

IMGO Priorité 5
Intégrer les processus de planification

Constatations et recommandations

Le 16 avril 2003

Table des matières

Le défi.....	1
Pourquoi planifier?.....	2
Contexte	3
Le Plan d'action	4
1) Définir le processus de planification actuel de l'APECA afin de déterminer clairement les liens et les lacunes, les déclencheurs, les textes faisant autorité, la documentation et les autres éléments du processus de planification (au moyen d'outils tels des graphiques de cheminement et des descriptions) (mars 2003)	4
2) Examiner les processus de planification d'autres ministères (mars 2003)	5
A. Résultats des entrevues auprès d'autres ministères au sujet de leurs processus de planification	5
B. <i>Évaluation des capacités - Analyse du contenu</i> du SCT - Résumé des constatations relatives à la planification	7
3) Analyser les forces et les faiblesses du processus de planification (avril 2003).....	9
4) Définir et recommander les améliorations à apporter au processus de planification (automatisation?) en vue de l'approbation et de l'appui du Comité de direction (juin 2003).....	11
Réunion de planification.....	11
Planification détaillée.....	12
Suivi et présentation des résultats	12
Accords de rendement	12
Conclusion	13
Prochaines étapes.....	13
Annexe 1.....	14
Personnes interviewées à l'APECA.....	14
Annexe 2.....	18
Diagrammes des processus de planification actuels	18
Diagramme du processus pour le Rapport sur les plans et priorités.....	20
Diagramme du processus pour le Rapport sur les plans et priorités (notes)	22
Diagramme de processus - Rapport ministériel sur le rendement.....	23
Diagramme de processus - Rapport ministériel sur le rendement (notes)	25
Diagramme du processus de planification - Nouvelle-Écosse.....	26
Diagramme du processus de planification - Nouveau-Brunswick.....	27
Diagramme du processus de planification - Île-du-Prince-Édouard	28

Diagramme du processus de planification - Terre-Neuve-et-Labrador	29
Diagramme du processus de planification - Finances	30
Diagramme du processus de planification - Ressources humaines	31
Diagramme du processus de planification - Opérations	33
Diagramme du processus de planification - Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires	35
Diagramme du processus de planification - Commerce et Investissement.....	36
Diagramme du processus de planification - Programmes.....	37
Diagramme du processus de planification - Politiques.....	38
Annexe 3.....	39
Entrevues dans les autres ministères.....	39
Processus de planification d'Environnement Canada.....	41
Processus de planification de la GRC	45
Processus de planification d'AINC.....	49
Processus de planification du MDN	52
Processus de planification de DRHC.....	55
Annexe 4.....	60
Diagramme du processus de planification proposé	60

Le défi

Élaborer un processus de planification qui est simple, ajoute de la valeur, reconnaît la planification judicieuse déjà en place et intègre les éléments internes et externes.

Pourquoi planifier?

Pour améliorer le rendement

Pour exercer un contrôle (pour influencer plutôt que d'être influencé)

Pour stimuler une réflexion progressiste et éclairer l'orientation future

Pour survivre avec moins (établissement de priorités)

Pour coordonner les activités

Contexte

Dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle (IMGO), l'Agence a effectué, à l'hiver et au printemps de 2002, une « évaluation des capacités » dans le contexte de la fonction de contrôleur moderne.

L'Agence s'est classée 3,0 sur une échelle de 1 à 5. Ce classement est considéré comme le reflet d'une « bonne pratique de gestion ». L'évaluation a toutefois abouti à plusieurs recommandations en matière de planification, dont les suivantes :

- Le processus de planification devrait :
 - ✓ être formellement défini;
 - ✓ faire ressortir les relations entre les composantes connexes;
 - ✓ être communiqué.
- Des améliorations au processus de planification devraient être recommandées. Les plans devraient être souples pour faire entrer en ligne de compte les facteurs externes (comme les réalités politiques).
- Les plans des unités et des régions devraient être publiés sur les sites intranet pour que le personnel puisse facilement les consulter.

En mai 2002, le Comité de direction de l'Agence a accepté l'évaluation des capacités et approuvé dix initiatives prioritaires dont il fallait s'occuper. Une de ces priorités était d'« intégrer les processus de planification ».

Après la réunion du Comité de direction de mai, la présidente a nommé des champions pour chacune des priorités. Pour la priorité de la planification, le champion est le vice-président, Finances et Services corporatifs.

À l'été et à l'automne de 2002, un plan d'action a été élaboré en vue d'atteindre les objectifs de la priorité de la planification. À sa réunion de novembre 2002, le Comité de direction a approuvé ce plan d'action, de même que ceux établis pour les neuf autres priorités.

Le Plan d'action

Le Plan d'action distingue quatre activités principales pour améliorer les processus de planification actuels :

- 1) *Définir le processus de planification actuel de l'APECA afin de déterminer clairement les liens et les lacunes, les déclencheurs, les textes faisant autorité, la documentation et les autres éléments du processus de planification (au moyen d'outils tels des graphiques de cheminement et des descriptions) (mars 2003);*
- 2) *Examiner les processus de planification d'autres ministères (mars 2003);*
- 3) *Analyser les forces et les faiblesses du processus de planification (avril 2003);*
- 4) *Définir et recommander les améliorations à apporter au processus de planification (automatisation?), en vue de l'approbation et de l'appui du Comité de direction (juin 2003).*

- 1) ***Définir le processus de planification actuel de l'APECA afin de déterminer clairement les liens et les lacunes, les déclencheurs, les textes faisant autorité, la documentation et les autres éléments du processus de planification (au moyen d'outils tels des graphiques de cheminement et des descriptions) (mars 2003)***

Entre décembre 2002 et février 2003, on a déterminé les personnes à interviewer, élaboré un questionnaire et mené les entrevues. Pour chaque entrevue, des notes ont été prises et un graphique de cheminement du processus de planification a été tracé. Les notes et les graphiques ont été renvoyés aux personnes interviewées afin qu'elles confirment leur exactitude. On trouvera à l'annexe 1 la liste des employés interviewés. Trois thèmes se dégagent des entrevues :

➤ **Scepticisme**

Les employés ont « déjà vu cela », des démarches de planification qui exigent beaucoup d'effort et ne produisent guère ou pas de résultats; manque de temps pour planifier, trop occupés; charge de travail additionnelle qui ne rapporte guère, y compris le RPP et le RMR; en général, le secteur organisationnel chargé de l'exécution d'un programme voit moins l'intérêt de planifier que les autres.

➤ **Manque d'intégration et de liens**

Certaines unités font un lien entre les plans et les évaluations du rendement, tandis que d'autres ne le font pas; il n'y a guère ou pas d'intégration entre les processus de planification des directions et des régions et la préparation du RPP et du RMR; dans la plupart des secteurs, il n'existe pas de lien clair entre les plans de travail et les évaluations du rendement des employés; il n'y a pas de lien clair entre la préparation de la MJANR, les affectations budgétaires et les plans de travail; on

ne tient guère compte des ressources humaines nécessaires pour exécuter les plans.

➤ Divers

Il se fait beaucoup de planification à l'Agence, allant de la planification très formelle à celle qui est très informelle; les plans de travail élaborés dans les régions ne sont généralement pas accompagnés d'une ventilation des coûts; les personnes-ressources dans les régions qui s'occupent de la contribution au RPP et au RMR du Siège social ne sont pas celles avec lesquelles traite Politiques et Programmes pour la planification des priorités stratégiques.

Voir l'annexe 2.

2) ***Examiner les processus de planification d'autres ministères (mars 2003)***

A. La semaine du 24 mars 2003, des réunions ont eu lieu avec des représentants de quatre ministères et un organisme pour déterminer leurs pratiques de planification et dégager les *pratiques exemplaires*. Les ministères et l'organisme en question étaient les suivants :

- Développement des ressources humaines Canada;
- Affaires indiennes et du Nord Canada;
- Gendarmerie royale du Canada;
- Défense nationale;
- Environnement Canada

On trouvera à l'annexe 3 les notes des entrevues avec ces représentants.

B. Outre ces entrevues, un examen de deux rapports d'*Évaluation des capacités – Analyse du contenu* produits par le SCT a été entrepris. L'examen a porté sur les constatations ayant trait à la planification. Le premier rapport du SCT était centré sur douze des quinze ministères pilotes pour l'initiative de la fonction de contrôleur moderne tandis que le deuxième portait sur dix organismes d'envergure restreinte.

A. Résultats des entrevues auprès d'autres ministères au sujet de leurs processus de planification

Mandat

Examiner les processus de planification d'autres ministères et analyser leurs forces et leurs faiblesses.

Méthode

Les processus de planification de l'organisme et des ministères suivants ont été examinés :

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
Gendarmerie royale du Canada (GRC)
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)
Environnement Canada (EC)
Ministère de la Défense nationale (MDN)

Il s'agissait d'obtenir une documentation sur leurs systèmes de planification pour en faire un examen initial. Des entrevues ont ensuite été menées avec des représentants de la direction responsable de la planification afin de dégager les pratiques et les processus pouvant s'appliquer à l'APECA. Un rapport a été produit pour chaque organisme/ministère englobant les aspects suivants :

Résumé
Éléments applicables à l'APECA
Conseils reçus – la voie à suivre
Questions d'entrevue et réponses

Les rapports sont joints en annexe.

