

# Éléments et indicateurs du CRG — 2004

## Valeurs de la fonction publique

---

De par leurs actions, les leaders ministériels soulignent continuellement l'importance des valeurs et de l'éthique de la fonction publique dans les efforts déployés pour fournir des résultats aux Canadiens et aux Canadiennes (il s'agit de valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et axées sur les personnes).

### Valeurs et éthique

L'organisation intègre des valeurs et l'éthique au moyen de trois principaux indicateurs :

- valeurs : les résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux liés à trois codes de valeur (valeurs professionnelles, valeurs liées aux personnes et valeurs liées à l'éthique);
- implication : les données du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux sur l'implication des employés; absentéisme et taux de roulement;
- harcèlement et divulgation : taux et tendances ayant trait à la divulgation et aux plaintes de harcèlement.

## Gouvernance et orientations stratégiques

---

Les conditions essentielles — cohérence interne, discipline organisationnelle et harmonisation en fonction des résultats — sont réunies pour assurer une orientation stratégique efficace, appuyer le ministre responsable et le Parlement et obtenir des résultats.

### Structure de gouvernance

L'organisation a une structure de gouvernance efficace, comme le montrent :

- des résultats clairement énoncés et reliés aux priorités ministérielles et gouvernementales;
- un mandat du ministère énoncé dans le SRCG et le RPP;
- la cohérence entre les RPP et les RMR.

### Fonction efficace de planification

L'organisation a une fonction efficace de planification, comme le montrent :

- le fait qu'elle a une stratégie d'intégration de la planification des activités et de la planification stratégique, de gestion des ressources et de surveillance du rendement;
- l'approbation, par le comité de direction, de la stratégie de planification.

### Initiatives horizontales

L'organisation fait preuve de leadership dans la gestion axée sur les résultats d'initiatives horizontales, comme le montrent :

- une participation active à des initiatives horizontales;
- l'intégration de ces initiatives comme responsabilités (y compris le leadership) dans les ententes sur le rendement.

### **Gestion de portefeuille**

Il existe une structure et un processus efficaces de gestion de portefeuille, comme le montrent :

- une orientation, un leadership et des communications clairs;
- la mise en commun d'information et de pratiques courantes et exemplaires;
- des consultations structurées sur l'établissement des priorités, la prise de décision, l'affectation des ressources et la budgétisation, l'élaboration des politiques et la planification;
- les processus des comités et une structure de gouvernance organisée;
- des mécanismes d'intégration des opérations et des services partagés;
- des processus d'approbation progressifs fondés sur les portefeuilles;
- un mandat intégré et des objectifs communs.

### **Information et gestion de la TI**

Il existe une vision et une stratégie en matière de GI-TI qui appuient la stratégie des activités de l'organisation et les orientations gouvernementales, comme le montrent :

- une structure de gouvernance qui comporte une représentation des programmes et est efficace pour établir les priorités dans les investissements et ressources en GI-TI;
- des projets faisant appel à la GI-TI qui ont une gouvernance efficace et sont bien réalisés;
- une stratégie et des plans approuvés qui reflètent les plans d'entreprise du GC à l'égard des services de TI communs;
- l'application de la stratégie de la Politique de gestion de l'information du gouvernement (GIG), fondée sur une évaluation de la capacité de GI;
- des mesures intégrées visant à assurer la confidentialité et la sécurité.

## **Résultats et rendement**

---

De l'information pertinente est recueillie au sujet des résultats (internes et liés aux programmes et services) et utilisée dans le cadre du processus décisionnel, et les rapports transmis au public sont équilibrés, limpides et faciles à comprendre.

### **Fonction d'évaluation**

Une fonction d'évaluation efficace est en place, comme le montrent :

- l'engagement à renforcer la capacité de la fonction d'évaluation;
- le fait que l'administrateur général préside un (des) comité(s) actif(s) d'évaluation (et de vérification);
- les plans d'évaluation fondés sur les risques;
- les plans de la direction donnant suite aux conclusions et recommandations
- la présentation au SCT et la publication rapide des rapports d'évaluation (dans les trois mois).

