionnaires. Les relations entre la Vérification interne et les gestionnaires sont bonnes.
- Un comité de vérification et d'évaluation et auquel siège des cadres supérieurs et qui est présidé par le SM élabore le plan de vérification. Un membre du BVG siège à ce comité.
- Les directions des régions ont leur mot à dire dans le plan de vérification. Un plan d'action est élaboré à l'égard de toutes les vérifications.
- Un suivi efficace est donné pour la mise en œuvre des recommandations. La Vérification interne rend compte au CGF en ce qui a trait à la mise en œuvre des résultats des vérifications.
- La Vérification interne effectue des examens opérationnels ainsi que des examens financiers de conformité.
- La Vérification interne élaborera un cadre en vue d'évaluer les pratiques modernes de gestion.
- Des guides d'auto-évaluation sont en voie de préparation. Ils seront axés sur la qualité et l'efficacité.
- La Vérification est une étape dans le cheminement des carrières.

Enjeux/possibilités

- Aucun n'a été déterminé.

Exemples de documents

- Ébauche du cadre de vérification d'évaluation et d'examen pour les pratiques modernes de gestion.

SUJET	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.

Justification

- Gamme complète de vérifications axées sur des considérations financières et non financières.
- La Vérification interne a fait preuve d'innovation (gestion du risque).
- Les gestionnaires utilisent couramment les résultats.
- Solide structure de rapport par l'intermédiaire du comité de vérification et d'évaluation et le CGF.
- La Vérification est souvent utilisée comme étape dans l'accès aux échelons supérieurs de direction.

Vérification et examen externe

Constatations

- Les relations avec le BVG sont bonnes (réunions mensuelles avec la Direction de la vérification des évaluations, participation au comité de vérification et d'évaluation).
- On donne un suivi rigoureux aux recommandations du BVG.

Enjeux/possibilités

- Aucun n'a été déterminé.

SUJET	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 ou à l'évaluation externes.	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.

Justification

- On donne systématiquement suite aux constatations des vérifications externes. Il existe une coordination officielle des résultats et du suivi. Les plans d'action sont élaborés afin de donner suite aux constatations.
- Il existe des liens étroits et de bonnes relations de travail entre les vérificateurs internes et externes.
- Le Ministère fournit les commentaires sur les secteurs prioritaires à évaluer par l'intermédiaire du comité de vérification d'évaluation.

Cohérence de l'information

Constatations

- Règle générale, les interviewés sont satisfaits de la qualité et de la quantité de données financières et non financières.
- Comme on l'a mentionné plus tôt, les systèmes des opérations et de suivi soulèvent certaines inquiétudes à l'échelle nationale.
- Le Ministère prend les mesures en vue d'être compatible au SIF.
- La qualité des données obtenues des partenaires soulève des inquiétudes et une plus grande intégration est souhaitable à long terme.
- L'intégration des systèmes financiers opérationnels est nécessaire.

Enjeux/possibilités

- On a déjà parlé ailleurs des enjeux et des possibilités.

SUJET	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 faits 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.

Justification

- Les systèmes de budgétisation, de prévisions, de comptabilité et de fonctionnement du Ministère sont compatibles.
- Les systèmes fonctionnent indépendamment mais ils sont reliés étroitement au besoin. Une intégration plus poussée est possible.
- Les rapprochements sont faits manuellement et automatiquement. Des mécanismes existent pour les rapports courants et ponctuels. Cependant, tous n'y ont pas accès et ces derniers ne sont pas uniformes. Ces mécanismes sont très onéreux.

Gestion du rendement



Information sur le rendement général

Constatations

- ❑ Les gestionnaires interviewés sont d'avis que le Ministère déclare efficacement son rendement général. On semble bien connaître les grands objectifs ministériels et on signale des progrès dans l'atteinte de ceux-ci.
- ❑ La haute direction participe continuellement à tous les volets de la déclaration du rendement ministériel.
- ❑ Rassembler nos forces est un élément clé de la mesure du rendement général. Les régions et les directions déclarent leur rendement en fonction des priorités de Rassembler nos forces.
- ❑ Les rapports de rendement font état des réalisations globales dans l'exécution des priorités de Rassembler nos forces. On est en voie d'élaborer des indicateurs de rendement qui s'inscrivent dans les priorités de Rassembler nos forces.
- ❑ Compte tenu des attributions du Ministère, le rendement général doit être déclaré qualitativement. Ceci ne s'applique toutefois pas aux indicateurs socioéconomiques qui sont en place depuis plusieurs années.

