



La fonction de contrôleur **moderne**

Assembler tous les éléments : initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction de contrôleur moderne

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Mars 2003

Nous aimerions remercier le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports (BCEATST) d'avoir collaboré à l'élaboration de cette publication.

Nous aimerions remercier également les personnes suivantes du Secrétariat du Conseil du Trésor :

David Kinsman, directeur exécutif
Jean Laporte, directeur, Services ministériels

Table des matières

Avant-propos	1
Résumé	2
Introduction	4
La culture de la gestion moderne	5
Quelles conditions favorisent une culture de gestion moderne?	6
Facteurs courants menant à l'adoption de pratiques de GM par les ministères et organismes	6
Processus de changement couramment employés par les ministères et organismes	7
Qui sont les gestionnaires qui utilisent la gestion moderne?	7
Comment les gestionnaires utilisent-ils la modernisation de la gestion?	8
Information financière et non financière intégrée	8
Gestion du risque intégrée.....	9
Contrôles indiqués	10
Valeurs et normes déontologiques	11
Tous les piliers	12
Quels sont les avantages de la gestion moderne?	13
Prise de décisions améliorée	13
Plus grande responsabilisation.....	14
Organisation plus stratégique	14
Efficacité accrue.....	14
Leçons apprises	15
Conclusion.....	16
Annexe A.....	17
Exemples de l'exercice de la fonction de contrôleur moderne	17
Information financière et non financière intégrée	17
Gestion du risque intégrée.....	17
Contrôles indiqués	17
Tous les piliers	18
Annexe B.....	173
Méthode	173

Avant-propos

« ...La gestion moderne consiste à gérer efficacement en mettant l'accent sur les résultats et l'optimisation des ressources. »

Alex Himelfarb, greffier du Conseil privé

La gestion moderne est un progrès dans le continuum de l'amélioration de la gestion au gouvernement fédéral visant à mieux servir le public canadien. La population canadienne s'attend à l'amélioration continue des méthodes de gestion, à un renforcement des résultats, à la gestion judicieuse des dépenses et à la responsabilisation. Les gestionnaires de la fonction publique devraient faire des choix avisés et optimaux afin d'offrir les bons programmes et politiques qui répondent aux besoins des Canadiens. Le gestionnaire de la fonction publique moderne est confronté à cette réalité tous les jours. Par conséquent, il est capital de s'assurer que les générations actuelles et futures de gestionnaires de la fonction publique fédérale possèdent les bonnes aptitudes, les bonnes compétences et la compréhension nécessaire de leurs rôles et responsabilités pour bien fonctionner dans cet environnement.

Depuis qu'elle est devenue une initiative gouvernementale, la gestion moderne a pris beaucoup de vitesse. Jusqu'à maintenant, bien plus de 80 ministères et organismes ont été exposés à l'initiative d'une manière ou d'une autre, notamment en faisant des évaluations des capacités, en établissant des bureaux de gestion de projet, en préparant des plans d'action et en réalisant des projets d'amélioration de la gestion.

Les études de cas et les témoignages présentés dans ce rapport ne sont que la partie visible de l'iceberg. Ils représentent un petit échantillon des nombreuses initiatives emballantes et constructives qui sont en cours dans l'administration fédérale pour établir la réforme de la gestion et une culture d'amélioration continue. L'innovation et l'engagement dont fait preuve l'ensemble des gestionnaires pour faire de la GM une réalité me semblent encourageants. Nous sommes loin d'avoir terminé notre travail, mais nous avons jeté les assises d'une culture de GM solide au gouvernement et nous faisons des progrès en vue d'atteindre le but ultime, soit créer une fonction publique dynamique, à l'écoute des besoins changeants des Canadiens.

Je désire témoigner mon appréciation au Bureau de la sécurité des transports et aux autres ministères et organismes participants pour leur soutien et grâce à qui cet important projet sur les témoignages et les principales pratiques de gestion moderne se concrétisent.



Résumé

Le présent rapport contient une série d'études de cas et de témoignages qui illustrent l'application réussie des pratiques de gestion moderne (GM) dans des ministères et organismes fédéraux, qui documentent les avantages connexes et qui décrivent les leçons apprises. Les études de cas et les témoignages ont été conçus de manière à donner à l'ensemble des gestionnaires fédéraux des exemples pratiques et réels de la manière dont les principales pratiques de GM sont élaborées et appliquées. Ils sont tirés d'une coupe transversale d'organisations grandes, moyennes et petites, dont les mandats sont larges.

La GM est une réforme de la gestion visant à renforcer les capacités actuelles du gouvernement fédéral afin de prendre de meilleures décisions et d'offrir de meilleurs services pour répondre aux besoins des Canadiens. La GM déborde du domaine financier et englobe tous les gestionnaires qui travaillent en partenariat afin d'atteindre des objectifs organisationnels. La GM consiste à faire en sorte que les gestionnaires obtiennent le soutien nécessaire de leur organisation au sujet des quatre piliers fondamentaux : de l'information financière et non financière pertinente, intégrée et opportune; des systèmes de contrôle rationalisés et efficaces, des approches et des outils de gestion du risque intégrés; des normes de déontologie et des valeurs sensées. La vision de la GM est fondée sur l'intégration de ces quatre piliers qui sont à la base des décisions prises à tous les niveaux de gestion.

Pratiquement toutes les organisations faisant partie de l'échantillon d'études de cas et de témoignages de la présente étude ont instauré des changements dans leurs processus opérationnels et ont commencé à jeter les assises d'une culture de GM. De nouveaux outils et pratiques permettent aux gestionnaires de réagir, d'une manière intégrée, à une vaste gamme de questions, comme nous l'illustrons ci-dessous.

Vous êtes gestionnaire et l'un de vos employés vient se plaindre qu'un membre de l'équipe n'apporte pas son soutien et cause des problèmes aux autres travailleurs. Vous détenez des renseignements confidentiels au sujet de l'employé qui pose problème et qui pourraient expliquer et justifier son comportement mais vous ne pouvez les faire connaître aux membres de l'équipe qui sont mécontents. Que faites-vous?

Votre ministère a déterminé que la prise de risques était l'une des six compétences de son profil de leadership et il reconnaît que les gestionnaires et le personnel doivent quotidiennement faire des choix qui posent un risque. Dans ce contexte, comment faites-vous pour donner aux gestionnaires et au personnel les stratégies et les outils qui les aideront à gérer le risque d'une manière responsable tout en permettant l'innovation, l'apprentissage et la croissance?

Comptant un budget annuel de 12 milliards de dollars, près de 80 % de l'actif du gouvernement et plus de 100 000 employés, votre ministère est l'une des institutions les plus importantes au Canada. Comment pouvez-vous élaborer et maintenir un système de planification et de gestion efficace pour garantir que les Canadiens trouvent leur compte dans l'argent que le gouvernement du Canada investit dans votre ministère?

Vous avez déterminé qu'il faut renforcer les contrôles dans l'organisation et vous souhaitez donner un côté pratique aux améliorations afin qu'elles soient utilisables et pertinentes dans la gestion quotidienne. Comment pouvez-vous concevoir et mettre en œuvre un outil qui fera ressortir les secteurs prioritaires et qui permettra de concevoir un plan d'action précis?



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

Dans la plupart des cas, les principaux catalyseurs de l'adoption des pratiques de GM sont les réactions aux besoins fonctionnels et opérationnels dictés par des facteurs internes ou externes et la reconnaissance que les méthodes conventionnelles de faire des affaires ne fonctionnent plus. Même si chaque organisation a abordé l'adoption de principales pratiques spécifiques de la manière qui convenait le mieux à sa culture et à son cadre d'exploitation, le facteur le plus fréquent du processus de changement est le soutien invisible et constant de la haute direction. Voici d'autres conditions qui ont aidé la GM se développer :

- le travail d'équipe et un processus actif;
- la concrétisation de nouveaux outils et pratiques et le fait de les rendre utiles aux gestionnaires;
- les ressources consacrées à la cause, l'élaboration et la mise en place de nouveaux outils, pratiques et approches, et le fait de convaincre les collègues d'adopter les nouvelles pratiques.

La transition vers une culture de GM est un processus qui repose essentiellement sur l'engagement et le soutien de la direction. Ce n'est pas un style de gestion précis ou une qualité personnelle qui fait d'une pratique donnée un succès mais bien la détermination générale de la direction à concrétiser l'amélioration et à garantir le succès de l'organisation. La preuve des avantages réels et une réponse convaincante à la question « que vais-je y gagner? » sont essentielles pour assurer l'engagement et l'approbation de la direction. Les ministères et organismes ont dit que la prise de décisions améliorée, la responsabilisation accrue, une organisation plus stratégique et l'efficacité accrue étaient les principaux avantages de la GM.

La mise en œuvre de la GM ne s'est pas faite sans heurts et les ministères et organismes ont cerné les leçons apprises les plus courantes. Ils s'entendent pour dire que, sans l'engagement réel des niveaux les plus élevés d'une organisation et une stratégie de communication efficace, il serait très difficile, voire impossible, de faire de la GM un succès. Les ministères et organismes pensent également que, plus un outil donné est pertinent, plus il est facile de le mettre en œuvre rapidement et effectivement. Enfin, non seulement la mise en œuvre de la GM est une initiative à long terme, mais encore il faut souvent du temps pour que tous les avantages attendus se concrétisent. Les gestionnaires ont constamment mentionné à quel point il est important de demeurer centré sur le but ultime et de ne pas attendre de résultats immédiats.

Bien que cela ne soit pas toujours le cas pour la GM, il est évident que la réforme et l'amélioration de la gestion sont bien vivantes dans l'administration fédérale. Les ministères et organismes instaurent de nouvelles façons de faire des affaires et munissent leurs gestionnaires des outils dont ils ont besoin pour mieux faire leur travail. Ils considèrent que l'amélioration de la gestion est à la base d'une culture organisationnelle solide qui sait réagir au changement et qui peut atteindre de meilleurs résultats pour les Canadiens.



Introduction

Depuis qu'elle est devenue une initiative gouvernementale au printemps 2001, la gestion moderne (GM) a touché pratiquement tous les ministères et organismes fédéraux d'une manière ou d'une autre. La plupart d'entre eux ont été exposés à cette initiative lors de l'évaluation des capacités qui mesurait l'évolution de leur capacité de gestion et qui en cernait les lacunes. Certaines de ces organisations ont dépassé l'étape de l'évaluation et ont élaboré des plans d'action complets pour réagir aux résultats de l'évaluation et pour mettre en œuvre la gestion moderne dans leurs services.

De par son ampleur, l'initiative de GM est difficile à mettre en œuvre. La nécessité de combler la lacune qui existe entre les concepts théoriques pour faire en sorte que les pratiques de GM aient un sens réel et significatif dans le quotidien des gestionnaires est le plus grand obstacle de sa mise en œuvre. Le Bureau de la gestion moderne du Secrétariat du Conseil du Trésor, en partenariat avec le Bureau de la sécurité des transports (BST) et d'autres ministères et organismes participants, ont commandé une étude pour aider à établir une base de connaissances sur ce qui constitue une culture de GM appliquée et ses avantages. À cette fin, une série d'études de cas et de témoignages ont été préparés pour démontrer l'application réussie des pratiques de GM, documenter les avantages connexes et décrire les leçons apprises. Les études de cas et les témoignages ont été conçus pour fournir aux gestionnaires une série d'exemples pratiques et réels de méthodes de gestion modernes au gouvernement. Le projet a porté sur les quatre piliers de la GM :

- **De l'information financière et non financière intégrée** (c.-à-d. historique et tournée vers l'avenir) en vue de la prise de décisions. Intégrer signifie réunir l'information de nombreuses sources dans l'organisation et à l'extérieur. L'information financière intégrée est plus utile lorsqu'elle est présentée dans le contexte des objectifs, de la mission, des programmes et des activités d'un ministère. L'intégration de l'information est également essentielle pour appuyer l'approche axée sur les résultats des responsabilités de rendement du gouvernement.
- **Un milieu de gestion des risques marqué par la maturité.** Traditionnellement, la gestion des risques visait à réduire au minimum l'exposition aux risques en élaborant des mesures appropriées. Selon la fonction de contrôleur moderne, la gestion des risques se définit en général comme faisant partie intégrante d'une saine gestion, tout en étant axée sur l'ouverture d'esprit, l'innovation et la prise de risques de façon responsable. Il importe que la gestion des risques fasse partie des processus de planification et de prise de décisions afin d'accroître les chances d'obtenir les résultats prévus pour l'organisation. À cet égard, les gestionnaires à tous les échelons devront adopter une approche davantage systématique et proactive dans l'identification, l'évaluation et la gestion des risques.
- **Des systèmes de gestion appropriés fondés sur les besoins et les risques de gestion.** Gérer ne signifie plus suivre des règles mais bien donner des signaux et des mécanismes pour permettre aux organisations d'atteindre les résultats cibles. Un cadre de gestion moderne devrait être fondé sur les éléments d'une organisation qui, pris ensemble, appuient l'atteinte



des objectifs organisationnels. Ces éléments comprennent les ressources, les processus, la culture, la structure et les tâches.

- **La promotion des valeurs et des pratiques déontologiques.** Cette composante de la GM comprend la fidélité envers le public, l'excellence dans la prestation des services, la franchise, l'intégrité et la probité des attitudes, des décisions et des comportements. Les valeurs et pratiques déontologiques doivent être intériorisées par le personnel et exprimées dans la manière dont l'organisation fait des affaires au quotidien.

Même s'il visait à cerner les principales pratiques de chaque pilier de la GM et à découvrir comment les gestionnaires utilisent ces pratiques, le projet cherchait également à trouver des exemples de ministères et d'organismes qui avaient réussi à intégrer la totalité ou la majorité de ces piliers dans un cadre de gestion complet.

La culture de la gestion moderne

La gestion moderne est une initiative de réforme de la gestion visant à renforcer les capacités actuelles de l'administration fédérale pour qu'elle prenne de meilleures décisions, qu'elle offre de meilleurs services, qu'elle démontre les résultats atteints et, en bout de ligne, qu'elle réponde mieux aux besoins des Canadiens. La vision de la GM repose sur l'intégration de quatre piliers fondamentaux, soit l'information financière et non financière intégrée, la gestion du risque intégrée, les systèmes de contrôle, ainsi que les valeurs et les normes de déontologie, qui sont à la base des décisions à tous les niveaux de gestion. La GM agit également comme un catalyseur pour le leadership, les personnes motivées et la responsabilisation parce qu'elle fait avancer les méthodes de gestion et donne vie à la réforme de la gestion. Elle déborde du domaine financier et englobe tous les gestionnaires qui travaillent en partenariat afin d'atteindre des objectifs organisationnels.

La réalisation d'un état de GM est une entreprise à long terme, qui exige beaucoup de ressources et qui, dans bien des cas, entre en concurrence avec d'autres priorités générales. Pratiquement toutes les organisations faisant partie de l'échantillon d'études de cas et de témoignages ont instauré des changements dans leurs processus opérationnels et ont commencé à jeter les assises d'une culture de GM, tout spécialement :

- l'information sur le rendement intégrée est traitée au moyen de cadres de planification complets réunissant de l'information d'une multitude de sources, grâce à des systèmes visant à offrir la bonne information au bon moment pour appuyer la prestation des services, la prise de décisions, le suivi et la présentation de l'information sur le rendement, et grâce à des méthodes de gestion des ressources renforcées;
- des cadres de gestion du risque sont établis pour garantir que les gestionnaires sont au courant des risques et qu'ils possèdent les outils nécessaires pour réduire les principaux risques qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs généraux;



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- des améliorations sont apportées aux contrôles existants dans des initiatives plus larges afin de renforcer la responsabilisation, d'exercer une meilleure responsabilité financière, d'améliorer la gestion des ressources, de normaliser les processus et, en bout de ligne, d'assurer l'atteinte des résultats; et
- des programmes sur les normes déontologiques et les valeurs servent de fondement à un effectif qui possède ce qu'il faut pour agir en fonction des normes déontologiques les plus rigoureuses et permettre aux gestionnaires et au personnel de choisir le bon plan d'action lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes moraux.

L'un des principaux ingrédients qui permettent d'obtenir une culture de GM consiste à concrétiser la réforme de la gestion pour les gestionnaires et faire en sorte qu'elle soit pertinente dans leur travail. Les études de cas et les témoignages comprennent des exemples de ministères et d'organismes qui sont en voie d'y parvenir en dépassant la théorie et en fournissant aux gestionnaires des outils pratiques qu'ils peuvent appliquer à leur travail quotidien. Bon nombre de ces ministères et organismes préconisent le travail d'équipe et une approche ouverte en vue de formuler l'élaboration de nouvelles pratiques et approches.

Pour faire la transition vers une culture de GM, il faut également améliorer les capacités de la direction et des professionnels et accepter de nouvelles responsabilités. À cet égard, la formation est la clé du succès. Plusieurs ministères et organismes participant à l'étude ont conçu des programmes de formation précis qui appuient l'instauration de la réforme de la gestion ou de nouvelles pratiques organisationnelles et qui façonnent les compétences souhaitées.

Le résultat final, soit un état de gestion moderne, devrait en bout de ligne être une fonction publique dynamique qui répond aux besoins des Canadiens et qui est en mesure d'offrir les politiques et les programmes d'une manière plus efficace. Tous les ministères et organismes participant à l'étude travaillent à l'atteinte de cet objectif.

Quelles conditions favorisent une culture de gestion moderne?

Facteurs courants menant à l'adoption de pratiques de GM par les ministères et organismes

Les principaux catalyseurs de l'adoption des pratiques de GM sont des réactions aux besoins fonctionnels ou opérationnels dictées par des facteurs internes ou externes et la reconnaissance que les méthodes conventionnelles de faire des affaires ne fonctionnent plus. Les organisations ont également tendance à adopter des pratiques de GM comme des attaques préemptives contre un cadre d'exploitation en évolution découlant notamment d'un changement de situation organisationnelle (le fait de devenir une agence), des obligations internationales, de l'examen accru du public et des médias, ainsi que des changements dans le programme du gouvernement. L'adoption des principales pratiques est aussi une réponse à la nécessité :



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- d’avoir de meilleurs outils et renseignements pour appuyer la prise de décisions de gestion, renforcer la responsabilisation et appuyer la mesure et la présentation des résultats;
- d’améliorer la prestation des programmes et services;
- de combler les lacunes cernées pendant l’évaluation des capacités de gestion moderne et de concrétiser la GM en vue de l’appliquer au quotidien;
- d’optimiser et d’améliorer l’utilisation des ressources.

Processus de changement couramment employés par les ministères et organismes

Même si chaque organisation a abordé l’adoption de principales pratiques de GM précises de la manière qui convenait le mieux à sa culture et à son cadre d’exploitation, le facteur le plus fréquent du processus de changement est le soutien visible et constant de la haute direction. Ce soutien a été mentionné comme un élément moteur du processus de changement, donnant à l’initiative une grande popularité dans le ministère ou l’organisme et favorisant l’acceptation et l’approbation dans l’organisation. En fait, certains ministères et organismes admettent que le manque de soutien visible de la haute direction au début d’une nouvelle initiative nuit à son avancement et crée des obstacles qu’il est parfois difficile de surmonter.

De nombreux ministères et organismes pensent aussi que le travail d’équipe est un important catalyseur du changement. Une approche très axée sur la consultation et la participation, à laquelle participe le plus grand nombre de niveaux de l’organisation pour garantir que les gestionnaires et le personnel aient l’impression de « jouer un rôle », est considérée capitale pour garantir l’acceptation et l’approbation.

Pour obtenir le soutien et l’approbation, certains ministères et organismes font la promotion active de l’initiative de changement, ils en expliquent les raisons et en démontrent les avantages sous-jacents aux gestionnaires et au personnel.

Enfin, presque tous les ministères et organismes ont consacré des ressources (en sus de celles qui font partie du processus de GM) à l’élaboration et à l’adoption de principales pratiques précises. Ces ressources proviennent des secteurs de prestation des programmes ainsi que des fonctions spécialisées, comme celles des services généraux. Dans la plupart des cas, ces ressources continuent de s’occuper des pratiques, les améliorant en permanence.

Qui sont les gestionnaires qui utilisent la gestion moderne?

La transition vers une culture de GM est un processus qui repose essentiellement sur l’engagement et le soutien de la direction. Ce n’est pas un style de gestion précis ou une qualité personnelle qui fait d’une pratique donnée un succès mais bien la détermination générale de la direction à concrétiser l’amélioration et à garantir le succès de l’organisation.



Les gestionnaires jouent les rôles suivants relativement à la GM :

- ils défendent ou dirigent des projets précis, comme l'élaboration d'un outil de gestion du risque, d'un guide sur les normes déontologiques et les valeurs ou d'un cours de formation depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre;
- ils participent à l'élaboration de nouvelles pratiques et les formulent afin qu'elles soient pertinentes et pratiques dans leur cadre d'exploitation précis;
- ils opérationnalisent les nouvelles pratiques et approches, même si la mesure dans laquelle cela se produit n'est pas toujours évidente, si l'on en croit l'information donnée par les personnes interrogées.

À la fois des spécialistes (p. ex., les gestionnaires qui travaillent en finances, vérification et évaluation, et aux services généraux) et des gestionnaires de programme participent en vue de concrétiser la GM. La caractéristique commune aux gestionnaires consultés pour la présente étude est leur détermination à faire de l'initiative un succès. Non seulement ces gestionnaires ont acheté le concept ou l'analyse de rentabilisation qui a mené à l'adoption de l'initiative, mais encore ils croient aux avantages prévus et sont convaincus que l'initiative apportera un changement réel dans l'organisation.

Comment les gestionnaires utilisent-ils la modernisation de la gestion?

Dans la plupart des ministères et organismes de l'étude, les gestionnaires utilisent les principales pratiques de GM pour mieux faire leur travail et, dans bien des cas, ils s'adaptent de manière à travailler d'une autre façon. Les gestionnaires préconisent les principales pratiques pour répondre aux défis internes et externes en croissance dans un cadre d'exploitation en évolution rapide. Voici un résumé de la manière dont les gestionnaires utilisent les principales pratiques à l'intérieur de chacun des quatre piliers et en combinant plusieurs piliers.

Information financière et non financière intégrée

C'est l'un des piliers les plus difficiles à mettre en œuvre puisque l'intégration de l'information financière et non financière peut prendre divers aspects et exiger la participation de nombreuses composantes du cadre de gestion d'une organisation. Les ministères et organismes mettent en œuvre diverses pratiques pour intégrer l'information financière et non financière, notamment des cadres de planification intégrés, des mécanismes de mesure et de présentation de l'information sur le rendement, des modèles d'affectation et de prévision des ressources, ainsi que l'intégration de diverses sources d'information et de systèmes de gestion pour mieux répondre aux besoins des gestionnaires et du personnel.

Les pratiques de ce pilier tendent à être horizontales parce qu'elles se répercutent sur toute l'organisation. Les gestionnaires les utilisent pour :



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- prendre des décisions avisées et crédibles;
- adopter une approche structurée et systématique de la planification stratégique et opérationnelle qui est liée à la mesure du rendement, à la gestion du risque, à la responsabilisation et à la présentation de l'information;
- améliorer la gestion des ressources en ayant accès à de l'information plus exacte, pertinente et opportune;
- démontrer au Parlement et aux Canadiens, par des faits et de façon valable, les résultats atteints.

Dans la région de l'Ontario de DRHC, les décisions de formation sont maintenant prises en fonction de l'intégration de l'information financière et non financière. Parce que l'information tirée des systèmes financiers du ministère et du système de formation de la région est regroupée, les décisions de formation sont fondées sur la valeur perçue d'un cours précis, le coût connexe, ainsi que les avantages à court et à long terme sur le personnel et l'organisation.

Le cadre de Planification et gestion de la Défense (P&GD) offre au MDN une approche robuste et intégrée de la défense. C'est un catalyseur important pour équilibrer d'une manière efficace et efficiente les limites financières, le potentiel militaire et les résultats souhaités. « La P&GD a permis au ministère de se démarquer de la gestion des crises et de s'attacher à la planification à long terme afin de soutenir le MDN et les FC. »

Gestion du risque intégrée

Les principales pratiques de ce pilier sont axées sur l'élaboration de cadres intégrés et d'outils pratiques servant à gérer une vaste gamme de risques opérationnels. Dans une large mesure, les organisations ont adapté les cadres et les outils en fonction des besoins fonctionnels au niveau du ministère, de l'organisme ou d'une unité précise. Les gestionnaires utilisent des outils de gestion du risque pour être plus sensibles au risque et pour adopter une approche globale permettant : d'identifier, d'analyser et de réduire les risques; de centrer l'attention de la haute direction sur les questions les plus délicates; d'améliorer la prise de décisions; de mieux gérer la charge de travail; et d'améliorer l'utilisation des ressources. Les principales pratiques en gestion du risque ont intégré discipline et rigueur dans le processus de gestion du risque.



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

Avant l'instauration de la gestion du risque du portefeuille à Partenariat technologique Canada (PTC), les agents des investissements avaient l'habitude d'examiner les risques liés à des projets éventuels mais ils ne disposaient pas d'une échelle ou d'une norme officielle sur laquelle fonder leur évaluation. « L'échelle d'évaluation du risque permet à l'agent de concentrer sa réflexion et garantit que les décisions relatives au financement sont prises d'un point de vue commun. L'échelle donne à la direction une image plus claire du contenu d'un projet donné et de la manière dont son financement pourrait avoir une incidence sur l'organisme. »

Le Cadre décisionnel (CD) de Santé Canada permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques pour la santé a permis au ministère de bien réagir à l'incident belge relatif à la dioxine. Santé Canada devait réagir très vite pour s'assurer que certains aliments belges contenant un produit très contaminant ne seraient pas commercialisés au Canada ni exportés sur les marchés internationaux par des exportateurs canadiens. « En suivant l'approche du CD, nous avons pu rapidement avoir la situation en main et adopter une position de principe crédible dans un délai très court. »

Contrôles indiqués

Les ministères et organismes de notre échantillon ont abordé l'établissement de systèmes de contrôle indiqués d'une manière pragmatique et, souvent, dans le contexte d'initiatives plus larges, mais connexes. Les améliorations et les changements apportés aux contrôles ont été intégrés dans de nouveaux systèmes de gestion de la qualité, des pratiques de gestion financière et des ressources renforcées, ainsi que dans la transformation du rôle des finances qui est passé d'un « chien de garde » à un conseiller et informateur stratégique. Voici des exemples de la manière dont les gestionnaires préconisent les systèmes de contrôle.

Le guide de gestion saine de Ressources naturelles Canada aide les gestionnaires à déterminer les responsabilités ministérielles, les systèmes de contrôle, les processus et les pratiques liés à la prestation de services de qualité pour les ressources qui leur sont confiées.

Le Schéma de gestion des finances et de contrôle de la Gendarmerie royale du Canada permet aux gestionnaires d'être aux commandes au moment de combler les lacunes dans le contrôle et crée un milieu où les réussites sont transmises entre les gestionnaires opérationnels et les spécialistes des finances.

Le système de budgétisation et de rapport trimestriel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada permet aux cadres supérieurs de l'Administration centrale d'exercer plus de contrôle sur les budgets qui sont délégués aux régions et de garantir que l'argent est dépensé aux fins souhaitées.



Valeurs et normes déontologiques

Plusieurs ministères et organismes ont conçu des programmes sur les normes déontologiques et les valeurs en réaction au *rapport Tait*, qui a mis les valeurs et les normes déontologiques au programme du gouvernement. Parmi les ministères et organismes qui ont pris part à l'étude, les gestionnaires exposés aux programmes sur les normes déontologiques commencent à intégrer les questions déontologiques dans leur prise de décisions. Ces programmes aident également le personnel à régler des dilemmes moraux et à agir de façon autonome et objective.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un énoncé des valeurs et d'un programme sur les valeurs et les normes déontologiques correspondantes est un principe majeur de la stratégie adoptée par la GRC dans sa transition vers des services de police communautaires. Une partie de la préparation des agents aux services de police communautaires consiste à s'assurer qu'ils sont en mesure de prendre les bonnes décisions dans des situations possiblement difficiles. Le programme a été conçu de manière à transférer le plus de responsabilités qui soient à d'autres membres de la GRC et à insuffler dans chaque employé l'importance de se conformer aux valeurs organisationnelles.

Les ministères qui ont instauré des outils commencent à avoir des preuves que les gestionnaires et le personnel consultent et utilisent effectivement ces outils pour choisir le plan d'action qui convient le mieux.

Le personnel et les gestionnaires de DRHC utilisent la liste de contrôle figurant dans la Brochure sur les valeurs et l'éthique du ministère pour examiner des questions telles que « Est-ce illégal? Quelle est l'incidence sur les gens? Est-ce déontologique? » dans le cadre de la prise de décisions. Par conséquent, ils sont mieux placés pour justifier leurs décisions. Un gestionnaire s'est également servi de la brochure pour orienter une discussion pratique avec le personnel des Ressources humaines sur l'application de valeurs démocratiques dans les rapports avec les citoyens.

Chaque ministère a une vision légèrement différente de l'évolution que prendront ses programmes sur les valeurs et les normes déontologiques et sur l'utilisation qu'en feront les gestionnaires. Certains pensent que leurs programmes s'institutionnaliseront dans la culture. D'autres les voient comme un outil dans le coffre d'outils d'un gestionnaire – c.-à-d., un cadre décisionnel à consulter et à utiliser. D'autres encore perçoivent leur programme sur les normes déontologiques comme une occasion de modeler l'organisation et l'intègrent dans leurs pratiques de recrutement et de formation.



Le Programme d'éthique de la Défense est devenu une partie intégrante du plan de formation des membres des Forces canadiennes, depuis l'École de leadership et de recrues jusqu'aux échelons supérieurs. Il permet aux nouveaux officiers et aux militaires du rang de disposer d'aptitudes d'apprentissage clés et d'outils pratiques pour appliquer les approches déontologiques et faire les bons choix.

Tous les piliers

Plusieurs des principales pratiques mentionnées dans la présente étude ont trait à de multiples piliers (p. ex., l'information financière et non financière intégrée, la gestion du risque, les contrôles indiqués, ainsi que les normes déontologiques et les valeurs). Les pratiques qui s'attachent à tous les piliers ont tendance à être générales et de grande envergure et, la plupart du temps, à découler d'un programme d'amélioration continue.

Dans certains cas, ces pratiques visent à combler les lacunes cernées pendant l'évaluation des capacités de gestion moderne à l'aide de projets précis. Dans d'autres, elles sont axées sur l'application de la GM au vrai travail quotidien des gestionnaires et favorisent la compréhension de la GM, permettent aux gestionnaires de se familiariser avec les meilleures pratiques des quatre piliers de la GM et les incitant à adopter des pratiques de gestion améliorées.

Depuis 2000, DRHC donne un cours de deux jours sur la GM aux gestionnaires et aux experts fonctionnels partout au pays. La nécessité d'instruire et de former les gestionnaires sur les aspects théoriques et pratiques de la GM a été identifiée au départ dans l'évaluation des capacités de GM réalisée par DRHC. Le Ministère a également reconnu que, pour garantir la mise en œuvre réussie de la GM, il était essentiel d'engager les gestionnaires et les experts fonctionnels et de créer un milieu d'apprentissage où ils pourraient obtenir des réponses à des questions telles que « que vais-je y gagner? »

Certains ministères et organismes adoptent une approche plus large et tentent d'améliorer l'efficacité et l'efficacités organisationnelles globales, tout spécialement en ce qui touche la prestation des services. Ces organisations apportent des changements majeurs en faisant des exercices de restructuration ou en mettant en œuvre des systèmes de gestion de la qualité pour entraîner des changements d'ensemble dans leurs processus opérationnels et leurs pratiques de gestion. Ils espèrent que des transformations aussi importantes donneront une culture d'amélioration continue qui appuie tous les piliers de la GM.



Lorsqu'il est devenu un organisme de service spécial (OSS) en 1995, le Bureau de la traduction a perdu son ancien monopole à titre de fournisseur de services de traduction et il a dû rapidement se repositionner de manière à être un intervenant efficace dans un marché plus concurrentiel. Le Bureau a vite réalisé que, pour réussir à long terme, le statu quo n'était pas une solution. Pour détenir et maintenir un avantage concurrentiel, il devrait trouver de nouvelles façons de mieux répondre aux besoins des clients, d'augmenter la productivité, de réduire les coûts et de rationaliser les ressources. En bref, il devrait préparer et mettre en œuvre rapidement un nouveau modèle opérationnel et organisationnel.

Quels sont les avantages de la gestion moderne?

Bon nombre des avantages découlant de l'instauration des principales pratiques de GM touchent plusieurs piliers. Même si elles ont tendance à donner des avantages propres à une organisation, les initiatives examinées pour la présente étude entraînent aussi des avantages qui cadrent avec l'un des quatre thèmes suivants : prise de décisions améliorée, plus grande responsabilisation, organisation plus stratégique et efficacité accrue.

Prise de décisions améliorée

Les gestionnaires ayant pris part aux initiatives dans plusieurs piliers de la GM conviennent que la mise en œuvre de la gestion moderne améliore la capacité à prendre des décisions. De plus en plus, les gestionnaires constatent que, grâce à l'accès accru à l'information (p. ex., modèles d'affectation des ressources) ou à des outils améliorés (p. ex., modèles décisionnels déontologiques ou cadres de gestion du risque), ils sont en mesure de prendre des décisions meilleures et plus justifiables.

Tout spécialement, les gestionnaires croient que la mise en œuvre des outils liés à la GM les aide à être plus critiques lorsqu'ils évaluent l'importance de certains genres de renseignements. Ils utilisent ensuite cette information pour mieux affecter les ressources; planifier d'une manière plus rigoureuse et justifiable; et prendre des décisions qui résistent à l'examen du public.

Même s'il n'y a pas toujours de « bonne » réponse à une question déontologique, le personnel qui a suivi la formation en déontologie de TPSGC et qui a été exposé au modèle décisionnel déontologique du ministère est mieux placé pour prendre des décisions de façon autonome et objective. En gros, le programme donne au personnel les outils dont il a besoin pour prendre des décisions qu'il n'hésiterait pas à défendre.