Constatations

- i) Les ministères et l'organisme ont tous un processus de planification formel/organisationnel dont est responsable leur section de la planification.
- ii) Le processus de planification est consigné et on l'examine de temps à autre pour faire en sorte qu'il réponde aux besoins du ministère ou de l'organisme. La fonction de planification (un rôle de facilitateur) est attribuée à une section particulière de l'administration centrale.
- iii) L'élaboration d'un système de planification exige l'appui de la haute direction. Les ministères et l'organisme l'ont tous répété plusieurs fois au cours des discussions. Sans l'appui de la haute direction, il ne sert à rien d'entreprendre l'initiative.
- iv) Les ministères et l'organisme produisent un document annuel, appelé aperçu de l'environnement, analyse, vision stratégique ou cadre d'action, qui les aide à comprendre leur milieu et à prévoir les activités qui leur permettront d'établir des orientations futures.
- v) Le degré d'intégration de la planification et de la budgétisation, dans les ministères et l'organisme interrogés, varie. C'est au MDN, à Environnement Canada et à la GRC que ces deux éléments semblent être le mieux intégrés. Selon leurs représentants, AINC et DRHC s'emploient à améliorer l'intégration de la planification et de la budgétisation.

- vi) Plusieurs ministères ont créé des réseaux de planification. Les plus importants sont à DRHC, en raison de la taille de ce ministère.
- vii) Les ministères et l'organisme ont dit que leurs systèmes et approches de planification avaient grandement changé durant les dernières années. Ils ont insisté sur l'importance d'élaborer une stratégie de communications pour informer le personnel touché des changements mis en oeuvre.
- viii) Les ministères et l'organisme ont dit avoir renforcé l'obligation de rendre compte aux échelons supérieurs dans les contrats de gestion entre l'administrateur général et les gestionnaires supérieurs. Dans certains ministères, les produits et résultats indiqués dans les accords ont été validés par la Direction de la planification.

B. Évaluation des capacités - Analyse du contenu du SCT - Résumé des constatations relatives à la planification

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a retenu les services d'un expert-conseil pour évaluer les constatations des évaluations des capacités effectuées dans les ministères pilotes ainsi que dans quelques petits organismes. (deux études distinctes)

Les résultats des deux études permettent de faire les observations suivantes :

- i) De l'analyse des douze ministères pilotes :

Six des ministères étudiés ont dit avoir une infrastructure de planification des activités, et quatre d'entre eux avaient également un processus de planification des activités. Dans cinq des douze ministères, certains ou l'ensemble des plans d'activités des directions étaient bien liés aux priorités d'ensemble.

Dans les ministères n'ayant pas une bonne infrastructure ou un bon processus de planification des activités, on a généralement signalé que les plans d'activités étaient préparés pour satisfaire aux exigences de production de rapports des organismes centraux plutôt que pour gérer l'organisation.

Dans quatre ministères, l'absence d'un ordre de priorités rendait la planification des activités difficile, et dans un de ces ministères, les gestionnaires seraient dépassés par l'existence de priorités contradictoires.

Dans deux autres ministères, il n'y aurait pas de consensus interne sur l'utilité de la planification des activités en raison de la nature des opérations du ministère.

Pour réussir :

Là où il y avait des difficultés, les ministères avaient ordinairement besoin :

- *D'un processus de planification des activités, d'un processus révisé ou d'une application plus complète du processus existant.*

- *D'un ordre de priorités montrant le lien logique entre les priorités et les affectations de ressources.*
- *D'une capacité, c'est-à-dire de personnes pouvant planifier les activités.*

ii) De l'analyse des petits organismes :

Les dix organismes avaient des priorités stratégiques clairement définies et bien comprises, ordinairement consignées dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) annuel. La taille restreinte de l'organisme semblait faciliter l'élaboration d'une vision et d'une orientation communes.

Quatre des dix organismes avaient un processus de planification bien rodé répondant à leurs besoins tandis que deux autres mettaient actuellement en oeuvre des améliorations de fond. Les plans opérationnels ou d'activités étaient liés aux priorités stratégiques et aux ressources. Dans un cas seulement, le processus de planification était intégré aux renseignements opérationnels de même qu'aux Finances, aux RH, à la TI et aux Communications. En outre, un organisme liait explicitement ses priorités stratégiques aux initiatives gouvernementales (p. ex. GED, SIF).

De nombreuses difficultés liées à la planification ont été signalées : opérationnaliser les priorités stratégiques pour produire des plans que les unités opérationnelles peuvent utiliser pour assurer leurs services; établir un processus plus formel intégrant un examen périodique des priorités stratégiques; créer les liens requis entre la planification, le budget, les prévisions et les affectations de ressources; saisir des renseignements opérationnels plus pertinents pour appuyer le processus de planification; élaborer des processus pour examiner régulièrement les résultats produits par rapport aux plans établis et voir comment ces réalisations appuient les priorités stratégiques de l'organisation.

Vu la taille restreinte du budget des organismes examinés, un point sur lequel on a insisté en matière de planification était la nécessité d'avoir un mécanisme pour suivre les affectations de ressources et mettre continuellement à jour les données de prévisions. Cela se traduisait également dans leurs rapports, qui étaient basés principalement sur des données financières et qui devraient traduire un meilleur équilibre avec les données opérationnelles non financières pertinentes.

Pour réussir :

Là où il y avait des difficultés, les organismes avaient besoin de :

- Resserrer les liens entre les priorités stratégiques et opérationnelles et les affectations de ressources.*
- Traduire les priorités stratégiques et opérationnelles en des plans opérationnels assortis de résultats, de plans de travail et de ressources pour chaque unité opérationnelle.*
- Améliorer la mesure et la présentation de l'information pertinente sur le rendement par rapport aux résultats escomptés et aux priorités stratégiques.*

iv) *Sensibiliser les gestionnaires au fonctionnement et aux avantages d'une planification et d'une production de rapports stratégiques et axées sur les résultats pour l'accomplissement de leurs activités.*

3) Analyser les forces et les faiblesses du processus de planification (avril 2003)

Idéalement, le processus de planification que l'Agence adoptera doit présenter les caractéristiques suivantes :

■ les plans doivent être liés à la vision de l'Agence;

■ les priorités stratégiques doivent être examinées et être classées selon leur importance à intervalles réguliers (au moins annuellement);
La planification qui se fait à l'Agence semble être largement le résultat de la propension à la planification de divers gestionnaires. Comme le gouvernement se concentre sur les « résultats », les ministères devront prouver qu'ils produisent des résultats et préciser le coût de leurs démarches.

Une approche structurée devrait nous aider à nous concentrer sur notre vision et nos buts.

■ le processus de planification devrait intégrer les exigences en matière de planification et de production de rapports des services financiers, des organismes centraux, à l'échelon local et de l'Agence;

■ il devrait être lié au processus d'évaluation du rendement;

■ les accords de rendement des cadres, tout comme les évaluations de rendement de tous les employés, devraient être intégrés aux plans;

■ le processus de planification devrait comporter une régimes de surveillance et de production de rapports;

■ idéalement, le processus de planification devrait inclure les coûts et les besoins en matière de ressources humaines et de formation;

À l'heure actuelle, la plupart des employés considèrent le Rapport sur les plans et priorités et le Rapport ministériel sur le rendement comme des documents « organisationnels » qui n'ont guère de valeur immédiate et ils croient que la production de ces documents exige beaucoup de travail. Elle vient en général s'ajouter à la production des plans locaux.

Dans tout processus de planification, la planification interne devrait être liée à la planification externe (p. ex. RPP, RMR, MJANR).

Une bonne part de la planification effectuée ne tient pas compte de facteurs comme les coûts, les buts et objectifs opérationnels, les ressources humaines, les plans de formation, les évaluations du rendement, le régime de production de rapports et d'autres éléments qui devraient faire partie du processus de planification.



autant que possible, le processus de planification devrait incorporer les pratiques de planification en place;

Pour être efficace, le processus de planification doit être simple et clair. Il doit aussi être considéré comme utile par ceux qui utilisent le système. Comme il est souvent plus facile de fixer des objectifs que de les atteindre, il est recommandé de ramener le processus de planification à sa plus simple expression pour produire le résultat escompté, qui est d'intégrer la planification au sein de l'Agence. Il ne faut pas non plus rejeter ce qui est utile mais plutôt conserver la planification judicieuse qui se fait déjà.

- le processus de planification et le « plan » devraient être bien communiqués à tous les employés;
- la haute direction doit être engagée envers un processus de planification structuré et l'appuyer;
- le processus de planification doit bénéficier des ressources nécessaires pour être bien appuyé;

Il ne semble pas y avoir à l'Agence un processus de planification structuré que tous comprennent et acceptent. On a tenté au fil des ans de structurer davantage la planification, mais l'on n'est pas toujours resté fidèle à cette démarche. C'est pourquoi on doute beaucoup à l'Agence du sérieux de cette initiative de planification. En outre, comme les tentatives antérieures de planification ont été exigeantes en main-d'œuvre et que les « plans » résultants n'ont jamais vraiment été suivis, on craint que tout processus de planification n'entraîne beaucoup de travail sans procurer guère d'avantages.

C'est pourquoi les gestionnaires doivent d'emblée décider d'être sérieux en matière de planification afin que tous soient disposés à consacrer le temps et l'énergie voulus pour appuyer un processus de planification.

Presque tous les représentants des autres ministères interviewés ont fait de l'appui de la direction une condition indispensable à la réussite de leur processus de planification.

4) ***Définir et recommander les améliorations à apporter au processus de planification (automatisation?) en vue de l'approbation et de l'appui du Comité de direction (juin 2003)***

Le graphique d'acheminement de la page suivante présente un processus qui intègre les principaux éléments décrits ci-dessus. Bien qu'il traduise l'évolution d'un système de planification électronique, il pourrait être utile d'étoffer les composantes du système et d'utiliser celui-ci pendant un certain temps. Cela permettrait de faire les rajustements nécessaires et d'obtenir l'engagement requis envers le processus avant d'élaborer un système électronique. Le plan prévoit l'utilisation d'EXCEL, toujours par souci de simplicité.

Les éléments clés du processus de planification recommandés sont les suivants :

Réunion de planification



Il est recommandé que le Comité de direction se réunisse annuellement en juin dans le seul but d'examiner les progrès et d'établir les priorités pour le prochain exercice. Les documents sur lesquels on se pencherait durant cette discussion de planification seraient les suivants :

- ✓ Les priorités du greffier du BCP;
- ✓ Une analyse de l'environnement, y compris de la conjoncture économique, des possibilités, des défis, etc.;
- ✓ La Vision de l'Agence;
- ✓ L'évaluation du rendement de l'année précédente;
- ✓ Les ressources disponibles.