Enjeux/possibilités

- ❑ Le Ministère a fait d'énormes progrès dans la réduction du nombre d'indicateurs clés de rendement et dans l'amélioration de la pertinence de ceux-ci. Toutefois, on croit que ces indicateurs doivent être axés davantage sur les résultats. Certains secteurs tentent d'incorporer des mesures plus qualitatives de rendement.
- ❑ Certains croient que le Ministère a de la difficulté à obtenir des données dont il a besoin pour appuyer les indicateurs choisis. Les Premières nations s'inquiètent de la quantité de données à transmettre et du besoin de partager les informations. Le Ministère évalue diverses possibilités.
- ❑ Les indicateurs généraux doivent évoluer en même temps que le rôle du Ministère face à ses partenaires externes. Certains indicateurs ne changeront pas tandis que d'autres sont contestés ou en voie d'élaboration.

Exemples de documents

- ❑ Prévisions budgétaires - Affaires indiennes et du Nord du Canada et rapport de rendement de la Commission canadienne des Affaires polaires.

SUJET	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.

Justification

- ❑ Les secteurs prioritaires généraux sont explicites. Les résultats du rendement peuvent être consultés par tous. Les résultats et les réussites sont confrontés aux priorités.
- ❑ La haute direction et les ministres utilisent régulièrement l'information et la haute direction participe étroitement à la rédaction des allants à l'externe.
- ❑ Certains facteurs socioéconomiques sont en place depuis plusieurs années.
- ❑ On met sur pied et on étoffe des indicateurs afin de refléter la nouvelle relation entre le Ministère et les partenaires externes.
- ❑ La cueillette de données est un défi permanent. La déclaration des résultats ne semble pas se faire au moyen d'un bilan équilibré. Ce mécanisme ne peut ou ne peut pas être convenable, mais il y aurait lieu de l'étudier davantage.

Information opérationnelle

Constatations

- ❑ Comme nous l'avons mentionné ailleurs, les directions des régions ont divers systèmes opérationnels (systèmes de surveillance des revendications, système dépistage des projets, état nominatif, système de gestion des paiements de transfert, prêt, baux, répertoire des actifs).
- ❑ Les commentaires sont mitigés en ce qui a trait au caractère complet, à la fiabilité et à l'utilité de l'information sur le rendement opérationnel. Dans certains secteurs de programme, l'information n'est pas pertinente. Dans certains cas, la collecte des données constitue une préoccupation.

Enjeux/possibilités

- ❑ Des mesures secondaires découlent des indicateurs de rendement clés. Certains s'inquiètent du fait que les mesures secondaires ne sont pas partie intégrante de la gestion des programmes et qu'elles sont surtout axées sur les données statistiques.
- ❑ Certains renseignements non financiers sont difficiles à obtenir.
- ❑ Il faudrait déterminer si l'information sur le rendement opérationnel est nécessaire compte tenu des nouvelles ententes de prestation de services avec les partenaires externes.

SUJET	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 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.

Justification

- ❑ Les modalités opérationnelles existent dans différentes mesures et elles semblent être surtout axées sur les secteurs. Les commentaires sont inégaux concernant l'utilité de l'information.
- ❑ Il existera un problème au sujet de la qualité de la fiabilité des données et de la capacité de recueillir celles-ci.
- ❑ Il faut évaluer la pertinence des informations opérationnelles actuelles et le besoin de nouvelles informations opérationnelles dans le contexte de la prestation des services par les partenaires.