Plus grande responsabilisation

La responsabilisation claire est mentionnée comme un catalyseur de la transition vers une culture de GM. Bien des initiatives indiquées comme étant les principales pratiques de GM aident à accroître la responsabilisation des gestionnaires dans l'organisation. Par exemple, certaines initiatives ont entraîné la précision des rôles et responsabilités ainsi que des résultats attendus, ce qui a permis aux gestionnaires et au personnel de mieux comprendre ce qu'on attendait d'eux. Dans la plupart des cas, la responsabilité accrue est possible en partie parce que l'information devient plus transparente et accessible.

Le rapport annuel sur le rendement de l'ADRC se traduit par de plus grandes responsabilités pour les cadres supérieurs grâce à la diffusion détaillée des résultats par secteur d'activité. Il comprend une fiche de rendement pour chaque secteur d'activité illustrant les résultats réels atteints et la fluctuation du rendement au fil des ans.

Organisation plus stratégique

La transition des experts fonctionnels (ceux qui, traditionnellement, occupaient des rôles de soutien – par exemple, Finances, RH, GI/TI) du rôle de processeur de transactions à celui de conseiller stratégique est un thème important de la GM. À divers degrés, les gestionnaires pensent que cette transition commence à se matérialiser et qu'elle a un effet positif sur l'organisation. Ce changement est tout spécialement évident dans les fonctions des finances. Tant les cadres hiérarchiques que les experts fonctionnels ont constaté des avantages énormes lorsque les Finances délaissent leur rôle de chien de garde pour adopter davantage un rôle de fournisseur de services stratégiques.

Efficacité accrue

Les gestionnaires croient que l'efficacité accrue est l'un des principaux avantages de la GM. Les économies réalisées ont pris de nombreuses formes. Certaines organisations ont constaté des réductions de coût, d'autres ont remarqué la diminution de la durée des cycles, d'autres encore ont noté la meilleure affectation des ressources actuelles. En raison de ces économies, les organisations sont en mesure d'en faire plus avec moins, ce qui reporte l'attention sur les principaux aspects des affaires.



L'instauration d'un système ISO dans le Bureau d'homologation et de services techniques (BHST) d'Industrie Canada a permis au Bureau de simplifier et de rationaliser des processus clés, comme la manutention du courrier, l'expédition, la réception, le traitement des chèques et la tenue des dossiers. Ensemble, ces améliorations de processus ont entraîné des réductions importantes des délais d'exécution du traitement des services d'homologation. Le Bureau a un délai d'exécution des homologations de moins de 15 jours ouvrables comparativement à son homologue américain pour qui ce délai varie entre 80 et 90 jours.

Leçons apprises

La mise en œuvre de la gestion moderne ne s'est pas faite sans heurts. Comme pour les avantages, certains thèmes importants au sujet des défis ou des leçons apprises sont ressortis. Dans certains cas, les leçons apprises témoignent de facteurs critiques de succès; dans d'autres, elles sont le reflet des erreurs commises. Les leçons apprises les plus couramment cernées par les gestionnaires consultés pendant la présente étude sont les suivantes :

L'engagement de la direction – Les ministères et organismes conviennent que, sans l'engagement réel des niveaux les plus élevés d'une organisation, il serait très difficile, voire impossible, de faire de la gestion moderne un succès. Ils s'entendent pour dire que, pour obtenir toute forme de changement de culture importante, il est capital que les cadres supérieurs se fassent les défenseurs du changement et qu'ils l'appuient, notamment en vantant les avantages à tous les niveaux de gestion.

Les communications efficaces – La bonne communication bidirectionnelle est essentielle pour démontrer l'engagement de la haute direction envers la GM et des initiatives précises, en expliquer les raisons, tenir le personnel au courant des réalisations et favoriser un engagement soutenu.

La pertinence – Les outils découlant d'initiatives de GM doivent être pertinents et répondre à un réel besoin organisationnel. Selon la nature de l'organisation, le renforcement de la pertinence peut reposer sur la participation du personnel au processus d'élaboration, sur l'utilisation d'une langue claire et simple pour communiquer l'intention de l'outil et sur l'utilisation d'exemples réels et non théoriques pour former le personnel à l'utilisation de l'outil. Les gestionnaires conviennent que, plus un outil donné est pertinent, plus il est facile de le mettre en œuvre rapidement et efficacement.

La concentration et la patience – Non seulement la mise en œuvre de la gestion moderne est une initiative à long terme, mais encore il faut souvent du temps avant que tous les avantages attendus se concrétisent. Les gestionnaires ont constamment mentionné à quel point il est important de demeurer centré sur le but ultime et de ne pas attendre de résultats immédiats.



Conclusion

Quels que soient la taille et le mandat de l'organisation, de nombreux ministères et organismes apportent des améliorations à leurs pratiques organisationnelles pour améliorer la prestation des services et montrer aux Canadiens comment leur argent est utilisé et quels résultats sont atteints. Dans la majorité des cas, la GM en soi n'est pas le catalyseur du changement ou de la réforme de la gestion. Les organisations mettent en place de nouvelles façons de faire des affaires et fournissent à leurs gestionnaires les outils dont ils ont besoin pour mieux faire leur travail parce qu'ils considèrent que l'amélioration de la gestion est à la base d'une culture organisationnelle robuste et agile qui sait réagir au changement et qui peut atteindre de meilleurs résultats pour les Canadiens.



Annexe A

Exemples de l'exercice de la fonction de contrôleur moderne

Information financière et non financière intégrée

Ministère de la Défense nationale.....	19
Bureau du surintendant des institutions financières.....	24
Agence des douanes et du revenu du Canada.....	29
Citoyenneté et Immigration Canada.....	33
Développement des ressources humaines Canada.....	36
Ressources naturelles Canada.....	39
Ministère de la Défense nationale.....	43
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés.....	48
Anciens Combattants Canada.....	52

Gestion du risque intégrée

Agence spatiale canadienne.....	55
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.....	62
Santé Canada.....	68
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.....	72
Partenariats technologiques Canada.....	76
Secrétariat du Conseil du Trésor.....	80

Contrôles indiqués

Gendarmerie royale du Canada.....	84
Agence des douanes et du revenu du Canada.....	89



Valeurs et normes déontologiques

Santé Canada.....	93
Développement des ressources humaines Canada.....	99
Ministère de la Défense nationale.....	105
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.....	113
Environnement Canada.....	119
Ministère de la Défense nationale.....	124
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.....	127
Gendarmerie royale du Canada.....	130

Tous les piliers

Agence des douanes et du revenu du Canada.....	133
Développement des ressources humaines Canada.....	141
Anciens Combattants Canada.....	147
Citoyenneté et Immigration Canada.....	152
Développement des ressources humaines Canada.....	156
Développement des ressources humaines Canada.....	160
Industrie Canada.....	163
Ressources naturelles Canada.....	166
Bureau de la traduction.....	169



**Pratiques principales de la fonction de contrôleur moderne
Étude de cas sur l'information intégrée financière et non financière**

Pilier(s) de la fonction de contrôleur moderne	Information intégrée financière et non financière
Ministère ou agence	Ministère de la Défense nationale (MDN)
Personnes interviewées	Lieutenant Colonel Yan Hidiroglou Austin Campbell Dave MConie
Résumé de la pratique principale	
<p><i>Vous êtes commandant d'une base et êtes convaincu que la qualité des programmes de conditionnement physique de votre base laisse à désirer. Où avez-vous recueilli des données objectives pour effectuer une évaluation exacte? Où avez-vous trouvé des exemples de pratiques principales afin de commencer à formuler un plan d'action?</i></p> <p><i>On vous a chargé d'améliorer la qualité des services fournis dans toutes les bases du Canada. Toutefois, la responsabilité de la prestation de ces services du point de vue de leur qualité et de leur pertinence ainsi que du point de vue budgétaire incombe au commandant de la base. Comment vous y prenez-vous pour gagner l'adhésion de tout le Ministère à un projet qui risque de faire ressortir de sérieuses lacunes et d'être une cause éventuelle d'embarras?</i></p> <p><i>Comment faites-vous pour résoudre ces problèmes avec succès tout en sachant qu'il existe des différences opérationnelles importantes entre les bases, que les réalités budgétaires auxquelles fait face le Ministère limitent les fonds disponibles pour trouver une solution et que toute solution doit respecter la structure actuelle de responsabilisation du Ministère?</i></p>	
<p>Le ministère de la Défense nationale a réagi en élaborant l'indice de service dans les bases (ISB). Cet indice vise à fournir des normes nationales communes concernant les principaux services offerts dans les bases, des services d'urgence à l'approvisionnement en eau et à l'aide aux familles. Ces normes ministérielles serviront de référence pour l'évaluation trimestrielle de la qualité des services fournis dans les bases. En tout, 29 normes de service communes ont été établies, appuyées par une gamme complète d'outils et de lignes directrices pour la collecte de données.</p>	
<p>Cette capacité de collecte de données a été complétée par un système Web intégré de mesures et de rapports, qui a été conçu pour afficher et comparer, au moyen de graphiques, les résultats de chaque base ou un résumé de l'ensemble des bases. Cet outil permet d'établir rapidement un rapport, avec un accès en mode descendant, permettant de repérer les domaines qui posent problème et d'élaborer et de documenter des plans d'action.</p>	
<p>Cet outil ne fournit pas de solutions. Il s'agit plutôt d'un véhicule de communication qui permettra à tous les commandants des bases de déterminer les domaines de priorité, de souscrire à des plans d'action et de faciliter le partage des connaissances en se fondant sur des données comparatives. Cet outil offre également l'occasion de formuler des commentaires sur le processus, des occasions tangibles d'apporter des améliorations et d'assurer le suivi des mesures qui ont été planifiées.</p>	



A. Contexte

L'idée d'un indice de service dans les bases (ISB) s'est développée en raison d'un certain nombre de facteurs. En tout premier lieu, mentionnons la pression pour faire plus avec moins exercée par le Comité permanent de la défense nationale et des affaires des anciens combattants. En outre, on a lancé un projet de soutien aux services afin d'examiner en détail des mesures d'aide dans les bases. La fréquence croissante d'initiatives de diversification de modes de prestation de services a également contribué à la mise au point de ce projet.

Les normes de l'ISB sont uniques en ce sens qu'elles ont été conçues du point de vue des utilisateurs. Bien que la participation de divers intervenants ait été sollicitée, y compris les spécialistes en prestation de service, les besoins des usagers du service ont toujours constitué notre objectif ultime. Cette démarche nous a amenés à mesurer les résultats obtenus par rapport aux normes, puisque plus de la moitié de ces normes requièrent la participation directe des membres du personnel des Forces canadiennes. Cette approche est conforme à l'ensemble des priorités stratégiques du Ministère, qui sont les suivantes :

- optimiser les capacités de défense et de sécurité;
- accorder la priorité aux personnes;
- accroître les partenariats;
- répondre aux exigences d'un nouvel environnement de sécurité;
- maximiser l'efficacité de la gestion.

En définissant des mesures qui sont axées sur les utilisateurs, en permettant de recueillir des commentaires de la clientèle, et en faisant en sorte que les gestionnaires responsables puissent déterminer les meilleures façons d'analyser les résultats, le Ministère a créé une solution gagnante pour tout le monde.

B. Description de la pratique principale

L'indice de service dans les bases

L'indice de service dans les bases regroupe 29 normes de service comprenant chacune des mesures détaillées. Ces normes touchent à tous les aspects de la prestation de services dans les bases. Elles sont regroupées en quatre piliers, les renseignements disponibles étant détaillés par mesure, par pilier et par base. Le tableau qui suit présente les piliers et mesures détaillés.

Pilier	Mesures
Collectivité	<ul style="list-style-type: none"> • Ambulance; programmes des loisirs communautaires; services d'incendie; mess et services d'accueil; programme de services pour les familles de militaires; programmes d'éducation physique et services de police.
Services au personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Logement; services de paye des FC et services administratifs; services alimentaires et services de pastorale ;
Services immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> • Services des immeubles et des installations; services d'électricité et d'alarme; déchets dangereux; chauffage, ventilation et climatisation (CVC); service de



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

Pilier	Mesures
	conciergerie; déchets non dangereux; gestion des biens immobiliers; gestion des routes et des terrains; service de contrôle de la neige et des glaces (SCNG) ; eau, eaux d'égout et eaux d'orage.
Opérations de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'entretien de l'équipement; services d'imagerie; service du courrier; champs de tir; services d'approvisionnement; télécommunications et services d'information et gestion du secteur d'entraînement.

Chaque norme est étayée par un ensemble détaillé de mesures. L'exercice de saisie des données est soutenu par un ensemble détaillé d'instructions sur les mesures accessibles intégralement sur le Web. La saisie des données est effectuée chaque trimestre.

Rapport en fonction des normes

L'outil qui a été conçu pour rendre compte des données en fonction des normes est disponible sur le site intranet du Ministère. Des icônes ont été placées sur les ordinateurs de bureau de tous les cadres supérieurs. Les résultats sont présentés en format rouge, jaune ou vert afin que les domaines qui posent problème puissent être facilement mis en évidence. Les données sont disponibles au niveau des mesures, au niveau normal, au niveau des bases ou aux niveaux élevés à l'échelle de l'organisation. La capacité d'accès en mode descendant permet à l'utilisateur de fouiller en profondeur jusqu'à ce qu'il trouve les domaines qui posent problème. On y trouve une analyse des tendances, pour mieux appuyer la mise en œuvre des plans d'action.

Les zones de commentaires permettent aux personnes responsables de la prestation du service de formuler des commentaires sur la qualité de la mesure, la façon dont les données ont été recueillies et toute mesure corrective planifiée accompagnée des étapes clés. Les résultats ne sont pas affichés aux fins de rapports avant que les responsables de la prestation du service ne les aient approuvés, en y apposant leur signature.

Actuellement, les résultats de l'ISB ne sont pas intégrés au cadre de mesure de rendement du Ministère aux fins de rapports.



C. L'impératif du changement

Qui a dirigé l'initiative?

Le leadership de cette initiative au niveau ministériel provient de deux sources distinctes :

- **Mandats du projet** – Deux mandats relatifs au projet ont été émis par le vice-chef d'état-major de la Défense. Le premier mandat consistait à élaborer des normes de service communes. Le second mandat consistait à élaborer un mécanisme commun pour mesurer le rendement en fonction des normes. Ces mandats ont montré clairement l'engagement de la haute direction à l'égard de l'initiative tout en permettant aux commandants des bases de maintenir le contrôle sur l'exécution des opérations des bases.
- **Équipe chargée du projet** – On a délibérément maintenu une équipe restreinte, ayant une grande latitude, afin de favoriser une imagination constructive, dans un laps de temps limité. Cela a donné lieu à une approche fondée sur les résultats, non sur le processus pour l'élaboration des normes.

Quelles furent les difficultés rencontrées?

Au début, il y a eu des poches de résistance, car on craignait que l'initiative de l'ISB ne se solde par l'imposition de directives détaillées aux bases sur la façon de fournir leurs services. Compte tenu des différences en matière de taille et de lieu géographique, il y avait peu d'intérêt à l'égard d'une approche fondée sur des directives. Les deux mandats qui déterminaient l'étendue de l'ISB, ainsi que l'accent mis sur le projet par la haute direction étaient essentiels pour dissiper les inquiétudes.

En outre, certains hésitaient à mettre en œuvre la solution avant qu'elle ne soit jugée parfaite. L'approche adoptée par l'équipe chargée du projet était de continuer à améliorer le projet et de reconnaître qu'un produit qui était terminé à 80 p. 100 serait toujours bénéfique à la direction. La volonté de l'équipe de recevoir des commentaires constructifs et d'apporter des améliorations tant aux mesures qu'à l'outil a contribué à obtenir et à maintenir un appui pour le projet. Cette approche était particulièrement utile pour les domaines où les normes étaient perçues comme étant trop difficiles à mesurer.

D. Répercussions et avantages

Outre les avantages évidents associés au rapport sur le rendement et à la mise en œuvre de mesures correctives, on compte des avantages secondaires :

- **Échange accru des connaissances** – l'outil de mesure a favorisé un plus grand échange proactif des connaissances entre les organisations de prestation de services dans l'ensemble des bases. Les bases qui obtiennent des résultats inférieurs à la norme peuvent avoir accès aux résultats des autres bases, déterminer les bases dominantes dans chaque domaine et établir des contacts en vue d'échanger des idées et des expériences;



- Économie de coûts – Le champ réservé aux commentaires dans le modèle de collecte de données a été une source inestimable et inattendue de suggestions sur la façon d’améliorer ou de maintenir les résultats par rapport à une norme donnée de manière plus économique;
- Accroître la légitimité des priorités ministérielles – Il arrive souvent que le personnel ordinaire ne remarque pas de façon tangible les changements d’orientation stratégique. Vu le nombre de mesures pour lesquelles on sollicite une rétroaction directe de la clientèle, la devise de l’organisation « la priorité aux personnes » a gagné en visibilité.

E. Enseignements tirés

On a tiré beaucoup d’enseignements de ce projet et plusieurs points ont été mis en évidence :

- une petite équipe triée sur le volet et entièrement dévouée au projet peut réfléchir de façon plus créative et vive qu’une grande équipe à temps partiel;
- l’ouverture, la transparence et une volonté d’échanger les résultats dès le début sont reconnues et donnent lieu à des commentaires constructifs;
- concevoir des solutions qui ne sont pas tributaires de logiciels et faire des logiciels un élément secondaire; accorder la priorité au cadre, aux normes et aux pratiques de mesure;
- utiliser un langage clair et simple dans les outils de communication afin de s’assurer de la cohérence de l’évaluation.



**Principales méthodes de gestion moderne
Étude de cas sur l'intégration des informations**

Pilier(s) de la gestion moderne	Information intégrée
Ministère / organisme	Bureau du surintendant des institutions financières
Personnes interrogées	Christine Walker, directrice principale, Direction des finances et des services informatiques Michele Bridges, contrôleur, Division des finances et de la planification intégrée
Résumé des principales méthodes	
<p><i>Lorsque le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) s'est engagé à adopter le SIF et est passé à la comptabilité d'exercice, l'organisation ne voulait pas seulement que cette réforme se fasse sans douleur, mais elle y a également vu l'occasion d'opérer de véritables changements en confiant la responsabilité des budgets et de l'information financière aux gestionnaires.</i></p> <p>Pour opérer un tel changement, il a fallu restructurer toute la fonction financière du BSIF. Au nombre des principaux éléments de cette réforme, mentionnons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uniformisation du système de codage</i> : un ensemble type de codes permet aux gestionnaires d'effectuer leur propre codage et signifie que les Finances n'ont plus à rapprocher toute une variété de codes, puisque les gestionnaires sont seulement en mesure de planifier selon des codes approuvés et qu'il existe des lignes directrices pour garantir que le codage se fait comme il faut. Les codes se reflètent dans tous les documents de planification et les rapports, et sont rassemblés dans les états financiers de l'organisation, qui reposent sur les principes comptables généralement reconnus (PCGR). • <i>Établissement de prévisions rigoureuses</i> : tous les six mois, les gestionnaires sont tenus d'actualiser leurs plans d'activités (lesquels sont préparés selon la structure de codage courante). Cet exercice permet aux Finances de déterminer les possibilités de redistribution qui existent au sein de toute l'organisation. • <i>Rapports de la direction en ligne</i> : les rapports de la direction sont tous en ligne (sur l'Intranet) et sont actualisés le 15 de chaque mois. • <i>Adoption du Système de compte rendu du temps (SCRT)</i> : une fois mis en œuvre, ce système permettra aux employés de coder la totalité de leur temps en fonction de projets précis par secteur industriel et par fonctions essentielles, ce qui permettra aux gestionnaires de gérer les ressources par opposition aux coûts d'ensemble. <p>Confondus, ces changements ont pour effet de confier la responsabilité de la gestion des budgets totaux aux gestionnaires de centre de responsabilité et aux chefs de secteur. Les Finances n'ont plus besoin de procéder aux réaffectations de bas niveau, ce qui leur permet de se concentrer sur les questions qui revêtent une importance stratégique pour l'organisation et de travailler en collaboration avec les gestionnaires.</p> <p>Les gestionnaires ont réagi favorablement à ces nouveaux outils, et ils apprécient d'avoir au bout des doigts des données précises. Grâce à la simplification des procédés de budgétisation et de prévision, l'organisation dans son ensemble est plus efficace. Cette réforme a également rehaussé la crédibilité du BSIF parmi les institutions qu'il réglemente, sans compter que ce dernier est en mesure de</p>	



présenter des données plus exactes dans de meilleurs délais.



A. Contexte

À l'instar de la plupart des organismes fédéraux, c'était la fonction financière au sein du BSIF qui était généralement responsable de tous les budgets et des autres informations financières. Dans ce contexte, le rôle des Finances consistait principalement à traiter les opérations. Il existait peu d'occasions pour les Finances de travailler en collaboration avec les gestionnaires ou de leur fournir des conseils stratégiques.

Lorsque le BSIF a pris l'engagement d'adopter le SIF et de passer à la comptabilité d'exercice, il ne voulait pas seulement que cette réforme se fasse sans douleur, mais il y a également vu l'occasion d'opérer d'authentiques changements en confiant la responsabilité des budgets et des informations financières aux gestionnaires.

Ce qui a débuté comme une réforme financière est devenu une réforme de toute l'organisation qui a radicalement transformé le rapport entre les gestionnaires et les Finances et qui a permis aux Finances de fonctionner plus comme un service que comme un chien de garde.

B. Description des principales méthodes

La réforme financière du BSIF a consisté à adopter le SIF pour restructurer la totalité de sa fonction financière. Parmi les principaux éléments de cette réforme, mentionnons :

- *Uniformisation du système de codage* : un ensemble type de codes permet aux gestionnaires d'effectuer leur propre codage et signifie que les Finances n'ont plus à rapprocher toute une variété de codes, puisque les gestionnaires sont seulement en mesure de planifier selon des codes approuvés et qu'il existe des lignes directrices pour garantir que le codage se fait comme il faut. Les codes se reflètent dans tous les documents de planification et les rapports, et sont rassemblés dans les états financiers de l'organisation, qui reposent sur les principes comptables généralement reconnus (PCGR).
- *Établissement de prévisions rigoureuses* : l'établissement des prévisions a également été confié aux gestionnaires. Tous les six mois, les gestionnaires sont tenus d'actualiser leurs plans d'activités (lesquels sont préparés selon la structure de codage courante). Cet exercice permet aux Finances de déterminer les possibilités de redistribution qui existent au sein de toute l'organisation. Puisque les gestionnaires sont chargés d'actualiser leurs propres plans, et de rassembler tous les plans de façon logique, les Finances peuvent se concentrer sur le tableau général et ne pas se perdre dans le détail à essayer de déceler les possibilités.
- *Accessibilité en ligne de tous les rapports de la direction (Intranet)* : les rapports de la direction sont tous en ligne, et sont actualisés le 15 de chaque mois. Les rapports sont préparés aux niveaux suivants : rapports sur les opérations de la direction, rapports détaillés sur les opérations et rapport sur les opérations des gestionnaires (par centre de responsabilité, secteur et groupe).



- *Adoption du Système de compte rendu du temps (SCRT)* : une fois mis en œuvre, ce système permettra aux employés de coder la totalité de leur temps en fonction de projets précis par secteur industriel et par fonctions essentielles, ce qui permettra aux gestionnaires de gérer les ressources par opposition aux coûts d'ensemble.

Confondus, ces changements ont pour effet de confier la responsabilité de la gestion des budgets aux gestionnaires de centre de responsabilité et aux chefs de secteur. Les Finances n'ont plus besoin de procéder aux réaffectations de bas niveau, ce qui leur permet de se concentrer sur les questions qui revêtent une importance stratégique pour l'organisation et de travailler en collaboration avec les gestionnaires.

C. L'impératif de changement

Catalyseur de changement

Le BSIF a déterminé que, pour tenir les gestionnaires responsables des résultats, il fallait également les rendre responsables des ressources qui leur étaient confiées. Or, sans outils ni données appropriés, il est difficile de les tenir responsables des résultats.

Parmi les autres grands catalyseurs de la réforme de la fonction financière au sein du BSIF, mentionnons l'adoption de la comptabilité d'exercice et les changements survenus au sein de la collectivité réglementée. Non seulement la comptabilité d'exercice, avec ses exigences plus nombreuses, met à rude épreuve des ressources financières déjà limitées, mais, en vertu des changements survenus dans la collectivité réglementée (comme la nouvelle législation sur les retraites), l'organisation devait s'attendre à voir augmenter ses volumes de facturation. Ensemble, ces facteurs ont permis aux Finances de comprendre qu'elles devaient concevoir et adopter une démarche nouvelle et plus efficace de prestation des services.

Qui a dirigé l'effort?

Le surintendant du BSIF, qui est un ancien associé d'un cabinet comptable du secteur privé, a assumé la responsabilité de cette réforme. Il a jugé qu'il était indispensable que le Bureau restructure ses méthodes de gestion pour qu'elles soient mieux harmonisées avec celles du secteur privé.

Quelles difficultés a-t-on rencontrées?

En tant que membre du gouvernement fédéral, le BSIF devait adopter le SIF et passer à la comptabilité d'exercice, tout en se conformant aux lignes directrices du gouvernement. Non seulement le BSIF a voulu aller plus loin que ce que préconisaient ces lignes directrices, mais celles-ci étaient constamment mises à jour, ce qui ne facilitait pas la tâche de se tenir au courant des attentes.

Le BSIF a surmonté ces difficultés en respectant l'esprit des lignes directrices du gouvernement et en les adaptant pour atteindre les résultats prévus par la réforme.



D. Incidences / retombées

Les gestionnaires ont réagi favorablement aux nouveaux outils, et ils sont contents d'avoir des données précises au bout des doigts – les « systèmes maison » ont été pratiquement éliminés. La simplification des procédés de budgétisation et de prévision a eu pour effet de rendre le Bureau plus efficace dans son ensemble – la précision de la planification et des prévisions s'est radicalement améliorée et les Finances n'ont plus besoin de rapprocher et de rassembler manuellement les rapports.

Cette transformation a également rehaussé la crédibilité du BSIF parmi les institutions qu'il réglemente. En premier lieu, le BSIF est tenu de présenter ses résultats chaque année aux principales associations des institutions réglementées (comme l'Association des banquiers canadiens, le Bureau d'assurance du Canada). Tandis qu'auparavant, ces présentations se faisaient longtemps après le début de l'exercice financier, le BSIF est aujourd'hui en mesure de présenter ses résultats au début de l'exercice, ce qui le rend plus redevable à l'égard des institutions qu'il sert. En outre, du fait qu'il a adopté les PCGR et la comptabilité d'exercice, ses états financiers sont désormais conformes à ceux des institutions qu'il réglemente, ce qui permet aux principaux intervenants de comprendre plus facilement et plus clairement les données financières.

E. Leçons apprises

L'une des grandes leçons apprises durant la réforme est l'importance qu'il y a « à camper sur ses positions » et à ne pas perdre de vue l'objectif ultime, même si, pour l'atteindre, il faut contourner le système. L'équipe de projet était fermement convaincue de ce qu'elle cherchait à réaliser, et elle n'a jamais hésité à prendre des risques calculés pour améliorer le résultat global.

L'équipe de projet a également bénéficié de l'appui inconditionnel de la haute direction, ce qui souligne l'importance de l'engagement pris par la haute direction d'assurer le succès d'une telle réforme.



**Principales pratiques liées à la modernisation de la gestion
Témoignage relatif à l'information financière et non financière intégrée**

Pilier de la gestion moderne	Intégration de l'information financière et non financière
Ministère / Organisme	Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC)
Personne interviewée	Basia Ruta, directrice générale, Direction de la planification, de la régie d'entreprise et de la fiche d'évaluation équilibrée, Direction générale des finances et de l'administration
La question	
<p><i>Votre organisme est une entreprise diversifiée et complexe, dont le budget est de plus de trois milliards de dollars, qui emploie près du quart de toute la fonction publique et qui joue un rôle déterminant dans la promotion du bien-être social et économique de la population canadienne. Ayant déjà franchi la moitié des cinq premières années d'existence comme organisme, comment vous y prenez-vous pour faire le bilan des réalisations et des progrès et accomplis, examiner votre rendement global et vous assurer que votre organisme va dans la bonne direction? Comment vous assurez-vous également que le rendement de votre organisme résistera à l'examen de la Vérificatrice générale et bénéficiera d'une évaluation favorable sur sa justesse et sa fiabilité?</i></p>	
La solution	
<p>La solution de l'ADRC pour répondre à cette question complexe a été de produire <i>Rendons compte</i>, un rapport en deux volumes dans lequel sont consignés les sommes d'argent dépensées et les résultats obtenus par l'organisme. Le <i>Rapport sur le rendement de l'ADRC</i> pour 2000-2001 donne un aperçu, à l'échelle de l'Agence, des résultats liés à l'exécution de ses programmes et fournit un relevé détaillé sur le rendement dans chacun des cinq grands secteurs d'activité de l'ADRC par rapport aux objectifs fixés dans le <i>Plan d'entreprise</i>. Le deuxième volume, <i>États financiers de l'ADRC</i>, présente les données financières liées à l'exploitation et aux responsabilités de l'Agence.</p> <p>L'ADRC fait état de son rendement, à <i>l'échelle</i> de l'Agence et par secteur d'activité, en regard de deux résultats stratégiques généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformité – veiller à ce que les Canadiens respectent les lois et les règlements en matière de fiscalité, de commerce et d'administration des frontières; • Innovation – veiller à ce que l'ADRC soit une organisation à la fine pointe de la technologie. <p>Ces deux résultats stratégiques sont appuyés par six résultats intermédiaires qui se répercutent clairement sur les Canadiens. Chacun des secteurs d'activités de l'Agence contribue à la réalisation d'un ou de plusieurs de ces résultats intermédiaires. En outre, pour être en mesure d'évaluer son rendement par rapport aux résultats intermédiaires, l'Agence a établi 34 résultats attendus qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques fixés dans le <i>Plan d'entreprise</i> pour 2001-2002 à 2003-2004.</p>	



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

Un aspect unique du *Rapport sur le rendement de l'ADRC* est l'utilisation d'un système de rapport de rendement visant à harmoniser les résultats anticipés avec les résultats attendus par secteur d'activités, à établir les résultats atteints et à définir les indicateurs utilisés pour évaluer le rendement. La notation de l'évaluation générale est fonction du jugement des gestionnaires sur le rendement et de la qualité des données utilisées. Chaque résultat anticipé est classé de manière à démontrer si le rendement de l'Agence a atteint, a atteint en grande partie ou n'a pas atteint les objectifs fixés, et si le rendement s'est amélioré, est demeuré le même ou a diminué par rapport à celui de l'année précédente. La qualité de l'information sur le rendement est également évaluée selon que l'information est considérée comme bonne, raisonnable ou faible. Ce système d'évaluation double utilise des symboles en couleur pour faire part de la notation du rendement et de la qualité des données aux lecteurs du *Rapport sur le rendement de l'ADRC*.

Le Plan d'amélioration du rendement utilisé pour attirer l'attention sur les secteurs où il faut apporter des améliorations au chapitre du rendement constitue un autre élément important du *Rapport sur le rendement de l'ADRC*. L'Agence fait état des progrès réalisés par rapport au Plan d'amélioration du rendement de l'année précédente et procède à une mise à jour annuelle de ce plan.

Depuis son introduction en 2000-2001, *Rendons compte* a bénéficié d'une évaluation favorable de la part de la Vérificatrice générale. Pour l'année 2001-2002, la Vérificatrice générale a conclu que le rapport « donne un aperçu juste et fiable, à tous égards importants, du rendement de l'Agence des douanes et du revenu du Canada ».

Comment cette pratique a-t-elle été élaborée et introduite?

La nécessité d'établir un rapport annuel relativement au rendement de l'ADRC est à la fois une prescription d'une loi et une exigence d'organisme central. En 1999, le vérificateur général (VG) a procédé à une évaluation factice du Rapport sur le rendement de l'ADRC durant les jours préalables à l'établissement de l'Agence qui indiquait que celui-ci recevrait de mauvaises notes comme rapport sur le rendement annuel. « Nous nous sommes rendu compte qu'il nous fallait une révolution pour faire évoluer les choses et que nous ne pouvions pas procéder par étapes. » Grâce à l'évaluation du VG, l'Agence s'est empressée de produire un document qui serait :

- utile, pertinent et transparent;
- efficace à produire des données crédibles, impartiales et fondées sur des faits;
- révélateur des secteurs où il faut apporter des améliorations;
- suffisamment étayé d'éléments probants pour bénéficier d'une évaluation favorable de la part du vérificateur général.

L'Agence a opté pour l'application de la méthode forte dans l'élaboration d'un cadre d'établissement de rapport sur le rendement. Elle a formé une équipe dévouée, dirigée par la directrice générale de la Direction de la planification, de la régie d'entreprise et de la fiche d'évaluation équilibrée, et ayant les compétences nécessaires pour sortir des sentiers battus, effectuer des recherches dans les secteurs publics et privés sur les pratiques relatives à la mesure du rendement et échanger sur des approches possibles à adopter. L'équipe s'est inspirée du Cadre de planification, de rapports et de responsabilisation (CPRR) de l'Agence ainsi que du travail préliminaire réalisé sur la fiche d'évaluation équilibrée. Des structures de gestion de projet appropriées ont été mises en place pour veiller à ce que l'équipe respecte les échéanciers serrés :



les graphiques PERT et de Gantt permettent de s'assurer que les étapes sont respectées et que les rapports sont produits en temps opportun. Grâce au dévouement et à l'engagement inébranlable des membres de l'équipe, le cadre d'établissement de rapports sur le rendement annuel de l'Agence a été établi dans un délai de six mois.

Quels sont les répercussions et les avantages de cette pratique?

L'ADRC estime que le rapport sur le rendement est la marque d'un fournisseur de services à la fine pointe de la technologie. Ce dernier a joui d'une bonne visibilité auprès du grand public. En effet, le rapport 2001-2002 a fait l'objet d'un article à la une du *Ottawa Citizen* et a été jugé de grande qualité par la Vérificatrice générale et certains comités parlementaires. Il a réussi à satisfaire aux exigences de la Vérificatrice générale au chapitre de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement et a bénéficié d'une évaluation favorable. Parmi les autres avantages, notons :

- la démonstration de l'innovation et du leadership de la part du gouvernement fédéral qui présente une description compréhensible et claire du rendement et décrit autant les succès que les secteurs à améliorer;
- l'accent sur l'amélioration continue grâce au Plan d'amélioration du rendement;
- les responsabilités accrues relativement au rapport détaillé par secteur d'activités, y compris un rapport de rendement pour chaque secteur d'activités;
- l'intégration des renseignements recueillis pour la présentation de l'information sur le rendement dans la fiche d'évaluation équilibrée de l'Agence afin de soutenir la prise de décisions.