Planification détaillée

 Cette réunion de planification aboutirait à une « lettre d'appel » de la présidente à l'intention des membres du Comité de direction. Dans sa lettre, la présidente expliquerait ses priorités pour le prochain exercice et demanderait aux membres de produire leurs plans d'activités en fonction des buts, objectifs, jalons, indicateurs et résultats indiqués. Cette lettre serait envoyée au début juillet pour enclencher un processus de planification qui se poursuivrait jusqu'à l'hiver suivant. Les vice-présidents pourraient envoyer leur propre « lettre d'appel » pour enclencher leur processus de planification interne. Cette démarche de planification détaillée servirait à :

- appuyer les besoins financiers indiqués dans la MJANR;
- faire une contribution au RPP;
- préparer les plans de travail de l'Agence au niveau de la région/direction;
- asseoir les affectations budgétaires.

Ces plans seraient examinés et approuvés par le Comité de direction en janvier ou février.

Suivi et présentation des résultats

 Selon le processus de planification, les résultats doivent être constamment suivis, et des rapports d'avancement doivent être produits au moins semestriellement; il doit aussi y avoir un rapport annuel final. Ce rapport annuel doit véhiculer l'information nécessaire à la production du Rapport ministériel sur le rendement. Le Comité de direction doit examiner les rapports semestriels et rajuster les plans selon les besoins.

Accords de rendement

 Le processus de planification décrit prévoit l'ajout dans les examens du rendement des employés de commentaires basés sur les plan établis au niveau de l'unité et des résultats produits.

Conclusion

- Initialement, c'est-à-dire jusqu'à ce que les difficultés soient aplanies, le processus de planification serait appliqué manuellement. Il sera sans aucun doute assez exigeant en main-d'œuvre à cette étape, mais, à long terme, il devrait procurer des avantages.

Prochaines étapes

- **recueillir des commentaires au sujet du processus de planification recommandé (avril 2003);**
- **réviser au besoin le processus de planification (mai 2003);**
- **faire approuver le processus par le Comité de direction (juin 2003);**
- **définir les différents éléments du processus de planification (septembre 2003);**
- **présenter le processus de planification détaillé au Comité de direction en vue de son approbation (octobre 2003);**
- **faire part du processus de planification à tous les membres du personnel (octobre 2003);**
- **mettre le processus de planification en œuvre (novembre 2003).**

Annexe 1

Personnes interviewées à l'APECA

Personnes interviewées à l'APECA

NOM	TITRE	ENDROIT
David Cook	Conseiller principal, Politiques et Recherche	Île-du-Prince-Édouard
Lori Robinson	Agente, Développement stratégique	Nouveau-Brunswick
Peter Hogan Lynn Adams	Directeur, Politiques et Recherche Agente, Développement économique	Nouvelle-Écosse
Keith MacDonald	Gestionnaire, Politiques et Planification	Terre-Neuve-et-Labrador
Betty Rumboldt	Analyste en politique	
Bob Smith	Directeur, Entrepreneurship et Perfectionnement des compétences	PP – Entrepreneurship
Dean Sutherland	Agent principal, Développement	
Béatrice Landry	Directrice, Élaboration de la politique stratégique	PP – Politiques
Serge Langis	Directeur, Commerce et Investissement	PP - Commerce
Paul Joudrey	Directeur général, Opérations	PP – Opérations
Ray Gallant Jean-Guy Poirier	Directeur général, Programmes Gestionnaire, Programme de développement des entreprises	PP – Programmes
Yvonne Devine	Agente, Développement de l'innovation	
Carolyn Bembridge	Analyste en évaluation	FSC – Services d'examen
Lucienne Godbout	Directrice, Finances	FSC – Finances
Conrad Leger	Directeur, Systèmes de classification et des ressources humaines	Ressources humaines

Annexe 2

Diagrammes des processus de planification actuels

Diagramme du processus pour le Rapport sur les plans et priorités

Légende		
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité	Acronymes :
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité	Coord. PS - Coordonnateur des priorités stratégiques
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé	CME - Cabinet du ministre d'État
Point de décision	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité	BPI - Bureau du portefeuille de l'Industrie (Conseil du Trésor)

VP - FSC		Comité de direction	Tous les coord.	Coord. de l'Agence	Contacts régionaux		Communication avec les directeurs, les DG et les VP pour les informer et aux fins d'approbation		Contacts régionaux	Coord. régionaux		Coord. PS	Coord. PP	
Début	Lettres d'appel envoyées au Comité de direction pour demander des nominations pour le RPP (octobre)	Nominations ¹ reçues aux Services d'examen	Coord. de l'Agence Réunion d'amorçage avec tous les coord. sous la présidence du coord. de l'Agence (novembre)	Conférence téléphonique avec les contacts régionaux (novembre si nécessaire)	Les contacts régionaux préparent leur contribution en se basant sur le modèle		Les contacts régionaux calculent les ressources prévues pour le PDE et la Coopération		Coordination et vérification quant à l'uniformité des contributions par le coord. régional		Examen et regroupement par le coord. PS de l'information régionale		Examen et regroupement par le coord. PS de l'information régionale	
Lettre d'appel		Nominations	Cahier d'information ²	RR/échéance	Modèle ³	Considérations stratégiques ⁴				Modèle ³		Modèle consolidé PP		
									Les contacts dans les divisions préparent leur contribution au moyen du modèle fourni par les Services	Contacts dans les divisions	Les contributions sont coordonnées, vérifiées quant à l'uniformité et regroupées	Coord. division FSC	Examen et regroupement par le coord. FSC de l'information des divisions	Coord. FSC

								Modèle ³	d'examen	Considérations stratégiques ⁴		Modèle division FSC		Modèle consolidé FSC
				Coord. PS	Coord. de l'Agence	Réviseur/ traducteur	Présidente, CME, BPI	Coord. de l'Agence		Présidente	Coord. de l'Agence	Présidente, CME, BPI		
	Coord. de l'Agence reçoit et examine les propositions	Le coord. de l'Agence prépare la première version (fin novembre) et en vérifie l'exactitude	Cela peut entraîner des consultations courantes avec les divers intervenants	Deux ou trois réunions avec les coord. de PS pour assurer l'exactitude et la conformité	Ordinairement, envoi de la 2 ^e version au réviseur et à la traduction		Envoi de la 3 ^e version aux DG, aux Services d'examen, VP FSC, avec copie à la présidente, au CME, au BPI (décembre)		Ordinairement, la 4 ^e version est destinée à la présidente accompagnée d'une note d'information (janvier)		Envoi de la version finale à la présidente, au CME et au BPI puis du BPI au SCT (février)		Impression, distribution, publication sur Internet, etc.	Fin
	Projet de dépenses de l'Agence pour les SB par PS (sauf PDE et coop.)	Finances		Lignes directrices du CT	2 ^e version du rapport	3 ^e version du rapport		DGSE, VP FSC	4 ^e version du rapport	Note d'information		Rapport final		
							{Le groupe de travail est informé de l'état du RPP par courriel}							

Diagramme du processus pour le Rapport sur les plans et priorités (notes)

¹ Nominations : Un coordonnateur de l'Agence (Services d'examen) Un coordonnateur par priorité stratégique (SS) Un coordonnateur général PP (SS) Un coordonnateur par région Un coordonnateur par division à FSC (SS) Un coordonnateur général FSC (SS)	² Cahier d'information : Lignes directrices du SCT RPP antérieur Rôles et responsabilités du groupe de travail Échéances pour l'envoi des documents Modèle à utiliser pour les documents Évaluations des RPP antérieurs	³ Contenu du modèle : - Ce qui sera fait (activités prévues) - Comment elles seront exécutées - Comment elles seront surveillées - Résultats escomptés	⁴ Considérations stratégiques : - Présentations au CT - Analyse historique - Consultations auprès de tiers - Résultats escomptés
--	--	---	---

Diagramme de processus - Rapport ministériel sur le rendement

Légende Activité Système d'appui ou utilisé pour l'activité Document Point de décision	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité	Acronymes : Coord. PS - Coordonnateur des priorités stratégiques CME - Cabinet du ministre d'État BPI - Bureau du portefeuille de l'Industrie (Conseil du Trésor)
---	---	--

VP - FSC		Comité de direction	Tous les coord.	Coord. de l'Agence	Contacts régionaux		Communication avec les directeurs, DG et VP aux fins d'information et pour les approbations		Contacts régionaux	Coord. régional		Coord. SP	Coord. PP	
Début	Envoi de lettres d'appel au Comité de direction demandant des nominations pour le RMR (avril)	Nominations ¹ reçues aux Services d'examen	Réunion de lancement avec tous les coord. sous la présidence du coord. de l'Agence (mai)	Conférence téléphonique avec les contacts régionaux (juin si nécessaire)	Préparation par les contacts régionaux des documents à partir du modèle				Coordination et vérification quant à l'uniformité des documents par le coord. régional		Examen et regroupement par le coord. PS de l'information régionale		Examen et regroupement par le coord. PS de l'information régionale	
Lettre d'appel		Nominations	Cahier d'information ²	RR/échéance	Modèle ³					Modèle ³		Modèle regroupé PP		
									Production des documents par les contacts dans les divisions au moyen du modèle fourni par les Services	Contacts dans les divisions		Coord. division FSC	Examen et regroupement par le coord. FSC de l'information des divisions	Coord. FSC