Satisfaction de la clientèle

Constatations

- ❑ Les secteurs et les régions recueillent des données sur la satisfaction de la clientèle au moyen de systèmes différents. Les secteurs rencontrent le représentant des organismes partenaires nationaux à différents moments pendant l'année. Certaines régions comptent sonder régulièrement les clients.
- ❑ On consulte les Premières nations au sujet de politiques particulière (logement).
- ❑ On se sert de plusieurs mécanismes officieux pour obtenir les commentaires des clients - réunions régulières, ateliers à aire ouverte, comités, etc. Les partenaires des Premières nations sont perçus comme un élément de ce processus. Les commentaires sont souvent anecdotiques. La cueillette de données n'est pas faite de façon systématique ou intégrée. Aucune analyse systématique des commentaires ou des plaintes n'est faite.
- ❑ On a fait quelques sondages auprès des clients internes (TI, magasins).
- ❑ Le Ministère tend de plus en plus vers un partenariat entier avec les Premières nations en vue d'atteindre des objectifs communs (Rassembler nos forces). Cette façon de procéder permet d'avoir une relation dynamique qui ne se compare pas à la relation traditionnelle client-fournisseur.

Enjeux/possibilités

- ❑ On s'interroge sur la pertinence des sondages auprès des clients et sur une approche appropriée compte tenu de la complexité des relations avec les fournisseurs de services et du besoin de sonder le client ou l'utilisateur.
- ❑ Il faudrait étudier différentes options en ce qui a trait à l'approche la plus appropriée pour recueillir des renseignements sur la satisfaction des clients et prendre en compte les résultats à longue échéance. Il faudrait élaborer une approche appropriée avec les partenaires de prestation des services aux Premières nations.
- ❑ On devrait tenir compte des particularités régionales dans les relations avec les Premières nations.

SUJET	1	2	3	4	5
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 collectée 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.

Justification ❑ *On consulte les clients en faisant appel à différents mécanismes, mais il n'y a pas de stratégie globale ou d'approche systématique pour recueillir les données sur la satisfaction de la clientèle. Les mécanismes actuels sont plutôt officieux et ponctuels ou motivés par des politiques particulières.*

Information sur l'évaluation

Constatations

- Les examens des programmes et des politiques sont effectués à différents niveaux au sein du Ministère.
- Les secteurs et les régions participent à l'établissement des priorités ministérielles en matière d'évaluation et d'examen en siégeant au comité ministériel d'évaluation. Les intervenants externes tel le BVG sont également représentés à ce comité.
- Les résultats des évaluations sont envoyés au comité de la haute direction.
- Les renseignements sont partagés avec les partenaires externes. Les évaluations tiennent compte des besoins en information des partenaires.
- Règle générale, on considère que les résultats sont utiles. Ceux-ci sont distribués à la grandeur du Ministère. Les plans d'action sont élaborés par la suite et ils reflètent les ententes de gestion.

Enjeux/possibilités

- Certains interviewés étaient d'avis que d'autres améliorations sont possibles en vue de rendre les évaluations plus stratégiques, concentrées et utiles.
- Certains sont d'avis que des recherches additionnelles sont nécessaires sur les politiques (logement) afin que le Ministère puisse prendre des décisions en ce qui a trait à l'affectation des fonds.
- Le Ministère sera de plus en plus pressé de fournir des rapports sur les résultats des programmes.

SUJET	1	2	3	4	5
Information sur l'évaluation	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 collectée 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.

Justification

- Les gestionnaires utilisent les résultats des évaluations pour prendre des décisions.
- Il existe des comités pour établir les priorités des évaluations et examiner les résultats de celles-ci.
- Les rétroactions suite aux examens des politiques et des programmes sont essentielles à la gestion régionale et des programmes.
- Il faut examiner les priorités en matière d'évaluation avec les clients. Un lien plus étroit pourrait être établi avec la planification stratégique et opérationnelle et une évaluation globale des risques.

Normes de service

Constatations

- ❑ Plusieurs secteurs du Ministère ont des normes de services externes (au niveau des programmes et des régions). À d'autres endroits, elles sont toujours en voie d'élaboration.
- ❑ Les ententes de financement avec les partenaires comprennent des normes de service externe. Les contrôles effectués en fonction de ces normes ne sont pas toujours faciles compte tenu de la relation unique entre gouvernement et ses partenaires.
- ❑ Des normes internes existent dans différents domaines (services financiers, magasins, bibliothèque, soutien aux utilisateurs, TI). Les contrôles sont inégaux.
- ❑ Les normes de services ne sont pas toujours pertinentes compte tenu de la nature des fonctions. Dans certains cas, elles peuvent ne pas s'appliquer à certains secteurs du Ministère - par exemple ceux qui exécutent des fonctions réglementaires.
- ❑ Au moins une région a engagé une personne de l'extérieur pour vérifier les normes de services avec les Premières nations.