À quelles difficultés vous êtes-vous heurtés et comment les avez-vous surmontées?

La plus grande difficulté a été « le changement énorme dans la culture organisationnelle pour en arriver à faire preuve de limpidité. Les gens doivent se faire à l'idée que s'ils ont des réalisations positives, mais qu'ils ne peuvent présenter de l'information à l'appui de ces réalisations, ils peuvent les inclure dans leur rapport uniquement s'ils utilisent les qualificatifs appropriés. » [Traduction libre] De plus, les gestionnaires doivent comprendre qu'il est important de rédiger en mettant l'accent sur les faits et en laissant tomber les commentaires vagues du genre « nous avons connu une année remarquable ». L'Agence a surmonté ces difficultés grâce à une collaboration étroite entre la direction responsable de la production du rapport sur le rendement et les secteurs d'activités et un solide programme d'assurance de la qualité qui vérifie la validité des renseignements fournis par les secteurs d'activités. De plus, des intervenants externes comme la Vérificatrice générale contribuent à accroître la transparence, la crédibilité et la solidité des données produites ainsi que la communication d'information équilibrée.



Trouver du personnel capable d'écrire de manière succincte et en s'appuyant sur des faits et qui respecte la rigueur du processus, tout en étant en mesure de présenter un tableau du rendement qui soit crédible et éloquent, a également causé des problèmes. « Nous devions recruter des personnes ayant les bonnes compétences comme des comptables agréés capables d'exercer la rigueur requise, d'échanger de manière efficace avec la VG, et, en même temps, de rédiger en respectant les principes de notre cadre d'établissement de rapports. » [Traduction libre]

Quels sont les styles et les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette pratique?

L'approche de l'ADRC dans la présentation de l'information sur le rendement a été approuvée aux plus hauts échelons de l'Agence (p. ex., par la ministre, les membres du Conseil de gestion et le commissaire). Le niveau d'engagement du commissaire est tel qu'il a contesté la notation du rendement présentée dans les versions préliminaires du rapport sur le rendement.

En plus de gagner l'appui indéniable des cadres supérieurs, l'Agence a consacré les ressources nécessaires pour assurer la viabilité des installations requises pour soutenir la production d'un rapport sur le rendement exhaustif et à la fine pointe de la technologie qui fait l'objet d'une amélioration continue.



**Orientations fondamentales régissant la fonction de contrôleur moderne
Rapport sur la composante d'intégration de l'information sur le rendement**

Composante	Intégration de l'information sur le rendement
Ministère ou agence	Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)
Participant	Christian Boissonneault, directeur adjoint et gestionnaire du projet ISO CIC Aéroports de Montréal
Le problème	
<p><i>Le travail d'agent d'immigration est un travail complexe qui nécessite de se référer à plusieurs sources d'information (lois, règlements, guides, procédures, etc.) afin de prendre une décision quant au traitement du cas du client qui se trouve devant soi. Il est de toute nécessité que les informations fournies aux agents soient exactes et disponibles rapidement. Jusqu'à présent, ces informations étaient disponibles via des dossiers à feuilles mobiles ou via l'intranet. Toutefois, ce système était trop lourd, trop lent, et comportait trop de renseignements difficiles à obtenir et pas toujours à jour.</i></p> <p><i>Comment s'assurer d'un bon service à la clientèle dans un tel contexte? Comment s'assurer que les clients sont traités rapidement, de façon juste et équitable, selon la loi, et avec un minimum d'erreurs?</i></p>	
La solution	
<p>CIC Aéroports de Montréal a entrepris un projet ISO 9001, version 2000, afin d'uniformiser ses procédures administratives et opérationnelles et d'assurer un bon service à la clientèle, rapide, efficace et fondé sur des renseignements à jour. La décision était de développer une application informatique dans le but de regrouper l'ensemble des sources d'information dans un même outil.</p> <p>Le fait de disposer d'une source d'information rapidement et facilement utilisable et toujours à jour est avantageux à tous les points de vue. Le premier objectif de cette initiative était d'améliorer le service à la clientèle (rapidité du service), mais l'application informatique profitera aussi aux gestionnaires (en permettant de réaliser des économies grâce à une rapidité et à une efficacité accrues), et aux agents d'immigration (qui auront les renseignements nécessaires à la portée de la main). Étant donné que les avantages étaient évidents à tous les égards, le soutien de la direction fut assez simple à obtenir. Les gestionnaires, tant au niveau local que régional, ont entièrement appuyé le projet.</p> <p>L'un des aspects les plus importants ce projet réside dans le fait que l'application informatique offre invariablement aux agents des renseignements exacts et à jour. Les procédures qui suivent ont été mises en place afin de faire en sorte que toute mise à jour soit immédiatement entrée dans le système :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il incombe à chaque employé d'aviser le directeur en charge du projet ISO et de l'application informatique de tout changement susceptible d'affecter les informations contenues dans le système; • l'obtention de la certification ISO implique une vérification externe annuelle; • le responsable du système procède également à une vérification interne du projet ISO à titre de mesure préparatoire à la vérification externe. <p>Comme la certification ISO a été obtenue en mai 2002, la première vérification externe aura lieu en mai 2003. Les résultats de cette prochaine vérification serviront à cerner toute modification nécessaire aux procédures afin d'accroître encore davantage l'efficacité du système. De plus, l'aéroport de Québec s'apprête à mettre en place cette même application informatique, le système ayant été conçu de façon à pouvoir être profitable à d'autres.</p>	



Comment et pourquoi ce projet a-t-il pris naissance?

Depuis environ deux ans, CIC Aéroports de Montréal ressent le besoin d'améliorer la qualité de son service à la clientèle. Les agents d'immigration devaient toujours se référer à plusieurs sources d'information (lois, règlements, procédures, circulaires locales, régionales, nationales, etc.) afin de prendre une décision. Par le passé, ces sources d'information étaient disponibles via des dossiers à feuilles mobiles et via l'intranet. Toutefois, le fait de devoir se référer à un grand nombre d'outils différents rendait le travail complexe. La prise d'une décision pendant que le client attendait prenait trop de temps et la décision finale de l'agent risquait d'être fondée sur des informations inexactes. De plus, puisqu'il était plus rapide de demander l'opinion d'un collègue plus expérimenté, le risque du manque d'uniformité dans des situations ou des contextes semblables était également présent. En outre, les agents d'immigration ne recevaient aucune formation continue et nécessitaient donc souvent des éclaircissements au sujet de leurs rôles et de leurs responsabilités quant aux procédures à suivre (qui fait quoi et comment).

La solution adoptée par CIC Aéroports de Montréal fut la mise en œuvre d'un projet ISO 9001, version 2000, afin d'uniformiser les procédures administratives et opérationnelles. L'organisation a décidé de développer une application informatique qui regroupe l'ensemble des sources d'informations dans un même outil. Pour ce faire, CIC a dû procéder à l'examen et à l'analyse de toutes les activités produites au sein de son organisation et de celles requises par les normes ISO. CIC a profité de l'occasion pour incorporer des modifications et des améliorations à ses procédures.

Quels en sont les avantages?

Le but de l'initiative ISO était d'améliorer le service à la clientèle tout en facilitant le travail des agents et en s'assurant d'uniformiser les décisions et de fonder celles-ci sur des informations à jour. De plus, en raison de l'absence de formation continue pour les agents d'immigration, l'outil devait pouvoir fournir des éclaircissements sur les procédures des tâches à accomplir, les rôles et les responsabilités de chacun.

L'application informatique adoptée offre des avantages à tous les niveaux. D'une part, les clients bénéficient de la rapidité du service, et d'autre part, les agents bénéficient d'un accès facile à toutes les informations nécessaires et savent que leurs décisions sont fondées sur des renseignements à jour. De plus, ce système plus rapide et comportant moins d'erreurs permettra de réaliser des économies, à la grande satisfaction des gestionnaires. Outre ces avantages, le système répond au besoin de formation continue; l'application informatique permet en effet d'obtenir sur-le-champ des éclaircissements au sujet des tâches à accomplir dans un cas précis, et au sujet du partage des responsabilités.

Un autre aspect important de ce projet réside dans le besoin de mettre en place des procédures afin de s'assurer que les informations contenues dans le système demeurent le plus à jour possible. Outre la vérification externe annuelle exigée par la certification ISO, le gestionnaire du projet doit procéder à une vérification interne du nouveau système. Il incombe également à



chaque employé d'aviser le gestionnaire de tout changement susceptible d'affecter les renseignements fournis par l'application informatique.

À quels défis avez-vous fait face?

La mise sur pied du projet ISO comportait certains défis. Premièrement, en raison des problèmes imprévus relativement à la disponibilité du gestionnaire du projet, la personne présentement à la tête du projet a été nommée en juillet 2001 et devait mettre en place le nouveau système avant mars 2002. Elle ne disposait donc que de neuf mois pour mettre en œuvre un important projet. Deuxièmement, l'opinion du nouveau gestionnaire différait de celle de son prédécesseur quant à certains aspects du projet. Ce changement d'approche a engendré des modifications aux plans de mise en œuvre du projet. Finalement, un mois après la certification ISO, il y a eu une nouvelle loi sur l'immigration (en juin 2002), qui a nécessité une révision du système.

Ces défis ont eu un impact important sur la charge de travail et sur l'effort requis pour mettre sur pied l'initiative ISO dans les délais prévus.

À quel style de gestion (ou à quelles caractéristiques de la direction) peut-on attribuer le succès de cette initiative?

Le soutien de la gestion à l'égard de l'initiative ISO fut sans doute un élément important de la réussite du projet. De fait, afin de donner son aval à la mise sur pied de ce système, la gestion devait en voir les avantages potentiels. Les gestionnaires locaux et régionaux ont fait preuve d'une ouverture au changement et étaient prêts à assumer les risques que comporte toute innovation.



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur l'information intégrée sur le rendement financière et non financière**

Pilier(s) de la gestion moderne	Information intégrée sur le rendement financière et non financière
Ministère ou organisme	Développement des ressources humaines Canada (DRHC), Région de l'Ontario
Personne interrogée	Robert Fowlie, directeur, Services financiers Politiques et processus des affaires
En consultation avec	Shirley Curson-Prue, directrice, Apprentissage et développement Gestion des ressources humaines
La question	
<p><i>Votre programme de formation est cloisonné – chaque direction offre une formation qui répond à ses besoins opérationnels, mais qui n'est pas nécessairement conforme aux priorités et à l'orientation générale du Ministère. De plus, le nombre et la qualité des cours offerts sont différents d'une direction à l'autre.</i></p> <p><i>Vous vous êtes également engagé à mettre en œuvre une gestion moderne et vous cherchez des moyens d'améliorer vos pratiques de gestion des ressources, d'accroître la gérance et la responsabilisation et de démontrer que vous appréciez vos employés.</i></p> <p><i>Que faites-vous?</i></p>	
La solution	
<p>DRHC Région de l'Ontario a modifié son approche d'affectation des ressources de formation en s'engageant à adopter les principes de gestion moderne. La région a centralisé son processus décisionnel en matière de formation en créant un « Comité consultatif en matière d'apprentissage », lequel est chargé d'établir les priorités, d'affecter les sommes nécessaires pour la formation et de s'assurer que les cours sont conformes aux priorités ministérielles.</p> <p>La nouvelle approche a non seulement permis d'uniformiser les règles du jeu dans le domaine de la formation, mais également d'améliorer la gestion des ressources. Les décisions relatives à la formation sont maintenant prises en fonction de l'intégration de l'information sur le rendement financière et non financière. La mise en commun de l'information provenant du système financier du Ministère et du système de formation de la région permet de prendre des décisions en fonction de la valeur perçue d'un cours, des coûts qui y sont associés et des avantages à court ou à long terme pour les employés et pour l'organisme.</p>	

Comment la pratique de gestion a-t-elle conçue?

Les ressources de DRHC en matière de formation étaient traditionnellement cloisonnées et chaque direction était chargée d'établir son propre calendrier de formation. « *Personne ne se demandait si les cinq cours offerts étaient conformes aux priorités générales du ministère.* » Par conséquent, on avait tendance à affecter toutes les ressources à la formation opérationnelle à court terme plutôt qu'aux priorités ministérielles.



Dans le cadre de son engagement à mettre en œuvre une pratique de gestion moderne, la Région de l'Ontario s'est concentrée à améliorer son approche de la pratique de gestion des ressources de formation. Les gestionnaires régionaux ont admis que le décloisonnement permettrait de gérer les ressources plus efficacement et de façon plus équitable. *« Les principes de gestion moderne ont grandement contribué à accélérer le changement. Nous avons jugé que l'adoption d'une approche plus globale en matière de formation permettrait d'améliorer la gestion, d'accroître la responsabilité et de démontrer à quel point nous apprécions nos employés. »*

Comment le principe de gestion a-t-il été élaboré et présenté?

Le principe de gestion est devenu réalité à la suite de la modification des pratiques de gestion existantes et du processus décisionnel. *« Nous devons mettre au point quelques éléments, sans avoir à élaborer quoi que ce soit de nouveau. »*

La mise en place de la pratique de gestion a nécessité la création d'un « comité consultatif en matière d'apprentissage », lequel est responsable de coordonner l'affectation des sommes nécessaires pour la formation et de s'assurer que les cours sont conformes aux priorités stratégiques et ministérielles. Le comité, composé de gestionnaires et de directeurs représentant toutes les directions, relève du Conseil régional de gestion. Il s'agit d'un organisme décisionnel chargé de réaffecter les sommes nécessaires pour la formation, et ce, à l'intérieur des paramètres du mandat du comité, le cas échéant, afin de s'assurer que les bons cours sont offerts.

Pour faciliter le processus décisionnel, le comité intègre l'information provenant des systèmes (financiers et des ressources humaines) du ministère, ainsi que du système de formation de la région (système consultatif en matière d'apprentissage). Par la mise en commun de l'information provenant de ces systèmes, le comité est en mesure de prendre des décisions en fonction de la participation aux cours, de leur valeur perçue et des coûts qui y sont associés. *« En tenant compte de toutes les variables, nous avons pu adopter une approche stratégique pour affecter les sommes nécessaires pour la formation. En réalité, cette approche nous aide à prendre des décisions, comme celle d'adopter l'apprentissage en ligne. »*

Pouvez-vous donner un exemple de l'application de la pratique de gestion?

La mise en œuvre de la pratique de gestion a modifié la combinaison des cours offerts dans la région. Alors que la formation dépendait traditionnellement des budgets opérationnels, l'affectation des ressources nécessaires à la formation varie maintenant au fur et à mesure que les priorités changent. *« Cela signifie donc que la région offre désormais une formation plus élaborée qui répond davantage aux besoins de l'organisme. »*

Quels sont les avantages ou les répercussions de la pratique de gestion?

Auparavant, il n'existait aucune parité dans les budgets de formation dans toute la région – certains groupes avaient des ressources financières plus considérables que d'autres pour la formation. À l'heure actuelle, tous les employés ont accès à des cours similaires. *« Notre nouvelle approche a permis d'uniformiser les règles du jeu. »* La nouvelle approche en matière



d'affectation des ressources de formation a également permis de diffuser de l'information sur les cours d'une façon beaucoup plus transparente et uniforme. *« Dans le passé, les employés n'entendaient pas toujours parler des cours qui leur étaient offerts. »* Le comité a favorisé la création d'un calendrier de cours en ligne accessible à tous les employés de la région et affiché sur le site d'apprentissage sur les ressources humaines. *« Les employés sont beaucoup mieux informés des cours qui leur sont offerts et peuvent donc profiter davantage des possibilités d'apprentissage. »*

Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés?

Le transfert du pouvoir décisionnel en matière de formation à un comité a nécessité des changements dans la façon dont la région exerçait ses activités. Autrefois basée sur les décisions de chaque direction, la structure décisionnelle en est devenue une basée sur le consensus du groupe.

La région a surmonté toute résistance au changement en adoptant une stratégie de marketing avant même la création du comité. La stratégie visait tous les gestionnaires régionaux, expliquait la raison d'être de la nouvelle approche et soulignait le mandat et les objectifs du comité. *« Nous avons réussi à surmonter rapidement la résistance, vraisemblablement parce que les gestionnaires étaient prêts pour le changement et ont reconnu qu'il s'agissait d'une occasion de s'améliorer. »*

La région a également affronté des défis relativement à l'intégration de l'information. Pour que le processus réorganisé soit une réussite, le comité devait être en mesure d'examiner l'information sur le rendement financière et non financière. Les premières tentatives d'intégration se sont avérées difficiles, alors que les chiffres provenant du système financier ne correspondaient pas à ceux provenant du système de formation.

Le comité a réglé ce problème en procédant à une analyse rigoureuse des chiffres provenant de chaque système. L'analyse a révélé que le manque d'uniformité dans les gestions de codage représentait un des problèmes majeurs – les employés n'utilisaient pas toujours les numéros de cours appropriés pour le codage des temps de déplacement et des dépenses. Une fois que les employés ont été informés de la méthode appropriée de codage du temps de formation et des dépenses, l'intégrité de l'information s'est améliorée de façon incroyable.

Quels sont les styles ou les caractéristiques de la pratique de gestion qui ont assuré le succès de la gestion?

Le succès de la nouvelle méthode d'affectation des ressources de formation repose en grande partie sur le fait qu'elle répond à un besoin de l'entreprise. *« Notre succès était presque assuré puisque le climat était favorable à un tel changement. »* Parce qu'ils ont pu constater son utilité comme outil d'entreprise, les employés l'ont acceptée à titre de nouvelle pratique de gestion ministérielle. *« Comparativement à ce qui s'est produit dans le passé, notre comité consultatif en matière d'apprentissage a su faciliter un processus décisionnel plus efficace et plus transparent. »*



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur l'intégration des données financières et non financières**

Pilier de la gestion moderne	Intégration des données financières et non financières
Ministère / organisme	Ressources naturelles Canada (RNCan)
Personne interrogée	Anne Grebenc, gestionnaire, Systèmes financiers
L'enjeu	
<p><i>Votre ministère utilise des systèmes d'information aussi complexes que divers. Les systèmes sont gérés indépendamment et parallèlement, ce qui se traduit par un manque d'intégration et une redondance des moyens. Alors que leurs coûts grimpent en flèche, les systèmes ne facilitent pas l'intégration de la gestion des rapports et l'on se heurte à des problèmes d'uniformité et de disponibilité des données. De plus, les gestionnaires sont contrariés par le potentiel d'établissement de rapports des systèmes existants. Comment faites-vous face à ce problème complexe de manière globale et trouvez-vous une solution pour le Ministère?</i></p>	
La solution	
<p>La réponse de RNCan a été de lancer un examen visant à trouver une solution ministérielle afin d'intégrer les données issues de divers systèmes et autres sources, de fournir à la direction une solution intégrée et de générer des données utiles pour la prise de décisions. Cet examen a été entrepris dans le cadre du <i>Projet de système de gestion intégrée (PSGI)</i>. La portée du projet s'est concentrée sur les données administratives qui se composent des catégories suivantes : Finances, Ressources humaines, Achats / marchés de service, Immobilier, Biens, Subventions et contributions, Projets et Mesures du rendement.</p> <p>Le Secteur des services intégrés (SSI) a dirigé le PSGI moyennant le concours d'un cabinet-conseil de l'extérieur et d'une équipe élargie composée de représentants du secteur. Le projet a été mené au moyen de nombreuses consultations, notamment d'entrevues et de groupes de discussion, afin d'avoir une image détaillée et précise des besoins des gestionnaires en matière de données et de l'importance relative de ces besoins.</p> <p>Les résultats du PSGI ont justifié sans équivoque que le <i>statu quo</i> n'était pas une option durable à long terme. Le projet a révélé que moins de la moitié des besoins des gestionnaires en matière d'informations étaient comblés par les systèmes existants du Ministère. En foi de quoi, les responsables du projet ont proposé cinq niveaux d'intégration des données allant du maintien du <i>statu quo</i> (accompagné de quelques gains rapides) à l'adoption d'un progiciel de gestion entièrement intégré.</p> <p>Le Ministère étudie actuellement les prochaines étapes du PSGI qui consistent à adopter une stratégie de mise en œuvre afin de trouver une solution de gestion parfaitement intégrée.</p>	



Comment la méthode est-elle née?

Le PSGI a été entrepris à la demande du Comité de coordination de la gestion du Ministère (CCGM). Les facteurs déterminants du lancement du projet ont été :

- le désir d'éliminer les demandes de financement indépendantes pour les projets informatiques émanant de différents secteurs / groupes au sein du Ministère;
- l'apparition de nouveaux besoins d'informations en vertu d'initiatives internes (comme les priorités du Ministère, la planification des immobilisations à long terme, la collaboration avec les partenaires) et externes (comme la gestion moderne, la modernisation des RH, la gestion et la responsabilisation fondées sur les résultats) et l'inaptitude des systèmes existants à répondre facilement à ces besoins;
- un contexte informatique complexe et périmé accompagné d'une escalade des coûts;
- le manque d'intégration entre les systèmes administratifs existants, se soldant par des problèmes d'uniformité et de ponctualité des données.

De quelle façon la méthode a-t-elle été conçue et adoptée?

Le PSGI a été réalisé par le Secteur des services intégrés (SSI) moyennant le concours d'un cabinet-conseil de l'extérieur et d'une équipe élargie de représentants des secteurs. L'équipe centrale du projet se composait d'un chargé de projet, de quatre membres du SSI et de trois consultants. On a eu recours à des consultations pour définir les besoins du Ministère en matière de gestion de l'information. Cette approche a consisté :

- en des entrevues en tête-à-tête avec les sous-ministres adjoints (SMA) des secteurs et les principaux représentants de la gestion des secteurs;
- en des groupes de discussion avec des spécialistes des Finances et des Ressources humaines (RH), des gestionnaires de CR, des gestionnaires de projet et des agents administratifs de l'Administration centrale et des quatre régions;
- en un examen et une validation des conclusions et des résultats des équipes centrale et élargie à chaque étape du projet.

Les renseignements glanés au cours des entrevues et des groupes de discussion ont été complétés par un examen de la documentation et regroupés en un « modèle d'information ». Le modèle contenait dix domaines d'informations (p. ex. gestion financière, gestion des biens, gestion des risques, gestion des ressources humaines, gestion de projets, etc.) et les besoins des gestionnaires dans chaque domaine. Ce modèle a servi de point de comparaison avec la conjoncture actuelle et il a permis de recenser les lacunes dans chaque domaine d'informations. Chaque lacune a été désignée comme besoin névralgique, besoin significatif, besoin potentiel ou besoin nul (c.-à-d. que les données sont actuellement disponibles). Ces cotes ont été analysées et regroupées pour



produire un tableau détaillé des données manquantes du Ministère dans les dix domaines jugés névralgiques pour les gestionnaires.

Quelles sont les incidences / retombées de cette méthode?

Au niveau du Ministère, le PSGI a servi de catalyseur à l'établissement d'une vision sur la gestion intégrée de l'information et d'une seule solution pour tout le Ministère. Le PSGI a été conjugué à une étude ministérielle sur les activités menées au sein de RNCan sur les sciences et les technologies (S et T) afin d'en élargir l'axe au-delà des données administratives. À l'instar du PSGI, l'étude S et T a révélé qu'il manquait au Ministère des données systématiques et comparables sur ses activités S et T et a préconisé la conception d'un système d'information sur les S et T. C'est ainsi que le Ministère a décidé de réunir les deux initiatives afin d'adopter une démarche plus globale pour déterminer les données administratives et opérationnelles nécessaires à la prise de décisions.

Le PSGI a également contribué à fractionner le point de vue « organisationnel » ou unidimensionnel classique des informations. Il a amené le Ministère à reconnaître que, pour en optimiser l'utilité, les besoins d'informations doivent être perçus dans un certain nombre d'optiques différentes, notamment par activité, secteur géographique (p. ex. province, région, ville) et objectif (p. ex. buts, priorités, résultats).

Les avantages du projet au niveau des gestionnaires et des employés sont :

- une meilleure compréhension de l'importance et du besoin d'intégrer les informations;
- le constat que des systèmes distincts (p. ex. pour la gestion des projets) ne sont pas nécessaires pour chaque secteur et un plus grand empressement à songer à des systèmes communs pour améliorer la coordination et l'intégration horizontales;
- une évaluation plus critique de la valeur de divers types d'informations et des ressources dans lesquelles il faut investir pour produire les informations (avons-nous vraiment besoin des informations et quel degré d'effort faut-il fournir pour les obtenir?).

Quelles difficultés avez-vous rencontrées et comment les avez-vous surmontées?

Le processus visant à obtenir l'adhésion de la haute direction à l'égard du PSGI se prolonge dans le temps. Le PSGI rivalise avec d'autres priorités du Ministère et demeure pour l'instant non provisionné. Une proposition a bien été préparée pour l'élaboration d'un plan de mise en œuvre qui permettra au Ministère de voir se concrétiser sa vision sur la gestion intégrée des informations.



Quels sont les modes / caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette méthode?

Un facteur déterminant du succès du PSGI a été les nombreuses consultations visant à déterminer les besoins d'informations à chaque échelon du Ministère, depuis celui des SMA et des directeurs généraux (DG) jusqu'à celui des gestionnaires de projet et des agents administratifs. Les consultations ont nettement contribué à la crédibilité des résultats du projet. De plus, le projet a été présenté comme exercice visant à déterminer les besoins « d'informations » par opposition aux besoins « informatiques ». À ce titre, on a pu soigneusement gérer les attentes des participants qui ont été avisés dès le commencement du projet que son objectif, à ce stade, n'était pas de trouver une solution informatique, mais plutôt d'établir une stratégie globale afin de répondre aux besoins d'informations du Ministère.



**Principales pratiques liées à la modernisation de la gestion
Témoignage relatif à l'information financière et non financière intégrée**

Pilier de la modernisation de la gestion	Intégration de l'information financière et non financière
Ministère/organisme	Ministère de la Défense nationale (MDN)
Personne interviewée	Ghislaine Dazé-Bélisle, gestionnaire à la planification et à la gestion de la défense
La question	
<p><i>Disposant d'un budget annuel de 12 milliards de dollars, de près de 80 p. 100 des actifs gouvernementaux et de plus de 100 000 employés, votre ministère compte parmi les institutions les plus importantes du Canada. Comment vous y prenez-vous pour instaurer et maintenir un régime de planification et de gestion efficace afin de faire en sorte que les Canadiens obtiennent une juste valeur pour l'argent que le gouvernement du Canada investit dans votre ministère?</i></p>	
La solution	
<p>Le MDN a procédé à l'élaboration du Cadre de planification et gestion de la Défense (P & GD) comme principale structure pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • planifier son orientation stratégique à long, à moyen et à court termes; • gérer le calendrier de maintien et de renouveau; • surveiller le rendement et la gestion des risques; • rendre compte au gouvernement grâce au Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et au Rapport ministériel sur le rendement (RMR). <p>Le Cadre de planification et gestion de la Défense est fondé sur le modèle de fonctionnement axé sur les capacités du MDN comportant cinq programmes fondés sur les capacités ainsi que des tâches et ressources de défense connexes.</p> <p>Les responsabilités et l'obligation de rendre compte en matière de gestion sont alignées de manière à maximiser la capacité de défense. Par exemple, les Canadiens attendent du MDN et des Forces canadiennes (FC) qu'ils effectuent, entre autres, des opérations d'aide humanitaire et de secours aux sinistrés. Grâce à ces programmes fondés sur les capacités, le Ministère veille à maintenir un ensemble de capacités militaires générales pour contribuer aux opérations d'aide humanitaire et de secours aux sinistrés, le cas échéant.</p> <p>Le Cadre de planification et gestion de la Défense comporte six composantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision stratégique – fournit une carte routière (p. ex., Stratégie 2020), comportant la vision stratégique d'ensemble et les objectifs stratégiques à long terme visant à orienter la planification et la prise de décisions pour traiter les enjeux à venir en matière de défense. • Planification fondée sur les capacités (PFC) – produit les « objectifs de capacité » du MDN et des FC en fonction de la vision et de l'orientation stratégiques. De plus, la PFC évalue régulièrement les écarts de capacité des FC, ce qui sert de point de départ à l'établissement des priorités ministérielles annuelles. 	



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- **Prioritisation des ressources** – comporte l’analyse des priorités ministérielles qui découlent des besoins en capacité et donne le profil des priorités en ressources s’y rattachant, selon de nombreux horizons de planification, y compris le cycle de planification immédiat.
- **Planification d’activités** – processus par lequel la haute direction fixe les plans annuels et les priorités, et établit un équilibre entre l’investissement affecté au maintien d’opérations et aux activités en cours et l’investissement requis pour moderniser les Forces, s’adapter au changement et acquérir les capacités opérationnelles nécessaires dans l’avenir.
- **Gestion durant l’année** – concerne la surveillance des progrès réalisés en fonction du plan de défense et la gestion de la répercussion des problèmes importants et des nouveaux besoins sur le plan de défense et ajuster les ressources en fonction des pressions nouvelles.
- **Gestion du rendement** – donne le profil de la structure et les foyers de contrôle du rendement du MDN et des FC, au moyen desquels la haute direction évaluera l’atteinte des résultats et le rapport de rendement.



Comment cette pratique a-t-elle été élaborée et introduite?

En 1999, un certain nombre de facteurs externes et internes ont incité le MDN à améliorer son approche de planification et de gestion en lançant le projet du Cadre de gestion intégrée de la Défense (CGID). L'objectif du CGID était d'examiner et de valider les liens entre les différentes composantes de planification et gestion de la Défense, de déterminer les améliorations qui s'imposent et de mettre en œuvre les changements nécessaires. Le Conseil du Trésor a attribué un million de dollars pour la mise en œuvre de ce projet important qui est lié de près à la modernisation de la gestion .

Une petite équipe a piloté ce projet en terrain nouveau. Cette équipe de projet a bénéficié de l'expertise du personnel du MDN dans le domaine de l'élaboration d'un cadre et a cherché activement à tirer profit des leçons apprises par d'autres organismes externes. Les principales étapes de l'approche d'élaboration de ce qui est devenu le Cadre de planification et gestion de la Défense comprennent :

- le relevé de haut niveau des modèles de gestion « tels quels » pour mieux comprendre les processus existants;
- des entrevues avec des membres de la haute direction pour obtenir une direction pyramidale. Ces entrevues ont permis d'établir clairement que le cadre éventuel devait refléter la transparence, la simplicité, une approche de grande cohésion et, en même temps, être équilibré et intégré. De plus, on a interrogé des membres de l'état-major. Les résultats de ces entrevues ont été utilisés pour préciser les problèmes, les préoccupations et les attentes;
- l'établissement d'une base de connaissances étendues en tirant parti des expériences et des approches d'organismes connexes du secteur privé ou du secteur public, y compris des ministères de la Défense de pays alliés ainsi que d'un examen exhaustif des ouvrages pertinents;
- la définition d'un concept central (p. ex., dans le cadre d'une planification axée sur la capacité) qui soutiendra toutes les composantes du cadre;
- l'élaboration de composantes individuelles et d'une base intégrée par l'établissement d'un ensemble de principes, d'un modèle de gestion axé sur les capacités et la liaison de toutes les composantes à l'intérieur d'un cycle global;
- la fourniture d'applications Web pour faciliter les activités de planification et de gestion et documenter toutes les composantes du cadre et les renseignements connexes dans une interface Web.

Le Cadre de planification et gestion de la Défense a été établi au fur et à mesure de l'élaboration des composantes et, depuis lors, ne cesse d'évoluer. Certaines composantes sont plus avancées que d'autres. L'équipe de projet a sciemment décidé de poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre du cadre à mesure qu'il progresse au lieu d'attendre la solution parfaite.



Quels sont les répercussions et les avantages de cette pratique?

Le Cadre de planification et gestion de la Défense fournit au MDN une approche solide et intégrée des activités de défense. Il s'agit d'un moteur important pour équilibrer de manière efficace et efficiente les limites sur le plan des ressources, les capacités militaires et les résultats escomptés. « La planification et gestion de la Défense a permis au Ministère de se détourner de la gestion de crise et de mettre l'accent sur une planification à long terme pour soutenir le MDN et les FC. ». Parmi les autres avantages du Cadre de planification et gestion de la Défense, notons :

- la mise en œuvre d'un plan d'activités plus ciblé (connu sous le nom de Plan de défense) fondé sur les priorités ministérielles;
- la simplification des processus administratifs et la réduction du cycle de planification qui passe de 24 à 12 mois;
- les rapports contiennent davantage de données, sont liés aux objectifs et sont conformes aux directives internes;
- l'amélioration de la gestion des ressources grâce à l'attribution de fonds additionnels aux priorités ministérielles selon la définition du Plan de défense;
- une responsabilisation interne et externe accrue grâce aux liens entre le Plan de défense et les RPP, les RMR et les accords de gestion du rendement;
- une meilleure compréhension de la part des gestionnaires et de l'état-major de la façon dont tous les éléments du cycle de planification sont liés, ce qui a pour résultat de freiner sensiblement la tendance de court-circuiter le processus de planification.

À quelles difficultés vous êtes-vous heurtés et comment les avez-vous surmontées?

La gestion du changement a été l'obstacle le plus important auquel s'est heurtée l'équipe du CGID. Comme l'initiative du CGDI a été amorcée dans la foulée du remaniement des pratiques de gestion, l'introduction de nouveaux changements n'a pas été accueillie aisément par les cadres et l'état-major. Le soutien pratique et l'appui sans équivoque du sous-ministre (SM) ont réussi à gagner l'appui de tout le monde. De plus, l'équipe du CGID comptait sur son pouvoir de persuasion et sur la négociation pour s'assurer de la participation et du soutien du personnel.

Quels sont les styles et les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette pratique?