								Modèle ³	d'examen			Modèle division FSC		Modèle regroupé FSC
				Coord. PS	Coord. de l'Agence	Réviseur/traducteur	Présidente, CME, BPI	Coord. de l'Agence		Présidente	Coord. de l'Agence	Présidente, CME, BPI		
GX Excel	Le coord. de l'Agence reçoit et examine les contributions (vérification des chiffres)	Préparation par le coord. de l'Agence de la 1 ^{re} version (fin juin) Vérification de l'exactitude	Consultations courantes éventuelles auprès des divers intervenants	Deux ou trois réunions avec les coord. PS pour assurer l'exactitude et la conformité	Ordinairement, envoi de la 2 ^e version au réviseur et à la traduction (juillet)		Envoi de la 3 ^e version aux DG, Services d'examen, VP FSC, avec copie à la présidente, au CME et au BPI (août)		Ordinairement, la 4 ^e version est destinée à la présidente avec note d'information (août)		Envoi de la version finale à la présidente, au CME et au BPI et par le BPI au SCT (septembre)		Impression, distribution, publication sur Internet, etc.	Fin
	Clients de l'APECA	Services d'examen		Lignes directrices du CT	2 ^e version du rapport	3 ^e version du rapport		DGSE, VP FSC	4 ^e version du rapport	Note d'information		Rapport final		
Données de StatCan	Analyse des retombées économiques et sur l'emploi Résultats d'enquête	Enquête éventuelle auprès de la clientèle pour recueillir une information supplémentaire					{Le groupe de travail est tenu au courant de l'état du rapport par courriel}							

Diagramme de processus - Rapport ministériel sur le rendement (notes)

¹ Nominations : Un coordonnateur de l'Agence (Services d'examen) Un coordonnateur par priorité stratégique (SS) Un coordonnateur général PP (SS) Un coordonnateur par région Un coordonnateur par division à FSC (SS) Un coordonnateur général FSC (SS)	² Cahier d'information : Objet du RMR et destination prévue Lignes directrices du SCT RMR antérieur Rôles et responsabilités du groupe de travail Processus interne et échéances de présentation des documents Modèle à utiliser pour les documents Évaluations des RMR antérieurs	³ Contenu du modèle : - Information du RPP faisant l'objet du rapport - Ce qui a été accompli (par rapport aux activités prévues) - Comment cela a été accompli - Comment cela a été surveillé - Résultats, progrès en vue de produire les résultats, plans et objectifs
--	--	--

Diagramme du processus de planification - Nouvelle-Écosse

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

Début	Réunion avec le gestionnaire pour discuter des grandes priorités de l'année qui vient	Préparation de modèles par les différentes unités	Préparation du plan d'activités par les unités de Politiques et Recherche	Approbation par le VP du plan d'activités	Mise en œuvre du plan d'activités	Production de rapports (de mi-année et de fin d'année)	Les objectifs de rendement des unités traduisent les rapports		Fin
		Modèles	Plan d'activités				Rapport	Objectifs de rendement	
					Le plan d'activités prévoit l'examen des plans stratégiques régionaux	Mise à jour du plan stratégique			
						Plan stratégique			

Diagramme du processus de planification - Nouveau-Brunswick

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

	Tous les employés									
Début	Journée annuelle de planification (janvier-février)	Production des plans (septembre-décembre)	Établissement des objectifs de rendement des employés	Mise en œuvre (constante) des plans	Production et diffusion des rapports de mi-année (septembre-octobre)	Production et distribution des rapports de fin d'année	Évaluation des employés (juin)	Intégration du rapport de fin d'année au RMR de l'Agence (juin-juillet)	Production du RMR de l'Agence	Fin
	Lettre d'appel	Plan de travail pour les ADEC et les CSEC	Plan de travail par priorité stratégique	Objectifs de rendement des employés	Rapport d'avancement	Rapport de fin d'année	Évaluation des employés	Rapport de fin d'année	RMR de l'Agence	
			(A) Bureau régional Production du RPP (décembre-janvier)	Approbation par le VP du RPP régional (janvier)	OUI Distribution du RPP régional (janvier)					
			Plan de travail par priorité stratégique	RPP régional NON						
				Aller à A	Intégration du RPP régional au RPP de l'Agence	Production du RPP de l'Agence (janvier-février)				
							RPP de l'Agence			

Diagramme du processus de planification - Île-du-Prince-Édouard

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

	Coord. de l'Agence	Budget alloué					
Début	Recherche et analyse de possibilités	Production par l'unité organisationnelle de plans de travail (avril)	Mise en œuvre des plans de travail	Information sur les résultats et le rendement (à confronter aux plans de travail)	Évaluation du rendement des employés	Préparation du RMR (juillet-octobre)	Fin
	Priorités stratégiques de l'APECA	Plans de travail	Plans de travail	Résultats		RMR	
			Production du RPP				
		MJANR	RPP				

Diagramme du processus de planification - Terre-Neuve-et-Labrador

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

			VP-T.-N.-L.								
Début	Séance de planification annuelle dans chaque division/direction	Production de plans formels et informels		Processus d'approbation du plan de la Direction des politiques et de la coordination	Diffusion du plan dans le bulletin interne en ligne	Examens périodiques du plan durant les réunions du personnel	Production d'un rapport de suivi mensuel	Communication au personnel d'un rapport de suivi mensuel	Suivi des résultats et produits	Examen du rendement annuel	Fin
			Plan de la Direction des politiques et de la coordination	Objectifs de rendement des employés	Bulletin interne en ligne		Rapport de suivi mensuel		Rapport budgétaire	Objectifs de rendement des employés	
	Élaboration de plans stratégiques par les Conseils de développement économique régional (CDER)	Intégration de la planification informelle à la planification des priorités stratégiques du Siège social		Intégration de la planification des priorités stratégiques au RPP							
		Plan stratégique des CDER		RPP							

Diagramme du processus de planification - Finances

Légende		Les objectifs des Finances sont basés sur ce qui suit :
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité	Respecter les échéances du système de gestion des dépenses du gouvernement du Canada
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité	Mettre en oeuvre les politiques des organismes centraux
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité	Respecter la réalité financière de l'APECA
Point de décision		Financer des projets spéciaux

									Approbation de la dotation et lancement du processus
	DG Finances	Chefs de section	Chefs de section DG Finances	DG Finances Employés	VP-FSC	Chefs de section	Chefs de section	DG Finances	VP-FSC
Début	Le DG Finances demande les plans de travail des sections	Le DG et les chefs de section confirment les objectifs des Finances	Les chefs de section font les évaluations du rendement et déterminent les priorités des employés	ER du DG produite avec le VP-FSC	Élaboration des plans de travail de la section des Finances à partir des ER et des objectifs des Finances	Détermination des besoins de dotation additionnels	Intégration au budget des Finances des coûts non salariaux et F&E pour les plans de travail des sections		Approbation du budget des Finances par le VP-FSC
			Objectifs des Finances ¹	ER des employés ER du DG	Objectifs des Finances ER des employés	Plans de travail des sections	Plans de travail des sections	Budget des Finances	
	DG Finances	Employés	Comité de direction DG Finances	DG Finances	Employés DG Finances Chefs de section	VP-FSC			
	Approbation des plans de travail des sections par le DG Finances (avril)	Distribution et discussion avec les employés des plans de travail	Suivi et prévisions réguliers du budget, y compris rapports au Comité de direction	Rapports informels ponctuels sur les objectifs du plan de travail	Rapports formels sur les objectifs du plan de travail produits au moyen du processus des ER				
		Plan de travail des sections	GX Budget des Finances	Justifications verbales	Plans de travail des sections	ER employés/DG			
	Personnel	DG Finances Chefs de section	VP-FSC						
	Plans de formation élaborés par les chefs de section et les employés	Approbation préliminaire des plans de travail par le DG; approbation finale par le VP-FSC (avril)							
		Plans de formation							

Diagramme du processus de planification - Ressources humaines

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

											DGRH	Chefs de section
												Production de plans d'apprentissage informels
												Plans d'apprentissage
	Finances		DGRH	Chefs de section	Chefs de section	DGRH	DGRH	Finances	DGRH	Chefs de section		DGRH
Début		Demande de renseignements budgétaires de la part des Finances	Le DG demande la contribution des chefs de section	Ébauche des plans de travail informels des sections	Établissement des exigences financières des sections	Analyse et regroupement par le DG des exigences financières	Le DG consulte les Finances	Production et présentation aux Finances par le DG du budget des RH	Établissement des objectifs pour l'ER des cadres supérieurs des RH		Examen annuel des ER	Fin
				Considérations stratégiques	Plans de travail des sections	Exigences financières des sections		Regroupement des exigences financières en matière de RH	Budget des RH Plan de travail des sections	ER		Plans de travail des sections
					{Les chefs de section peuvent être obligés de préparer des analyses de rentabilisation et de les présenter au DG}					DGRH		Comité de direction
					Considérations stratégiques : -Priorités de la présidente/du Comité de direction -Priorités des organismes centraux -Priorités/projets particuliers des RH						Rapports financiers périodique destinés au Comité de direction	*Processus d'ER semblable entre les chefs de section et leurs employés

											Rapport sur le budget des RH
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Dotation en vue de l'annonce d'un programme important			PP	RH SS	RH-Région RH-SS	PP	RH-SS		RH-Région RH-SS	
Satisfaction des autres besoins de dotation au moyen d'un processus réactionnaire	Début	Annonce par le ministre d'un nouveau programme	Envoi par PP d'un communiqué aux RH au sujet des besoins de dotation	Production d'une stratégie de dotation informelle pour le nouveau programme	Information au besoin des contacts régionaux des RH	Production d'une demande de dotation formelle et envoi aux RH		Demande par les RH de la part des contacts régionaux au besoin	Achèvement des mesures de dotation	Fin
Rapport sur les activités de dotation en vue de la production du rapport annuel sur la délégation et la responsabilité en matière de dotation			Communiqué		Communiqué	Demande de dotation				

Diagramme du processus de planification - Opérations

Légende	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Document	
Point de décision	