Enjeux/possibilités

- ❑ Certains interviewés sont d'avis que des améliorations peuvent être apportées à différents niveaux - élaboration plus uniforme de normes, examen périodique des normes en vigueur, contrôle des progrès réalisés et déclaration des résultats.
- ❑ Les partenaires externes sont des intervenants clés dans la mise en œuvre des normes de service et leur participation devrait être mise à profit.

SUJET	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.

Justification

- ❑ Approche incohérente à l'établissement de normes de services et de mesures des progrès par rapport aux normes.

Satisfaction du personnel

Constatations

- Le Ministère a effectué ou commandé plusieurs grands sondages auprès de ses employés. Le taux de réponse dans le dernier sondage dans l'ensemble du gouvernement était très élevé. Plusieurs secteurs et régions effectuaient également des sondages de satisfaction des employés.
- On demande aux employés de faire leurs commentaires sur leur gestionnaire au moyen de l'évaluation tout azimut?.
- Des séances de réflexion et des réunions aire ouverte se tiennent régulièrement avec le personnel afin de traiter des dossiers courants et d'obtenir des commentaires. Le Ministère a un outil en vue d'obtenir ces informations. Les enjeux sont bien documentés et les mesures prises ou devant être prises sont communiquées directement au personnel.
- Le Ministère a un ombudsman.
- Le Ministère met beaucoup d'accent sur le travail en équipe. Le Ministère a une culture ouverte où les employés sont invités à faire part de leurs commentaires. La haute direction est désireuse de prendre en compte les préoccupations des employés.
- La satisfaction des employés est un élément des ententes de responsabilité avec le gestionnaire.

Enjeux/possibilités

- Il est possible de consolider les résultats des sondages de satisfaction des employés provenant d'autres ressources et d'améliorer le contrôle des résultats à long terme.
- On devrait envisager de faire un lien plus étroit entre les données sur la satisfaction des employés et les rapports de rendement du Ministère.

SUJET	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

Justification

- Le Ministère se sert de différents outils pour mesurer la satisfaction des employés.
- La haute direction croit fermement à la satisfaction du personnel. Pour elle, celle-ci est une grande priorité.
- Il y a beaucoup de suivis. Les gestionnaires sont tenus responsables. Un élément important des ententes de responsabilités.

Information financière

Constatations

- ❑ Le Ministère est très bien servi par ses systèmes financiers.
- ❑ Comme on l'a mentionné plus tôt, on décide actuellement s'il faut mettre à niveau les systèmes actuels pour être conformes à la norme SIF ou s'il faut acheter un nouveau logiciel.

Enjeux/possibilités

- ❑ À long terme, il est possible d'améliorer l'accès aux renseignements financiers à partir du poste de travail du gestionnaire et d'avoir des rapports en temps réel plus souple et des analyses hypothétiques. Les personnes interviewées n'ont pas mentionné que cela constituait une priorité.
- ❑ Comme on l'a mentionné plus tôt, il faut arriver à la compatibilité SIF.

SUJET	1	2	3	4	5
Information financière	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.	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	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.	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.	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.

Justification

- ❑ Les informations financières nécessaires sont disponibles. Les gestionnaires sont satisfaits de la fréquence de communication et de la fiabilité de celle-ci.
- ❑ L'information financière et opérationnelle n'est pas grandement intégrée.

Information sur les coûts de gestion

Constatations

- ❑ Les informations sur les coûts sont disponibles pour les projets d'immobilisation.
- ❑ Le Ministère ne fait pas beaucoup d'effort en vue d'arriver à un mécanisme avancé de comptabilité par activité. Cette façon de procéder n'est pas toujours pertinente compte tenu de la nature des attributions du Ministère (ne s'occupe pas de production de transaction).
- ❑ La mise sur pied d'un mécanisme de comptabilité par activité n'est pas une grande priorité pour le Ministère.