Le CGID a été un projet très exigeant qui a nécessité du leadership de la part de la haute direction conjugué à une bonne part d'audace, de travail acharné et de persévérance de la part de l'équipe de projet. « Un des plus importants facteurs de réussite a été la capacité de prendre du



recul et de saisir le contexte général, car sans une approche globale, l'intégration devient impossible. » Cette initiative a également exigé de nombreuses séances de remue-méninges, la capacité de sortir des sentiers battus et de traiter efficacement des situations ambiguës. Il est essentiel « d'accepter de mettre à l'essai de nouveaux concepts, de reconnaître que l'échec dans un domaine exige l'adoption d'une approche différente et la volonté de prendre des risques ».



**Principales pratiques liées à la modernisation de la gestion
Témoignage relatif à l'information financière et non financière intégrée**

Pilier de la gestion moderne	Intégration de l'information financière et non financière
Ministère / Organisme	Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés (CEPMB)
Personne interviewée	Robert Sauvé, directeur, Services intégrés Pauline Lahey, chef, Services de planification
La question	
<i>Votre organisation a pour mandat de contribuer aux soins de santé de la population canadienne en s'assurant que les prix des médicaments brevetés imposés par les fabricants ne sont pas excessifs. Avec un effectif en personnel de moins de 34 ETP et un budget annuel de 4 millions de dollars, comment vous assurez-vous que ces ressources limitées sont mises sur les questions prioritaires qui permettront de réaliser le mandat de l'organisation ?</i>	
La solution	
<p>L'une des façons pour le CEPMB de répondre à ce défi a été d'élaborer un processus intégré de planification stratégique et opérationnelle. Le processus commence par l'exercice de planification stratégique du CEPMB qui comporte cinq étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Où nous en sommes maintenant – cette étape consiste à faire le point sur les réalisations du CEPMB en examinant l'année écoulée afin d'identifier les événements importants – ceux qui sont positifs et ceux qui ne le sont pas tant que ça- et les objectifs fonctionnels qui seront reportés à l'année suivante. • Modeler l'avenir – pour planifier avec succès, le CEPMB procède à un examen de la conjoncture pour identifier les grandes questions qui pourraient avoir des répercussions sur son succès au cours des trois à cinq prochaines années. Cette étape comprend une analyse F.F.P.M.(forces, faiblesses, possibilités, menaces) visant à mettre le doigt sur les forces du CEPMB et sur les faiblesses que l'organisation doit surmonter pour tirer parti des possibilités et minimiser les menaces. • Élaborer le plan – l'élaboration du plan stratégique se fait dans le contexte des possibilités et menaces identifiées lors de l'examen de la conjoncture. On cherche surtout, dans cet exercice, à déterminer la validité des objectifs stratégiques actuels, à identifier au besoin de nouveaux objectifs stratégiques et à élaborer les objectifs fonctionnels qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques. • Programme de recherche – le programme de recherche expose les questions identifiées par les intervenants ou par le CEPMB qui exigent une recherche et une analyse plus poussées. Il s'agit d'un outil qui vise à faciliter l'établissement des priorités en tenant compte des points de vue des intervenants. Le programme de recherche de l'année courante est examiné dans le cadre du processus de planification et est mis à jour en fonction des sujets identifiés dans le plan stratégique qui exigent de plus amples recherches ou analyses. Le programme de recherche est joint en annexe au Plan stratégique. • Vérifier les résultats et établir les priorités – il s'agit dans cette étape d'examiner les résultats de l'exercice « modeler l'avenir » afin de s'assurer que le plan stratégique provisoire fait état de toutes les questions pour lesquels on a déterminé que des mesures sont requises. En outre, les objectifs stratégiques et fonctionnels sont examinés pour savoir s'ils sont SMART – c'est-à-dire précis, mesurables, réalisables avec les ressources disponibles, réalistes et bénéficiant d'un délai d'exécution raisonnable. <p>Le Plan opérationnel découle des résultats du processus de planification stratégique. On y trouve les objectifs stratégiques, les objectifs fonctionnels qui servent de point de départ menant à la réalisation des objectifs stratégiques, les principaux résultats prévus, la date cible pour chacun d'entre eux et le centre de responsabilité (CR). Le Plan opérationnel est un document flexible qui est examiné à tous les mois par le Comité de gestion du CEPMB et ajusté au besoin pour tenir compte des changements dans les priorités. Le plan est également présenté au Comité exécutif trois fois par année et mis à la disposition de tout le personnel par voie électronique.</p>	



Comment ces pratiques ont-elles vu le jour?

L'intégration de la planification stratégique et opérationnelle a été introduite en 1995 à la suite d'un désir exprimé par le CEPMB d'adopter un processus de planification plus structuré. Avant l'introduction du processus intégré, le CEPMB utilisait une approche de planification informelle qui consistait à examiner les questions de haut niveau et à préparer des Registres de projet détaillés pour documenter les activités prévues.

Comment cette pratique a-t-elle été élaborée et introduite?

Au tout début, le CEPMB a embauché un consultant pour rendre son processus de planification plus facile et pour aider à élaborer un plan stratégique. Le CEPMB a poursuivi ensuite le travail commencé par le consultant, se reprenant à plusieurs fois pour affiner et mettre à jour son approche et ses pratiques de planification. Le Plan opérationnel englobe maintenant toutes les activités du CEPMB y compris les activités prévues dans son mandat. Le concept des objectifs fonctionnels a été introduit comme un élément menant à la réalisation des objectifs stratégiques plus généraux.

En 1997, on a décidé de remplacer les Registres de projet, qui avaient servi jusque-là d'outils de planification, par le Plan opérationnel. Le Plan opérationnel découle des objectifs stratégiques. Il fournit davantage de détails sur les activités du CEPMB et permet à tous les membres du personnel de voir comment ils contribuent au mandat général de l'organisation. Il permet également de surveiller et de suivre sur une base régulière les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Chaque année, le CEPMB a l'habitude d'organiser une séance de planification d'une durée de deux jours qui a lieu à l'extérieur. Avec l'aide d'un animateur professionnel, les directeurs du CEPMB procèdent à un examen systématique des objectifs stratégiques et fonctionnels et les révisent au besoin pour tenir compte des modifications dans le fonctionnement de l'organisation.

Pouvez-vous fournir un exemple de la mise en application de ces pratiques?

Le tableau qui suit fournit un extrait d'un plan opérationnel établi pour le deuxième objectif stratégique du CEPMB. Structuré en fonction de l'objectif stratégique et des objectifs fonctionnels qui y sont associés, le plan indique les responsabilités, les activités / projets, les principaux résultats prévus, les dates cibles et la situation. Des plans semblables existent pour chacun des quatre autres objectifs stratégiques.



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

Objectif stratégique n° 2		CONTRIBUER À LA PRISE DE DÉCISIONS ÉCLAIRÉES ET À L'ÉLABORATION DE POLITIQUES TOUCHANT LES MÉDICAMENTS AU CANADA EN PRÉPARANT DES RAPPORTS SUR LES TENDANCES AU NIVEAU DES PRIX ET DE LA R&D ET EN RÉALISANT DES ANALYSES COMPARATIVES.				
Objectif fonctionnel	CR	Activité / projet	Principaux résultats prévus		Date cible	Situation
2.1	P&EA	Faire rapport sur les tendances au niveau des prix pratiqués par les fabricants de tous les médicaments au Canada	Un rapport exhaustif sur les tendances des prix des fabricants et sur le volume des produits médicamenteux brevetés vendus sera inclus dans le Rapport annuel de 2001.	Comité de gestion	23 avril 2002	Complété
				Comité exécutif	7 mai 2002	Complété
			Un rapport exhaustif sur les tendances observées dans les prix des fabricants de tous les médicaments brevetés et non brevetés au Canada sera inclus dans le Rapport annuel de 2001.	Comité de gestion	23 avril 2002	Complété
				Comité exécutif	7 mai 2002	Complété
			Un rapport exhaustif des prix des médicaments brevetés au Canada comparés aux prix internationaux sera inclus dans le Rapport annuel de 2001.	Comité de gestion	23 avril 2002	Complété
				Comité exécutif	7 mai 2002	Complété

Quels sont les répercussions et les avantages de ces pratiques?

Les avantages du processus de planification du CEPMB sont évidents à divers niveaux de l'organisation. Au niveau du Comité exécutif, les plans stratégique et opérationnel servent à tenir le comité informé de la charge de travail, à fournir des mises à jour sur la situation et à faciliter les décisions quand il faut faire un choix entre des priorités concurrentes.

Au niveau des employés, le Plan opérationnel a servi à démontrer de quelle façon chacun des membres du personnel contribue au mandat du CEPMB. Il a permis à chaque direction d'accroître leurs connaissances sur ce qui se passe en-dehors de leur champ immédiat de compétence et il a facilité la coordination de projets horizontaux. Le Plan opérationnel, qui est lié aux objectifs de rendement des directeurs, a également permis de renforcer les obligations de rendre compte. Cette année, le Comité de gestion a ajouté une nouvelle exigence : elle demande qu'on lui fournisse une explication officielle lorsqu'une date cible figurant dans le Plan opérationnel a changé trois fois.

Sur le plan externe, le Programme de recherche, une composante du Plan stratégique, fournit aux principaux intervenants de l'information sur le travail du CEPMB. Des mises à jour du programme faites à tous les trois mois et disponibles sur le site Web du CEPMB donnent aux intervenants l'occasion d'apporter leur contribution et de faire des commentaires.



Quels défis avez-vous rencontrés et comment ont-ils été surmontés?

Au départ, les nouvelles pratiques de planification ont été perçues comme un « projet ponctuel de création d'emplois » et les gestionnaires étaient particulièrement réticents à s'engager en ce qui concerne les dates cibles indiquées dans le Plan opérationnel. Néanmoins, le CEPMB n'a pas bronché dans sa résolution de changer son processus de planification. Avec le temps, les gestionnaires et le personnel ont commencé à apprécier les avantages du Plan opérationnel qui prend en compte les contributions de chacun, accroît la transparence et permet de prendre des décisions et d'établir les priorités d'une meilleure façon.

Quels sont les styles et les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette pratique?

Un facteur décisif dans le succès des pratiques de planification intégrée a été le ferme soutien de l'équipe des gestionnaires supérieurs du CEPMB qui ont appuyé ouvertement l'adoption de nouvelles pratiques de planification, qui ont fait valoir leurs avantages et participé aux séances de planification.



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur les renseignements financiers et non financiers
intégrés – prévision des ressources**

Pilier(s) de la gestion moderne	Renseignements financiers et non financiers intégrés
Ministère / organisme	Anciens Combattants Canada (ACC)
Personne interrogée	David Reid, directeur par intérim, Planification opérationnelle Secteur des services aux anciens combattants
La question	
<i>La charge de travail dans votre secteur accable les ressources disponibles et a des répercussions sur la capacité du personnel à fournir des services de la plus haute qualité. Vous vous rendez compte que vous faites face à une situation de crise mais vous ne disposez pas d'une base solide et défendable pour demander des ressources supplémentaires. Que faites-vous?</i>	
La solution	
<p>Pour répondre à cette question, le secteur des services aux anciens combattants au sein d'ACC a décidé qu'il devait développer une meilleure compréhension de la charge de travail et de ses répercussions afin de pouvoir affecter les ressources en meilleure connaissance de cause. Par conséquent, il a lancé deux études principales : une centrée sur les services de santé, l'autre sur les services de pension, comme base de l'élaboration de modèles d'affectation des ressources qui pourraient être utilisés pour une planification et une prévision à plus long terme.</p> <p>Les études qui comportaient des consultations avec les principaux groupes d'employés responsables de la prestation des services, ont débouché sur la détermination des indicateurs de la charge de travail clés pour chaque groupe. Ces indicateurs de la charge de travail sous-tendent les modèles d'affectation des ressources qui permettent au secteur d'effectuer des analyses de la charge de travail afin de déterminer la meilleure façon de répartir les fonds.</p> <p>Il résulte de ces études que le Secteur a été en mesure de mettre sur pied une analyse de rentabilisation défendable qui lui a valu l'affectation de ressources supplémentaires à ses services votés pour répondre à ce qui a été reconnu comme une lacune légitime en matière de ressources. Cependant, les modèles étaient plus qu'un simple moyen de combler une lacune. Les indicateurs de la charge de travail sont maintenant utilisés comme paramètres de planification majeurs qui aident le Secteur à prévoir les exigences en matière de ressources de façon plus durable.</p> <p>ACC élabore actuellement des modèles similaires pour d'autres groupes au sein de l'organisation. Une fois terminés, ces modèles amélioreront considérablement la capacité du Ministère à prévoir et à planifier à plus long terme.</p>	

Comment la pratique a-t-elle été conçue?

Au printemps 2000, le Secteur des services aux anciens combattants s'est rendu compte qu'il avait un grave problème de ressources. Alors que le problème des ressources était généralisé dans le Secteur, il était particulièrement grave dans les domaines opérationnels des soins de santé



et des pensions. Dans l'ensemble du pays, les gens pensaient que la charge de travail l'emportait sur les ressources disponibles et avait des répercussions sur la capacité du personnel à fournir des services de la plus haute qualité. Pour répondre à cette situation, le Secteur a décidé de lancer une initiative visant à développer une meilleure compréhension de la charge de travail et de ses répercussions afin de déterminer une base plus solide pour l'affectation des ressources.

Comment la pratique a-t-elle été élaborée et présentée?

ACC a lancé l'initiative des deux études : une centrée sur les services de santé, l'autre sur les services de pension. Les études qui comportaient des consultations avec les principaux groupes d'employés responsables de la prestation des services, ont débouché sur la détermination des indicateurs de la charge de travail clés pour chaque groupe. Ces indicateurs de la charge de travail sous-tendent les modèles d'affectation des ressources qui permettent au secteur d'effectuer des analyses de la charge de travail afin de déterminer la meilleure façon de répartir les fonds.

Il résulte de ces études que le Secteur a été en mesure de mettre sur pied une analyse de rentabilisation qui lui a valu l'affectation de ressources supplémentaires à ses services votés pour répondre à ce qui a été reconnu comme une lacune légitime en matière de ressources. Cependant, les modèles étaient plus qu'un simple moyen de combler une lacune. Les indicateurs de la charge de travail servent maintenant de paramètres de planification majeurs qui aident le Secteur à prévoir les exigences en matière de ressources de façon plus durable.

ACC élabore actuellement des modèles similaires pour d'autres groupes au sein de l'organisation. Une fois terminés, ces modèles amélioreront considérablement la capacité du Ministère à prévoir et à planifier à plus long terme.

Pouvez-vous donner un exemple de l'application de la pratique?

La possession du modèle permet au Secteur de savoir à l'avance où s'exerceront les pressions les plus fortes et la façon dont elles affecteront tant la charge de travail que la prestation du service. Le Ministère est à déterminer comment faire face à cette augmentation dans le cadre des ressources disponibles. « *Le but ultime est d'empêcher une crise mais, au moins, disposer d'un modèle signifie que nous devrions être en mesure de gérer la charge de travail de façon plus uniforme que par le passé.* »

Quels sont les répercussions ou les avantages de la pratique?

La capacité de prévoir plus précisément a conféré un élément de prévisibilité au processus de planification opérationnelle annuel. Le Secteur est maintenant en mesure de prévoir la charge de travail jusqu'au niveau des bureaux de district, ce qui aide à garantir que les bonnes personnes font les travaux appropriés. En outre, les bureaux de district sont en mesure de faire leurs propres prévisions et utilisent les modèles à des fins de planification. « *Les gestionnaires adoptent une approche plus normalisée de la prise de décisions et de la gestion des ressources.* »



Les modèles ont également eu pour conséquences que les ressources sont affectées de façon plus défendable. En fournissant une référence pour ce qui est requis, ils ont éliminé la plus grande partie de la conjecture du processus d'affectation des ressources. « *Avant la mise en place des modèles, il n'existait aucune approche normalisée pour déterminer les exigences en matière de ressources dans ces domaines.* » « *Alors que les modèles ne garantissent pas que chacun obtiendra ce qu'il souhaite, au moins ils garantissent que les ressources sont affectées le plus équitablement possible pour chacun.* »

Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés?

Au début, l'initiative a fait l'objet d'une certaine résistance sur le terrain, car les gens pensaient que l'élaboration de modèles d'affectation des ressources constituait une appropriation des ressources par l'Administration centrale, ce qui aurait pour conséquence une perte d'argent liée aux travailleurs sur le terrain. D'ailleurs, c'était tout à fait possible, étant donné l'objectif visé par les modèles.

Le personnel affecté au projet a surmonté ce défi en donnant au plus grand nombre d'employés possible sur le terrain une chance de participer au processus d'élaboration des modèles. En travaillant en étroite collaboration avec les personnes sur le terrain, ils ont été en mesure de susciter un sentiment d'aise tant face au processus qu'à l'objectif final.

Quels sont les styles ou les caractéristiques de gestion qui ont garanti le succès de la pratique?

Cette initiative s'est avérée fructueuse pour un certain nombre de raisons. D'abord, elle répondait à une préoccupation actuelle du personnel. Le personnel a déterminé que la charge de travail était un problème lors de l'enquête de 1999 sur la fonction publique et répondait le plus souvent de façon positive aux mesures prises par le Ministère pour faire face à certaines de leurs préoccupations. Ensuite, l'initiative a adopté une approche participative. « *Tous ceux qui voulaient participer ont eu la possibilité de le faire.* » Par conséquent, l'engagement et l'acceptation des employés face au projet a eu tendance à augmenter, particulièrement au fur et à mesure que ces derniers se rendaient compte à quel point les résultats du projet allaient les toucher. Enfin, le fait que l'initiative ait largement porté sur l'amélioration de la reddition de compte a également contribué à son succès. Une fois que le personnel a compris que les modèles de ressources allaient conduire à un processus de répartition des fonds plus équitable et que les cadres supérieurs soutenaient l'approche, il a été moins difficile de produire une acceptation.



**Principales méthodes de gestion moderne
Étude de cas sur la gestion des risques**

Pilier(s) de la gestion moderne	Gestion des risques
Ministère / organisme	Agence spatiale canadienne (ASC)
Personnes interrogées	Jacques Bruneau, directeur, Gestion intégrée Serge Garon, directeur intérimaire, Gestion de projets
Résumé des principales méthodes	
<p><i>Votre agence est chargée de la gestion d'un programme spatial de plusieurs millions de dollars qui jouit d'une grande notoriété sur la scène nationale et internationale. Vous prenez part à des projets complexes, hautement techniques et à durée de vie critique, souvent avec des partenaires étrangers. Vous devez respecter des engagements et des échéances pour maintenir votre crédibilité sur l'échiquier mondial. Vous devez également apporter la preuve de l'efficacité de vos méthodes de gestion des risques aux organismes centraux dans le cadre de la gestion financière responsable du budget de services votés de l'Agence. Comment vous y prenez-vous pour mettre sur pied et promouvoir une culture des risques qui aboutit à une gestion efficace des risques aux niveaux des projets, des programmes et de l'Agence?</i></p> <p>La réponse de l'ASC a été de mettre sur pied un cadre de gestion des risques sur mesure dont l'objectif est de minimiser les risques et les incidences de développements imprévus et néfastes sur les programmes. Ce cadre est axé sur la détermination et l'évaluation des risques dans l'optique des programmes, des résultats, des coûts et des échéanciers et sur l'élaboration de stratégies d'atténuation fructueuses. Il garantit également que les risques décelés au sujet des programmes et des projets existants sont intégralement financés à même les niveaux de référence approuvés, avant de lancer de nouvelles initiatives.</p> <p>Le cadre de gestion des risques fait partie intégrante du cadre de gestion global de l'ASC. Les risques qui se rattachent aux projets et aux programmes sont regroupés et résumés au niveau de l'Agence en un plan quinquennal d'évaluation des risques et de contrôle des engagements. Ce processus aboutit à des compromis entre les projets qui reposent sur l'évaluation des risques et les fonds bloqués auto-imposés par secteur d'activités afin de faire face aux risques opérationnels pendant cinq ans.</p> <p>Dans le cadre du Plan d'action de gestion moderne, l'ASC dispensera une formation sur la gestion des risques à ses gestionnaires et employés afin d'aiguiser leurs compétences dans ce domaine et d'établir une culture en vertu de laquelle les gestionnaires prennent des décisions sur les programmes et les projets en tenant compte de la gestion des risques.</p>	



A. Contexte

Le Programme spatial canadien est formé d'un ensemble complexe de projets dont l'objectif est de faire avancer les connaissances scientifiques, de mettre au point des applications et des systèmes technologiques spatiaux et de créer une industrie spatiale concurrentielle à l'échelle internationale. De par sa nature même, le programme spatial fait courir à l'Agence des risques techniques et opérationnels exceptionnels qui peuvent avoir une incidence sur les échéanciers et les coûts des programmes, le rendement des systèmes et les opérations en orbite. Ces risques sont inhérents au long terme des programmes spatiaux, aux dimensions internationales, à l'unicité des matériels spatiaux qu'il faut mettre au point, aux strictes exigences de contrôle de qualité et à l'utilisation de technologies de pointe. En outre, plusieurs des activités de l'Agence nécessitent une souplesse pour faire face aux nouvelles possibilités et à l'évolution de la situation.

En 1999, l'ASC a obtenu l'approbation du Cabinet pour un nouveau programme spatial reposant sur un budget de services votés de 300 millions \$ par an. Auparavant, l'ASC n'avait pas de budget stable des services votés et chaque projet était subventionné individuellement. Devant l'évolution de son régime de financement, l'ASC a dû revoir ses méthodes de gestion des risques et les harmoniser avec son nouveau contexte budgétaire.

B. Description des principales méthodes

L'ASC a conçu un cadre de gestion des risques sur mesure dont le but est de minimiser les risques et les incidences de développements opérationnels imprévus et néfastes. Le cadre de gestion des risques fait partie intégrante du cadre de gestion global de l'ASC. Il est axé sur la détermination et l'évaluation précise des risques dans l'optique des programmes, des résultats, des coûts et des échéanciers, et sur l'élaboration de stratégies d'atténuation fructueuses. Il garantit également que les risques décelés au sujet des programmes et des projets existants sont intégralement financés dans les limites des niveaux de référence approuvés, avant le lancement de nouvelles initiatives.

Le cadre de gestion des risques a été conçu dans le contexte du cadre de gestion général des projets de l'Agence et il a nécessité l'examen des méthodes utilisées à la fois dans le secteur privé et le secteur public. « *Nous avons étudié les méthodes de gestion des projets d'autres ministères fédéraux, de nos partenaires de l'industrie et des agences spatiales internationales, et nous avons consulté des experts reconnus en la matière.* » Après avoir bien réfléchi, l'Agence a opté pour l'approche du Project Management Institute (PMI), qui comporte neuf éléments, dont l'un est la gestion des risques. Les principaux éléments du cadre de gestion des risques de l'ASC sont les suivants :

Détermination et évaluation des risques : la détermination et la gestion des risques débutent au niveau de chaque projet lorsque le gestionnaire d'un projet procède à l'évaluation préliminaire des risques et qu'il la justifie par un document d'approbation de projet (DAP). L'objectif est de déterminer les risques futurs qui risquent d'avoir un impact sur les coûts, l'échéancier, les performances ou la sécurité d'un programme. Les risques décelés sont classés comme faibles,



moyens ou élevés. Une évaluation plus détaillée est effectuée dans le cas des risques moyens et élevés pour déterminer les chances de survenue et les incidences en termes quantitatifs.

Bien que des outils et des modèles soient fournis aux différents gestionnaires pour faciliter la détermination des risques, l'Agence incite les gestionnaires à adopter une « vue d'ensemble » et à faire preuve de jugement pour ce qui est d'établir et de maintenir le profil des risques d'un projet.

Réaction face aux risques : les risques décelés au niveau d'un projet commencent à être regroupés en plans des risques au niveau des secteurs d'activités (l'Agence s'articule autour de sept secteurs d'activités distincts comme les sciences spatiales, la Terre et l'environnement, les télécommunications par satellite et la modernisation de la fonction de contrôleur). Ces plans prévoient des mesures d'atténuation pour minimiser les chances qu'un risque ne se matérialise et pour en réduire les retombées au cas où il se matérialiserait. Une version d'ensemble du plan d'intervention face aux risques est préparée chaque année au mois de septembre en prévision de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR).

Financement des risques : l'Agence s'est dotée d'un processus pour décider de la façon dont la majoration des coûts des programmes sera financée au cas où des risques décelés se matérialiseraient. Les sources possibles de financement sont :

- le financement disponible dans les limites du programme en question;
- les fonds non engagés dans l'enveloppe du secteur d'activités touché par le risque;
- la réserve pour éventualités;
- les fonds non engagés dans les enveloppes d'autres secteurs d'activités.

Dès qu'une source de financement est déterminée, les fonds nécessaires sont bloqués dans les limites du Plan quinquennal d'évaluation des risques et de contrôle des engagements et ne peuvent donc pas être dépensés. Sous l'égide de la Direction de la gestion intégrée et avec le concours des coordonnateurs des secteurs d'activités et des gestionnaires de programme, le plan est constamment actualisé pour faciliter la prise de décisions. Le plan est également officiellement revu par le CCEP et approuvé par le président et le comité exécutif de l'ASC aux grandes dates jalons du cycle financier :

- planification du travail (avril);
- présentation de la MJANR (septembre).

Suivi et contrôle des risques : les risques d'un projet sont gérés de façon permanente durant toute la durée du projet. Cela ne consiste pas seulement à assurer la surveillance de chaque gestionnaire de blocs de tâches, mais également à assister à des réunions régulières entre le gestionnaire du projet et les principaux intervenants d'un projet donné (réunions de niveau 2) pour faire le point sur l'évaluation des risques et décider ou non d'aller chercher des fonds bloqués pour prendre en charge un risque donné ou de débloquer des fonds car un risque a été supprimé. Outre les « réunions de niveau 2 », le Comité d'évaluation des risques d'ensemble (CERE), comité composé du directeur général d'une fonction essentielle donnée et des



gestionnaires d'un projet et d'un risque compétents, se réunit régulièrement pour discuter de la situation des risques de chaque projet et décider du plan de mesures à adopter. Le CERE saisit le Comité consultatif sur l'examen des programmes (CCEP) des risques significatifs pour qu'il les étudie et approuve le déblocage ou la réaffectation des fonds bloqués.

Pour aider les gestionnaires de programme et de projet à gérer les risques, l'ASC a créé un centre d'expertise au sein du secteur des systèmes spatiaux. Ce centre d'expertise facilite la définition des risques, favorise un langage des risques commun, clarifie les rôles et les responsabilités, conçoit des mesures de rentabilité pour réduire et atténuer les risques, organise des ateliers et des séances de formation sur la gestion des risques et prépare des lignes directrices pour aider les gestionnaires de programme à évaluer et à gérer les risques avec doigté.

L'Agence saisit toutes les données sur les risques, et les mises à jour régulières, dans le Système d'évaluation et d'information sur les risques (SEIR). Le SEIR établit des liens entre les données sur les projets / programmes et les données financières et alimente le Plan quinquennal d'évaluation des risques et de contrôle des engagements de l'Agence. « *Les responsables des finances peuvent faire appel au SEIR à leur gré pour savoir où nous en sommes à n'importe quel moment et consulter les données d'une manière qui cadre avec leur démarche.* »

C. L'impératif de changement

Catalyseur de changement

Le besoin d'un cadre de gestion des risques est dicté par deux impératifs. En premier lieu, la participation à des initiatives internationales comme le Projet international de station spatiale exige que l'ASC soit en mesure de faire appel au système de gestion des risques de la NASA. Deuxièmement, l'une des conditions du budget de services votés accordé à l'Agence en 1999 était que celle-ci élabore un cadre efficace de gestion des risques qui lui permettrait de déterminer les risques se rattachant à tous les projets, de les regrouper au niveau de l'Agence et de réserver des fonds pour y faire face au cas où ils se matérialiseraient.

Qui a dirigé l'effort?

L'effort a été fourni pour commencer par le Groupe des systèmes spatiaux de l'Agence, moyennant l'appui du président en poste et de l'agent financier supérieur (AFS). À l'époque, le Groupe des systèmes spatiaux était le seul au sein de l'ASC à posséder les qualifications et l'expertise voulues pour élaborer un cadre de gestion des risques.

Quelles difficultés a-t-on rencontrées?

Sans doute la plus grande difficulté a été de créer une culture des risques au sein de l'Agence et de convaincre les gestionnaires de la valeur des méthodes de gestion des risques adoptées. Les gestionnaires estiment que la paperasserie supplémentaire qui se rattache à la justification des risques et aux processus d'approbation est lourde, en particulier pour les petits projets. En outre, étant donné que la démarche de gestion des risques de l'Agence exige le blocage de certains



projets et de certains fonds jusqu'à ce que les risques décelés aient été couverts, cela provoque des tensions en raison des compromis que l'on doit faire entre des projets rivaux.

L'Agence s'efforce par ailleurs de parvenir à une compréhension commune des risques. Il lui est arrivé de devoir se livrer à un débat sur « *ce qu'est un risque* ». Par exemple, l'éventuelle majoration des coûts résultant des conventions collectives doit-elle être traitée comme un risque ou comme la rançon des affaires?

L'Agence s'évertue à résoudre ces difficultés par des activités de marketing et de formation dont l'objectif est de convaincre les gestionnaires de la valeur du processus. Elle prépare également des études de cas sur des projets effectifs pour démontrer les leçons apprises et les avantages des méthodes de gestion des risques en termes tangibles.

D. Incidences / retombées

Les incidences du cadre de gestion des risques sont multiples et diverses. Au niveau de l'Agence, ce cadre a uniformisé la gestion des risques et mis tous les gestionnaires sur un pied d'égalité pour ce qui est d'assurer le succès de l'organisation. Il a permis à l'Agence de mener ses activités de manière plus structurée et organisée. « *Il nous a incités à penser que, peut-être, nous devrions entreprendre 20 projets plutôt que 50 pour avoir de meilleures chances de réussir.* » Il a également minimisé les surprises et contribué à assurer que le président peut prendre des décisions mieux avisées.

Au niveau des cadres supérieurs, le processus a renforcé la reddition de comptes. Les plans de travail, qui doivent traiter des risques se rattachant aux programmes, font partie des conventions de gestion signées par les directeurs généraux et le président au début de chaque exercice financier.

Pour les gestionnaires de projet, le cadre préconise l'examen non seulement des coûts ou des risques financiers, mais aussi des risques « plus doux » comme les risques politiques ou les risques au niveau des résultats. C'est également un vecteur fort utile pour dénoncer les risques qui peuvent avoir une incidence sur l'exécution d'un projet et qui permet aux gestionnaires de projet de se sentir plus à l'aise quant à ce qui est réalisable en vertu des ressources disponibles. Dans une certaine mesure, ce cadre n'exige pas que l'on intègre des éventualités inutiles dans les budgets des projets.

Les gestionnaires de projet utilisent le cadre pour déterminer les risques financiers comme ceux qui résultent du fait que les entrepreneurs dépensent les fonds qui leur sont accordés plus vite que prévu, de même que les risques techniques. Le cadre a également contribué à déterminer les risques qu'il est impossible de résoudre dans les limites d'un projet ou d'un programme, et qui doivent être signalés au niveau de l'Agence et, dans certains cas, de celui du gouvernement. Mais, en même temps, il est arrivé que des « fonds bloqués » soient restitués à l'organisation en fonction d'une réévaluation des risques.



Sur le plan extérieur, le recours aux principales méthodes de gestion des risques a contribué à redorer le blason de l'Agence auprès des groupes clients.

E. Intégration avec d'autres piliers de la gestion moderne

Le cadre de gestion des risques est une composante importante de la planification stratégique et opérationnelle de l'ASC de même que des méthodes de contrôle. Un volet essentiel du processus de planification stratégique à long terme de l'Agence est le Plan quinquennal d'évaluation des risques et de contrôle des engagements qui est constamment surveillé, mais officiellement actualisé et approuvé tous les deux ans, selon les risques décelés et la provenance des fonds visant à y faire face. Le processus de planification opérationnelle englobe l'intégration des plans annuels d'évaluation et de financement des risques et des plans de travail.

Le cadre de gestion des risques contribue également à renforcer les contrôles. Par exemple, au niveau d'un projet, les risques sont abordés dans le « Document d'approbation de projet » (DAP), qui régit la définition et l'approbation de tous les projets d'une valeur supérieure à 1 million \$. L'Agence s'emploie également à intégrer les vérifications internes dans ses méthodes de gestion des risques.

F. Leçons apprises

L'une des principales leçons apprises est l'importance qu'il y a à faire intervenir la haute direction dès le commencement et à obtenir son engagement et son appui visibles. Le mandat d'un projet doit être clairement approuvé par la haute direction et transmis à toute l'organisation pour faciliter la tâche à l'équipe du projet. Parmi les autres leçons apprises :

- **Élaboration à l'interne** : faute de ressources, l'ASC a recruté des consultants de l'extérieur pour l'aider à élaborer ses méthodes et ses politiques de gestion des projets et des risques. Même si les consultants possédaient le niveau d'expertise voulu et avaient des bonnes intentions, les produits finis n'avaient pas toujours la « bonne saveur » et l'on a constaté l'absence de paternité de la part des utilisateurs.
- **Consultations** : bien qu'un Groupe d'examen de la mise en œuvre ait pris part à l'étude des ébauches de méthodes et de politiques, l'Agence est d'avis qu'il aurait été plus bénéfique de faire participer le groupe dès le début à l'élaboration des énoncés des besoins et des lignes directrices générales. En outre, de plus nombreuses consultations avec les principaux groupes d'utilisateurs auraient été bénéfiques pour définir les besoins et favoriser l'adhésion de tous.
- **Méthodes échelonnables** : même si les méthodes de gestion des risques de l'Agence sont vigoureuses et qu'elles passent pour être avant-gardistes, elles sont mieux adaptées aux grands projets de l'État dont la valeur dépasse plusieurs millions de dollars. Les gestionnaires trouvent les méthodes lourdes et encombrantes pour les projets de moindre envergure. Si l'on en croit la réaction des gestionnaires de projet, l'ASC a compris que les méthodes devaient être « échelonnables » et qu'elles devaient cadrer avec la tâche à exécuter.



G. Bibliographie

- Système documentaire intégré du CAGP (CDIC), Cadre de gestion des risques.