										DG de l'unité	Directeurs régionaux et DG		
											Communication du plan opérationnel aux régions en vue de l'exécution du programme	Évaluations périodiques des programmes	
		Groupes de travail DEC et FISC											
	DG Opérations	Directeurs régionaux et DG	Employés de l'unité	DG de l'unité	Employés de l'unité	Finances	DG de l'unité	Directeurs régionaux et DG	Finances	DG de l'unité	Employés de l'unité	DG de l'unité	Employés de l'unité
Début	Envoi aux régions d'une demande de contribution au plan opérationnel (fin hiver)	Réception et regroupement par l'unité des contributions des régions	Établissement du coût des objectifs en vue de déterminer les besoins en ressources et en dotation		Établissement du projet de budget de l'unité	Consultations avec les Finances au sujet des allocations budgétaires	Discussions éventuelles avec les régions		Établissement du budget final de l'unité (début printemps)	Examen et approbation par le DG de l'unité du plan opérationnel proposé (début printemps)	Établissement des objectifs de rendement des employés		Établissement et approbation par le DG du plan de formation de l'unité (2 500 \$/employé)
		Considérations stratégiques	Projet de plan opérationnel		Projet de budget de l'unité		Ébauche de plan opérationnel		Budget préliminaire de l'unité	Budget final de l'unité	Plan opérationnel	ER de l'unité	Plan de formation

DG/VP Opérations	RH	Directeurs régionaux et DG	DG Opérations	Employés des Opérations	Directeurs régionaux et DG	Employés des Opérations	DG Opérations	VP-PP	Ministre	DG Opérations	VP-PP	
Mesure de dotation pour l'unité entamée au besoin	Réunions fréquentes des directeurs en vue d'examiner le budget et les prévisions			Réunions périodiques avec le personnel de l'unité pour suivre les résultats du plan des opérations	Production du rapport sur le FISC à l'intention du ministre avec l'apport des régions			Production et approbation par le VP-PP du rapport mensuel sur le FISC à l'intention du ministre	Production et approbation par le VP-PP du rapport mensuel sur le FISC pour le ministre	Examen en fin d'exercice du plan opérationnel au moyen de l'ER du DG		Fin
Mesure de dotation			Budget des Opérations	ER des employés	Plan des opérations	Apport des régions	Rapport préliminaire sur le FISC	Rapport sur le FISC		Plan opérationnel	ER DG	
	Dotation pendant le reste de l'année de manière réactive											

¹ Responsabilités de l'unité des Opérations -DEC -Portefeuille des Autochtones -CSEC -Qualité du service -Web	² Considérations stratégiques -Plan stratégique pour la qualité du service -Plan stratégique du DEC -Plan stratégique pour le portefeuille des Autochtones -Priorités pour le Web -Lignes directrices sur les CSEC -Présentations au Conseil du Trésor
--	--

Diagramme du processus de planification - Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

Début	Réunion du Groupe de travail de la région atlantique	Envoi aux régions d'un appel en vue de la présentation des plans de travail	Intégration des plans de travail dans le plan de mise en oeuvre pour Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires	Production du rapport de fin d'année	Analyse sommaire de l'appui par l'APECA des projets d'Entrepreneurship et de perfectionnement	Fin
			Plans de travail régionaux	Plan de mise en oeuvre EPCA	Rapport de fin d'année	

Diagramme du processus de planification - Commerce et Investissement

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

		Gouvernement provincial						
Début	Journées de planification (juin)	Élaboration du plan de travail pluriannuel pour l'EPCE (février)	Contribution des bureaux régionaux aux plans de travail (janvier)	Élaboration du plan de travail non lié au PICA (février)	Activités AIPRP (février)	Recueil de l'information pour le plan de travail	Liaison avec les Finances pour déterminer le coût du plan de travail (février)	Achèvement du plan de travail pour Commerce et Investissement
					Plan de travail non lié au PICA			Plan de travail - CI
						Communication de l'information au coordonnateur régional (novembre)	Coordination par le coordonnateur du RPP de l'information	Résultats stratégiques RPP (janvier)
								RPP
	Exécution des activités prévues (en cours)	Rapport au cabinet du ministre (mensuel)	Fin					
		Rapport d'activités						
	Communication des résultats au coordonnateur régional (printemps)	Coordination par le coordonnateur régional de la contribution au RMR	Production du RMR					
				RMR				

Diagramme du processus de planification - Programmes

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

Début	Planification informelle et ponctuelle - Direction (en cours)	Annonce du nouveau programme	Production par la Direction des programmes d'un plan opérationnel pluriannuel pour le nouveau programme	Examen annuel du plan	Adaptation du plan à l'évolution du milieu	Fin
				Plan pluriannuel		
			Intervention possible par Ressources humaines pour la dotation du nouveau programme			

Diagramme du processus de planification - Politiques

Légende	
Activité	Flèche vers l'activité - Participant qui exécute l'activité
Système d'appui ou utilisé pour l'activité	Flèche s'éloignant de l'activité - Participant bénéficiaire de l'activité
Document	Flèche à deux pointes - article utilisé ou créé dans l'activité
Point de décision	

		Plan informel de la Direction		Priorités nationales		
Début	Fonds prévus dans le budget pour amorcer les nouveaux programmes	Élaboration de plans de travail pour le nouveau programme	Mise en œuvre des nouveaux programmes	Le plan informel de la Direction est rajusté en fonction des changements externes (en cours)	Rajustement du plan en fonction de l'évolution du milieu	Fin
				Plan stratégique		
			Indication dans le RPP des plans pour les nouveaux programmes	Indication dans le RMR du rendement des nouveaux programmes		

Annexe 3

Entrevues dans les autres ministères

Processus de planification d'Environnement Canada

Résumé

Environnement Canada a un document d'analyse de la vision qui oriente son processus de planification. La planification et l'affectation des ressources sont intégrées et effectuées au niveau du secteur d'activité. Avec l'autorisation des membres du secteur, le SMA responsable de celui-ci est habilité à décider des plans et de l'affectation des ressources. Le processus de planification combine des approches descendantes et ascendantes selon la nature du secteur d'activité. Ainsi, le secteur de l'*environnement propre* tend à suivre une approche descendante, tandis que celui des *prévisions météorologiques et environnementales* fonctionne davantage dans le sens ascendant.

La planification et la budgétisation sont intégrées. La Direction de la planification relève du SMA des Services ministériels. Le SMA responsable du secteur d'activité réaffecte les ressources en fonction de la démarche de planification.

Éléments applicables à l'APECA

L'approche de l'analyse de vision comme moyen d'orienter le processus de planification est applicable à l'APECA. L'alignement des secteurs d'activité et des ressources permettrait aussi d'améliorer la prestation des services et la reddition de comptes à l'Agence.

Le VP responsable du secteur d'activité (Programmes) devrait être tenu d'affecter les ressources en fonction de la démarche de planification.

Conseils reçus - La voie à suivre

- ❑ Les cadres supérieurs doivent avaliser les changements.
- ❑ Le processus de planification doit appuyer la reddition de comptes et la répartition des ressources.
- ❑ L'enchaînement logique des activités doit être bien consigné.
- ❑ Ce sont les gestionnaires plutôt que les planificateurs qui doivent piloter la planification. Les planificateurs doivent jouer un rôle de facilitation.
- ❑ La transparence est indispensable au bon fonctionnement d'un système de planification intégré.
- ❑ Le système de planification doit être déterminé au moyen de l'analyse du milieu, qui indique le programme (les stratégies) du Ministère; cela est indispensable pour faire en sorte que les priorités stratégiques soient bien alignées et répondent aux besoins environnementaux généraux.

Questions d'entrevue et réponses

Avez-vous un document de planification présentant un aperçu de l'environnement?

Le groupe responsable des politiques produit un document d'analyse, consistant en un diagnostic des enjeux environnementaux à long terme qui est envoyé au sous-ministre. Il appuie la planification de la relève. Chaque secteur d'activité a aussi un document d'analyse de la vision.

Pouvez-vous nous montrer le cadre dans lequel cette planification s'effectue?

Le cadre, pour les secteurs d'activité, inclut ce qui suit :

- Les considérations générales en ce qui a trait au calendrier
- Les priorités ministérielles
- Le processus de gestion des enjeux financiers / CED
- Les stratégies ministérielles
- Les plans d'ensemble
- Les accords de rendement des EX
- La mesure du rendement.

La planification interne devrait être identique à la planification externe (p. ex. RPP). La planification interne devrait être utilisée pour la planification générale.

Comment les objectifs des secteurs d'activité (p. 13) sont-ils liés aux plans de travail?

Des plans de travail organisationnels sont exigés pour chaque secteur d'activité. Certaines régions ont des plans de travail spécifiques, tandis que d'autres attendent que les responsables des secteurs d'activité leur communiquent les engagements. C'est la nature du secteur d'activité qui détermine la mesure dans laquelle des plans de travail régionaux sont exigés.

Comment le processus de planification démarre-t-il (s'agit-il d'un processus descendant ou ascendant)?

Il commence par la préparation du document d'analyse. Il combine des approches ascendantes et descendantes. Les priorités et les ressources sont déterminées à l'administration centrale. Les régions cernent les stratégies générales qui permettront de produire les résultats clés.

Des lignes directrices sont-elles établies pour la démarche de planification?

Oui. Des lignes directrices ou attentes ministérielles à l'égard des plans des secteurs d'activité sont produits et précisent ce qui suit :

- Le plan du secteur d'activité comme document de planification efficace
- Les principes de déclaration pour le plan du secteur d'activité
- Les considérations structurelles et relatives au processus de planification
- Les plans et priorités par secteur de résultats.

Qui a accès aux plans?

Ils sont mis à la disposition des membres du personnel sur le site intranet du Ministère.

Le Ministère a-t-il des accords de rendement? Sont-ils liés au processus de planification?