Enjeux/possibilités

- ❑ La direction devrait évaluer le besoin d'avoir un mécanisme de comptabilité par activité. Les résultats des entrevues semblent démontrer que ce mécanisme n'est pas une grande priorité.

SUJET	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 regroupent 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.

Justification

- ❑ *On peut connaître les coûts des activités et des programmes, mais le coût des activités n'est pas suivi jusqu'au résultat.*

Gestion des responsabilités



Responsabilités de la haute direction et organisation de la fonction de contrôle

Constatations

- Les interviewés sont d'avis que les rôles et les responsabilités de l'AC et des régions et des groupes de soutien opérationnel sont explicites et bien compris, et ce, malgré les changements profonds que subit le Ministère pendant son évolution. Les gestionnaires comprennent leurs responsabilités.
- Le mandat du Ministère est compris de tous (Rassembler nos forces).
- La charte de la haute direction encourage les cadres supérieurs à ne rien se cacher.
- Les représentants des divers secteurs sont encouragés à participer à des réunions (réunions de petit déjeuner) afin de régler des préoccupations horizontales.
- Les ententes de gestion sont en place et elles sont transparentes et partagées entre les gestionnaires. Les rôles et les responsabilités sont explicités dans les ententes de gestion.
- Les relations entre le Ministère et les Premières nations sont plus ouvertes et plus transparentes.

Enjeux/possibilités

- Un manque de clarté existe encore entre l'AC et les régions dans certains programmes ou entre des secteurs. Les régions ne comprennent pas toujours ou n'acceptent pas le rôle de l'AC en tant qu'autorité fonctionnelle.
- Le rôle des DGR et des gestionnaires dans les régions évolue et ces personnes deviendront des agents de changement. Cette évolution a de grandes répercussions sur la façon dont les gestionnaires exécutent leurs fonctions et ainsi que sur leurs besoins en formation et perfectionnement.
- Il faut recueillir des données de meilleure qualité et plus de données des Premières nations à des fins de reddition de comptes. Ces données sont de plus en plus essentielles depuis la mise sur pied des partenariats de prestation de services avec les Premières nations.

SUJET	1	2	3	4	5
Responsabilités de la haute direction et organisation de la fonction de contrôle	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.

Justification

- Les rôles et les responsabilités sont habituellement explicites et bien compris et définis dans les ententes de gestion.
- Le lien entre l'AC et les régions pourraient être plus clairs, compte tenu de la modification des rôles au sein du Ministère et de l'évolution des relations avec les partenaires externes.

Objectifs de rendement et évaluations

Constatations

- ❑ Les objectifs de rendement sont énoncés à tous les échelons jusqu'à celui du directeur. On met beaucoup d'accent sur la continuité et la délégation descendante de la haute direction jusqu'au directeur. Des examens sont faits régulièrement où on compare les réalisations aux objectifs.
- ❑ Il y a beaucoup de transparence dans les objectifs de rendement. Les gestionnaires en font part à leurs employés. Les objectifs sont étroitement liés à la publication opérationnelle.
- ❑ Il existe également un lien étroit avec le profil de leadership et les ententes de gestion. Il existe également un lien étroit avec le profil de leadership.
- ❑ Dans certains secteurs, les objectifs sont élaborés en collégialité.
- ❑ Le comité de gestion évalue le rendement de tous les EX afin de garantir l'uniformité.
- ❑ Le personnel fait ses commentaires sur le rendement des gestionnaires au moyen d'une évaluation tout azimut.
- ❑ Les employés font l'objet d'examen de rendement (certains sont effectués verbalement) et ils s'entendent avec les gestionnaires au sujet des plans de formation.

Enjeux/possibilités

- ❑ Il faudrait étudier la mesure dans laquelle les objectifs de rendement devaient être établis pour tout le personnel du Ministère.
- ❑ Il faut avec le temps étoffer le lien entre les mesures de rendement et les objectifs de rendement.

SUJET	1	2	3	4	5
Objectifs de rendement et évaluations	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.