**Pratiques principales de la fonction de contrôleur moderne
Étude de cas sur la gestion des risques**

Pilier(s) de la fonction de contrôleur moderne	Gestion des risques
Ministère ou agence	Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC)
Personnes interviewées	Marie St-Pierre Larose, directrice, Planification stratégique et règlement des litiges, Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL) Danielle Carriere-Paris, conseillère principale en matière de politiques (DGGRL)
Résumé	
<p><i>Le MAINC gère conjointement avec le ministère de la Justice (MJ) le quatrième volume de litiges en importance au sein du gouvernement fédéral, un volume comportant plus de 600 cas de litige avec les Premières nations. Les litiges sont complexes, diversifiés et peuvent porter sur des questions très médiatisées et controversées ainsi que sur un élément de passif éventuel important.</i></p> <p><i>Dans ces circonstances, comment vous prenez-vous tout d'abord pour prévenir le litige? Dans l'éventualité d'un litige, que faites-vous pour le gérer et le résoudre afin de réduire au minimum les problèmes juridiques et commerciaux tant pour le Ministère que pour le gouvernement fédéral?</i></p>	
<p>Le MAINC estime que la réponse à ces questions réside dans une approche proactive en matière de gestion des litiges. Le Ministère a élaboré et mis en œuvre un cadre détaillé de gestion des risques en matière de litige dans le but de devenir plus attentif aux risques.</p> <p>Ce cadre a été élaboré dans le contexte d'une initiative élargie de restructuration de la gestion des risques entreprise conjointement par le MAINC et le MJ. Il comprend un certain nombre d'outils pratiques destinés à aider tant les nouveaux gestionnaires que les gestionnaires chevronnés ainsi que le personnel à gérer les risques juridiques et commerciaux plus efficacement, et le cas échéant, à prévenir des litiges de façon proactive. « Le but de ce cadre est de nous aider, non de nous nuire. » Par conséquent, il est continuellement analysé, raffiné et amélioré en fonction des enseignements tirés et des modifications de l'environnement.</p>	



A. Contexte

En ce qui concerne le gouvernement fédéral, la responsabilité de la gestion et du règlement des litiges touchant les Premières nations incombe au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien et à celui de la Justice. Au cours des dernières années, le droit des Autochtones a connu une grande expansion. En outre, les causes se sont multipliées et sont devenues plus complexes. Dans 95 p. 100 de ces cas, le Canada est la partie défenderesse. Les demandeurs formulent les allégations, choisissent les tribunaux pour la résolution des litiges et dirigent la procédure.

Les causes donnent souvent lieu à des problèmes juridiques complexes qui peuvent avoir des répercussions importantes et généralisées en matière de politiques et de ressources. En outre, un élément de passif éventuel associé au litige touchant le MAINC peut impliquer des sommes d'argent considérables et avoir des répercussions importantes au chapitre de la gestion de la dette gouvernementale.

Aux prises avec un volume de causes sans cesse croissant et les risques associés à un volume de causes arrivant à échéance, le MAINC, conjointement avec le MJ, a entrepris une initiative de restructuration pour mieux gérer, traiter et suivre de près les litiges du MAINC. Une des principales recommandations qui ont été formulées dans le cadre de cette initiative fut d'adopter une culture de résolution des litiges grâce à la gestion stratégique des risques. La transition à une culture de résolution des litiges est devenue une pierre angulaire de l'approche adoptée par le MAINC en matière de gestion des litiges. On vise à prévenir les litiges grâce à l'examen et à la diminution des risques juridiques et commerciaux, le cas échéant. Il faut également déterminer les voies de recours et mettre à jour les approches par la politique.

B. Description de la pratique principale

Afin d'opérationnaliser sa vision en ce qui a trait à la gestion efficace des litiges, le MAINC a élaboré un cadre de gestion des risques en matière de litige qui vise à :

- doter le personnel opérationnel (gestionnaires de portefeuille, gestionnaires de projets et chercheurs) des outils nécessaires pour gérer les litiges de façon stratégique et parvenir à une solution adéquate telle qu'un règlement à l'amiable, une décision judiciaire ou une solution administrative;
- mieux comprendre les causes de litige et prendre des mesures pour prévenir les litiges grâce à des décisions stratégiques ou à des décisions relatives à l'exécution de programmes.

Ce cadre aide à traiter plus efficacement un volume croissant de causes et à établir des liens entre le MAINC et le MJ ainsi qu'avec les secteurs des programmes au sein du Ministère. « Le but de ce cadre est de nous aider, non de nous nuire. » On le considère essentiellement comme « une œuvre en évolution » et, à ce titre, il doit être analysé, raffiné et amélioré continuellement à la lumière des enseignements tirés et des modifications de l'environnement.



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

Ce cadre est fondé sur un travail d'équipe auquel collaborent la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL), le MJ, les régions et les secteurs des programmes du MAINC pour trouver aux litiges une solution efficace, qui réduise au minimum les risques juridiques et commerciaux. Voici les principaux éléments de ce cadre :

- **Système stratégique de sélection des causes** : permet de veiller à ce que les causes soient gérées activement grâce à un examen préliminaire dans un délai d'environ trois jours suivant une allégation. Il s'agit d'évaluer la nature de la cause (régulière, à risque élevé, etc.), d'associer la cause à un portefeuille de litiges précis et de l'affecter au personnel compétent du MAINC et du MJ.
- **Évaluation préliminaire des causes** : permet au MAINC et au MJ d'adopter une approche proactive au tout début du processus de litige en saisissant tout d'abord les implications de la cause par rapport aux politiques et aux pratiques du MAINC ou du gouvernement, en entreprenant une recherche stratégique au tout début du cycle de vie du litige et en parvenant plus rapidement à une résolution du litige.
- **Évaluation des causes récurrentes** : consiste à examiner périodiquement les causes pour s'assurer qu'elles sont en bonne voie de résolution et que de nouvelles démarches (concrètes, juridiques ou politiques) ont été envisagées.
- **Rapport concernant l'élément de passif éventuel** : consiste à rendre compte conjointement (le MAINC et le DJ) des allégations liées au MAINC, contre la Couronne, en se fondant sur une évaluation des risques juridiques. Ce rapport vise à s'assurer du recours à des méthodes cohérentes pour quantifier le niveau de passif éventuel des causes présentant un risque très élevé, et en faire rapport.
- **Comité des litiges** : guide et renseigne le MJ au sujet des causes importantes afin de veiller à ce que les objectifs stratégiques du MAINC soient respectés dans le déroulement des instances.
- **Comité d'évaluation des risques (CER)** : détermine les causes susceptibles de règlement pour lesquelles une évaluation des risques est nécessaire; examine les besoins d'évaluation des risques, les mécanismes d'établissement de rapports et les produits connexes, y compris les outils, la formation, les critères, etc., et formule des recommandations à la haute direction.

En outre, le Ministère compte un comité consultatif sur la gestion des risques (CCGR) qui fournit une vaste expérience, formule des commentaires et des conseils sur la gestion des risques commerciaux dans l'ensemble du Ministère. La DGGRL est un membre actif de ce comité.

Afin de rendre opérationnel le cadre de gestion du risque en matière de litige, la DGGRL du MAINC a conçu un certain nombre d'outils pratiques, y compris un manuel qui présente les mesures détaillées sur l'application de chaque élément du cadre.



C. Les changements qui s'imposent

Catalyseur du changement

Une combinaison de facteurs a donné lieu à l'adoption d'une approche proactive touchant la gestion du risque en matière de litige, notamment :

- l'adoption des nouvelles règles de la Cour fédérale visant à accélérer la progression des causes par l'intermédiaire du processus juridique;
- une croissance phénoménale du volume des causes du MAINC;
- des implications importantes d'un élément de passif éventuel, particulièrement à mesure que les causes arrivent à échéance;
- le recours au tribunal par les demandeurs afin d'accélérer le règlement de leur grief.

Qui a dirigé l'initiative?

L'élaboration du cadre de gestion du risque en matière de litige comptait parmi les initiatives de restructuration de la gestion des litiges dirigées par le sous-ministre adjoint principal (SMA), Politiques et orientation stratégiques, au sein du MAINC et la directrice de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges. Le SMA principal a contribué à établir les liens en matière d'élaboration des politiques, de planification et de prise de décision.

Quelles furent les difficultés rencontrées?

Le changement, qu'il s'impose ou non, constitue un exercice difficile et de longue haleine. En matière de changement, l'acceptation est une difficulté courante à surmonter. En outre, les pressions et le volume de travail quotidiens empêchent souvent de prendre du recul et de voir au-delà des aspects transactionnels afin d'adopter une approche stratégique en matière de gestion des risques. On a surmonté ces difficultés et l'on continue à le faire de plusieurs façons :

- On a élaboré des procédures en consultant les gestionnaires et le personnel et on a animé des séances d'information à l'intention du personnel pour présenter les nouvelles procédures.
- Le cadre de gestion des risques en matière de litige est considéré comme étant « une œuvre en évolution »; on le présente aux gestionnaires et au personnel comme un outil qui est continuellement analysé et amélioré à la lumière de leurs commentaires et des enseignements tirés. On effectue régulièrement des modifications au manuel.
- Les changements aux procédures ou aux pratiques font l'objet de discussions lors de divers forums de la direction afin de faciliter leur acceptation et le maintien de celle-ci.



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- Bien que des procédures détaillées soient élaborées, les gestionnaires et le personnel sont invités à formuler des commentaires afin que ces procédures soient adaptées à leurs besoins.
- Des séances d'orientation informelles, au cours desquelles on passe en revue le manuel, sont organisées à l'intention des nouveaux employés.
- Il existe un programme de formation des formateurs. Une formation pratique portant sur les éléments du cadre sera dispensée à compter de février 2003.

D. Répercussions et avantages

Le cadre de gestion du risque en matière de litige permet de structurer et d'harmoniser la gestion des litiges. Au niveau organisationnel, il a permis au Ministère d'être plus attentif aux risques, il a favorisé la vulgarisation juridique et a renforcé les responsabilités. Il a rehaussé le profil de la gestion des litiges de sorte que la responsabilité incombe non seulement à la DGGRL, mais également aux programmes du MAINC et aux régions. Les expériences et les enseignements tirés au niveau de la DGGRL ont été communiqués au comité consultatif du Ministère sur la gestion des risques afin que soit adoptée au niveau ministériel une approche systématique et intégrée en matière de gestion des risques.

Le cadre de gestion des risques en matière de litige a également contribué à façonner les liens et les attentes entre le MAINC et le MJ et à garantir une approche uniforme en matière d'activités diverses (p. ex., déterminer le niveau d'un élément de passif éventuel). La mise en œuvre conjointe de ce cadre avec le MJ a donné lieu à un dialogue sur les rôles et responsabilités et sur la façon dont les deux ministères collaborent.

On compte également des avantages au niveau de la gestion et du personnel. La DGGRL a connu un renouvellement de son effectif, et des outils pratiques, tel le manuel, se sont avérés utiles pour l'adaptation rapide des nouveaux employés. Ces outils pratiques ont permis au personnel et aux gestionnaires chevronnés de la DGGRL de disposer de mesures efficaces pour faire face au nombre croissant de causes, qui était parfois énorme. Le cadre a également facilité les relations entre le personnel de la DGGRL et celui du MJ grâce à une approche de plus en plus disciplinée et cohérente dans la façon de travailler.

E. Intégration avec les autres piliers de la fonction de contrôleur moderne

Le MAINC a reconnu l'importance d'intégrer son cadre juridique de gestion des risques avec le cadre élargi de gestion des litiges qui comprend la gestion financière (contrôles adéquats) et la gestion du rendement, ainsi qu'un certain nombre d'autres éléments. Le Ministère s'applique à effectuer l'intégration à d'autres initiatives connexes.

F. Enseignements tirés

Le principal enseignement tiré de l'élaboration du cadre fut l'importance d'élaborer une analyse de rentabilisation et un plan de communication au tout début d'une initiative liée au changement



afin de garantir l'adhésion au changement et le maintien de cette dernière. Un plan de communication élaboré plus tôt dans le processus de changement aurait contribué à structurer l'initiative, ses objectifs et avantages.

Cette initiative aurait pu également bénéficier d'une approche structurée en matière d'éducation ou de formation au tout début. Le cadre a été présenté lors de séances d'information informelles et dans la pratique quotidienne, sans programme de formation officiel.

Finalement, la façon de mettre en œuvre le cadre de gestion du risque en matière de litige grâce à un processus itératif faisant l'objet d'une amélioration constante a permis d'obtenir l'appui des utilisateurs et de hâter la mise en œuvre. Le fait d'attendre la solution parfaite avant de mettre en œuvre le cadre, plutôt que d'adopter une approche fondée sur une rétroaction permanente, aurait pu diminuer éventuellement la crédibilité de l'initiative et nuire indûment à son acceptation.

G. Références

- Présentation intitulée *Gestion du risque en matière de litige au MAINC*.



Principales méthodes de gestion moderne Témoignage sur la gestion des risques

Pilier de la gestion moderne	Gestion des risques
Ministère / organisme	Santé Canada (SC)
Personne interrogée	Deborah Frankel-Howard, directrice, Projet DMF, Direction générale des produits de santé et des aliments
L'enjeu	
<p><i>L'évaluation et la gestion des risques pour la santé sont à la base de la majorité des activités et des décisions de votre ministère. Vous évoluez dans un contexte où les clients et le public réclament un niveau de rigueur exceptionnel et un processus fondé sur des résultats cliniques et scientifiques à l'appui de votre travail et de vos décisions. Comment faites-vous pour vous assurer une démarche claire, uniforme et sans failles est appliquée à tout l'éventail des problèmes de protection de la santé?</i></p>	
La solution	
<p>La solution de Santé Canada a été d'élaborer un Cadre décisionnel (CD) pour déterminer, évaluer et gérer les risques pour la santé. Ce cadre décisionnel offre un mode logique et systématique de réflexion, de travail et de résolution de problèmes. Les principaux atouts de ce cadre résident dans sa capacité à établir des liens stratégiques entre les travaux des chercheurs et des analystes stratégiques, à instaurer la confiance dans le processus décisionnel grâce à des données reposant sur des preuves scientifiques et techniques et à une analyse irréfutable, et à faire avancer les dossiers stagnants. Le CD fait également appel aux parties intéressées et touchées comme les partenaires, le public et divers autres intervenants.</p> <p>Le CD comporte une série d'étapes interdépendantes regroupées en trois phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détermination du problème – Cette phase consiste à déterminer la nature du problème et à clarifier le contexte pour éclairer et polariser les deux phases suivantes. Le contexte d'un problème se définit normalement par rapport à une préoccupation particulière en matière de santé et de sécurité et nécessite l'examen de son rapport avec d'autres problèmes et des facteurs contextuels importants qui devront être pris en considération dans l'analyse. Cette phase comporte à la fois des tâches liées au contenu comme la collecte de données suffisantes pour parvenir à une compréhension de la nature du risque, la mise en situation du risque, la détermination des objectifs de gestion des risques ainsi que des tâches liées aux processus comme l'affectation des ressources, la mise sur pied d'équipes d'évaluation et de gestion des risques, la détermination des rôles, des responsabilités et des responsabilisations, et l'établissement d'une procédure de documentation. • Évaluation des risques – Cette phase consiste à évaluer les risques connus et potentiels pour la santé à même de résulter de l'exposition à une situation, une pratique, un agent ou un produit dangereux. Au besoin (comme dans le cas d'un agent thérapeutique), elle consiste aussi à évaluer les bienfaits pour la santé de l'agent et l'examen des risques par rapport aux avantages. Dans la mesure du possible, les évaluations des risques et des avantages sont menées par une équipe pluridisciplinaire qui tient compte de toutes les données disponibles et scientifiquement vérifiables. • Gestion des risques – Cette phase consiste à déterminer et à analyser les options, à choisir et à mettre en œuvre une stratégie pour traiter du (des) risque(s) en question et ainsi qu'à surveiller et à évaluer les résultats. 	



Comment la méthode est-elle née?

La conception du cadre décisionnel a été précipitée par un certain nombre de réformes survenues dans la société, les sciences et les technologies. En particulier, la *Commission d'enquête Krever sur l'approvisionnement en sang au Canada (1997)* a violemment critiqué le processus décisionnel relatif à la gestion de l'approvisionnement en sang au Canada. Simultanément, les décideurs ont été confrontés à un certain nombre de nouveaux défis importants dans la gestion des risques pour la santé, comme le progrès rapide des technologies liées à la santé, les réformes survenues dans le gouvernement, les rôles et les responsabilités, et l'étoffement rapide et la diversification du corpus de données et de connaissances. C'est en raison du besoin de faire face à ces nouveaux défis et d'examiner à la loupe les décisions et les actions de l'État que Santé Canada a décidé de moderniser sa méthode d'évaluation et de gestion des risques.

De quelle façon la méthode a-t-elle été conçue et adoptée?

Le CD a été conçu et adopté dans le cadre de l'examen fondamental des activités de Santé Canada dans le domaine de la protection de la santé. Le projet, appelé au sein du Ministère « Transition de la Direction générale de protection de la santé (DGPS) », avait pour but d'aider Santé Canada et ses partenaires à mieux gérer les menaces qui planent sur la santé des Canadiens. L'objectif sous-jacent du CD est d'offrir une base générale uniforme aux décisions relatives à la gestion des risques dans tout le Ministère.

Une équipe de projet du cadre de gestion des risques au sein de Santé Canada a assuré la direction, la coordination et l'expertise technique et l'aide du projet. Divers groupes de travail ont également apporté une contribution et élaboré des directives et d'autres documents. Ces documents d'orientation ont été mis à la disposition des responsables de chaque programme pour les aider à concevoir des procédures répondant à leurs besoins particuliers.

Même si ce cadre se voulait un cadre ministériel et qu'il a reçu l'autorisation de la haute direction, son adoption et son application ont été laissées à la discrétion de chaque direction générale. Des directions générales comme la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs, la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique et la Direction générale des produits de santé et des aliments ont conçu des instruments et des procédés particuliers reposant sur le cadre décisionnel pour répondre à leurs besoins internes et affronter les enjeux horizontaux qui recourent les différents mandats.

Pouvez-vous fournir un exemple de l'application de la méthode?

La Direction générale des produits de santé et des aliments (DGPSA) a constitué un « centre d'expertise » en son sein pour mettre le cadre décisionnel en œuvre. Situé dans le bureau du sous-ministre adjoint (SMA), ce centre dirige la mise en œuvre du cadre décisionnel, dispense une formation et fournit des services de consultation qui s'appliquent aux problèmes pratiques.

Dans le cas de l'incident de la dioxine survenu en Belgique, l'ancienne DGPS a dû réagir très rapidement pour s'assurer que certains aliments importés de Belgique et contenant une forte dose



de ce contaminant ne seraient pas commercialisés au Canada ou exportés par des exportateurs canadiens à l'étranger. Elle a donc appliqué le cadre décisionnel à une analyse stratégique structurée et dynamique appuyant le processus décisionnel. « *En suivant le cadre décisionnel, nous avons réussi à maîtriser rapidement la situation et à concevoir une position stratégique crédible dans un très court laps de temps. Cette démarche nous a également permis de parvenir à un consensus avec d'autres ministères gouvernementaux et de conclure une entente avec le secteur privé.* »

Quelles sont les incidences / retombées de cette méthode?

SC a constaté que le cadre décisionnel était un instrument puissant et flexible dont les avantages ont fait leurs preuves. « Les problèmes n'avancent pas si les gens ne se sentent pas suffisamment à l'aise pour prendre des décisions; grâce à l'adoption du cadre décisionnel, nous leur offrons une base crédible pour prendre des décisions. » Comme exemples des avantages du CD, mentionnons :

- une démarche uniforme, systématique, détaillée et coordonnée au sein de la Direction générale et de tout le Ministère à l'appui des décisions prises;
- un point de vue élargi sur les différents enjeux qui tient compte de diverses données scientifiques et autres, notamment des impacts sociaux, culturels, environnementaux, juridiques, politiques et autres, ainsi que des points de vue des parties intéressées et concernées;
- la clarté du rôle des sciences pour s'assurer que les scientifiques se polarisent sur les conseils scientifiques par opposition aux facteurs stratégiques (comme la position des intervenants, les incidences économiques, les responsabilités, etc.);
- une plus grande transparence par une justification claire et rigoureuse de toutes les activités, des paramètres, des hypothèses et des décisions;
- des responsabilisations claires par la délimitation des rôles, des responsabilités, des attentes et des engagements;
- le travail d'équipe et la collaboration pour mobiliser les connaissances et le savoir-faire à l'horizontale, promouvoir l'uniformité des décisions, atténuer le dédoublement des efforts et déterminer les lacunes au niveau des sciences et des politiques.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées et comment les avez-vous surmontées?

Le CD a été adopté officieusement sans fanfare. Même au sein de la DGPSA, il n'a pas été entièrement approuvé par toutes les parties constituantes. Toutefois, sa promotion dynamique au sein de la DGPSA et son application fructueuse à des situations comme l'incident de la dioxine belge ont beaucoup fait pour convaincre les gestionnaires de la valeur ajoutée de ce cadre.



Quels sont les modes / caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette méthode?

« La création d'une unité au sein du bureau du SMA de la DGPSA nous a donné tout le poids nécessaire pour promouvoir le cadre et le mettre en œuvre. » « Notre approche n'a pas été de dire aux gens ce qu'ils devaient faire, mais de leur montrer que le cadre décisionnel donnait des résultats concluants et les aider à acquérir l'expérience voulue pour l'appliquer de leur proche chef. » En outre, la DGPSA a adopté une approche très pratique face à la mise en œuvre du cadre décisionnel qui insiste moins sur les aspects conceptuels et théoriques et en fait une réalité pour tout le monde.



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur la gestion des risques**

Pilier(s) de la gestion moderne	Gestion saine des risques
Ministère ou organisme	Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC)
Personne interrogée	André Picard, conseiller en gestion de risques, Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne
La question	
<i>Votre ministère a déterminé que la prise de risques constitue l'une des six compétences de son profil du leadership et reconnaît que les gestionnaires et le personnel font quotidiennement face à des choix risqués. Dans ce contexte, comment faites-vous pour fournir aux gestionnaires et au personnel les stratégies et les outils qui les aideront à gérer le risque de façon responsable tout en leur permettant d'innover, d'apprendre et de croître?</i>	
La solution	
<p>La réponse d'AINC s'est concrétisée par l'élaboration du Cadre de gestion intégrée des risques. Le Cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fournit une approche uniforme et systématique de la gestion des risques; • contribue à la création d'un milieu dans lequel les gestionnaires et le personnel peuvent innover, faire face aux risques de façon responsable et appliquer la diligence raisonnable pour protéger les intérêts du public et entretenir la confiance du public; • établir un ensemble de pratiques de gestion des risques adaptées à la situation et au mandat particuliers du Ministère. <p>Les éléments du Cadre comprennent un profil de risques de l'organisme mis à jour et approuvé tous les ans, l'intégration des concepts et des outils liés au risque avec d'autres pratiques de gestion, des stratégies de communication des risques, des stratégies d'apprentissage de la gestion des risques et un soutien fonctionnel pour la gestion intégrée des risques.</p> <p>Le Cadre comporte également un élément de politique qui présente les grandes lignes des objectifs de la gestion des risques, les principes directeurs ainsi que les rôles et les responsabilités pour les gestionnaires et le personnel à tous les niveaux. Il impose à tous les employés de se tenir au courant des questions sur les risques liés à leurs fonctions, de considérer les risques comme partie intégrante de toute décision opérationnelle majeure, de surveiller les indicateurs de risque et de prendre rapidement les mesures nécessaires conformément aux lignes directrices portant sur la tolérance des risques.</p> <p>Enfin, le Cadre fournit un survol du processus de gestion des risques du Ministère et une trousse à outils pour la feuille d'évaluation des risques pour permettre aux gestionnaires et au personnel de déterminer, d'évaluer et de gérer les risques de façon systématique. La trousse à outils comporte diverses feuilles de travail visant à documenter les risques reconnus, une matrice du risque pour évaluer le niveau de risque (en ce qui concerne les dommages et la responsabilité, les effets opérationnels et la perte de réputation), une feuille d'évaluation des risques pour déterminer la possibilité et les répercussions de chaque risque et une feuille de stratégie de réponse face aux risques.</p> <p>La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne a mis à jour la trousse à outils existante de gestion des risques et distribuera une nouvelle version qui comprend un exemple pratique de la façon de réaliser une évaluation des risques.</p>	



Comment la pratique a-t-elle été conçue?

L'introduction d'un cadre de gestion intégrée des risques était fondée sur les éléments suivants :

- la reconnaissance du fait que la gestion des risques constitue une bonne pratique de gestion qui offre la possibilité de modifier ou de réduire un risque avant qu'il ne touche des programmes et des projets;
- une orientation des cadres supérieurs fondée sur les résultats d'une vérification effectuée dans la région de l'Ontario qui déterminait que la gestion des risques constituait une meilleure pratique;
- le profil du chef de file ministériel qui inclut la gestion des risques comme l'une des six compétences requises;
- les initiatives du Conseil du Trésor comme la fonction de contrôleur moderne et le Cadre de gestion intégrée du risque publié en avril 2001.

Comment la pratique a-t-elle été élaborée et présentée?

Pour concevoir son cadre de gestion des risques, AINC a élaboré avec une vision dont la première étape consistait à faire du Ministère une organisation consciente des risques qui incorporait régulièrement la gestion des risques dans son processus décisionnel. En 1996, en réponse à une demande du sous-ministre (SM), la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne a rédigé un document de discussion portant sur la gestion des risques suivi d'un ensemble de principes ou d'objectifs de fonctionnement et d'un plan de travail. Dans le document « Operating Principles for Management of Risk » (Principes directeurs pour la gestion des risques), on établissait un processus et définissait les principaux domaines de risque, les rôles et les définitions. Sur la base de ce travail, la Direction du leadership et de l'apprentissage d'AINC a publié une brochure intitulée « *Prise de risques responsable axée sur l'innovation et les résultats* », laquelle a été distribuée à l'ensemble du personnel. La brochure contient un message du sous-ministre et du sous-ministre délégué concernant les raisons pour lesquelles le Ministère devrait entreprendre une gestion des risques efficace. Elle définit « Qu'est-ce qu'un risque », donne un aperçu des avantages de la gestion des risques et décrit le processus et les outils employés par le Ministère pour gérer les risques.

Pouvez-vous donner un exemple de l'application de la pratique?

Chaque secteur et région au sein du Ministère doit offrir des commentaires sur les risques auxquels font face ses domaines particuliers dans le cadre du processus annuel de planification opérationnelle et dans des notes d'information.

Différentes régions et différents secteurs au sein du Ministère ont également utilisé le processus de gestion des risques et la trousse à outils pour réaliser des évaluations des risques pour un vaste éventail de projets. Ainsi, la région du Nunavut a effectué une évaluation des risques pour son



projet de construction de ports et de routes et a produit un rapport complet qui permettra la gestion des risques moyens et élevés pendant la durée du projet.

Certains secteurs au Ministère ont utilisé le cadre de gestion des risques pour concevoir des outils adaptés à leur situation particulière. On peut citer, comme illustration, les Services fonciers et fiduciaires qui ont créé leurs propres outils de gestion des risques pour mieux gérer les baux.

Quels sont les avantages ou les répercussions de la pratique?

Le cadre de gestion des risques du Ministère et son application sont encore en pleine évolution, et aucune tentative officielle de mesurer les avantages n'a été effectuée. Cependant, les résultats attendus comprennent :

- une meilleure prise de décisions fondée sur une approche uniforme utilisée dans l'ensemble des secteurs et des régions d'AINC;
- une meilleure probabilité d'atteindre les principaux objectifs et de respecter les engagements clés du Ministère;
- l'atteinte d'un équilibre optimal entre l'innovation et la prise des risques responsable;
- une plus grande crédibilité auprès des partenaires fondée sur la preuve claire que toutes les options et toutes les répercussions ont été évaluées et planifiées de façon responsable;
- une transparence et une ouverture qui améliorent la compréhension des intervenants (p. ex. le public, les ministres) des facteurs pris en compte pour prendre les décisions ainsi que la confiance dans les processus du Ministère.

Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés?

La question de la charge de travail constitue l'un des principaux défis associés à la promotion de l'adoption et de l'application du processus de gestion des risques. La gestion des risques n'est généralement pas considérée comme une priorité étant donné la charge de travail et les dates limites existantes, et de nombreux membres du personnel se demandent si la gestion des risques est du temps bien employé. La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne œuvre avec diligence pour surmonter ce problème en encourageant les personnes à utiliser le processus et les outils et à constater les avantages par elles-mêmes. La Direction générale a fourni un soutien pour la mise en œuvre de la gestion des risques qui va de séances d'introduction de 90 minutes à un cours d'une journée entière comportant théorie et exemples pratiques.

Les préoccupations relatives à l'accès à l'information constituent un autre défi. Étant donné le fait que les médias passent au peigne fin toutes les activités du gouvernement, les gestionnaires et le personnel hésitent quelque peu à documenter les risques de peur de déclencher des manchettes défavorables dans les journaux. La Direction générale de l'évaluation et de la



vérification interne a fortement recommandé aux gestionnaires de collaborer avec les experts en communications à l'administration centrale et dans les régions pour s'assurer que les risques sont documentés en utilisant le langage approprié.

Quels sont les styles ou les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de la pratique?

Le soutien des cadres supérieurs et leur acceptation visible ont constitué des éléments clés de l'augmentation du profil de la gestion des risques dans le Ministère. Le soutien et la formation fournis par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, par le Comité consultatif de la gestion du risque (CCGR) d'AINC et la Direction générale des communications ont également contribué à l'adoption et à l'application de la pratique.



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur la gestion des risques**

Pilier de la gestion moderne	Gestion des risques
Ministère / organisme	Partenariats technologiques Canada (PTC)
Personne interrogée	Ram Narayan, gestionnaire des risques, Direction de l'analyse économique et de la rentabilisation
L'enjeu	
<i>Votre structure opérationnelle est intrinsèquement risquée. Vous êtes constamment sous pression pour expliquer la valeur que vous représentez pour les Canadiens. Que faites-vous?</i>	
La solution	
<p>Partenariats technologiques Canada (PTC) a décidé de relever ce défi en adoptant un système de gestion des risques du portefeuille. La gestion des risques du portefeuille comporte des techniques qui servent à analyser et, au besoin, à orienter un portefeuille de placements dans la bonne direction. En vertu de la gestion des risques du portefeuille, une fois qu'une organisation a déterminé son appétit pour les risques, elle élabore alors des politiques et des lignes directrices et se dote d'instruments et de techniques pour prendre les bonnes décisions et faire preuve de diligence raisonnable à l'appui de ces décisions.</p> <p>PTC en est encore aux premières étapes de l'adoption de la gestion des risques du portefeuille. Après avoir procédé à une analyse des besoins de niveau supérieur, l'organisme a jusqu'ici :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établi une carte qui énonce sa vision pour opérationnaliser la gestion des risques; • conçu et adopté une échelle d'évaluation des risques (et des lignes directrices détaillées qui l'accompagnent) afin d'évaluer et de surveiller les risques durant tout le cycle de vie d'un projet; • mis sur pied un Comité de gestion des risques qui offre une structure de direction et exerce le rôle de surveillant du portefeuille. <p>Les étapes suivantes consistent à élaborer une politique des risques qui explicitera l'appétit de PTC pour les risques et à mener à bien un projet de dépôt de données qui aura pour effet d'améliorer la qualité des données disponibles pour alimenter le système de gestion des risques.</p>	



Comment la méthode est-elle née?

En tant que fonds d'investissement en technologie, Partenariats technologiques Canada (PTC) est en mesure de financer des projets qui débordent l'appétit pour les risques des marchés financiers au moment où ces projets sont présentés à PTC. Même s'il y a toujours un risque qu'un projet financé par des capitaux-risques ne donne pas les résultats escomptés, ce risque est amplifié dans le contexte de PTC. *« À PTC, nous savons pertinemment que certains des projets que nous finançons ne permettront jamais de récupérer entièrement l'investissement engagé. Notre mandat n'est pas seulement de gagner de l'argent, mais d'éperonner l'innovation, d'appuyer le développement technologique en vue de créer des emplois, de réaliser le développement durable, etc. »*

Tandis que le fonds subissait de lourdes pressions pour défendre et rendre compte du rendement du capital investi et que la gestion intégrée des risques devenait l'une des priorités de tout le gouvernement, la haute direction d'Industrie Canada a décidé que PTC devait élaborer et adopter une méthode systématique de gestion des risques intrinsèques du fonds. *« Conformément aux pratiques optimales de l'industrie, aux lignes directrices du SCT, à l'initiative de gestion moderne, à la reconnaissance qu'Industrie Canada est un programme de contributions bien structuré et pour assurer la transparence des comptes de l'État, nous avons dû adopter un système de gestion des risques du portefeuille. »*

De quelle façon la méthode a-t-elle été conçue et adoptée?

PTC admet que l'adoption d'un système de gestion des risques du portefeuille est un projet de longue haleine. *« Notre initiative en est toujours à ses débuts. . »* Il n'en reste pas moins que l'organisation a pris des mesures importantes pour que la gestion des risques du portefeuille devienne partie intégrante de sa structure de gestion.

Le système de gestion des risques du portefeuille de PTC se compose actuellement d'un guide, ou cadre, qui énonce sa vision d'opérationnalisation de la gestion des risques. Les politiques et les procédures, dont beaucoup sont toujours en cours d'élaboration, découlent de ce cadre; les instruments et les techniques, dont beaucoup aussi sont en cours d'élaboration, découlent des politiques et des procédures.

La structure de direction du système se compose d'un Comité de gestion des risques. Celui-ci, qui comprend le directeur général de PTC et une équipe de la haute direction, se réunit tous les trimestres, ou selon les besoins, pour revoir les principales décisions relatives au portefeuille de PTC. *« D'une certaine façon, le comité garantit la participation continue de l'équipe de la haute direction au projet et s'assure qu'elle prend part à l'évolution de ses orientations. »*

Les prochaines étapes consisteront à élaborer une politique des risques du groupe qui explicitera les niveaux de risque acceptables de PTC et à réaliser un projet de dépôt de données qui améliorera la qualité des données disponibles pour alimenter le système de gestion des risques.