Le Ministère a des accords de rendement pour les cadres supérieurs. La Direction de la planification veille à ce que les priorités et produits soient alignés sur ces accords. Ceux-ci sont communiqués à l'adjoint du secteur d'activité, qui doit en valider les résultats.

Un plan de rendement est exigé et doit préciser ce qui suit :

- Domaine de concentration/priorités
- Indicateurs de rendement
- Cibles (à long terme)
- Engagements du secteur d'activité
- Dates d'achèvement
- Gestionnaire responsable
- Participation
- Application ou non du plan au RPP (Rapport sur les plans et priorités), au PE (Plan d'entreprise) ou à la SSD (Stratégie de développement durable).

Les accords de rendement des cadres supérieurs traduisent-ils les accords/cibles des plans?

Oui.

Les accords de rendement des cadres supérieurs sont-ils efficaces? Le processus fonctionne-t-il?

Le processus s'améliore; on commence à faire des progrès.

Quel lien y a-t-il entre les priorités énoncées dans le plan et les affectations budgétaires?

Les affectations du Conseil du Trésor sont faites en fonction des secteurs d'activité. Le SMA du secteur d'activité réaffecte les ressources en fonction de la démarche de planification. Les DGR peuvent effectuer une réaffectation entre secteurs d'activité. Cela crée quelques problèmes étant donné que le SMA chargé du secteur d'activité à l'administration centrale est responsable de l'exécution du programme du secteur d'activité, même si les DGR peuvent transférer des fonds de celui-ci.

En quoi consiste le processus d'approbation?

Le secteur d'activité approuve les plans et les budgets; tous ses membres doivent les autoriser.

Quel régime est en place pour faire état de l'avancement de la mise en œuvre du plan? (fréquence)

Cela varie selon le secteur d'activité. Un rapport d'avancement est produit trois ou quatre fois par année. L'an dernier, une analyse plus fouillée a été produite; idéalement, le secteur d'activité doit produire un rapport deux fois par année.

Les rapports externes (RPP et RMR) sont dérivés du système interne.

Les plans de travail incluent-ils les plans relatifs aux RH? Les plans administratifs? Les plans de TI?

Ces plans sont inclus dans ceux du secteur d'activité de la gestion, de l'administration et de la politique (GAP), qui regroupe les stratégies ministérielles.

D'où vient l'information utilisée pour produire ces plans?

Planification demande aux autres secteurs d'activité de se pencher sur leurs besoins de planification en matière de RH et de TI et de les communiquer au SMA responsable de GAP.

À qui le plan est-il destiné? Qu'en fait-on?

RH et TI donnent rigoureusement suite aux exigences en matière de planification indiquées dans le rapport stratégique produit par le SMA du secteur d'activité GAP.

Quel conseil pouvez-vous donner pour bien mettre en œuvre un système de planification intégré?

Les cadres supérieurs doivent avaliser les changements. Le processus de planification doit appuyer la reddition de comptes et la répartition des ressources. L'enchaînement logique des activités doit être bien consigné. Ce sont les gestionnaires plutôt que les planificateurs qui doivent piloter la planification. Ces derniers doivent jouer un rôle de facilitation. La transparence est indispensable à un système de planification intégré. Le système de planification doit reposer sur l'analyse du milieu, qui précise le programme (les stratégies) du ministère; cela est indispensable pour faire en sorte que les priorités stratégiques soient bien alignées et répondent aux besoins environnementaux généraux.

Processus de planification de la GRC

Résumé

La GRC est un vaste organisme qui compte environ 22 000 employés. Elle n'a pas de subventions et contributions de sorte que ses exigences de prestation de services sont très différentes de celles de l'APECA.

Chaque année, elle fait une analyse de l'environnement qui sert à confirmer ou à modifier les priorités stratégiques. En juin, à l'issue de l'examen annuel de cette analyse par la haute direction, le Commissaire produit un énoncé d'orientation. Le processus de planification progresse ensuite à partir de l'examen de l'analyse et de l'énoncé d'orientation.

La GRC utilise largement l'approche de la carte de pointage pour la reddition de comptes. Les engagements clés et courants sont inclus dans les accords de rendement des cadres supérieurs, qui font l'objet de rapports tous les 60 jours.

L'équipe de gestion au complet se réunit trois fois par année :

- 1) En juin, pour examiner l'analyse de l'environnement;
- 2) En octobre, pour faire les examens de rendement de mi-mandat;
- 3) En janvier-février, pour approuver les plans et les budgets connexes.

En outre, les membres de la direction générale de la GRC se réunissent tous les deux mois pour se concentrer sur les priorités stratégiques et pour passer en revue le rendement des secteurs d'activité.

Éléments applicables à l'APECA

La méthode de l'analyse de l'environnement (aperçu de l'environnement) aiderait grandement l'APECA à confirmer ou à modifier ses priorités stratégiques. Un énoncé d'orientation de la présidente pourrait être produit à l'issue de l'examen de l'aperçu de l'environnement pour lancer et orienter le processus de planification.

Il serait utile d'inclure dans l'accord de responsabilité les engagements clés et courants.

Il serait dans l'intérêt de l'APECA d'intégrer la planification et la budgétisation ainsi que de créer un système intégré de planification et de production de rapports.

Conseils reçus – La voie à suivre

- ❑ Les membres de la direction doivent fonctionner comme une équipe et avoir une orientation commune.
- ❑ La haute direction doit accorder un appui vigoureux.
- ❑ Il faut clairement préciser *ce qu'ils en retirent*.

Questions d'entrevue et réponses

La GRC a-t-elle un aperçu de l'environnement?

La GRC produit une analyse de l'environnement annuelle. Cette analyse est produite par la Division de la planification et des politiques stratégiques et sert de base à la conférence d'orientation qui a lieu en juin.

Pouvez-vous nous montrer le cadre dans lequel votre planification est effectuée?

La conférence d'orientation, une réunion des membres de l'équipe de la haute direction, est axée sur les changements qu'il faut apporter à l'orientation stratégique à la lumière de la dernière analyse de l'environnement. Le Commissaire envoie son énoncé d'orientation en août, ce qui fait démarrer le processus de planification.

La GRC a quatre secteurs d'activité. Chaque secteur prépare un énoncé d'orientation à l'appui de l'énoncé du Commissaire. Les énoncés sont ensuite envoyés aux 14 bureaux divisionnaires (BD), qui doivent produire des plans d'entreprise pour le mois de décembre. Les objectifs en matière de ressources sont envoyés en même temps que ces énoncés, mais les BD sont encouragés à produire leurs plans sans être limités par les questions de ressources. On veut ainsi faire en sorte que la planification détermine les affectations de ressources plutôt que l'inverse.

La Division de la planification et de la politique stratégique passe en revue les plans des BD et recommande l'approbation des meilleurs plans. Cela encourage une meilleure planification. L'équipe de la haute direction se réunit en janvier-février pour approuver les plans et les ressources.

Une fois les plans des Opérations approuvés, les divisions générales (RH, Finances, Planification et TI) doivent présenter leurs plans d'entreprise pour montrer comment ils appuient les Opérations.

A-t-on établi des lignes directrices pour orienter la démarche de planification?

Oui; il s'agit des énoncés d'orientation envoyés par le Commissaire et les SMA des secteurs d'activité.

Comment les plans d'activité sont-ils approuvés?

L'équipe de la haute direction se réunit en janvier-février pour appuyer les plans et les ressources.

Qui a accès aux plans?

Les membres de l'équipe de la haute direction ont accès aux plans les uns des autres. Les plans sont communiqués aux employés selon les besoins.

Comment tient-on compte du protocole de la reddition de comptes?

Les membres de l'équipe de la direction ont conclu avec le Commissaire des accords de rendement. Ces accords sont basés sur la carte de pointage de l'année et incluent les engagements clés pour l'exercice ainsi que les engagements courants. La Division de planification et des politiques stratégiques regroupe les accords de rendement et présente les résultats en fin d'exercice.

Les accords de rendement sont-ils efficaces? Le processus fonctionne-t-il bien?

Oui, ils sont alignés et ciblés. La carte de pointage est utilisée la première fois cette année pour préciser les engagements dans les accords de rendement. Il faudrait toujours apporter quelques améliorations en ce qui concerne les ressources. Toutefois, le processus s'améliore chaque année.

Quel régime est en place pour signaler l'avancement de la mise en œuvre du plan? (fréquence). Comment les résultats sont-ils suivis?

Le rendement est mesuré au moyen du système de la carte de pointage; on vérifie pour confirmer que les résultats sont atteints. Les rapports sont produits tous les 60 jours.

Qu'en est-il des plans administratifs, des RH et de la TI?

Ces plans relèvent du SMA compétent; on les inclut dans les plans d'activité pour montrer comment ils appuient les Opérations après l'approbation des plans et des budgets des Opérations. Les SMA demandent au besoin les renseignements nécessaires des autres unités, sachant que les plans d'immobilisation et de remplacement constituent des plans courants de l'organisme.

Apporte-t-on des rajustements au budget et selon quel principe?

Des rajustements au budget sont envisagés uniquement pour satisfaire à des exigences importantes en matière de ressources devant permettre de répondre à des besoins qui échappent à la volonté du SMA et seulement après que ce dernier a mené une recherche sérieuse pour trouver les fonds requis.

Quel conseil pouvez-vous donner en vue de la mise en œuvre fructueuse d'un système de planification intégré?

La direction doit travailler en équipe et avoir une orientation commune. La haute direction doit appuyer fermement la démarche. Il faut clairement faire ressortir *ce qu'elle peut en retirer*.

Processus de planification d'AINC

Résumé

AINC connaît bon nombre des mêmes défis en matière d'exécution que l'APECA du fait qu'il dépend de partenaires pour produire des résultats.

Le Ministère produit un cadre d'action énonçant la vision stratégique qui orientera son processus de planification. Les DGR doivent produire des énoncés des priorités régionales qui appuient le cadre d'action. Ceux-ci sont inclus dans le contrat de gestion des DGA, qui constitue une base solide d'imputabilité.