Justification

- ❑ *Lien étroit entre les ententes de gestion et la planification opérationnelle.*
- ❑ *L'entente de gestion est le mécanisme clé utilisé pour tenir les gestionnaires responsables et évaluer le rendement de ceux-ci.*
- ❑ *Grande transparence des ententes de gestion et communication de celles-ci aux employés en tant qu'outil de planification.*
- ❑ *Pendant les entrevues, on n'a pas mis en évidence le lien entre les ententes de gestion et les mesures de rendement.*

Niveaux de pouvoir

Constatations

- ❑ Il y a un mécanisme de délégation des pouvoirs. La plupart des gestionnaires interviewés ne semblent pas s'en inquiéter.
- ❑ On a délégué d'importants pouvoirs aux régions. Celles-ci sont assez autonomes et l'AC effectue uniquement des contrôles.
- ❑ Les pouvoirs financiers sont très explicites.
- ❑ Cependant, il semble y avoir certaines frictions en ce qui a trait aux pouvoirs touchant les programmes.
- ❑ On encourage les gestionnaires à prendre des risques et à innover.
- ❑ Le Ministère examine actuellement son système de délégation des pouvoirs.

Enjeux/possibilités

- ❑ Certains désirent une plus grande clarté en ce qui a trait au pouvoir concernant les programmes et plus précisément à l'AC et dans les régions. À titre d'exemple, les régions veulent plus de pouvoirs en vue de mouler les politiques à leurs circonstances particulières tandis que l'AC cherche surtout une uniformité nationale.

SUJET	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.

Justification

- ❑ *Il existe un cadre de délégation des pouvoirs. Les pouvoirs appuient une grande décentralisation de la prise de décision au niveau régional.*
- ❑ *Les pouvoirs semblent avoir été délégués au niveau approprié.*
- ❑ *Il semble exister une certaine tension entre les détenteurs de pouvoirs à l'AC et dans les régions. Des précisions seraient utiles.*

Mesures incitatives

Constatations

- ❑ La rémunération au risque pour la haute direction est conforme aux lignes directrices gouvernementales et elle est étroitement liée aux objectifs de gestion et à l'évaluation du rendement.
- ❑ Le Ministère a d'excellents programmes de prix et de reconnaissance pour ses employés. Les prix décernés par la haute direction (prix du SM) sont grandement appréciés. La haute direction reconnaît sans hésiter le travail bien fait. La reconnaissance est une grande priorité du Ministère.

Enjeux/possibilités

- ❑ À l'instar des autres ministères, le MAINC a les mains passablement liées en ce qui a trait aux mesures incitatives monétaires.

SUJET	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.

Justification

- ❑ *Les programmes de prix et de reconnaissance sont sur pied et ils constituent une priorité pour le Ministère.*
- ❑ *La rémunération de la haute direction est reliée au rendement. La rémunération au risque des cadres supérieurs est conforme aux lignes directrices du gouvernement.*
- ❑ *La cotation est sujette à l'approche gouvernementale à la rémunération et aux mesures incitatives.*

Valoriser la participation du personnel

Constatations

- Comme on l'a mentionné plus tôt, le Ministère a d'excellents programmes de prix et de récompenses et ceux-ci jouissent de l'appui de la haute direction. Les programmes de prix du SM et autres mécanismes sont très respectés et ils accordent une grande valeur au travail d'équipe.
- Il y a beaucoup de rétroaction tout azimut. On encourage le personnel à participer à tous les volets du fonctionnement du Ministère et de faire connaître leurs idées et leurs avis à la haute direction par voie de discussion espace ouvert, de séances de réflexion, d'ateliers nationaux des gestionnaires et d'autres tribunes. Les secteurs et les régions organisent leurs propres séances de rétroaction.
- Le Ministère s'est doté d'un style de gestion assez ouvert. La culture du Ministère favorise la franchise et la participation des employés.
- Les plans de cheminement de carrière sont élaborés pour les employés.
- Des comités sont sur pied pour promouvoir la collaboration entre le personnel et les partenaires externes.
- Les communications sont très efficaces et l'information est distribuée à la grandeur du Ministère.
- On encourage les partenaires externes à faire connaître leurs avis en participant aux travaux de divers comités et tribunes.
- La gestion du personnel est une fonction de grande importance.