Pouvez-vous fournir un exemple de l'application de la méthode?

Avant l'adoption de la gestion des risques du portefeuille, les agents de placement examinaient les risques qui se rattachaient aux différents projets, mais ils ne disposaient d'aucune échelle ou norme sur laquelle fonder leurs évaluations.

L'échelle d'évaluation des risques et les lignes directrices qui l'accompagnent, le premier instrument conçu dans le cadre du système de gestion des risques du portefeuille de PTC, offre une méthode claire que les agents peuvent facilement suivre pour évaluer la rentabilité d'un projet. Avant qu'un projet ne soit financé, les risques qui s'y rattachent sont évalués par rapport à un ensemble clair de paramètres. Les agents sont également en mesure d'utiliser cette échelle pour surveiller et revoir les changements survenus dans la situation des risques au fur et à mesure que les circonstances évoluent. Ces évaluations des risques sont actualisées chaque année en fonction des mises à jour annuelles des informations émanant de toutes les entreprises clientes.

« L'échelle d'évaluation des risques concentre l'attention de l'agent de placement et garantit que les décisions financières sont prises dans une optique commune. L'échelle fournit à la direction un tableau plus clair de ce en quoi consiste un projet donné et de l'impact que son financement risque d'avoir sur l'organisme. »

Quelles sont les incidences / retombées de cette méthode?

L'échelle d'évaluation des risques permet à PTC d'entreprendre des projets les yeux grands ouverts. Elle en retire l'élément de surprise et permet à la direction de parler intelligemment des résultats escomptés. Une fois entièrement mis en œuvre, le système de gestion des risques du portefeuille aidera PTC à gérer le risque le plus important, celui du remboursement. Non seulement de solides méthodes de gestion des risques permettent à l'organisme de discuter de la valeur de son portefeuille de placements, mais ces méthodes permettent de s'assurer que le portefeuille est orienté dans la bonne direction afin d'alimenter la croissance et les investissements dans l'innovation. *« Notre objectif est d'optimiser le portefeuille, d'assurer le meilleur rendement possible dans les limites de notre mandat. »*

Quelles difficultés avez-vous rencontrées et comment les avez-vous surmontées?

PTC a de la difficulté à recruter et à retenir des experts en investissements pour financer des transactions (comme des spécialistes des services de banque d'investissement). De plus, l'organisme se heurte à la résistance de certains de ses employés au sujet de la valeur ajoutée de la gestion des risques. Ces pressions ont incité PTC à investir lourdement dans la formation permanente de ses effectifs. À tous les paliers des effectifs, notamment à celui de la haute direction, on dispense une formation sur l'échelle d'évaluation des risques. *« Non seulement cette méthode garantit un niveau de connaissances approfondi, mais elle permet d'obtenir l'engagement de tous envers la valeur de nouveaux instruments dans tout l'organisme. »*



Quels sont les modes / caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette méthode?

La haute direction d'Industrie Canada et le directeur général de PTC sont des partisans convaincus du système de gestion des risques du portefeuille. En particulier, le directeur général s'est employé à obtenir l'engagement des autres gestionnaires de l'organisme. *« Sans l'appui et l'engagement du directeur général, rien ne nous garantit que cette initiative aurait donné les résultats obtenus jusqu'ici. »*

Tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre du système de gestion des risques du portefeuille, PTC a démontré son empressement à agir rapidement pour résoudre des problèmes. *« Notre réponse immédiate pour déceler les carences a été de nous doter d'un plan d'action. »* Une mesure aussi rapide et décisive a contribué à l'avancement du projet.



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur la gestion des risques**

Pilier de la gestion moderne	Gestion des risques
Ministère / organisme	Secrétariat du Conseil du Trésor
Personne interrogée	Kurt Saunders, analyste principal, Secrétariat du Conseil du Trésor
L'enjeu	
<p><i>Chaque semaine, les membres du Conseil du Trésor sont submergés par 50 à 90 présentations émanant de divers ministères et organismes. Quelle que soit leur longueur, les présentations au CT réclament une lecture attentive, car elles sont éminemment détaillées et qu'elles traitent souvent de questions complexes. Devant un tel volume de documentation, même le lecteur le plus concentré peut être saturé de données après n'avoir lu que quelques présentations. Les risques de ne pas voir quelque chose d'important sont élevés. À vrai dire, alors que certaines présentations traitent de questions courantes qui ne réclament qu'un examen et une approbation superficiels, d'autres concernent des questions névralgiques qui réclament une analyse approfondie et un grand niveau d'attention.</i></p> <p><i>Dans les circonstances, comment vous y prenez-vous pour présélectionner un grand nombre de présentations complexes pour vous assurer que l'attention des membres du Conseil se concentre sur celles qui présentent les plus hauts risques?</i></p>	
La solution	
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a jugé que, pour résoudre ce dilemme, il suffisait de concevoir un système simplifié d'évaluation et de classement des présentations au CT en fonction d'une méthode de gestion des risques, qui aide à la fois les nouveaux analystes et les analystes plus chevronnés à quantifier leurs réflexions. La méthode repose sur un modèle (qui est essentiellement un aide-mémoire d'éléments dont il faut tenir compte) qui permet de saisir sur une page l'existence possible de risques qui se rapportent à quatre catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risques financiers – désignent l'échelle et la gestion financière. Les propositions qui réclament un montant d'argent important, que ce soit en termes absolus ou par rapport au budget de services votés du ministère parrain, présentent un niveau de risque plus élevé. • Risque organisationnel – désigne la capacité avérée du parrain à administrer, gérer, exécuter, surveiller, assurer la vérification et l'évaluation des programmes ministériels et à régler les conflits qui s'y rattachent. • Antécédents de la question (parlementaires, intérêt des médias et (ou) du public) – englobent la notoriété publique et les problèmes passés se rattachant au dossier ou aux propositions connexes. Le dossier présente-t-il de forts risques de devenir litigieux ou de susciter des controverses dans l'esprit du public? Les médias risquent-ils d'y accorder beaucoup d'attention pour que le dossier soit soumis à l'examen du public? • Complexité administrative / stratégique et conformité – cela englobe à la fois les préoccupations politiques du SCT comme les exemptions et la complexité technique, de même que les liens transsectoriels avec des programmes notoires de sécurité ou d'innovation, les impacts régionaux ou les paramètres relatifs aux ETP. <p>Dans ces quatre catégories, on évalue les présentations et on leur attribue une cote de risque numérique globale qui peut varier de 0 (faible risque) à 8 (risque élevé). L'utilisation de ce modèle</p>	



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

simplifie l'examen préliminaire et l'analyse de la présentation, peu importe le degré de connaissances que les analystes possèdent de la question. Il offre une liste exhaustive des éléments dont il faut tenir compte et il permet aux analystes de cerner rapidement les éléments qui nécessitent une attention plus soutenue. Pour les membres du Conseil, cette méthode permet de signaler les présentations qui nécessitent un examen plus intensif tout en permettant de traiter de manière plus courante celles qui présentent moins de risques.

La phase pilote de l'initiative se poursuivra jusqu'à la fin de décembre et, à ce moment-là, on en évaluera l'efficacité et l'efficacité à la fois pour les analystes et les membres du Conseil. À l'issue de la phase pilote, des ajustements seront apportés aux catégories de risques et aux modes d'évaluation et de mesure, selon les besoins.



Comment la méthode est-elle née?

Les membres du Conseil du Trésor reçoivent un volume considérable de documents à examiner et à traiter; ils reçoivent en moyenne chaque semaine entre 50 et 90 présentations au CT, dont la longueur peut varier de 10 à 1 400 pages. Ces documents peuvent traiter de questions courantes, mais également de questions stratégiques éminemment complexes qui ont des répercussions budgétaires réclamant un niveau d'attention et de concentration soutenu. Les membres s'en remettent aux analystes du CT pour qu'ils établissent l'ordre des priorités et fassent la distinction entre les différentes présentations et se concentrent sur celles qui présentent le plus de risques. Avec un taux de roulement relativement élevé parmi les analyses du CT (dont le mandat moyen dure 14 mois), on a songé à adopter un système permettant aux analystes les plus inexpérimentés d'évaluer et de classer de manière uniforme les risques se rattachant aux présentations au CT. On a donc présenté une proposition en vue d'adopter un système simplifié d'attribution d'une cote de risque à chaque présentation, ce qui permet à un analyste (quelle que soit son ancienneté ou son expérience) de facilement déterminer et quantifier les éléments qui représentent le niveau de risque le plus élevé et de les signaler à l'attention des membres du Conseil.

De quelle façon la méthode a-t-elle été conçue et adoptée?

La méthode a été élaborée sous l'égide du Secrétaire adjoint, Secteur de l'économie, qui a proposé à l'automne d'adopter cette méthode à titre expérimental. Une équipe de projet s'est réunie officiellement avec des groupes d'analystes du CT pour obtenir leur point de vue afin de concevoir un modèle des risques réaliste. Ce modèle est essentiellement un recueil des critères établis par les différents analystes au cours de leur travail.

On a demandé à tous les analystes d'utiliser le modèle et d'attribuer une cote de risque aux présentations au CT pour la première réunion du Conseil du Trésor en septembre 2002. C'est au cours de cette réunion que les membres ont eu droit à un exposé sur l'application du modèle des risques. L'équipe du projet a également exposé le modèle aux experts qui travaillent dans les différents centres décisionnels du SCT pour qu'ils se familiarisent avec l'application du modèle aux présentations au CT et sachent de quelle façon cela risque d'affecter leur travail.

Pouvez-vous fournir un exemple de l'application de la méthode?

Avant qu'une présentation au CT ne soit transmise aux membres, l'analyste responsable doit la soumettre au Secrétaire adjoint du secteur compétent (c.-à-d. secteur économique, secteur social ou secteur des opérations gouvernementales) pour qu'il l'examine et la conteste. Le processus de contestation est rigoureux et aboutit souvent à des questions inattendues ou apparemment sans rapport, de même qu'à une longue liste de points dont il faut assurer le suivi. L'application du modèle des risques prépare les analystes à anticiper ces types de questions, car cela les oblige à lire entre les lignes et à adopter un point de vue élargi sur les questions.



Quelles sont les incidences / retombées de cette méthode?

Il est difficile de préjuger de ce que les membres du Conseil penseront de cette méthode, mais on s'attend à ce qu'elle facilite grandement le traitement d'un nombre beaucoup important de présentations. Étant donné que les membres verront l'ampleur et l'étendue de l'analyse qui est à l'origine de la cote de risque de chaque présentation, ils pourront en toute confiance se concentrer sur les questions cruciales. De même, il se peut que les analystes découvrent que l'utilisation du modèle des risques réduit leur charge de travail et leurs niveaux de stress en leur offrant une méthode systématique d'analyse de toutes les présentations, ce qui garantit que toutes les principales questions sont cernées et abordées et leur permet de se polariser sur les éléments et les questions qui réclament une attention supplémentaire.

Le modèle des risques est également fort utile aux nouveaux analystes. En leur fournissant une méthode structurée qui leur permet d'aborder le vaste éventail des présentations au CT, cela risque d'atténuer considérablement leur courbe d'apprentissage et de leur permettre d'atteindre rapidement leur vitesse de croisière dans un contexte très exigeant.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées et comment les avez-vous surmontées?

Les analystes ont commencé par résister à ce changement car ils craignaient qu'en appliquant le modèle des risques, cela ne se traduise pour eux par un surcroît de travail. Le succès du modèle dépendait donc dans une large mesure de l'acceptation de ses avantages par les analystes touchés, pour leur prouver que la structure et l'orientation du modèle avaient pour but de leur faciliter la tâche. L'équipe de projet a également rencontré tous les analystes, non seulement pour les inciter à essayer le modèle et à en déterminer eux-mêmes la valeur, mais pour obtenir leur réaction et leurs suggestions de changement et pour discuter du système d'évaluation. L'équipe s'est assurée de la participation des analystes et en a fait des partenaires dans l'élaboration du modèle des risques. Le résultat est un produit fini qui facilite grandement leur travail.

Quels sont les modes / caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette méthode?

La clé du succès est que le modèle des risques a été conçu et adopté dans un esprit de collégialité. Les analystes proprement dits ont joué un rôle significatif dans son adoption, en donnant un élan et une impulsion supplémentaires au projet.



**Principales méthodes de gestion moderne
Étude de cas sur le contrôle adéquat**

Pilier(s) de la gestion moderne	Contrôle
Ministère ou organisme	Gendarmerie royale du Canada
Personne interrogée	M. Marty Muldoon – Directeur, Fonction moderne de contrôleur
Résumé de la principale pratique	
<p><i>Vous avez déterminé qu'il était nécessaire de renforcer les mécanismes de contrôle à l'intérieur de l'organisation et, afin qu'ils soient utiles et pertinents à la gestion quotidienne, vous souhaitez donner une orientation pratique aux améliorations. Comment procéderez-vous pour concevoir et mettre en œuvre un outil qui :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>répondra aux exigences de la fonction de contrôleur moderne et du modèle des capacités de gestion financière du Bureau du vérificateur général;</i> <i>augmentera la valeur ajoutée par la fonction finance, tout en confiant le processus décisionnel aux gestionnaires appropriés;</i> <i>souignera les axes prioritaires d'intervention et permettra d'élaborer un plan d'action pratique?</i> 	
<p>La GRC a relevé ce défi en élaborant un schéma de gestion des finances et de contrôle qui établit les exigences de contrôle, permet aux gestionnaires et aux employés de mieux comprendre les mesures de contrôle dans le contexte d'une gestion courante et permet de cerner les lacunes que nous devons combler afin de réduire les risques.</p> <p>Le schéma de gestion des finances et de contrôle s'inspire des meilleures pratiques recommandées par les organismes centraux et professionnels et propose une vision et une orientation pour la gestion des finances et le contrôle à la GRC. Il nous permet de savoir de QUOI doit-on disposer, QUI sont les personnes responsables, COMMENT doit-on le structurer et POURQUOI nous devons appliquer le schéma dans tout l'organisme. Bien qu'il soit multidimensionnel et inclue des éléments telle la stratégie, la structure, le processus de gestion des finances, la technologie, le personnel et l'information, le schéma met l'accent sur les processus de gestion des finances et la structure.</p>	



A. Contexte

L'idée d'élaborer un schéma de gestion des finances et de contrôle provient principalement de l'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur moderne de la GRC et de l'obligation de se conformer au modèle des capacités de gestion des finances du Bureau du vérificateur général (BVG). Compte tenu du degré de changement exigé par la GRC pour améliorer les pratiques dans ce secteur, il était nécessaire de créer un outil polyvalent qui répond aux besoins pratiques de l'organisme et qui :

- fournit un mécanisme de communication servant à illustrer les exigences en matière de contrôle;
- démontre le lien entre les finances, la stratégie, la structure, le personnel, la technologie et l'information, tout en précisant davantage les responsabilités;
- sert d'outil de gestion de projet pour orienter les activités;
- établit une base de référence pour mesurer les progrès accomplis;
- fournit un cadre de vérification et d'évaluation afin d'orienter l'évaluation de la gestion des finances et du contrôle;
- met à la portée de tous un manuel de référence pour les meilleures pratiques.

En vue de l'élaboration du schéma, de nombreuses sources de données sur les meilleures pratiques ont été consultées, dont le modèle de critères de contrôle de l'ICCA, le modèle d'efficacité des rapports et de la vérification de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, les documents de bureau sur la fonction de contrôleur moderne et le modèle des capacités de gestion des finances du BVG. Les renseignements obtenus lors d'entrevues menées auprès de gestionnaires de la GRC ont été fort utiles lors de l'élaboration de ce schéma.

B. Description de la principale pratique

Il existe deux versions du schéma de gestion des finances et de contrôle : une version générique que les autres ministères peuvent utiliser et une version propre à la GRC. Ce dernier document contient environ 70 pages et a été préparé à l'intention de la GRC par un cabinet d'experts-conseils.

À un niveau supérieur, le schéma souligne les principes de conception (objectifs de contrôle), le modèle de gestion (responsabilités) et les risques opérationnels (les risques associés au défaut d'appliquer le modèle). Bien que le schéma global se base sur les processus de gestion des finances, il est également lié à d'autres composantes, ce qui en fait un schéma véritablement



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

intégré. Le tableau ci-dessous illustre les composantes du schéma et les thèmes qui leur sont associés.

Composante	Principaux thèmes ou sujets
Stratégie	Engagement de leadership, mission, vision et objectifs, planification et affectation des ressources et gestion des finances
Structure	Attentes, responsabilités, autorités, rapports de subordination, rôles et responsabilités
Processus de gestion des finances	Planification financière, budgétisation et prévisions, gestion budgétaire, gérance des ressources, comptabilité et rapports et vérification
Information	Besoins d'information et exigences de rapports, gestion de l'information, information stratégique, information financière et opérationnelle et satisfaction de la clientèle
Personnel	Gestion des ressources humaines, accords de rendement, code de déontologie, milieu de travail, compétences de base, connaissances et habiletés, formation et soutien
Technologie	Gestion des technologies, développement ou acquisition des systèmes, sécurité des systèmes et intégrité des données, rendement des systèmes et plan de secours

Pour chacune de ces composantes, le schéma fournit :

- des objectifs de contrôle détaillés par thème ou par sujet;
- une évaluation de la situation actuelle ou des lacunes par rapport aux objectifs;
- une évaluation des risques associés au défaut de remédier aux lacunes;
- une approche pour remédier aux lacunes, y compris l'attribution de la responsabilité.

En fonction de la classification des pratiques existantes et des lacunes correspondantes, les facteurs de risque sont qualifiés d'élevés, de moyens ou de faibles, permettant ainsi de déterminer les axes prioritaires d'intervention pour la mise en œuvre. La mise en œuvre du schéma intégral de gestion des finances et de contrôle s'effectue selon un calendrier établi divisé en trois catégories :

- court terme – moins de six mois
- moyen terme – de six mois à deux ans
- long terme – plus de deux ans

C. Un changement qui s'impose

Qui a dirigé l'initiative?

Au départ, l'élaboration du schéma a été confiée au bureau de la fonction moderne de contrôleur, avec l'appui de la gestion financière supérieure et du sous-commissaire à la Gestion générale et au Contrôle. L'exercice était essentiel pour accroître la responsabilisation et pour créer un milieu où les experts fonctionnels et les gestionnaires de l'exploitation contribuent au succès.



Alors que la mise en œuvre des améliorations visant à combler les lacunes du schéma se poursuit, l'État-major supérieur est informé des progrès. Le schéma sert de base de référence pour l'évaluation des progrès.

Quels sont les défis qui se sont présentés?

Deux défis connexes devaient être surmontés pour que le schéma ait l'effet escompté. Tout d'abord, un changement culturel majeur devait se produire dans le domaine de la responsabilisation. Ce changement nécessitait la modification du rôle des Finances du Ministère, lequel consiste à prendre les décisions relatives à tous les aspects de la gestion budgétaire, pour qu'il devienne plutôt un organisme d'aide à la décision. Pour y arriver, les Finances devaient également se transformer en fournisseur de services aux clients.

Deuxièmement, après avoir été désignés comme principaux décideurs, les gestionnaires de l'exploitation se sont mis à remettre en question l'exactitude et la fiabilité des renseignements financiers de l'organisme.

Ces deux défis ont été surmontés, grâce à la visibilité et à la présence accrues du personnel financier qui ont amélioré les relations de travail entre les Finances et leurs clients des opérations. Cette présence accrue a aidé les clients à mieux comprendre les produits et les services offerts par les Finances et a permis aux employés d'améliorer leurs connaissances des entreprises des clients.

D. Répercussions / avantages

Le rapport sur le schéma de gestion des finances et de contrôle s'est révélé essentiel à l'amélioration et à l'établissement des mesures de contrôle. Il a également été utilisé comme outil de responsabilisation pour renforcer et transformer le rôle des Finances. Il a surtout permis de transformer ce rôle en un rôle davantage consultatif et de modifier les attentes pour faire en sorte que le personnel des Finances n'ait pas à assumer l'entière responsabilité de toutes les décisions budgétaires.

L'élaboration du schéma offre d'autres avantages, notamment :

- mettre en lumière les mécanismes de contrôle financier et les risques connexes en offrant aux utilisateurs un manuel détaillé;
- une plus grande responsabilisation puisque tous savent maintenant « qui devrait faire quoi »;
- une modification efficace du rôle des Finances qui deviendront un fournisseur d'information et de services stratégiques;
- une évaluation précise des secteurs dans lesquels la GRC devrait déployer ses efforts en vue d'apporter les améliorations nécessaires.



E. Leçons apprises

Jusqu'à présent, les principales leçons apprises relativement à la conception et à la mise en œuvre du schéma de gestion des finances et de contrôle sont les suivantes :

- pour pouvoir effectuer un changement culturel majeur, il est essentiel que les cadres supérieurs se fassent les champions du changement et qu'ils l'appuient fermement, qu'il s'agisse du suivi actif et de la présentation des rapports d'évolution au niveau de la direction. Les bonnes mesures donnent de bons résultats!
- en passant au rôle de service à la clientèle, il est essentiel que le fournisseur de services possède une connaissance profonde de l'entreprise du client et que les mesures nécessaires soient prises pour prouver l'exactitude et la valeur des outils utilisés par les clients pour prendre des décisions.

G. Références bibliographiques

- Rapport sur le schéma de gestion des finances et de contrôle (avril 2001).



**Pratiques principales de la fonction de contrôleur moderne
Témoignage sur la gestion des ressources stratégiques**

Pilier de la fonction de contrôleur moderne	Contrôles appropriés
Ministère ou agence	Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC)
Personne interviewée	Tim Philips, directeur adjoint, Finances – région du Pacifique
La question	
<i>Comment vous y prenez-vous pour restructurer un processus traditionnel de budgets et de rapports afin de mieux répondre aux besoins des cadres supérieurs, d'améliorer la prise de décisions et la reddition de comptes, de renforcer la gestion des ressources et d'améliorer la transparence?</i>	
La solution	
<p>Lorsque l'Agence des douanes et du revenu du Canada est passée du statut de ministère gouvernemental à celui d'agence fédérale, ses gestionnaires ont saisi cette occasion unique dans une vie professionnelle d'examiner les processus qui pouvaient être améliorés ou de les réinventer. En tout premier lieu, ils ont analysé, entre autres, la façon de maximiser leur gestion budgétaire et leur responsabilité financière.</p> <p>Entre autres initiatives, l'Agence a créé un système trimestriel des budgets et des rapports (STBR) qui permet d'accroître l'efficacité de la gestion des ressources et de la prise de décision, d'augmenter la transparence et de renforcer la gestion des risques. Dans le cadre du STBR, les directions fonctionnelles de l'Administration centrale font rapport chaque trimestre de l'état financier des programmes nationaux dont ils sont responsables. Chaque trimestre, les régions présentent à l'AC des rapports financiers, accompagnés d'une explication de tous les écarts importants, par domaine fonctionnel. On s'attend à ce que les régions et les directions fonctionnelles de l'AC travaillent de concert pour résoudre les questions budgétaires découlant du processus trimestriel de budgétisation et de rapports.</p> <p>Grâce au STBR et à la « fonctionnalisation » (l'ajustement des centres de coûts avec les secteurs d'activités fonctionnels tels que Cotisations et recouvrements, Douanes, Appels, etc.), le processus de budgétisation, de prévision et de rapports de la région du Pacifique a été modifié en de façon importante. Malgré les difficultés de mise en œuvre d'une initiative de cette envergure, la région du Pacifique a été en mesure de récolter des fruits dans un court laps de temps.</p> <p><i>Note au lecteur : Veuillez consulter l'étude de cas sur les pratiques de gestion des ressources stratégiques à l'ADRC pour avoir une description détaillée du STBR.</i></p>	

Quelle fut l'origine de cette pratique?

Le STBR, tout comme la « fonctionnalisation » des budgets, était une initiative dictée par l'Administration centrale pour donner suite à la demande du Conseil de direction de l'ADRC de soumettre un rapport trimestriel d'information financière. Il s'agissait surtout d'une initiative descendante et sa mise en œuvre n'était pas discutable. Le STBR est une des nombreuses



initiatives qui ont été mises en œuvre dans le contexte de la transition de l'ADRC à son statut d'agence.

Comment cette pratique a-t-elle été élaborée et mise en œuvre?

Même si cette pratique ainsi que les politiques et lignes directrices connexes ont été élaborées à l'Administration centrale, elles ont dû être adaptées aux réalités et au contexte régionaux. « Nous ne pouvions pas donner aux gestionnaires régionaux le manuel du STBR de l'AC; ils n'auraient pas été intéressés. Nous nous sommes inspirés du manuel de l'AC pour élaborer nos propres processus ainsi qu'un programme de formation qui témoignent de notre culture et de notre structure régionales. Nous avons également nommé un agent financier d'expérience à titre de coordonnateur ou de spécialiste du STBR pour la région. Il a formé les analystes financiers de l'ensemble des bureaux de la région. Les analystes financiers ont à leur tour aidé les gestionnaires de programme à mettre en pratique le STBR ».

Pouvez-vous donner un exemple d'application de cette pratique?

Grâce au STBR, la qualité de l'information financière s'est améliorée, ce qui a permis de prendre des décisions favorisant l'utilisation optimale des ressources. À titre d'exemple, les prévisions initiales du STBR pour la région du Pacifique ont permis de repérer un manque à gagner dans un des bureaux fiscaux de Recouvrement des recettes. Parallèlement, on a constaté qu'un des centres fiscaux de la région avaient des fonds inutilisés. À la suite de discussions avec les directeurs adjoints de ces deux bureaux et le conseiller en programmes, on a transféré les fonds du centre fiscal au bureau fiscal, permettant ainsi à ce dernier de poursuivre un important projet.

Quels sont les effets ou les avantages de cette pratique?

Malgré les difficultés de mise en œuvre d'une initiative de cette envergure, la région du Pacifique a été en mesure de récolter des fruits après un court laps de temps. Un des principaux avantages du STBR réside dans le fait qu'il assure une meilleure reddition des comptes, puisque les responsabilités de la gestion financière passent de la fonction régionale des finances et de l'administration aux gestionnaires de chaque programme. « Le personnel des Finances et de l'Administration est là pour donner son appui et des conseils, mais la responsabilité des chiffres incombe aux gestionnaires des programmes. Ces derniers doivent veiller à l'intégrité des chiffres qu'ils avancent; ils sont donc plus minutieux, par exemple lorsqu'il s'agit de prévisions ».

Le STBR a également favorisé une plus grande transparence et a rendu plus difficile la réaffectation des fonds d'une fonction à une autre. « À titre d'exemple, des fonds de la Division de l'observation ne peuvent être utilisés pour acheter des ordinateurs pour les Services à la clientèle, car n'importe qui peut voir comment les fonds ont été dépensés ». La haute direction de l'Administration centrale a un meilleur aperçu des investissements de ressources et peut poser des questions en connaissance de cause. En outre, grâce au STBR, les arguments historiques concernant l'insuffisance de fonds dans des domaines précis sont plus crédibles. À titre d'exemple, la Direction générale des cotisations et recouvrements (DGCR) a toujours eu des déficits importants dans la région, mais il a été difficile d'expliquer à l'AC quelles fonctions en



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

particulier ont connu des problèmes et pourquoi. Grâce au STBR, la région a été en mesure d'expliquer ces problèmes d'insuffisance de fonds avec la DGCR et les montants figurant dans les analyses de rentabilisation étaient compatibles avec les manques à gagner indiqués dans les prévisions régionales. « Le STBR a instauré des pratiques communes et fait en sorte que tous adhèrent aux mêmes règles. Il n'y a plus de zones d'ombre car les chiffres sont là pour étayer les arguments entourant les insuffisances de ressources ». Autres avantages du STBR :

- Meilleures communication et relations entre les conseillers de programmes, les Finances régionales et la haute direction. Il est maintenant essentiel que les conseillers de programme et les Finances régionales interagissent et communiquent mutuellement afin de ventiler les affectations budgétaires et de donner aux directions de l'AC des explications sur les écarts.
- Répartition des budgets des directions de l'AC à la région au début de l'exercice plutôt qu'à la fin, lorsque les gestionnaires ne peuvent plus faire grand chose avec des fonds additionnels.

Du point de vue du service à la clientèle, compte tenu que le STBR garantit une gestion plus efficace des ressources tout au long de l'année, on risque moins de se trouver face à une situation où les services doivent être suspendus en raison de pressions exercées en matière de financement.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de l'adoption de cette pratique et comment les avez-vous surmontées?

L'absence de lignes directrices et de programmes de formation régionaux a constitué une des principales difficultés, en particulier parce qu'on a dû mettre en œuvre le SBTR si rapidement. On a surmonté cette difficulté en nommant un coordonnateur/spécialiste au sein de l'administration régionale pour élaborer des lignes directrices et un programme de formation. « Nous avons pris conscience qu'il n'était pas efficace d'impliquer un trop grand nombre de personnes. Il fut très judicieux de confier la responsabilité des principales activités à une seule personne car les efforts étaient concentrés et les décisions ont pu être prises plus rapidement ».

Quels sont les styles ou caractéristiques de gestion qui ont contribué au succès de cette pratique?

La région du Pacifique n'a connu aucune résistance importante lorsqu'elle a instauré le STBR. La Direction des finances et de l'administration de la région avait déjà jeté les bases grâce à une campagne de communication continue sur les changements apportés aux pratiques de gestion financière suscités par des initiatives comme la fonction de contrôleur moderne. De nombreux exposés avaient été présentés aux gestionnaires de programme avant la mise en œuvre du STBR sur diverses initiatives liées au changement en matière de gestion financière. On a discuté des répercussions et des avantages et structuré le rôle individuel des gestionnaires dans le processus. « Il ne faut pas promouvoir un changement culturel visant à instaurer une gestion responsable au moment de l'introduction d'un nouveau processus ou tout de suite après. Il convient de préparer



la voie longtemps à l'avance et d'inciter les gestionnaires à solliciter de nouveaux processus à l'appui de leur rôle. »



**Principales méthodes de la gestion moderne
Étude de cas sur les valeurs et l'éthique**

Pilier(s) de la gestion moderne	Valeurs et éthique
Ministère ou organisme	Santé Canada
Personnes interrogées	Patricia Jaton, directrice du Centre d'éthique en milieu de travail Pierre Lecours, gestionnaire de projet, Valeurs et éthique
Résumé de la principale pratique	
<p><i>L'assurance de la présence de valeurs et d'une éthique saines est un aspect vital et permanent de la bonne régie d'une organisation. Il ne s'agit pas d'un nouveau concept mais plutôt d'une partie intégrante des bonnes pratiques de gestion. Il existe déjà un fondement solide pour ce qui est des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique et à Santé Canada. Cependant, comment pouvons-nous faire en sorte que les valeurs et l'éthique soient continuellement nourries et maintenues, étant donné l'émergence continue de questions très complexes et de l'évolution des demandes et des contraintes?</i></p> <p>L'approche de Santé Canada consistait à créer et à financer un <i>Centre d'éthique en milieu de travail</i> au sein de son Bureau de la vérification et de la responsabilisation pour diriger l'initiative du Ministère sur les valeurs et l'éthique à l'échelle de Santé Canada.</p> <p>Le premier grand projet du Centre a consisté à élaborer une stratégie « de valeurs et d'éthique » pour le Ministère. Au cours de la première étape de la stratégie, le Centre a comparé les pratiques existantes, a mené des consultations auprès des cadres supérieurs et a amorcé un long dialogue sur les valeurs et l'éthique auquel ont participé près de 10 % des employés du Ministère. Cette approche inclusive et collaborative a permis aux employés des quatre coins du pays de nommer et de définir d'une façon significative les valeurs fondamentales de Santé Canada, d'amorcer des discussions sur les façons d'intégrer ces valeurs à la culture et aux activités du Ministère, d'échanger sur les principales pratiques, de discuter des questions morales qu'ils doivent affronter dans leur travail quotidien, de décrire brièvement le genre de soutien dont ils ont besoin et de discuter des différentes façons de mesurer les progrès. Le dialogue à l'échelle du Ministère a aussi permis de sensibiliser le personnel à l'importance de considérer les valeurs et l'éthique comme une question de premier plan et non comme une question de faible importance.</p> <p>La deuxième étape de la stratégie vise à prendre les mesures qui s'imposent à la suite du dialogue. Récemment, le Centre a élaboré un plan d'action pluriannuel qui contient plusieurs recommandations. En août 2002, le plan d'action a reçu l'approbation du Comité exécutif ministériel et on s'affaire présentement à la mise en œuvre des recommandations (p. ex. initiatives liées à l'acquisition du savoir, outils de soutien, activités de communication, etc.).</p> <p>En bout de ligne, le Centre s'efforce de faire en sorte que les valeurs et l'éthique fassent systématiquement partie intégrante de la culture, des activités et du processus décisionnel de Santé Canada.</p>	



A. Contexte

En novembre 2000, Santé Canada a annoncé la création du Bureau de la vérification et de la responsabilisation (BVR), lequel relève du cabinet du sous-ministre, pour renforcer les capacités du Ministère en matière de vérification interne et de valeurs et d'éthique. La vérification interne faisait autrefois partie du mandat des Services ministériels et Santé Canada ne possédait aucun centre de coordination pour les valeurs et l'éthique en milieu de travail.

En mars 2001, Santé Canada a créé le Centre d'éthique en milieu de travail au sein du BVR en vue d'élaborer une stratégie en matière de « valeurs et d'éthique » pour le Ministère. Après avoir effectué des recherches approfondies sur les valeurs et l'éthique et mené des consultations auprès de cadres supérieurs, le Centre a été mandaté par le Comité exécutif du Ministère (CEM) pour entamer un long dialogue sur les valeurs et l'éthique avec les employés dans l'ensemble du pays, lequel constituait la première étape de la stratégie. Le Centre s'affaire présentement à mettre en œuvre la deuxième étape de la stratégie, laquelle consiste à prendre les mesures qui s'imposent à la suite du dialogue et à intégrer les valeurs fondamentales de Santé Canada à la structure organisationnelle.

L'objectif ultime du Centre est de s'assurer que les valeurs et l'éthique font systématiquement partie intégrante de la culture, des activités et du processus décisionnel de Santé Canada, plutôt que d'être un élément secondaire.