### **Rapports financiers**

L'organisation rend compte et fait rapport de ses activités financières en respectant les politiques, lignes directrices et normes du gouvernement, comme le montrent :

- le fait que les rapports financiers sont exacts et produits à temps, sans oublier l'exactitude des plaques des comptes publics, et les améliorations dans la qualité et les délais de présentation des états financiers ministériels;

- la qualité des documents de balance de vérification du Système central de gestion des rapports financiers (SCGRF), y compris pour l'importance et le nombre d'erreurs et la rapidité des corrections;
- la présentation de qualité et la comptabilité des comptes à des fins déterminées;
- un bilan raisonnable pour les fonds reportés et périmés.

### **Information et prise de décisions**

L'organisation a accès à de l'information pour prendre des décisions efficaces et s'en sert, comme le montrent :

- le fait que l'information des systèmes de gestion des ressources financières et humaines, de la paye, des actifs et de l'immobilier est intégrée pour appuyer les décisions de la haute direction et liées à la réalisation des objectifs stratégiques;
- le fait que le SM et la haute direction remettent régulièrement en cause les propositions d'investissement en s'appuyant sur l'information intégrée de sources diverses, liées aux objectifs stratégiques.

## **Apprentissage, innovation et gestion du changement**

---

Le ministère gère par l'innovation et la transformation continues, favorise l'apprentissage organisationnel, attache de l'importance au savoir ministériel et apprend de son rendement.

### **Gestion du changement**

L'organisation répond à ses besoins en apprentissage et en gestion du changement, comme le montrent :

- une stratégie ministérielle sur l'apprentissage;
- le soutien des pratiques de gestion du changement;
- la mise au point d'outils de gestion de l'information et du savoir.

## **Politiques et programmes**

---

La capacité ministérielle continue de recherche et d'analyse est développée et maintenue afin de permettre la formulation d'options de haute qualité en matière de politiques, de conception de programme et de conseils à l'intention des ministres.

### **Fonction d'analyse des politiques**

L'organisation a une solide fonction d'analyse des politiques, comme le montrent :

- le fait que le processus d'élaboration des politiques repose sur une analyse des faits, avec des modèles fiables, et tient compte comme il se doit des questions de mise en œuvre et opérationnelles;
- le fait que l'élaboration des politiques est axée sur les résultats et guidée par le rendement;
- le fait que le ministère fait appel aux intéressés d'une manière qui influence efficacement les options de politique sans susciter d'attentes qui contraignent indûment la prise de décisions gouvernementales.

### **Fonction de politique stratégique**

L'organisation est dotée d'une solide fonction de politique stratégique, comme le montre :

- la capacité de cette fonction de prévoir les difficultés et d'y répondre de façon stratégique plutôt que par de simples réactions après coup.

## Cadre stratégique

L'organisation a un solide cadre stratégique, comme le montrent :

- le fait que le cadre est conforme au mandat ministériel et à la politique de l'ensemble du gouvernement;
- le fait que le cadre est bien lié aux politiques d'autres ministères

## Gestion des risques

---

L'équipe de la haute direction définit clairement le contexte ministériel et les pratiques de gestion proactive des risques organisationnels et stratégiques.

### Risque

Le risque est un facteur actif dans les processus décisionnels, comme le montrent :

- un engagement clair de la haute direction à gérer les risques (clés) de l'organisation;
- l'application d'une stratégie intégrée de gestion du risque.

## Gens

---

Le ministère possède les effectifs et le milieu de travail voulus et met l'accent sur l'acquisition des compétences et du leadership pour assurer son succès et un excellent avenir pour la fonction publique du Canada.

### Plan des RH

L'organisation a un plan complet des RH, comme le montrent :

- l'adaptation du plan aux résultats stratégiques de l'organisation;
- une orientation fondée sur les activités (y compris le leadership, des stratégies efficaces au chapitre du recrutement, du maintien en poste, de la relève, de l'apprentissage et de la qualité de vie au travail);
- la représentation des groupes de langue officielle et la capacité linguistique; les mesures d'équité en emploi; les objectifs repères de Faire place au changement et les aménagements faits pour les employés handicapés.