On tient compte des budgets pour élaborer les plans. Les plans des ressources humaines et de la TI sont intégrés au processus.

Éléments applicables à l'APECA

Le cadre d'action ou un document présentant un aperçu de l'environnement et les facteurs qui influent sur le développement économique serait utile à l'APECA pour déterminer les principales exigences stratégiques.

L'obligation pour les régions d'indiquer comment et dans quelle mesure elles peuvent appuyer les priorités stratégiques ou les appuieront effectivement dans un système organisationnel faciliterait la gestion et la présentation des résultats. Le fait de préciser le soutien régional à l'égard des priorités stratégiques dans l'accord de rendement serait un moyen de garantir l'imputabilité.

Conseils reçus - La voie à suivre

- ❑ Énoncer clairement le processus.
- ❑ Faire part des exigences nouvelles du système aux personnes concernées.
- ❑ Procéder étape par étape.
- ❑ Ne pas s'enliser dans le processus et la paperasserie.
- ❑ S'occuper des exigences de planification stratégiques et laisser la planification détaillée au soin des gestionnaires/directeurs.
- ❑ Souligner les avantages que cela procure aux directeurs concernés.

Questions d'entrevue et réponses

Qu'est-ce qui est inclus dans le *Cadre d'action*?

Le résumé du Cadre d'action (document sur la vision stratégique) est inclus dans le RPP du Ministère, à la section 3, pages 5 à 12. Il inclut le cadre de planification, les cercles d'influence, la structure de rapport, les principaux partenaires de la prestation conjointe, le profil de la population autochtone du Canada et la fiabilité des statistiques. Les

dirigeants du Ministère orientent le processus pour faire en sorte qu'il réponde à leur vision stratégique.

Comment les plans régionaux sont-ils produits pour appuyer le Cadre d'action?

Les DGR doivent produire et présenter des énoncés des priorités régionales pour appuyer la vision stratégique. Cette réponse ne doit pas dépasser deux pages; elle constitue la seule contribution à la planification des bureaux régionaux. Les DGR préparent des plans opérationnels, selon les besoins, mais ces plans ne sont pas envoyés à l'AC. Ces plans, plus élaborés dans certaines régions que dans d'autres, ne font pas partie du processus formel. En général, ils traduisent le coût d'exécution des priorités/activités.

Comment le Cadre d'action est-il approuvé?

Les membres de la haute direction se réunissent à la fin de l'été pour passer en revue la vision stratégique et de nouveau en décembre pour y mettre la dernière main.

Produit-on des lignes directrices pour aider le SMA et les DGR à préparer leurs plans opérationnels?

Aucune ligne directrice n'est préparée. La vision stratégique est envoyée aux DGR, qui doivent présenter leurs énoncés des priorités régionales en conformité avec ce document.

Comment les priorités stratégiques se traduisent-elles dans les plans opérationnels?

Les régions produisent des plans opérationnels à la discrétion du DGR.

Comment l'information de planification est-elle saisie?

L'information de planification est saisie au moyen du système financier. Il faut une certaine intervention manuelle pour obtenir quelques résultats, mais en général, les liens sont considérés comme bons.

Pourriez-vous discuter du cycle de reddition de comptes et traiter du système de mesure du rendement?

Les énoncés des priorités régionales sont inclus dans les contrats de gestion du SMA et des DGR. On indique les fonds nécessaires pour réaliser les activités qui appuient les priorités régionales. Les fonds requis sont indiqués dans les contrats de gestion et rapprochés des niveaux budgétaires.

Qui a accès aux contrats de gestion?

La section de l'énoncé des priorités régionales est communiquée aux membres du personnel du secteur de responsabilité du SMA et des DGR. Elle n'est pas considérée comme confidentielle.

Les contrats de gestion sont-ils efficaces?

Oui, parce qu'ils incluent les énoncés des priorités régionales et qu'ils sont communiqués aux employés qui s'emploient à produire les résultats.

Quelle est la relation entre le processus du Cadre d'action et les affectations budgétaires? Comment se font les affectations budgétaires?

On affecte les budgets au SMA et aux DGR en blocs basés sur l'allocation historique majorée d'un taux de croissance de 2 p. 100. Les affectations sont ventilées en fonction des énoncés des priorités régionales. Les niveaux des affectations régionales doivent être respectés.

En quoi consiste le processus d'approbation?

Les budgets font l'objet de discussion avec le SM et certains membres de l'équipe de gestion et sont approuvés en conséquence.

Quel régime est en place pour faire état de l'avancement de la mise en œuvre du plan (fréquence)?

On produit des rapports de mi-année et de fin d'année.

Prépare-t-on des plans de RH/TI?

Les RH et la TI font l'objet d'une planification élaborée. Des plans triennaux de TI sont produits et inclus dans les plans d'immobilisation quinquennaux.

Quels conseils pouvez-vous donner en vue de la mise en place fructueuse d'un système de planification intégré?

Énoncer clairement le processus. Faire part des exigences nouvelles du système aux personnes concernées. Procéder étape par étape. Ne pas s'enliser dans le processus et la paperasserie. Maintenir le caractère stratégique des exigences de planification en laissant la planification détaillée au soin des gestionnaires/directeurs. Souligner les avantages que cela procure aux directeurs concernés.

Processus de planification du MDN

Résumé

Le processus de planification du MDN est une démarche essentiellement descendante. Les décisions stratégiques sont prises aux niveaux supérieurs du gouvernement, par exemple à ceux du Cabinet et des comités permanents. La planification et la budgétisation sont centrées davantage sur la mise en œuvre de ces décisions et semblent constituer un processus plus autoritaire que celui de l'APECA. Elles ont été intégrées. Il existe des accords de rendement pour la haute direction (du niveau du SM à celui de colonel).

Éléments applicables à l'APECA

La démarche autoritaire du MDN ne s'applique guère à l'APECA. Toutefois, l'intégration des systèmes de planification et de budgétisation s'appliquerait à l'Agence, de même que l'imputabilité améliorée qui est intégrée aux accords de rendement.

Conseils reçus - La voie à suivre

- ❑ Il faut opérer un changement au niveau de la culture, et cela suscite de la résistance.
- ❑ La communication est extrêmement importante; il faut communiquer sans tarder ce que l'on veut.
- ❑ La formation est un élément clé.
- ❑ L'initiative exige un champion au niveau supérieur.
- ❑ Il faut envisager de mettre sur pied un comité d'intervenants ou un groupe de travail.

Questions d'entrevue et réponses

Préparez-vous un aperçu de l'environnement?

Les priorités sont déterminées par le Cabinet et les divers comités permanents; la stratégie d'ensemble est énoncée dans le discours du Trône. L'orientation stratégique suit largement une démarche descendante. Le MDN a un programme de maintien (opérations courantes) et un programme de changement (trois à cinq ans). La haute direction a très peu de pouvoir discrétionnaire en ce qui concerne l'orientation stratégique du Ministère.

Intervenants :

- ❑ FC (voir la préface) – Forces canadiennes
- ❑ BPR (voir la préface) – Bureau de première responsabilité
- ❑ CGD – Comité de gestion de la Défense
- ❑ SDM – Sous-ministre

- ❑ CEMD – Chef d'état-major de la Défense
- ❑ VCEMD (p. 8) – Vice-chef d'état-major de la Défense (gestionnaire des ressources pour le secteur de responsabilité)
- ❑ QGDN – Quartier général de la Défense nationale
- ❑ Chefs de groupe – Organisation de niveau 1 – SMA Finances, SMA Matériel, etc.
- ❑ Chefs d'état-major d'armée – Chef de l'Armée, de la Marine et de la Force aérienne

Au niveau du SMA, il peut s'agir d'un militaire ou d'un civil.

Parlez-nous de la figure 2 à la page 25. Quel est le rapport avec les figures aux pages 30-31?

Le graphique de la page 25 explique le cycle budgétaire d'ensemble du Ministère. La figure 3 à la page 30 explique le processus de planification d'ensemble au niveau supérieur décrit à la première question, tandis que la figure 4 à la page 31 explique le processus interne et les liens.

Les plans et les priorités et le plan d'activité/plan de défense forment un document. Ils sont très stratégiques et sont appuyés par les plans du Ministère au premier niveau (SMA), au deuxième niveau (DG), au troisième niveau (directeur) et au quatrième niveau (opérations).

Expliquez le processus d'approbation des activités (pages 32 et 33).

Le processus de planification du MDN suit une démarche très descendante. L'orientation est déterminée, les affectations budgétaires sont faites, et chaque niveau doit planifier ses activités en fonction du budget. Si les budgets se révèlent insuffisants, il faut préciser les activités qui ne seront pas exécutées.

Quel est le lien entre le processus de planification et les évaluations?

Il y a des accords de rendement aux niveaux de SM jusqu'au niveau de colonel. Le système est différent selon qu'il s'agit du personnel civil ou du personnel militaire.

La prime de rendement est basée sur l'accord de rendement.

Veillez traiter du cadre de mesure du rendement (page 35). Produit-on des rapports trimestriels?

Les projets de planification doivent être soumis en novembre pour le programme *de maintien* de l'année suivante ainsi que pour le programme *de changement* de 3-5 ans. Les rapports financiers et de rendement sont produits aux trois mois aux niveaux supérieurs. La fréquence des rapports augmente vers la fin de l'année.

Les accords de rendement sont-ils efficaces?

Le Ministère a adopté le système de la lettre d'attestation, qui est une lettre signée chaque exercice pour confirmer que les ressources sont utilisées judicieusement et que les objectifs ont été atteints. Ils s'orientent vers une structure de reddition de comptes plutôt que de contrôle.

Qui a accès aux plans?

Les employés ont accès aux plans sur leur système.