B. Description de la principale pratique

Le Centre d'éthique en milieu de travail de Santé Canada a adopté un calendrier plutôt exigeant en vue de l'élaboration d'une stratégie « de valeurs et d'éthique » qui serait utile à tous les employés.

En se fondant sur les résultats obtenus à la suite de recherches approfondies et de longues consultations, le Centre a amorcé un dialogue à l'échelle du Ministère avec les employés dans le but d'établir et de définir les valeurs fondamentales de Santé Canada, de trouver des façons de les intégrer aux activités et à la culture du Ministère, de comprendre les dilemmes moraux et les problèmes à Santé Canada et de déterminer le genre de soutien dont les employés ont besoin et les façons de mesurer les progrès accomplis. Ce dialogue s'est échelonné sur 51 séances de discussion d'une journée chacune auxquelles ont participé 720 employés, soit près de 10 % du personnel à l'emploi du Ministère. Les participants ont exprimé plusieurs attentes envers les valeurs fondamentales de Santé Canada. Ils sont d'avis que ces valeurs doivent :

- refléter le mandat social et scientifique du Ministère et gagner la confiance de la population;
- plaire aux employés comme adultes qui aspirent à faire du bon travail et qui sont en mesure d'exercer un jugement sûr;
- être inspirantes, nouvelles et réalistes, en plus d'être intéressantes et stimulantes;



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- avoir du mordant;
- refléter ce qui a été dit et s'intégrer aux relations et aux pratiques;
- être reliées entre elles et fonctionner comme un tout;
- favoriser une plus profonde réflexion et un plus grand dialogue afin de s'adapter aux changements sociaux et du domaine de la science.

Pour répondre à ces attentes, le Centre a développé un modèle innovateur pour illustrer une perspective qui s'éloigne de la personne (bien individuel – Être fiers de ce que nous faisons) pour mettre l'accent sur l'organisation (bien de l'organisation – Créer une communauté dans le milieu du travail) puis sur le concept du bien collectif (Nous soucier de bien servir les Canadiens). Pour chacune de ces trois catégories, il existe certains énoncés qui soulignent les comportements concrets.

En se basant sur les résultats du dialogue, le Centre a également rédigé un rapport qui contient les résultats de ce processus, de même qu'un plan d'action pluriannuel pour prendre les mesures qui s'imposent à la suite du dialogue. Ces documents ont été distribués à tous les employés.

Le plan d'action pluriannuel est, de par sa nature, un effort de collaboration. Il comprend quatre priorités : 1) communiquer les valeurs fondamentales de Santé Canada et les résultats du dialogue; 2) intégrer les valeurs fondamentales de Santé Canada; 3) évaluer les progrès et mesurer le rendement; 4) poursuivre le dialogue et renouveler les valeurs fondamentales de Santé Canada. On s'affaire présentement à la mise en œuvre des recommandations dans tout le Ministère.

Depuis l'approbation du plan d'action, le Centre a élaboré et dirigé deux ateliers – Éthique 101 et Gérer avec les valeurs et l'éthique – conçus pour amener les employés à mieux comprendre les questions connexes. Le Centre prévoit offrir ces ateliers partout au pays au cours de la prochaine année. De plus, le Centre a dirigé des « interventions de groupes intacts » qui sont conformes aux valeurs fondamentales de Santé Canada et de ce qu'elles représentent pour une équipe particulière.

En bout de ligne, le dialogue a non seulement permis à Santé Canada de définir et de décrire ses valeurs fondamentales, mais il a également produit des idées concrètes qui permettront d'intégrer ces valeurs aux activités du Ministère, de sensibiliser la population aux valeurs et à l'éthique. Le dialogue a également fourni aux employés une tribune où ils peuvent parler ouvertement des questions morales qui les concernent et du soutien et des outils dont ils ont besoin pour résoudre les problèmes et pour intégrer les valeurs fondamentales de Santé Canada. **C. Un changement qui s'impose**



Catalyseur du changement

Santé Canada a délibérément choisi d'intégrer les valeurs et l'éthique à sa culture, à titre d'attaque préemptive contre les nouveaux problèmes complexes (scientifiques et autres) auxquels ses employés devraient de plus en plus s'attendre et qui pourraient créer des dilemmes moraux. Le Ministère voulait s'assurer que ses employés possèdent les outils et le soutien nécessaires pour faire face aux enjeux potentiels et pour saisir les occasions qui se présentent.

Qui a dirigé l'initiative?

Les membres du Comité exécutif ministériel dirigé par le sous-ministre ont été et demeurent encore les principaux champions au sein du Ministère. Depuis 2000, les valeurs et l'éthique représentent une priorité absolue et le sous-ministre a tout mis en œuvre pour s'assurer que les autres membres de l'équipe de gestionnaires supérieurs sont tout aussi dévoués et qu'ils s'engagent à mettre le projet de l'avant.

Quels défis avez-vous rencontrés?

De nombreux employés se sentent dépassés par leurs responsabilités quotidiennes et doutent souvent de la pertinence et de la longévité des nouvelles initiatives, qui peuvent se traduire par du travail supplémentaire. De plus, les valeurs et l'éthique ne représentent qu'une des nombreuses priorités du Ministère. Parce que ces attitudes pourraient nuire au succès de l'initiative, le Centre s'est affairé à accroître la pertinence des valeurs et de l'éthique en les intégrant aux activités et au processus décisionnel existants. Pour ce faire, le Centre a produit des outils qui s'appliquent aux situations réelles, tout en reliant cette approche à des modèles théoriques valables. En utilisant des exemples réels d'applicabilité, le Centre a aidé les employés à bien comprendre le lien entre les valeurs et l'éthique, le bon jugement et les pratiques saines de travail.

De plus, les participants au dialogue ont fait ressortir les enjeux et les possibilités suivantes relativement à l'intégration des valeurs fondamentales de Santé Canada : comprendre l'éthique; lier l'éthique à la pratique; se diviser les responsabilités; se voir comme nous sommes et s'exprimer franchement; communiquer les bons messages; développer la capacité de jouer un rôle; accepter le changement nécessaire; donner du mordant à l'éthique; honorer notre engagement et renouveler nos valeurs et notre éthique.

D. Répercussions / avantages

Santé Canada en est encore à un stade précoce de son projet sur les valeurs et l'éthique. Cependant, les participants au dialogue ont affirmé que le processus leur a permis de mieux apprécier la pertinence et l'importance des valeurs et de l'éthique, pour eux-mêmes et pour le Ministère, de communiquer les meilleures pratiques et d'en apprendre davantage sur la similarité des valeurs communes aux employés et aux gestionnaires et des enjeux qu'ils doivent affronter. Les participants appuient les efforts du Centre pour poursuivre la discussion sur les valeurs et l'éthique. Une sensibilisation accrue a mené un certain nombre de personnes à s'adresser au



Centre pour élaborer et mener des interventions d'équipe, pour élaborer des études de cas, pour discuter des enjeux qui présentent un intérêt particulier, pour emprunter des outils qu'ils utiliseront lors de discussions avec les employés au sujet des enjeux et pour commencer à intégrer les valeurs et l'éthique aux activités.

E. Leçons apprises

Le Centre s'est rapidement aperçu que le succès de la stratégie reposait en grande partie sur l'engagement de l'équipe de gestionnaires supérieurs et sur celui des employés de tous les niveaux. Parmi les autres leçons apprises, notons celles-ci :

- la collaboration avec les groupes internes qui travaillent dans des secteurs similaires (p. ex. la gestion moderne, l'Initiative sur la santé en milieu de travail et la modernisation des ressources humaines, etc.) réduit le dédoublement des tâches et capte les synergies ministérielles;
- donner de la crédibilité au programme en faisant appel à des experts, en les embauchant et en travaillant avec eux ou par le truchement de l'apprentissage;
- miser sur les réseaux externes, lesquels représentent une source importante d'information sur les activités au sein des autres organisations et une tribune favorisant l'échange de meilleures pratiques et d'outils;
- pour favoriser la participation des employés de tous les niveaux, il est nécessaire d'aller sur le « terrain », d'être visible, de communiquer de diverses façons et d'utiliser le langage qui convient et des exemples de la vie courante afin de concrétiser les valeurs et l'éthique;
- être à l'écoute, innover et personnaliser afin de répondre aux besoins de façon convenable et sensée;
- présenter l'initiative d'une façon intéressante et positive;
- affecter les ressources nécessaires pour créer et maintenir une stratégie sur les valeurs et l'éthique;
- élaborer un plan complet de communication;
- donner du mordant à l'éthique en la reliant au cadre de responsabilisation.

Le Centre a également appris qu'il est important de faire participer le plus grand nombre de personnes possible dans le processus. En donnant la chance à autant d'employés de participer à la définition des valeurs fondamentales de Santé Canada, le Centre croit qu'il a réussi à susciter un meilleur engagement et un plus grand intérêt envers l'initiative, ce qu'il n'aurait pu faire autrement. Les employés ont saisi la chance qui leur a été donnée de discuter ouvertement des questions morales et de définir l'orientation qui permettra de modifier la culture ministérielle, et



ils se sont dit prêts à participer au processus de mise en œuvre. Ces facteurs devraient faciliter les prochaines étapes d'intégration des nouvelles valeurs fondamentales à la culture ministérielle.

F. Références bibliographiques

- Stratégies de mise en œuvre des programmes d'éthique : Santé Canada. Document du Conseil du Trésor.
- *Façonner notre culture organisationnelle*. Rapport qui fait état des résultats du Dialogue de Santé Canada sur les valeurs et l'éthique.
- *Dialogue de Santé Canada sur les valeurs et l'éthique*. Plan d'action pluriannuel.
- *Principales constatations sur le Dialogue sur les valeurs et l'éthique et sur le plan d'action pluriannuel*. Centre d'éthique en milieu de travail.



**Principales méthodes de gestion moderne
Étude de cas sur les valeurs et l'éthique**

Pilier(s) de la gestion moderne	Valeurs et éthique
Ministère/ organisme	Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
Personnes interrogées	Mary Laidlaw, directrice, Opérations, Programmes et services au Groupe de la direction
Résumé des principales méthodes	
<p><i>Vous occupez un poste de gestionnaire et l'un de vos employés vient vous voir pour se plaindre qu'un membre de l'équipe n'apporte pas tout son soutien et cause des ennuis à ses collègues de travail. Vous disposez de renseignements confidentiels sur l'employé en question qui expliquent peut-être et justifient son comportement, mais vous ne pouvez pas en faire part à ses camarades d'équipe désabusés. Que faites-vous?</i></p> <p><i>Pour les fonctionnaires, l'éthique doit être guidée par les normes et les principes de bonne conduite qui reflètent les valeurs du Ministère, peu importe les croyances et les opinions personnelles. Comment un ministère ou un organisme gouvernemental peut-il aider ses employés à opérer les justes choix lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes d'ordre moral?</i></p> <p>La réponse de DRHC a été de préparer une <i>Brochure sur les valeurs et l'éthique</i> qui décrit le point de vue du Ministère sur les valeurs et l'éthique et fournit des directives pour permettre aux gestionnaires et aux employés de prendre des décisions respectant les valeurs fondamentales. Cette Brochure conviviale est un ouvrage de référence accessible qui définit les valeurs fondamentales et les engagements du Ministère et qui énonce la façon de prendre des décisions morales en suivant une approche étagée. Elle ne souligne pas seulement le rôle que doivent jouer les gestionnaires en appuyant les décisions reposant sur des valeurs, mais elle indique à qui il faut s'adresser pour obtenir d'autres conseils et une aide complémentaire. Un aide-mémoire permettant de prendre des décisions reposant sur les valeurs du Ministère constitue pour les employés un instrument réaliste qui peut être mis immédiatement en application chaque fois qu'ils sont dans le doute.</p> <p>En complément de cette Brochure, DRHC a également construit un site Web sur les valeurs et l'éthique qui, aux côtés de documents et d'instruments de référence électroniques, montre aux employés (au moyen d'exemples réels de problèmes d'ordre moral au travail) comment affronter ces dilemmes lorsqu'ils sont à la recherche de la « bonne » solution.</p> <p>La Brochure ou le site Web ne sauraient répondre à toutes vos questions. Aucun des deux ne définit un plus grand nombre de règles et de règlements. En revanche, les employés disposent d'un aide-mémoire des questions qu'ils peuvent se poser pour porter les jugements qui leur permettent de prendre les mesures qui s'imposent lorsqu'ils font face à un dilemme d'ordre moral.</p>	



A. Contexte

La *Brochure sur les valeurs et l'éthique* à DRHC et le *Site Web sur les valeurs et l'éthique* qui lui fait pendant ont été conçus comme éléments du cadre sur les valeurs et l'éthique du Ministère. La Brochure existe en version imprimée de même que sur le site Web du Ministère à l'adresse <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/dept/mission/handbook.shtml>. Le site Web sur les valeurs et l'éthique est interne et est accessible à tous les employés sur le site Intranet de DRHC.

Aussi bien la Brochure que le site Web sont issus des méthodes de gestion en vigueur et de la culture qui existe déjà au sein de DRHC. Ils ont été conçus pour répondre au besoin de fournir aux gestionnaires et aux employés des instruments qu'ils peuvent utiliser dans leurs attitudes, leurs actions et leurs décisions quotidiennes afin de s'assurer que les valeurs fondamentales et l'éthique du Ministère sont à la base de toutes ses activités. Un échantillon représentatif de gestionnaires et d'employés du Ministère a pris part à l'élaboration de la Brochure et du site Web. Le résultat reflète le point de vue collectif des gestionnaires et des employés sur les valeurs et l'éthique telles qu'elles s'appliquent au milieu de travail à DRHC. Et la Brochure et le site Web examinent des problèmes de travail réels, importants et moins importants, car les dilemmes d'ordre moral surviennent à tous les niveaux des opérations et touchent tous les employés.

Que feriez-VOUS à leur place?

Votre mère a oublié de renouveler sa demande de supplément de revenu garanti. Vous êtes commis à l'information aux programmes de sécurité du revenu et vous savez pertinemment que la demande ne respectera pas l'échéance si elle emprunte la voie du courrier normal, mais vous pouvez l'envoyer par courrier interne et demander que le traitement de la demande soit accéléré. Que faites-vous?

Vous êtes le nouvel adjoint administratif chargé de commander les fournitures de bureau et vous constatez qu'il y a une véritable razzia sur les crayons et les blocs-notes qui coïncide étrangement avec la rentrée des classes. Juste avant Noël, le ruban adhésif Scotch et les marqueurs rouges et verts disparaissent plus vite que vous n'arrivez à reconstituer les stocks. Vous savez pertinemment que le fait de prendre des fournitures pour son usage personnel va à l'encontre des règlements, mais vous hésitez à soulever le problème auprès de vos collègues, qui sont également vos amis. Que faites-vous?

Jusqu'où êtes-vous prêt à aller? Ou refusez-vous carrément de tricher? Les règlements doivent-ils être appliqués avec rigueur, sans égard aux circonstances personnelles? Quelle est la juste chose à faire? Ce sont là des questions auxquelles il est impossible de répondre par des directives toutes faites. C'est la raison pour laquelle la Brochure et le site Web montrent aux employés comment il convient de réfléchir de manière responsable. Pour chaque dilemme d'ordre moral qu'il cite en exemple, le site Web propose les ***Facteurs dont il faut tenir compte*** et les ***Options de solutions*** qui traitent d'un certain nombre de démarches différentes, chacune pouvant être appliquée comme il faut pour résoudre la question soulevée.



La principale difficulté consiste à combiner les démarches fondées sur les valeurs et fondées sur les règles pour porter un jugement, tout en sachant qu'une approche seule ne saurait couvrir toutes les éventualités au travail. C'est pourquoi la Brochure et le site Web visent à s'assurer que les attitudes professionnelles à DRHC ne sont pas seulement dictées par les valeurs prônées par le Ministère, par les lois, les conventions collectives et les politiques et directives du Conseil du Trésor, mais aussi par l'équité et le respect d'autrui.

B. Description des principales méthodes

Brochure sur les valeurs et l'éthique

La *Brochure sur les valeurs et l'éthique* à DRHC est un document de 22 pages concis et convivial écrit en langage simple qui expose les valeurs et l'éthique comme cadre de prise de décisions. Il énonce l'attente du Ministère selon laquelle les employés de tous les niveaux doivent souscrire à ce cadre. Voici ce que l'on trouve dans cette Brochure :

- un message de la haute direction sur la raison de l'importance des valeurs et de l'éthique;
- une brève description de « ce que l'on entend par les valeurs et l'éthique »;
- une analyse de l'utilité des valeurs et de l'éthique dans le cadre de DRHC (p. ex. pourquoi nous soucions-nous des valeurs et de l'éthique, en quoi les valeurs et l'éthique appuient-elles la mission de DRHC?);
- la mission et la vision de DRHC;
- les valeurs fondamentales et engagements à l'égard des valeurs à DRHC;
- les décisions fondées sur les valeurs et fondées sur les règles;
- le rôle que doivent jouer les gestionnaires pour mettre les valeurs du Ministère en pratique;
- à qui s'adresser pour obtenir de l'aide et de l'appui;
- un aide-mémoire sur les valeurs et l'éthique pour aider les gestionnaires et les employés à prendre la bonne décision lorsqu'ils font face à un dilemme d'ordre moral.

La Brochure a été délibérément conçue comme ouvrage de référence pour aider les employés à prendre les bonnes décisions et les mesures qui s'imposent, surtout en l'absence de règles et de règlements clairement établis.

Site Web sur les valeurs et l'éthique

Le *Site Web sur les valeurs et l'éthique* est un autre ouvrage de référence qui s'adresse aux gestionnaires et aux employés de DRHC et qui comporte des outils précieux pour mettre en



application les concepts exposés dans la *Brochure sur les valeurs et l'éthique*. Outre les éléments que l'on trouve déjà dans la Brochure, le site Web traite de ce qui suit :

- **La prise de décisions éthiques** : démarche étagée pour prendre des décisions éthiques qui tentent de répondre à des questions du genre : « comment résoudre un problème d'ordre moral? », « de quels facteurs faut-il tenir compte? », « que devons-nous faire? ».
- **Guide sur les questions préoccupantes** : des directives sont fournies sur les dilemmes courants auxquels sont confrontés les fonctionnaires, comme l'accumulation de milles aériens / primes pour les déplacements au nom du gouvernement; le caractère confidentiel des renseignements; les cadeaux et l'hospitalité; le traitement préférentiel; et bien d'autres encore. Ce site propose des hyperliens avec des sites utiles où l'on peut visionner en détail des politiques, des directives et des lignes directrices, et il traite également des énoncés de valeurs et des engagements de DRHC.
- **Études de cas** : grâce à une série d'études de cas hypothétiques, on trouve des exemples de la façon de régler de façon morale les principaux dilemmes que l'on rencontre au travail. Ces études de cas parviennent admirablement à stimuler le débat entre les gestionnaires et les employés sur toute une diversité de questions d'ordre moral, en utilisant des situations réelles pour mieux faire connaître les ressources qui existent pour faciliter les décisions fondées sur les valeurs et stimuler le travail d'équipe. Ces études de cas reposent sur les préoccupations et les problèmes recensés par les employés de DRHC au cours de groupes de discussion et traitent de sujets aussi divers que les relations de travail, les conflits d'intérêts, les activités politiques, et un milieu exempt de harcèlement et de discrimination. Ces études de cas ne fournissent pas de réponses toutes faites, mais elles renvoient aux lois et aux politiques applicables dont il faut tenir compte lorsqu'on s'efforce de trouver une solution.
- **Questions et réponses** : on y trouve des réponses à des questions fondamentales du genre : « quelles sont les valeurs fondamentales de DRHC? », « les valeurs et l'éthique sont-elles quelque chose de nouveau? », « pourquoi nous soucions-nous des valeurs et de l'éthique? », etc.

C. L'impératif de changement

La *Brochure sur les valeurs et l'éthique* de DRHC et le site Web qui l'accompagne sont deux initiatives qui répondent en quelque sorte au Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (rapport Tait). La haute direction de DRHC s'est attelée à la tâche d'analyser les valeurs et l'éthique au sein de l'organisation et de comprendre le sens des valeurs au niveau de l'organisation et de l'individu.

Qui a dirigé l'effort?

Les champions ministériels de cette initiative se situaient à divers paliers de DRHC, ce qui a contribué à la « concrétisation » des valeurs fondamentales du Ministère. Une série de sous-ministres adjoints des services opérationnels et généraux ont dirigé l'effort et un Groupe de



travail national a été créé avec des représentants de tout le Ministère et des syndicats concernés. Une équipe de projet a reçu pour mission d'exécuter le projet et de s'entretenir avec les équipes de gestionnaires sur toute une variété de sujets et de préoccupations ayant trait aux codes de conduite et aux valeurs et à l'éthique. *« Dans un cas, un gestionnaire a dit d'accord, je vous donne 15 minutes pour parler d'éthique et de valeurs, et, deux heures plus tard, nous étions toujours en train d'en discuter. Je ne pense pas qu'il avait compris toute l'importance de ces éléments pour les employés. »*

Quelles difficultés a-t-on rencontrées?

Au début, il y avait deux camps distincts au Ministère : ceux qui voulaient administrer les valeurs et l'éthique en appliquant des règles et des règlements clairs, et ceux qui estimaient qu'il fallait habiliter les employés à prendre des décisions. L'équipe de projet a réussi à trouver le moyen de plaire aux deux groupes. *« Pour ceux qui veulent des règles, le site Web les aiguille vers la bonne source, mais il y a également l'aveu que, parfois, il n'existe pas de règles. »*

L'une des plus grosses difficultés à laquelle l'équipe de projet s'est heurtée a été de véhiculer le vrai sens d'expressions comme « valeurs démocratiques » ou « valeurs professionnelles ». Les gens pensent généralement que les valeurs signifient respect, honnêteté, ouverture d'esprit, etc. L'équipe de projet a dû trouver le juste milieu entre l'engagement de la haute direction et les valeurs du rapport Tait et la rétroaction qu'elle a obtenue dans toute l'organisation. Certains gestionnaires et employés ont manifesté un certain cynisme en affirmant que leur contribution n'entrerait pas en ligne de compte dans quelque chose d'aussi fondamental que l'établissement des valeurs et de l'éthique du Ministère. En guise de réplique, l'équipe de projet a fait preuve de diligence pour s'assurer que chaque commentaire, question ou plainte se reflétait d'une façon ou d'une autre dans le produit fini. Cette démarche a permis de convaincre les gens que l'équipe de projet était ouverte, honnête et prête à tenir compte de leur contribution. La crainte que « personne n'écouterait » s'est vite estompée lorsque les employés ont compris que DRHC était prêt à prêcher par l'exemple.

D. Incidences / retombées

La conception de la Brochure et du site Web a servi de catalyseur pour inciter un plus grand nombre de gestionnaires et d'employés de DRHC à parler des valeurs et de l'éthique dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Le fait que le site Web ait attiré plus de 60 000 visiteurs depuis son lancement témoigne de cet intérêt.

Les liens que le site Web offre avec des raccourcis pour trouver d'autres sites utiles (comme la politique ou la directive sur les voyages) et l'aide-mémoire de la Brochure sur l'éthique facilitent la découverte d'une réponse à un dilemme d'ordre moral pour s'assurer que les principes fondés sur les valeurs s'appliquent à toutes les activités.

Les employés et les gestionnaires de DRHC utilisent l'aide-mémoire figurant dans la Brochure pour tenter de répondre à des questions du genre : « est-ce illégal? », « quel impact cela a-t-il sur les gens? », « est-ce que cela est moral? », avant de prendre des décisions. Ils sont donc en



meilleure posture pour justifier le bien-fondé de leurs décisions. Un gestionnaire a même utilisé la Brochure pour orienter un débat pratique avec des employés des Ressources humaines sur l'application des valeurs démocratiques dans leurs rapports avec les citoyens et le ministre.

E. Leçons apprises

L'une des principales leçons que l'on peut tirer de cette initiative est qu'il faut à tout prix mener une enquête initiale au moment où un projet est lancé pour être en mesure d'évaluer par la suite l'impact des instruments utilisés et la façon dont ils sont appliqués. Une enquête a été réalisée au moment où la *Brochure sur les valeurs et l'éthique* a été publiée, ce qui témoigne du fait que de plus en plus de gens prennent conscience de l'éthique et des valeurs. Toutefois, les résultats ne sont pas entièrement significatifs, étant donné qu'il n'existe pas d'enquête de référence permettant de les comparer. Parmi les autres leçons apprises dans le cadre de cette initiative, mentionnons :

- L'adoption d'une approche feutrée empêche que les gestionnaires aient le sentiment qu'il s'agit de la « saveur du mois », ce qui atténue les risques d'une réaction cynique chez les employés.
- Le fait d'être ouvert, transparent et conciliant est indispensable pour obtenir l'accord général lorsqu'il y a des points de vue ou des intérêts conflictuels.
- Le fait d'inciter les employés et les gestionnaires à maintenir un dialogue constant sur les valeurs et l'éthique renforce l'engagement pris par le Ministère. « *La clé de voûte des valeurs et de l'éthique est l'engagement personnel; on n'enseigne pas les valeurs et l'éthique – il faut y croire.* »
- Le fait d'intégrer les valeurs et l'éthique dans divers programmes de formation du Ministère, non pas comme sujet autonome mais comme élément des critères de prise de décisions, garantit l'application uniforme de ces principes.

F. Bibliographie

- Brochure sur les valeurs et l'éthique à DRHC.
- Site Web sur les valeurs et l'éthique de DRHC (fourni sur CD).



Pratiques exemplaires du contrôleur moderne Étude de cas – Valeurs et éthique

Pilier(s) - Fonction de contrôleur moderne	Valeurs et éthique
Ministère / Organisme	Ministère de la Défense nationale / Forces canadiennes
Interviewés	Colonel K.A. Strain, Directeur, Programme d'éthique de la Défense Gregory Smith, Gestionnaire, Programme d'éthique de la Défense Marilyn Burke, Conseillère en éthique, Matériels
Résumé de la pratique exemplaire	
<p>Les profonds changements qui ont bouleversé la société, la technologie, le gouvernement et les objectifs de notre organisation ont créé un contexte où il est de plus en plus difficile de faire des choix et de prendre des décisions, surtout que ce contexte devient chaque jour plus complexe. Dans ce contexte, les employés du ministère de la Défense nationale (MDN) et les membres des Forces canadiennes (FC) sont censés montrer leur adhésion aux valeurs de l'organisation en appliquant les normes éthiques les plus rigoureuses dans l'exercice de leurs fonctions.</p> <p>Le Programme d'éthique de la Défense (PED) aide le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) à faire face aux dilemmes éthiques auxquels ils sont confrontés quotidiennement en fournissant aux membres des FC et aux employés du MDN les connaissances, les capacités et les outils qui sont nécessaires pour prendre les bonnes décisions et faire les bons choix. Au bout du compte, l'objectif du PED est de créer un milieu de travail où le personnel de la Défense choisira de faire ce qui est bien. Le programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assure un leadership en faisant preuve d'action responsable, de diligence raisonnable et de point d'appui aux comportements éthiques; • Fournit des informations, des outils et des possibilités de dialogue pour aider les employés du MDN et les membres des FC à prendre les bonnes décisions et à faire les bons choix; • Développe un réseau d'échange du savoir, des produits, des pratiques et des services d'apprentissage continu pour institutionnaliser le PED au MDN et dans les FC et pour créer un environnement éthique. <p>Le Chef – Service d'examen (CS Ex), qui relève directement du Sous-ministre et du Chef d'état-major de la Défense, est responsable de l'administration globale du PED. Le CS Ex est l'autorité centrale qui établit la stratégie, les politiques, les directives et les services de soutien requis pour permettre une mise en œuvre décentralisée du programme par les gestionnaires de niveau 1¹ qui sera conforme à la structure particulière et à la culture de leur domaine de responsabilité au sein de l'organisation. Un Conseil consultatif sur l'éthique, composé de représentants de chacune des organisations de niveau 1, fournit une orientation stratégique, des conseils et de la rétroaction pour l'administration du programme, et pour le développement d'outils et d'activités qui appuient le programme et sa mise en œuvre.</p>	

¹ Les gestionnaires de niveau 1 sont l'équivalent, au MDN et dans les FC, des sous-ministres adjoints (SMA).



A. Contexte

Le Programme d'éthique de la Défense (PED) est à l'avant-garde des efforts de promotion de l'éthique au gouvernement fédéral. En effet, le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) sont la première grande institution fédérale à s'être dotée d'un programme d'éthique fondé sur des valeurs. D'autres grandes organisations, comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et la Gendarmerie royale du Canada, se servent du PED comme modèle pour leurs propres programmes.

Les efforts de rehausser l'environnement éthique au MDN et dans les FC ont pris de l'ampleur, au début des années 1990, lorsqu'on a pris conscience que l'évolution de la société, les changements technologiques, et l'augmentation constante de l'intensité et de l'envergure des opérations du MDN et des FC nécessiteraient un meilleur équilibre entre le respect des règles dans un contexte hiérarchique, d'une part, et l'adhésion à des valeurs communes, d'autre part. Seul un tel équilibre saurait garantir un comportement fondé sur les normes éthiques les plus rigoureuses dans l'ensemble de l'organisation. Au milieu des années 1990, on a vu émerger le phénomène de la « personne stratégique », qui permet aux décisions individuelles d'être répercutées dans le monde entier et d'influencer fortement les politiques et les événements au niveau stratégique, et qui est devenu une nouvelle réalité pour les gestionnaires et les cadres dirigeants. En décembre 1997, le Programme d'éthique de la Défense (PED) a été lancé officiellement et l'*Énoncé d'éthique de la Défense* a été adopté, et par le fait même la conception du PED changeait d'une approche plus restreinte qui était axée principalement sur la protection des ressources et la prévention des fraudes en faveur d'une approche plus globale fondée sur les valeurs éthiques.

Les principes et les valeurs de l'*Énoncé d'éthique de la Défense* et du PED fournissent :

- des directives pour un comportement éthique, à l'usage des individus et des institutions;
- des outils pour le maintien d'un environnement éthique.

Après les phases initiales de conception et de développement, on est passé à la phase de soutien du programme. On met désormais l'accent sur l'institutionnalisation du PED au sein du MDN et des FC, grâce à un cadre global et intégré. Le PED répond aux attentes en matière de comportement éthique par divers moyens : développement du leadership, amélioration continue, formation, outils de prise de décision, gestion des risques éthiques, etc. La mise en œuvre du PED s'effectue au moyen de 17 plans individuels de niveau 1 qui font appel aux instruments suivants : sensibilisation, dialogue, apprentissage, évaluation des risques, rétroaction, rapports, partage de l'information, politiques, outils pratiques et mesure du rendement.



B. Description de la pratique exemplaire

Aperçu

Le PED est un programme complet qui utilise toute une gamme d'outils (ex. : formation, communication, politiques, mesure du rendement) pour promouvoir l'éthique au sein du MDN et dans les FC et qui comporte quatre éléments fondamentaux :

- *Responsabilité du leadership* – Établir des structures institutionnelles en matière d'éthique, en relevant les défis de la sensibilisation et du dialogue, et en prenant des mesures pour atténuer les risques éthiques.
- *Sensibilisation* – Insister sur la compréhension des concepts d'éthique et des démarches décisionnelles.
- *Évaluation des risques éthiques* – Encourager les gens à identifier les risques éthiques importants auxquels ils sont exposés dans leur milieu de travail, et à trouver des moyens d'y faire face.
- *Dialogue* – Donner aux membres du personnel l'occasion de s'exprimer sur les problèmes éthiques liés à leur travail, et les encourager à tenir compte de l'éthique dans toutes leurs décisions.

Ces quatre éléments d'un programme d'éthique s'appliquent à tous les aspects du MDN et des FC, mais grâce à la structure particulière du PED, il est possible de les appliquer à des degrés variables, selon les besoins particuliers des divers groupes et milieux de travail de l'organisation. Le Chef – Service d'examen, en tant qu'autorité responsable du PED, en assure la direction et établit la stratégie, les politiques et les directives qui sont nécessaires pour appuyer les 17 plans de mise en œuvre individuels de niveau 1. Chaque gestionnaire de niveau 1 est chargé de mettre en œuvre le PED d'une façon conforme à la nature particulière et à la structure de son groupe fonctionnel. Les plans de mise en œuvre de niveau 1 utilisent les instruments suivants : formation, coordination, mécanismes pour faciliter la discussion sur les problèmes d'éthique, rétroaction, responsabilisation, contrôle et rapports. Un Conseil consultatif sur l'éthique, composé de représentants de chaque organisation de niveau 1, se réunit au moins deux fois par année et sert de direction supérieure au PED en lui assurant le leadership et les changements d'orientation nécessaires.

Lancement du PED

Après l'élaboration théorique de la conception du PED, la première étape pour lancer le programme a consisté à élaborer un *Énoncé d'éthique de la Défense* adapté aux besoins du MDN et des FC, c.-à-d. une organisation complexe composée d'une myriade de groupes fonctionnels qui ont chacun leur culture distincte. En fin de compte, le PED visait à faire en sorte que tous les employés du MDN et les membres des FC soient assujettis aux mêmes valeurs institutionnelles. L'*Énoncé d'éthique de la Défense* a été élaboré par une consultation menée à tous les niveaux et



d'un bout à l'autre de l'organisation. L'*Énoncé* donne la liste des principes et des obligations qui sont conformes à la nature organisationnelle particulière du MDN et des FC, tout en reflétant les valeurs fondamentales qui garantissent le respect de l'individu.

En même temps que l'*Énoncé d'éthique de la Défense*, un cadre de mise en œuvre a dû être élaboré pour le programme. Le MDN et les FC ont dû choisir entre une approche fondée sur la conformité aux règles et une approche plus globale fondée sur l'adhésion à des valeurs communes. Il a également fallu tenir compte de la nature opérationnelle du MDN et des FC, qui rend essentiel le respect des règles afin de maintenir des normes minimales. Dans un contexte qui reconnaît le principe de la primauté du droit dans une démocratie, les employés du MDN et les membres des FC devaient être encouragés à appliquer les normes éthiques les plus rigoureuses dans leurs actions et leurs décisions et dotés du pouvoir pour le faire, par divers moyens - dialogue, apprentissage, outils et politiques. L'exigence d'encourager et d'appliquer les normes éthiques les plus rigoureuses dans le processus décisionnel a servi d'objectif primordial à l'élaboration d'un programme axé sur les valeurs qui met en lumière les valeurs éthiques liées aux règles et aux règlements existants, tout en les incorporant à de nouvelles règles.