Enjeux/possibilités

- Aucun n'a été déterminé. Continuer à étoffer et améliorer en permanence.

SUJET	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.

Justification

- De solides programmes de prix et de reconnaissance sont en place et ils jouissent de l'appui de la haute direction.
- Le Ministère favorise un milieu ouvert et coopératif.
- On invite le personnel à participer aux discussions et à faire connaître leurs avis qui sont grandement respectés.
- L'information est partagée librement.
- Accent sur le perfectionnement du personnel.

Rapport externe

Constatations

- Le Ministère a les processus, les modalités et les comités pour satisfaire aux exigences externes en matière de rapport. Les Services intégrés se chargent des rapports aux organismes centraux.
- Le Ministère fait appel à l'Internet pour envoyer ses rapports à l'externe. Les rapports sont envoyés ou sont transmis aux partenaires externes.
- Les relations avec les organismes centraux, y compris le BVG, sont bonnes.
- Les rapports sont établis en collaboration avec les comités de la haute direction et les cadres supérieurs. La haute direction prend très au sérieux les rapports externes. Cette démarche englobe la participation de tous les secteurs et de toutes les régions.
- Le Ministère est chargé de coordonner les rapports d'environ 11 autres ministères s'occupant d'affaires autochtones.
- Le Ministère a agi comme organisme pilote en ce qui a trait à des modèles de rapport au Parlement et surtout ceux axés sur les résultats.
- Le Ministère donne un suivi aux recommandations des organismes centraux. Les gestionnaires sont tenus responsables par l'intermédiaire d'ententes de gestion.

Enjeux/possibilités

- Aucun n'a été déterminé.

SUJET	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.

- Justification**
- Le Ministère satisfait aux exigences de rapports des organismes centraux.
 - Le Ministère se tient étroitement en rapport avec les organismes centraux et les autres intervenants.
 - La haute direction participe activement à la rédaction des rapports externes.
 - Le Ministère fait couramment usage de l'Internet pour diffuser les documents à l'externe.
 - Les rapports externes sont conformes aux plans stratégiques et opérationnels.

Annexe--Liste des personnes interviewées



Liste des personnes interviewées

- Bill Austin, SMA, Revendications et gouvernement indien
- Dave Baker, DG, Politique sectorielle (Programmes des affaires du Nord canadien)
- Bernard Tremblay, gestionnaire, Analyse et examen du plan opérationnel
- Cynthia Binnington, DG, Politique sociale et programmes (PPSERP)
- Randy Brant, SMD intérimaire, Services fonciers et fiduciaires
- John Brown, DG, Vérification et évaluation
- Beverly Clarkson, chef de l'évaluation, Vérification et évaluation
- John Dance, directeur, Budgets et rapports
- Richard Delorme, conseiller principal en ressources humaines
- Brent DiBartalo, ex-SMD, Services intégrés
- John Donnelly, directeur général de la région de l'Ontario
- Mike Ivanski, directeur général, Finances
- Walter Draper, directeur, Services financiers, AC
- Bruce Handel, directeur, Systèmes d'information ministérielle
- Alan Horner, directeur général, Développement économique des collectivités (PPSERP)
- Cal Hegge, directeur, Paiements de transfert
- Karen Jackson, DG, Politique sociale et d'éducation (PPSERP)
- Steve Johnston, directeur, Administration
- Kerry Kipping, directeur, Initiatives relatives aux ressources, SFF
- Kumar Dhir, directeur, Service de financement sud de l'Ontario
- Jim Moore, SMA, Affaires du Nord
- Thomas Paul, DG, Ressources humaines
- Mary Quinn, directeur, Politiques stratégiques, Politiques et orientation stratégique
- Phyllis Rice, Bureau régional de l'Alberta
- Barry Robb, directeur de la région de l'Alberta
- Ravi Shankar, directeur, Gestion de l'information
- John Sinclair, SMA supérieur, Politiques et orientation stratégique
- Stuart Swanson, conseiller spécial, Revendication et gouvernement indien
- Peter Traversy, directeur, Analyse financière et examen des programmes
- Cynthia Williams, SMD, (PPSERP)