### Rendement

L'organisation a un processus efficace d'évaluation du rendement, comme le montrent :

- des ententes de rendement qui sont précises et axées sur des résultats; définissent clairement les responsabilités à l'égard des priorités du greffier du Conseil privé (fonction de contrôleur moderne, gestion des RH y compris l'intégration de la planification des RH à la planification d'entreprise du ministère, apprentissage, langues officielles, diversité); précisent les secteurs d'activité et les priorités du ministère; exigent une bonne gestion des ressources financières et humaines;
- un processus d'évaluation du rendement rigoureux (par exemple, qualité de l'évaluation, répartition de la rémunération au rendement aux divers niveaux de EX), et qui indique le suivi approprié en matière de RH (par exemple, gestion du rendement, formation et perfectionnement, planification des RH).

## Résultats des sondages

- Des indications donnent à penser que l'organisation poursuit l'application de son plan d'action pour s'attaquer aux problèmes relevés dans les sondages menés en 1999 et en 2002 auprès de l'ensemble des fonctionnaires.

## Gérance

---

Le régime de contrôle ministériel (actif, fonds, effectifs, services, etc.) est intégré et efficace, et tous les employés comprennent bien ses principes sous-jacents.

### Immobilisations

Des indications révèlent que l'organisation planifie de façon efficace ses investissements dans les immobilisations, comme le montrent :

- une information satisfaisante sur l'état et l'utilisation des immobilisations à l'appui de la planification des investissements;
- un plan à long terme qui intègre tous les types d'immobilisations (immobilier, matériel, GI-TI);
- un lien clair entre les immobilisations et la prestation des programmes.

### Analyse financière

Une analyse financière solide est disponible, comme le montrent :

- les rapports sur les écarts en milieu d'exercice, faisant état de la situation financière de l'organisation;
- les analyses des aspects à haut risque au regard des niveaux de référence selon les activités de programme et les principales demandes de financement approuvées (réelles et prévues), y compris les pressions en matière de financement et les tendances en matière de report qui sont prévues.

### Renouvellement des programmes et des subventions et contributions

L'organisation emploie une approche fondée sur les risques pour renouveler les programmes, comme le montrent :

- la mesure de la valeur monétaire et du pourcentage des CGRR et des CVFR terminés et mis en œuvre;
- la stratégie et les progrès accomplis dans les meilleurs délais dans le renouvellement des subventions et contributions.

### Conditions du Conseil du Trésor

L'organisation fait des présentations de qualité au CT, comme le montrent :

- le respect des conditions du CT;
- la fréquence des conditions imposées par le CT.

### Fonction de vérification interne

Une fonction de vérification interne efficace est en place, comme le montrent :

- une infrastructure appropriée pour s'acquitter efficacement des responsabilités de vérification interne, décrites dans la politique de vérification interne (structure de gouvernance et niveau voulu de ressources);
- l'établissement d'un plan de vérification fondé sur les risques;
- la présentation au SCT pour suivi de tous les rapports, y compris les rapports d'étape.

### **Gestion des acquisitions et des marchés**

L'organisation applique une approche fondée sur les risques dans la gestion des acquisitions et des marchés, comme le montrent :

- un régime clair de délégation des pouvoirs lié aux connaissances et aux capacités;
- le respect bien établi de la délégation de pouvoirs en matière de marchés et des conditions définies dans la politique du Conseil du Trésor;
- la supervision explicite, le contrôle et l'examen continu de la fonction et des processus des acquisitions et des marchés (par exemple, Comité d'examen des contrats, qualité des données sur les marchés, présentation rapide des données sur les marchés de plus de 10 000 \$, mise en œuvre des recommandations découlant des vérifications, lorsqu'il y a lieu, etc.);
- les méthodes d'acquisition, qui révèlent la façon la plus efficace sur le plan des coûts de mener le processus de bout en bout.

### **Gestion de projet**

L'organisation est dotée d'une approche de gestion des projets fondée sur les risques, comme le montrent :

- un plan d'immobilisations à long terme intégré réalisable et à jour ou un document de planification qui est en voie d'application (lié aux principales priorités de l'organisation);
- un cadre explicite de responsabilisation dans la gestion des projets qui traite de la prise de décisions, d'une surveillance efficace et d'un examen permanent;
- les projets sont dotés de ressources suffisantes (par exemple, capacité de gestion de projet, fonctionnaires ayant la formation voulue);
- le respect des exigences et conditions définies par le Conseil du Trésor pour la délégation de l'approbation de projets.