Discutez de la transformation du plan d'activité en budget. (Page 38)

L'intégration des processus de planification des activités et de budgétisation a exigé un changement dans la culture du Ministère. Elle a été le résultat des compressions de ressources importantes et du processus de planification des activités défectueux qui était en place. Le processus actuel est lié à la gestion du rendement.

Veillez discuter de la gestion du risque. (Pages 88-102)

La gestion du risque est devenue une priorité au MDN, et des cours sont offerts aux employés, à tous les niveaux. Une analyse du risque est effectuée pour toutes les activités en raison des restrictions budgétaires et de l'évolution des priorités résultant de la situation internationale sur le plan de la sécurité.

Quelle sorte de rapports produit-on pour faire état de l'avancement de la mise en œuvre des plans?

On produit des rapports trimestriels.

Apporte-t-on des rajustements aux budgets et pour quelle raison? Les plans sont-ils modifiés en conséquence?

Les budgets sont attribués aux gestionnaires supérieurs, qui produisent des plans en vue de les respecter. Si de nouvelles exigences sont imposées à une unité, le gestionnaire doit modifier l'ordre de priorité des activités afin d'absorber les coûts additionnels.

Quels conseils pouvez-vous donner au sujet de la mise en œuvre fructueuse d'un système intégré de planification?

Il faut changer la culture, et cela suscite de la résistance. La communication est extrêmement importante; il faut sans tarder faire part de ce que l'on veut. La formation joue un rôle clé. L'initiative exige un champion au niveau supérieur. Il faut envisager de mettre sur pied un comité d'intervenants ou un groupe de travail.

Processus de planification de DRHC

Résumé

DRHC est un ministère énorme qui exige une planification formelle pour assurer le respect des priorités. Il répond aux besoins de développement humain du Canada. Le Ministère produit un aperçu de l'environnement qui guide tout son processus de planification. Le processus évolue, et le Ministère tente actuellement de mieux intégrer les aspects de planification et de budgétisation.

On satisfait aux exigences de reddition de comptes au moyen d'accords de rendement, appliqués à l'échelle du Ministère.

Éléments applicables à l'APECA

La démarche de l'aperçu de l'environnement s'appliquerait à l'APECA. DRHC répond aux besoins de développement humain du pays tandis que l'APECA s'occupe des besoins économiques du Canada atlantique. L'examen par la haute direction de l'aperçu annuel de l'environnement économique servirait de forum pour confirmer ou réorienter les priorités stratégiques de l'APECA.

La reddition de comptes au moyen d'accords d'imputabilité serait aussi applicable à l'APECA.

Conseils reçus - La voie à suivre

- ❑ Assurer la participation du personnel exécutant chargé des éléments opérationnels. Il serait utile d'avoir un réseau de *planificateurs* servant de forum pour contribuer au processus. On pourrait aussi envisager un groupe de travail de DG, bien que l'APECA soit peut-être un organisme trop restreint pour ce genre de groupe.
- ❑ Déterminer comment les plans doivent être mis à exécution – préciser qui est responsable de quoi.
- ❑ Veiller à ce que la gestion du rendement puisse être faite correctement.

Questions d'entrevue et réponses

Qui produit l'aperçu de l'environnement?

La Direction de la planification et des politiques stratégiques produit l'aperçu de l'environnement du Ministère. Il y est question, entre autres, du contexte de planification, des enjeux sociaux et économiques, des politiques et priorités du gouvernement, du profil démographique et des perceptions des employés de DRHC, des principaux points de vérification et des résultats d'évaluation à long terme.

Ce document jette les bases du cycle de planification suivant. Il appuie aussi la discussion des priorités éventuelles menée durant la séance de planification d'automne, qui sert de fondement au Plan stratégique du Ministère. Le Plan stratégique a pour objet d'établir un lien entre les orientations stratégiques et les résultats stratégiques et d'indiquer les ressources requises.

Quelle est la composition du Conseil de gestion national?

Ce conseil est composé des personnes suivantes :

- Les deux sous-ministres
- Les SMA supérieurs responsables de la prestation des services
- Tous les SMA de l'AC
- Tous les dirigeants régionaux

Quand les gestionnaires doivent-ils produire leurs plans opérationnels?

Le processus commence à l'AC en novembre. Les régions accusent un certain retard. Les plans doivent être produits en avril, mais, cette année, l'échéance a été reportée au 30 juin.

Comment le protocole de reddition de comptes fonctionne-t-il?

Il existe entre le SM et le greffier du Conseil privé un accord de rendement précisant les attentes pour le cycle de rendement. L'accord englobe les engagements courants, les engagements clés et les mesures de rendement. Les engagements indiqués dans l'accord conclu entre le SM et le greffier servent de fondement à la préparation des accords de rendement annuels de tous les cadres de DRHC. L'accord entre le SM et le greffier se répercute sur tous les niveaux de gestion, ce qui permet d'aligner les buts, les engagements et les mesures de rendement à l'échelle du Ministère.

Les accords/évaluations du rendement sont-ils efficaces? Le processus fonctionne-t-il?

Les accords s'améliorent. Ils sont plus normalisés cette année; on s'est employé à les rendre plus rigoureux cette année en uniformisant le libellé. C'est aussi une question d'intégrité, étant donné que beaucoup d'EX dépassent leurs accords de rendement.

Pourriez-vous discuter du système de mesure du rendement?

Le rendement est évalué en fonction d'une série d'indicateurs clés. L'information présentée tend à être de nature technique, par exemple nombre d'appels auxquels on a répondu durant une période précise, plutôt que d'être liée aux priorités stratégiques générales.

Les dirigeants régionaux sont chargés de surveiller le rendement en fonction des plans et des normes de rendement et de prendre les mesures de redressement qui s'imposent.

Qui a accès au Plan stratégique?

Le Plan stratégique est disponible sur le site Web.

Établit-on des lignes directrices en vue de la démarche de planification?

Oui, le cycle de planification repose sur des principes et lignes directrices communs en matière de planification.

Comment le processus de planification démarre-t-il? (Va-t-il dans le sens descendant ou ascendant?)

La haute direction donne une orientation stratégique tandis que les DGR établissent les priorités régionales. Le processus va donc à la fois dans le sens ascendant et dans le sens descendant. DRHC passe d'un cadre stratégique à un cadre de planification intégré.

Quelle est la relation entre le plan et les priorités et les affectations budgétaires?

Les deux processus ne sont pas entièrement intégrés. Les affectations budgétaires sont faites par les Finances pour les budgets de base (services votés) et les exigences ponctuelles (budget B). Les ressources correspondent aux activités prévues, mais les liens semblent faibles.

En quoi consiste le processus d'approbation?

Les SMA et les DGR doivent établir des plans en vue de respecter leurs affectations budgétaires. Le SM rencontre les membres du personnel supérieur pour approuver les mesures et les indicateurs à inclure dans les accords de rendement.

Comment se font les affectations budgétaires?

Les exigences courantes sont incluses dans les budgets (de base) des services votés tandis que les exigences ponctuelles font partie des budgets B.

Quel régime est en place pour faire part de l'avancement de la mise en œuvre du plan? (fréquence)

Il existe une série d'indicateurs clés, axés principalement sur les produits (p. ex., nombre d'appels auxquels on a répondu dans un délai de 3 minutes). Les données sont saisies mensuellement au moyen du système ministériel.

Comment les plans administratifs, des RH et de la TI sont-ils inclus dans le processus de planification?

Ces plans ne sont pas encore intégrés. RH comporte des initiatives ministérielles, mais rien n'a été dit au sujet des plans administratifs ou de la TI.

Les budgets sont-ils rajustés et pour quelle raison?

Un examen budgétaire est effectué durant la période 6 (septembre) pour les SC et les Opérations. Une autre évaluation est effectuée en décembre. Les ressources sont rajustées à la lumière de ces examens.

Quels sont les points forts du cycle de planification?

La participation des membres du personnel d'exécution chargés des Opérations. Le réseau des *planificateurs*, qui a servi de forum de contribution. Le Groupe de travail des DG a aussi été utile.

Quels sont les points faibles du processus de planification?

Le fait qu'on n'indique pas clairement comment les plans seront exécutés et qui est responsable de quoi. La gestion du rendement. La détermination des priorités et leur confrontation avec les budgets.

Annexe 4

Diagramme du processus de planification proposé

Processus de planification proposé à l'APECA

Légende des couleurs
 Existe Existe en partie
 Nouveau Système de planification électronique proposé

¹**Aperçu de l'environnement**
 Économie du Canada atlantique
 Situation démographique et société
 Science et technologie
 Politiques et priorités du gouvernement
 Discours du Trône

²**Système de planification :**
 Interfaces avec GX et SGRC et a un module MJANR et un module de rapport

	Priorités du greffier du BCP (avril)	Aperçu de l'environnement (mai-juin)						Présentation au SCT, réorganisation, etc.			
Planification Exercice 1	ER de la présidente	Analyse FFPM et vision de l'Agence	Évaluation de l'exercice précédent	MJANR Prévisions		SGRC	GX	MJANR (juillet-décembre)			
					Lettres d'orientation des VP à leurs directeurs et DG (juillet)				RPP (octobre-mars)		Système de planification
		Réunion de planification annuelle du Comité de direction (juin)		Lettre d'appel de la présidente au Comité de direction (début juillet)	Système de planification	Planification des régions et des directions (juillet-octobre)		Analyse des plans et des budgets (octobre-janvier)	Approbation par le Comité de direction des plans et des budgets (janvier-février)	Mise à jour des approbations dans le système de planification (mars)	Suivi courant des résultats dans le système de planification
				Système de planification	Priorités stratégiques du VP PP Lettres d'orientation aux VPR (juillet)	Diverses consultations d'analyse avec des tiers				Préparation des ER de l'Agence (avril)	
					Module de rapports du système de planification						
							Examen du rendement de septembre	Rajustement des plans, selon les besoins		Examen de fin d'année (avril)	RMR (mai-octobre)
					Plans et budgets de l'exercice précédent						