### **Biens immobiliers**

L'organisation a mis en place un cadre de gestion des biens immobiliers pour s'acquitter de ses obligations aux termes des politiques du CT sur les biens immobiliers, comme le montrent :

- une structure d'organisation qui comprend des relations de responsabilité claires et des délégations appropriées;
- des systèmes de soutien intégrés;
- un cadre de gestion de l'information capable de fournir des données complètes et exactes sur le répertoire immobilier.

### **Gestion du matériel**

Des indications révèlent que l'organisation a en place un cadre de gestion du matériel qui convient, comme le montrent :

- des relations de responsabilité claires qui cadrent avec la capacité organisationnelle;
- une information fiable sur les coûts et le rendement du matériel pendant tout son cycle de vie, pour appuyer la prise de décisions.

### **Classification**

Les organisations se conforment au programme de classification du SCT/AGRHFPC (la valeur relative du travail est établie de façon équitable et cohérente), et il y a une gestion efficace du système de classification, comme le montrent :

- un programme sérieux de surveillance de la classification;
- la réalisation d'examens et de vérifications internes;
- l'identification efficace des risques au moyen de ces mécanismes de surveillance;
- des rapports réguliers à l'AGRHFPC.

## **Bilinguisme**

L'organisation se conforme à l'esprit et aux principes d'une fonction bilingue, comme le montrent :

- le respect des exigences en matière de bilinguisme des postes EX;
- la disponibilité de communications, d'outils et de produits dans les deux langues officielles, à l'interne et à l'externe, pour les clients;
- la surveillance, par l'organisation, de l'offre active de services dans les deux langues officielles.

## **Services axés sur les citoyens**

---

Les services sont axés sur les citoyens, les politiques et programmes sont élaborés selon l'approche « extérieur-intérieur » et les partenariats sont encouragés et gérés efficacement.

### **Stratégie de prestation des services à l'externe**

La stratégie de l'organisation pour la prestation des services à l'externe est centrée sur le client, favorise l'efficacité, respecte la vie privée du client et reflète une conception d'entreprise des services gouvernementaux. L'organisation montre son efficacité dans sa stratégie en :

- repensant ses principaux services au public pour obtenir des améliorations mesurables dans la satisfaction des besoins des clients, l'efficacité et l'optimisation des ressources;
- établissant des partenariats avec d'autres programmes, organisations ou administrations pour assurer une prestation plus centrée sur le client et plus rentable ou pour harmoniser les règles et règlements des programmes (par exemple, protocoles d'entente et accords sur le niveau de service lorsque des partenariats sont établis);
- mesurant la rentabilité de la prestation par mode et faisant passer les clients aux modes les moins coûteux lorsque cela convient;
- mesurant la satisfaction du client de façon transparente (par exemple, rapports aux clients et au Parlement) par un outil de mesure commun et en utilisant les résultats pour renforcer la satisfaction du client.

### **Services et systèmes gouvernementaux**

Des indications révèlent :

- que l'organisation appuie une approche organisationnelle (tout le gouvernement du Canada) de la prestation des services internes (par exemple, services et infrastructure partagés et communs en TI, RH, finances, matériel);
- que des engagements sont élaborés et respectés au sujet de l'utilisation des services par voie protégée (rapidité et volume des transactions);
- que l'organisation participe activement à des initiatives s'étendant à toute l'organisation et adopte des services et des systèmes partagés.

### **Prestation des services et frais d'utilisation**

L'organisation respecte les exigences sur la prestation et les frais des services, comme le montrent :

- l'existence d'information sur le rendement pour tous les frais d'utilisation auxquels la loi s'applique ainsi que le fait qu'elle est fondée sur les RMR (ou autres rapports employés par le ministère) et sur les observations sur le respect par le ministère de la *Loi sur les frais d'utilisation* relativement à la divulgation des normes de service.

## Responsabilisation

---

Les responsabilités en ce qui concerne les résultats sont clairement attribuées et correspondent aux ressources, et les délégations tiennent compte des capacités.

### **Autorisations et délégations**

L'organisation se conforme aux autorisations et aux délégations approuvées, comme le montrent :

- les questions relevées par les contacts ministériels, dans les rapports de vérification interne, les rapports du BVG, par les secteurs chargés de programmes et dans l'examen des comptes rendus médiatiques ou d'autres sources d'information pertinentes.