Insuffler la vie au PED

Des coordonnateurs ont été désignés pour chacun des 17 plans de mise en œuvre de niveau 1. Sous la direction de leur gestionnaire de niveau 1, ils ont été chargés d'élaborer et de soutenir le plan de mise en œuvre du PED au sein de leur groupe. Les plans de mise en œuvre, qui sont révisés régulièrement, indiquent les activités (exemple : formation, établissement de pratiques, partage de l'information, gestion des risques, rétroaction) qui sont censées encourager et soutenir les prises de décision et les comportements éthiques dans le contexte mandaté par le programme. Les responsables du PED travaillent en étroite collaboration avec les organisations de niveau 1 pour faire en sorte que les plans de mise en œuvre soient conformes au PED, pratiques et axés sur les résultats.

Une structure de responsabilisation fait également partie du PED. L'obligation d'assurer et de faire preuve d'un leadership en matière d'éthique et l'obligation d'afficher un comportement éthique personnel sont des exigences cotées dans le système d'évaluation du rendement des membres des FC et des cadres supérieurs du MDN. De plus, le MDN se dirige vers un processus de gestion axé sur les compétences qui tiendra compte des valeurs et de l'éthique.

Soutien

La prochaine étape, pour institutionnaliser pleinement le PED au sein du MDN et des FC, consistera à renforcer tous les éléments du programme dans le cadre des plans de mise en œuvre individuels de niveau 1. Les responsables du PED commencent également à mesurer l'efficacité du programme. Un sondage de base sur l'éthique organisationnelle a été effectué en 1999 pour obtenir une évaluation de base des valeurs éthiques auxquelles les membres des FC et les employés du MDN se conforment actuellement ou qu'ils considèrent comme des valeurs appropriées. En plus, ce sondage a identifié les principaux problèmes d'éthique au MDN et dans



les FC. Ce sondage a aidé le PED à développer des mécanismes d'information et des outils conçus pour obtenir les meilleurs résultats dans le but d'instaurer un environnement éthique. Le cadre de mesure du rendement du PED, fondé sur un cycle de trois ans, prévoit un sondage de suivi en 2003.

Le système de mesure du rendement du PED comprend également des mécanismes de rétroaction et de rapport qui font partie de l'initiative « Pleins feux sur l'éthique » menée dans l'ensemble du MDN et des FC et qui aura lieu au printemps 2003. Dans le cadre de cette initiative, les superviseurs à tous les niveaux tiendront des séances de dialogue éthique avec leurs subalternes, et ils feront rapport à la direction sur les problèmes éthiques en milieu de travail, et sur les stratégies de gestion et d'atténuation des risques. Ces rapports, combinés aux résultats du sondage de suivi sur l'éthique, aideront les responsables du PED à identifier les problèmes systémiques qui nécessitent un suivi et à planifier la prochaine étape du programme.

C. L'impératif du changement

Catalyseur pour le changement

Au milieu des années 1990, les membres de la haute direction du MDN et des FC se sont aperçus graduellement que le contexte opérationnel de l'organisation avait changé. Cette prise de conscience a été le résultat de divers facteurs internes et externes, dont les suivants :

- *Modification de la structure organisationnelle et de gestion* – Des niveaux de gestion ont été éliminés, ce qui a poussé la prise de décision plus bas dans l'organisation.
- *Évolution du contexte opérationnel* – L'intensité, l'envergure et la complexité des opérations militaires du Canada se sont accrues.
- *Émergence du phénomène de la « personne stratégique »* – La technologie et l'allègement de la structure organisationnelle ont permis au personnel à tous les niveaux de prendre des décisions susceptibles d'être répercutées dans le monde entier et d'influencer fortement les politiques et les événements au niveau stratégique.
- *Changements sociaux* – Contrairement à leurs prédécesseurs, les employés du MDN et les membres des FC d'aujourd'hui ont un niveau scolaire en moyenne plus élevé, connaissent leurs droits, exigent des explications honnêtes, ont besoin d'être convaincus avant de s'engager et sont conscients d'être habilités à faire des choix éthiques.
- *Transparence* – Aujourd'hui, on met davantage l'accent sur l'accès à l'information, la technologie, la surveillance exercée par les médias, et l'allègement de la structure de gestion.

La prise de conscience du nouveau contexte organisationnel et du rôle déterminant de la « personne stratégique » au MDN et dans les FC a mis en lumière la nécessité de doter les employés du MDN et les membres des FC des outils et d'habiletés de jugement dont ils ont



besoin pour faire les bons choix et prendre les bonnes décisions face à des dilemmes éthiques hautement complexes.

Qui a pris en mains cette initiative?

La haute direction a constamment appuyé le PED. La désignation d'une autorité centrale responsable du programme (le Chef – Service d'examen) relevant directement du Sous-ministre et du Chef d'état-major de la Défense a joué un rôle très important à l'étape initiale du PED et pendant la phase de soutien qui a suivi. Les responsables du PED et les conseillers en éthique qui ont été interviewés dans le cadre de la présente étude de cas ont tous convenu que le leadership est un élément clé pour assurer la légitimité et la pertinence du programme ainsi que pour soutenir l'effort de mise en œuvre.

Quels sont les défis rencontrés?

Les principaux défis qui ont été rencontrés dans la conception, le développement et la mise en œuvre du PED sont les suivants :

- *Leadership* – L'adhésion des dirigeants, dans toute l'organisation mais surtout au niveau de la haute direction, a été essentielle pour mettre en place le PED.
- *Absence de modèles existants* – En l'absence de modèles existants, il a fallu procéder à des recherches et à des consultations approfondies pour la mise au point d'une conception de programme éthique et d'un cadre de gestion adaptés à une institution publique très complexe.
- *Énoncé unique des valeurs* – Il était important de veiller à ce que tous les membres de l'organisation soient assujettis aux mêmes valeurs institutionnelles, mais aussi de faire en sorte que ces valeurs s'harmonisent bien avec le caractère distinctif des différents groupes et avec les valeurs individuelles fondamentales.
- *Sensibilisation* – Il a fallu investir beaucoup de temps dans la sensibilisation du personnel sur la concordance entre les valeurs institutionnelles énoncées et les valeurs individuelles fondamentales.
- *Impossibilité de mettre tout le monde dans le même moule* – Distribuer la responsabilité du PED, en partant du petit noyau d'une autorité centrale pour rejoindre les diverses organisations de niveau 1, était la seule façon d'accommoder les diverses populations et cultures organisationnelles du MDN et des FC et de poser une solide base d'adhésion au programme.
- *Institutionnalisation du programme* – Pour créer un environnement pleinement éthique, les responsables du PED ont traité l'éthique comme un concept général qui s'applique à toutes les autres politiques et tous les autres programmes, et ils ont essayé de l'intégrer à la structure de gestion, à la formation et au perfectionnement professionnel partout dans l'organisation.



- *Mesure du rendement* – Il a été important de déterminer comment les membres de l'organisation perçoivent l'éthique, et pour ce faire, on a procédé à un sondage de référence qui permettra de mesurer les progrès accomplis au fil des ans. Cette activité a également aidé à déterminer le moment opportun pour passer à la phase suivante du programme.
- *Nécessité de rester sur le plan pratique* – Les valeurs et l'éthique peuvent être un sujet complexe. Maintenir en tout temps une approche pratique est nécessaire pour préserver l'adhésion à un programme d'éthique.

D. Incidences/Avantages

En 2000, les responsables du PED ont procédé à un sondage de référence à l'échelle nationale. En plus de mettre au jour un certain nombre de lacunes, ce sondage a révélé que les employés du MDN et les membres des FC prennent des décisions fondées sur des valeurs, que des normes éthiques élevées sont appliquées aux décisions prises dans les institutions publiques, et que l'environnement est de plus en plus propice aux comportements éthiques. Les témoignages recueillis jusqu'ici confirment ce portrait, et les militaires et les employés civils réagissent de façon positive aux occasions qui leur sont données de participer à un dialogue sur les valeurs et l'éthique. Un sondage de suivi est prévu pour le printemps 2003 et des mécanismes de rétroaction établis dans le cadre de l'initiative « Pleins feux sur l'éthique », en 2003, représentent une aide supplémentaire à mesurer l'efficacité du PED.

On procède actuellement à un examen pour s'assurer que tous les cours offerts par le MDN et les FC abordent la question des valeurs et de l'éthique. Un cadre de responsabilisation en matière d'éthique est en place pour les cadres supérieurs du MDN et les membres des FC. Un cadre similaire est en développement pour les autres employés du MDN, et un système de gestion axé sur les compétences qui tient compte des valeurs et de l'éthique sera bientôt adopté.

Les considérations qui précèdent démontrent que le PED jouit d'une adhésion générale et d'un solide appui au MDN et dans les FC. En plus de favoriser une approche exhaustive et intégrée pour l'institutionnalisation du PED au MDN et dans les FC, ces considérations laissent croire que l'organisation fait des progrès importants dans son but de créer un environnement soumis aux normes éthiques les plus élevées.

E. Intégration avec les autres piliers de la fonction de contrôleur moderne

Le contexte de la prise de décision, au MDN et dans les FC, est de plus en plus complexe à cause des profonds changements technologiques, sociaux et organisationnels. Le respect des valeurs et des normes éthiques les plus rigoureuses dans le processus de prise de décision est l'un des quatre piliers de la fonction de contrôleur moderne. L'institutionnalisation du PED au MDN et dans les FC, qui comprend entre autres la diffusion d'informations, d'outils et de directives qui garantissent le respect des normes les plus élevées dans les choix qui seront faits et les décisions qui seront prises à tous les niveaux, constitue un élément important de l'approche globale du MDN et des FC pour renforcer et assainir la fonction de contrôleur.



F. Leçons apprises

Les responsables du PED considèrent un leadership engagé comme le facteur le plus important pour garantir le succès du développement et de la mise en œuvre du PED. D'autres facteurs ont une importance particulière pour le succès du programme, dont les suivants :

- Énoncé d'éthique unique – Il est important que tous les membres de l'organisation soient assujettis aux mêmes valeurs institutionnelles, et que les valeurs officielles de l'organisation soient compatibles avec les valeurs individuelles des employés à l'œuvre dans leur rôle public.
- Connaissance de l'organisation – À l'étape de la mise en œuvre, des approches différentes sont requises pour les divers éléments de l'organisation, qui possèdent chacun leur propre culture.
- Approche décentralisée – Bien qu'une autorité centrale pour administrer et diriger le programme soit requise, la distribution de la responsabilité du programme à tous les niveaux de l'organisation est la seule façon d'assurer l'adhésion et la responsabilisation générale.
- Approche structurée et progressive – Les membres d'une organisation ne bougent pas tous à la même vitesse face au changement, et la mise en œuvre d'un programme d'éthique demande beaucoup de temps. Par ailleurs, le plan de mise en œuvre du programme dans son ensemble doit être structuré avec des jalons qui indiquent quand il faut passer à la phase suivante.
- Approche pratique – Une approche d'éthique appliquée est absolument essentielle. Elle aide notamment à préserver l'utilité et la pertinence du programme, et à maintenir des objectifs réalistes.
- Chef de l'organisation – L'autorité responsable du programme doit relever directement du chef de l'organisation pour renforcer la légitimité du programme et garantir sa solidité et sa flexibilité en réponse à la dynamique de l'organisation.
- Ressources – La mise en œuvre d'un programme d'éthique nécessite des investissements en ressources humaines, en temps et en argent.
- Vision – Il est extrêmement important de ne pas perdre de vue la raison d'être du programme : il s'agit de créer un environnement où les gens feront ce qui est bien.

En dernière analyse, les responsables du PED soulignent qu'il ne faut pas perdre de vue la raison d'être du PED : créer un environnement où les gens feront ce qui est bien.

G. Références

- Site Web du Programme d'éthique de la Défense : www.dnd.ca/ethics



**Principales méthodes de gestion moderne
Étude de cas sur les valeurs et l'éthique**

Pilier(s) de la gestion moderne	Valeurs et éthique
Ministère / organisme	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)
Personnes interrogées	Lori Chu, directeur, Bureau de l'élaboration de l'éthique
Résumé des principales méthodes	
<p><i>En tant que banquier du gouvernement, fournisseur de services d'achat et agent immobilier, TPSGC est censé, dans l'esprit des Canadiens et des fonctionnaires, établir une norme d'éthique dans toute la fonction publique. Étant donné que la bonne réponse à un problème d'ordre moral n'est pas toujours manifeste, comment s'assurer que TPSGC fournit des services dans le respect de l'éthique et est perçu comme tel?</i></p>	
<p>En réponse à cette question, TPSGC a élaboré un Programme d'éthique qui fournit un cadre visant à aider les employés à analyser les zones grises dans les décisions d'ordre moral. Ce Programme comporte cinq éléments qui, ensemble, favorisent la prise de conscience, le leadership, la prise de décisions et les agissements éthiques. Les cinq éléments sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Énoncé des valeurs morales</i> : explique et fixe les règles fondamentales qui doivent régir le comportement individuel, les rapports avec les autres et la prise de décisions; • <i>Harmonisation</i> : a pour but d'assurer que les politiques, les plans, les procédures et les pratiques de toutes les parties constituantes du Ministère sont conformes à l'énoncé des valeurs morales; • <i>Éducation / perfectionnement/formation</i> : aide à mieux comprendre les valeurs en jeu dans les situations de travail, suscite le dialogue sur le sujet et sensibilise les gens aux questions et aux principes moraux; • <i>Engagement en matière de leadership</i> : stipule que les gestionnaires à tous les niveaux doivent exercer un solide leadership moral; • <i>Communications</i> : de fréquentes communications faisant appel à divers moyens sont indispensables pour sensibiliser les gens, maintenir l'élan et obtenir une rétroaction essentielle. <p>Le Programme cible tous les niveaux de la direction et, même s'il existe un petit bureau d'élaboration de l'éthique chargé d'aider à mettre le cadre en place, à dispenser une formation, à coordonner les communications et à concevoir des documents d'orientation, le succès du Programme dépend de son intégration dans les activités quotidiennes comme les mesures de dotation, la gestion des projets et d'autres méthodes.</p>	



A. Contexte

TPSGC est un ministère complexe qui sert toute une diversité d'intérêts aux besoins conflictuels. Le Ministère est le banquier du gouvernement, c'est lui qui s'occupe du gros de ses achats, qui gère les télécommunications et les infrastructures et qui offre des services immobiliers. Au fond, TPSGC est censé s'assurer que les activités du gouvernement se déroulent en douceur et sans interruption. C'est ainsi que le Ministère a une grande notoriété et que tout le monde s'attend à ce que TPSGC fixe les normes d'éthique dans toute la fonction publique.

Conscient du fait que même si ses employés ont généralement pris l'engagement de préserver une norme déontologique rigoureuse alors que la juste réponse à un dilemme moral n'est pas toujours évidente, TPSGC a mis au point un programme d'éthique qui sert de cadre visant à aider les employés à analyser les zones grises des décisions d'ordre moral. Ce programme vise à fournir aux employés les instruments qui les aideront à mieux faire leur travail.

B. Description des principales méthodes Le commencement

Le lancement du Programme d'éthique de TPSGC a consisté, en premier lieu, à présenter un ensemble de valeurs pour l'organisation et, en deuxième lieu, à définir la démarche du Programme. Deux principes directeurs ont orienté ces activités :

1. les valeurs du Ministère et le Programme d'éthique devaient présenter de l'intérêt pour l'organisation dans son ensemble et non pas seulement pour certaines de ses parties constituantes;
2. le succès de l'initiative dépend du niveau d'engagement des gestionnaires.

Pour respecter ces principes, la haute direction a invité tous les directeurs généraux (DG) à faire partie d'un réseau chargé d'élaborer le Programme. Les membres du réseau représentaient divers programmes, ce qui leur a permis de tenir compte des différents climats et cultures du Ministère tout en cherchant des communs dénominateurs pour tous les employés.

Éléments du Programme

Le Programme d'éthique de TPSGC comporte cinq éléments qui, ensemble, favorisent la sensibilisation, le leadership, les décisions et les agissements éthiques. Ces cinq éléments sont :

- *Énoncé des valeurs morales* : définit et fixe des règles fondamentales régissant le comportement individuel, les rapports avec les autres et la prise de décisions. L'énoncé s'applique à tous les membres du Ministère, quels que soient leur niveau, leur région ou leur secteur d'activités.
- *Harmonisation* : a pour but d'assurer que les politiques, les plans, les procédures et les pratiques de toutes les parties du Ministère sont conformes à l'Énoncé des valeurs morales. L'exercice d'harmonisation a pour but d'assurer l'intégrité du Programme d'éthique, et a



consisté jusqu'ici à prodiguer des conseils aux chargés de projet pour l'élaboration de modèles de prestation et l'incorporation des valeurs dans un cadre de gestion des conflits.

- *Éducation/perfectionnement/formation* : aide à mieux comprendre les valeurs en jeu dans les situations de travail, suscite le dialogue sur le sujet et sensibilise les gens aux questions et aux principes moraux. L'objectif du Ministère est de former tous les gestionnaires de l'organisation, et les employés affectés au Programme d'éthique ont collaboré de très près avec les RH à l'élaboration d'un module d'éthique pour la séance d'orientation des nouveaux employés et le cours d'orientation des gestionnaires.
- *Engagement en matière de leadership* : les gestionnaires à tous les niveaux sont censés faire preuve d'un solide leadership moral par : l'exemple, les paroles, les actions, l'incitation à une conduite morale chez leurs subalternes, le soutien à la formation et au perfectionnement déontologiques et l'incitation au dialogue et à la réflexion.
- *Communications* : de fréquentes communications dans les deux sens, par divers moyens, sont indispensables pour sensibiliser les gens, maintenir l'élan et assurer la rétroaction essentielle pour maintenir le programme sur la bonne voie.

Mise en œuvre

La mise en œuvre fructueuse du Programme dépend dans une large mesure de l'engagement de la haute direction à vouloir faire progresser l'initiative relative aux valeurs et à l'éthique. Le Programme suit une démarche descendante en ciblant les activités des gestionnaires. Par exemple, la formation s'adresse aux gestionnaires (jusqu'au niveau de superviseur) et est axée sur les dilemmes moraux que les gestionnaires, plutôt que les employés, ont des chances de rencontrer. La raison d'être de cette démarche est qu'en incitant les gestionnaires à « prêcher par l'exemple », ceux-ci ont plus de chances d'inculquer un comportement moral à leurs employés.

L'axe du Programme est un petit bureau d'élaboration de l'éthique chargé de mettre le cadre en œuvre, de dispenser la formation, de coordonner les communications et d'élaborer des documents d'orientation (comme un modèle décisionnel).

C. L'impératif de changement

Catalyseur de changement

C'est la convergence de toute une diversité de facteurs internes et externes qui a incité TPSGC à se doter d'un Programme d'éthique. Tandis que le Ministère commençait à se stabiliser après l'Examen des programmes, le moment lui a semblé venu de réexaminer ses orientations stratégiques, d'autant plus que la composition de ses effectifs et le profil des compétences avaient radicalement changé. En particulier, alors que la compression des effectifs s'est traduite par une plus grande dépendance à l'égard des entrepreneurs, elle a également eu pour effet que les employés toujours en poste sont devenus plus autonomes et ont acquis plus de connaissances.



Ce nouvel environnement a exercé de nouvelles pressions sur chacun pour qu'il prenne des décisions avisées et également des risques.

Pendant ce temps, le visage de la fonction publique a lui aussi changé. Les ministères ont été sommés de comprimer / réduire les dépenses publiques et ont subi de plus en plus de pressions pour atteindre des résultats et rendre des comptes. En outre, les citoyens se sont mis à réclamer des services plus réceptifs et plus transparents. Devant l'examen à la loupe des activités du gouvernement par les médias et le public, il est devenu de plus en plus important pour les fonctionnaires de respecter à la fois l'esprit et la lettre de la loi.

Ce changement de climat a convaincu le sous-ministre de TPSGC qu'« un programme ou un cadre d'éthique était indispensable pour l'avenir du Ministère et pour son rôle clé au sein du gouvernement fédéral » [...] puisque la convergence des facteurs dont on a parlé ci-dessus faisait planer « une menace sur la crédibilité du Ministère comme fournisseur de services digne de confiance aux clients du gouvernement ».

Champions

La haute direction de TPSGC croit fermement dans les valeurs et l'éthique. L'ancien sous-ministre et son équipe dirigeante n'ont jamais vacillé dans leur conviction que les valeurs et l'éthique font partie intégrante de la mission du Ministère et ils ont soutenu l'élan dans tout le Ministère; l'actuelle sous-ministre est l'un des co-champions des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique. Elle est résolue à ce que « [...] l'on perçoive les efforts comme soutenus et sans relâche si l'on veut renforcer la confiance du public dans ce qui passe pour l'une des fonctions publiques les plus professionnelles, les plus douées et les moins partisans du monde. »

Difficultés

La principale difficulté que TPSGC a rencontrée dans la mise en œuvre de son cadre des valeurs et de l'éthique est le cynisme et le scepticisme de ses employés. Les employés ont connu un si grand nombre d'initiatives pangouvernementales qui n'ont jamais abouti qu'ils présumant souvent qu'un nouveau projet n'est que la « saveur du mois ». Pour aggraver ce cynisme, les employés sont soumis à une charge de travail considérable et ont souvent du mal à comprendre pourquoi les valeurs et l'éthique revêtent plus d'importance que l'exécution des opérations et l'atteinte de résultats.

Le Bureau de l'élaboration de l'éthique s'est employé à surmonter ces difficultés :

- en veillant à ce que les initiatives soient pertinentes aux employés;
- en reconnaissant que seul un effort soutenu permettra aux employés de comprendre les avantages d'un tel projet;
- en les sensibilisant constamment pour leur faire comprendre que le cadre des valeurs et de l'éthique est un instrument qui doit contribuer à alléger leur charge de travail;



- en reconnaissant que cette initiative prendra du temps.

D. Incidences / retombées

Le fait d'inculquer des valeurs et une morale à un ministère représente un revirement de culture majeur qui prend du temps. Il est donc trop tôt pour que TPSGC puisse évaluer l'incidence de son programme. Néanmoins, la rétroaction des cours de formation incite à croire que les gestionnaires comprennent de mieux en mieux l'importance des questions de valeurs et d'éthique. Les gestionnaires estiment en général que les cours sont précieux et leur permettent de mieux faire le lien entre les données qui leur sont présentées et leurs responsabilités quotidiennes.

En outre, les preuves anecdotiques démontrent que les employés sollicitent de plus en plus de conseils sur leur comportement et commencent à intégrer les questions d'ordre moral dans les décisions de niveau supérieur comme l'élaboration des politiques.

E. Intégration avec d'autres piliers de la gestion moderne

Le cadre des valeurs et de l'éthique de TPSGC fait partie intégrante du cadre de contrôle interne du Ministère. Alors que les règles et les contrôles sont importants et même nécessaires, le Ministère s'efforce de les concilier avec des contrôles moins rigoureux. S'il agit ainsi, c'est que des contrôles moins rigoureux comme les valeurs et l'éthique orientent les comportements et incitent les employés à respecter les contrôles plus stricts et à s'y conformer.

Le fait de concilier les contrôles stricts et moins stricts est un autre moyen de rationaliser le cadre général de contrôle. Au lieu de concevoir une règle pour chaque nouvelle situation, TPSGC s'en remet à un ensemble fondamental de règles que les employés devraient appliquer dans les limites des valeurs de l'organisation. Par exemple, en ce qui concerne les cadeaux et l'hospitalité, au lieu d'établir une liste de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas, les lignes directrices de TPSGC fixent un montant limite assorti d'une clause conditionnelle selon laquelle chacun doit interpréter à sa manière ce qui est approprié et ce qui ne l'est pas.

F. Leçons apprises

La mise en œuvre du cadre a également renforcé les principes suivants ou les leçons apprises, au sein du Bureau de l'élaboration de l'éthique :

- *Engagement en matière de leadership* – sans le ferme engagement des niveaux supérieurs de l'organisation, il serait très difficile, sinon impossible, d'assurer le succès du cadre des valeurs et de l'éthique. Si la haute direction n'est pas perçue comme respectant les valeurs de l'organisation, comment convaincre d'autres paliers de gestion que les valeurs sont fondées?



- *Patience* – même s’il est naturel de vouloir des résultats immédiats, il faut du temps pour qu’une initiative comme celle des valeurs et de l’éthique imprègne toute la culture de l’organisation.
- *Adhésion* – si le public ciblé ne croit pas à ce que vous essayez d’accomplir, vous risquez d’avoir des difficultés considérables à réaliser votre programme. C’est pourquoi l’adhésion et l’appui des cadres supérieurs et des autres niveaux de l’organisation sont une condition indispensable de succès.
- *Pertinence* – il est essentiel que les documents utilisés à l’appui de cette initiative soient pertinents, car, si les employés n’arrivent pas à comprendre comment l’initiative s’imbrique dans leurs responsabilités quotidiennes, il est peu probable qu’ils tireront profit des outils mis à leur disposition.

G. Bibliographie

- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, *Programme d’éthique*.
- Programme d’éthique de TPSGC, *Mandat*.



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur les valeurs et l'éthique**

Pierre angulaire de la fonction de contrôleur moderne	Valeurs et éthique
Ministère / organisme	Environnement Canada (EC)
Personnes interrogées	Susan Mailer, conseillère principale, Valeurs et éthique Heather Gass, conseillère, Politiques des S-T
L'enjeu	
<p><i>Du milieu à la fin des années 1990, une série d'événements importants (notamment les préoccupations des chercheurs quant à l'homologation des médicaments par Santé Canada et les quotas de pêche de Pêches et Océans) ont permis de souligner les défis auxquels sont confrontés les scientifiques dans la fonction publique, incitant du même coup d'autres organismes à vocation scientifique à se poser des questions sur les valeurs et l'éthique qui se rattachent aux activités scientifiques au sein du gouvernement.</i></p> <p><i>Quel est le meilleur moyen de préparer les employés d'un ministère à vocation scientifique à faire face à des dilemmes moraux, en particulier aux dilemmes qui risquent d'avoir des conséquences sur tout le public canadien?</i></p>	
La solution	
<p>L'approche adoptée par Environnement Canada (EC) au sujet des valeurs et de l'éthique repose sur deux grands principes : la communauté et le dialogue. L'approche repose sur la notion que le Ministère est formé d'une diversité de communautés comme les sciences et les technologies, la conformité, les politiques et les services intégrés, et que, même s'il y a des recoupements entre ces communautés, chacune est confrontée à des enjeux différents ou elle aborde des enjeux analogues dans une optique différente.</p> <p>Pour que cette approche communautaire se matérialise, il a fallu insister sur le dialogue. Au cœur de l'approche se dégage le fait qu'il est permis d'avoir des points de vue multiples sur une question importante et que seul le dialogue permet d'en arriver à la vérité ou de trouver la meilleure réponse possible compte tenu des circonstances.</p> <p>EC a lancé son initiative sur les valeurs et l'éthique par l'entremise d'une série d'ateliers expérimentaux au sein de la communauté des sciences et des technologies. Ces ateliers ont non seulement incité les employés à instaurer un dialogue, mais ils ont fourni au Ministère une idée des types de dilemmes moraux auxquels sont généralement confrontés ses employés. Ces ateliers pilotes ont mené à une série de recommandations auxquelles le Ministère donne suite actuellement.</p> <p>Parmi les initiatives en cours pour promouvoir les valeurs et l'éthique au sein d'EC, mentionnons :</p> <ul style="list-style-type: none"> · un cours d'orientation en ligne qui s'adresse aux nouveaux employés et qui comporte des éléments traitant des rôles des sciences, des valeurs et de l'éthique, du fonctionnement du gouvernement et du processus d'établissement des politiques scientifiques; · une séance d'orientation en tête-à-tête pour les nouveaux gestionnaires de niveau EX qui examine ce que signifie le fait d'être cadre supérieur à EC et les obligations qui vont de pair avec les privilèges. <p>De plus, un conseiller principal sur les valeurs et l'éthique participe à une variété de projets dans</p>	



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

l'ensemble du Ministère afin d'enchâsser les valeurs et l'éthique dans sa culture et poursuit le dialogue au sein des diverses communautés du Ministère. Le travail sur les valeurs et l'éthique au sein d'EC est organisé en fonction de quatre volets essentiels :

1. les communautés, qui traitent les enjeux importants pour les secteurs d'intérêt commun;
2. les compétences, qui permettent d'améliorer notre capacité de reconnaître les enjeux moraux qui peuvent se manifester, de cerner les valeurs en cause et de résoudre les conflits, au besoin, au niveau des employés ou du Ministère;
3. la gestion moderne, à titre de plate-forme centrale pour intégrer le travail effectué avec les communautés et le perfectionnement des compétences;
4. la divulgation d'actes fautifs, qui permet d'aborder les allégations d'actes fautifs le plus tôt possible et qui offre au personnel la possibilité de discuter librement de ses préoccupations.



Comment la pratique est-elle née?

Contrairement à quantité d'autres initiatives sur les valeurs et l'éthique au sein du gouvernement fédéral, l'initiative d'Environnement Canada (EC) n'a pas débuté par l'établissement des valeurs du Ministère. De fait, sa mission, sa vision et ses valeurs ont été élaborées dans le cadre du *Plan vert* du gouvernement en 1996 et ont donc été mises en place avant l'initiative sur les valeurs et l'éthique.

Le Ministère a plutôt examiné comment il pouvait présenter à ses employés une image concrète des valeurs et de l'éthique, en réponse au *rapport Tait*, qui a ravivé l'importance des valeurs et de l'éthique au sein du gouvernement fédéral et sur une toile de fond de questions morales scientifiques notoires (comme les préoccupations des scientifiques sur l'homologation des médicaments par Santé Canada et les quotas de pêche de Pêches et Océans).

Au lieu de lancer un programme officiel sur les valeurs et l'éthique, EC a préféré entreprendre une série de miniprojets qui, ensemble, constitueront une initiative globale. Le Ministère a voulu que ses employés se sentent concernés par les activités sur les valeurs et l'éthique. Dans le fond, cette initiative a pour but de fournir aux employés les instruments dont ils ont besoin pour engager un dialogue au sein de la communauté à laquelle ils appartiennent.

De quelle façon la pratique a-t-elle été conçue et adoptée?

Environnement Canada a lancé son initiative sur les valeurs et l'éthique par le biais d'un projet expérimental de dialogue au sein de la communauté des sciences et des technologies. À l'origine, le travail de cette communauté faisait suite à une demande du Cabinet en 1998 adressée au comité consultatif externe, le Conseil d'experts en science et en technologie (CEST), d'élaborer une série de principes et de lignes directrices afin que les conseils scientifiques soient utilisés de façon efficace dans la prise de décisions stratégiques et réglementaires. Le rapport du CEST, *Avis scientifiques pour l'efficacité gouvernementale* (ASEG), a servi de point de départ pour l'élaboration d'un cadre gouvernemental pour améliorer l'utilisation des conseils scientifiques et en technologie dans la prise de décision du gouvernement.

Dans le cadre d'ateliers de huit journées complètes, le projet a intéressé 120 employés de partout au pays qui ont participé à une série de débats visant à étudier les questions sous-jacentes aux valeurs et à l'éthique au sein du Ministère.



Le projet s'est soldé par une série de recommandations dont le Ministère pouvait tenir compte pour faire progresser son programme sur les valeurs et l'éthique. En juin 2001, le Conseil de gestion d'EC a analysé les recommandations et s'est entendu sur une démarche pour aller de l'avant.

En vertu de cette démarche, le Ministère a nommé un sous-ministre adjoint principal qui ferait la promotion de cette initiative et un conseiller en éthique qui faciliterait les discussions et contribuerait aux projets pertinents dans l'ensemble du Ministère, ainsi qu'à une série d'autres projets (p. ex. animation d'ateliers, programme d'orientation, création et mise à jour du site Web sur les valeurs et l'éthique).

Pouvez-vous fournir un exemple de l'application de la pratique?

Le Ministère s'y est pris de différentes façons pour lancer son initiative sur les valeurs et l'éthique. Les récentes réunions du groupe EX ont toutes comporté une question sur l'éthique et les valeurs. Les responsables de ces réunions ont jugé que les résultats étaient révélateurs, puisque les réponses à la question leur permettaient de déterminer dans quelle mesure les personnes interrogées se conformeraient aux valeurs du Ministère.

La Charte des connaissances du Ministère oblige les cadres supérieurs à respecter ses valeurs. La charte renforce les valeurs et l'éthique d'EC en soulignant l'importance de l'esprit de confiance, de la collaboration et du travail d'équipe, et en favorisant l'échange de connaissances et d'expérience ainsi que l'apprentissage.

Quelles sont les incidences / retombées de cette pratique?

L'initiative d'Environnement Canada sur les valeurs et l'éthique contribue à stimuler un débat ouvert dans tout le Ministère. À mesure que les employés participent au dialogue sur les valeurs et l'éthique, ils prennent de plus en plus conscience qu'ils font face à des dilemmes semblables et ils sont plus ouverts aux défis auxquels ils sont confrontés au quotidien.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées et comment les avez-vous surmontées?

Dans un contexte où les employés sont généralement surchargés de travail, il est très important que toute nouvelle initiative soit perçue comme utile. Bien que l'initiative d'EC sur les valeurs et l'éthique ait pour but de fournir aux employés des instruments pour bien faire leur travail, plusieurs jugent que l'initiative leur donne un surcroît de travail. Pour contrer le scepticisme des employés, on s'efforce d'axer les séances de dialogue sur les intérêts des participants. Le conseiller en éthique du Ministère établit des études de cas qui ont un rapport avec le groupe concerné (p. ex. les groupes d'application des règlements et du Gouvernement en direct ne sont



pas forcément exposés à la même étude de cas). Cette façon de procéder rend les problèmes plus réels pour les employés et favorise l'adhésion à cette initiative dans l'ensemble du Ministère.

Quels sont les modes / caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette pratique?

Environnement Canada pense que son initiative sur les valeurs et l'éthique a réussi car elle est indépendante d'un secteur particulier du Ministère. Le conseiller en éthique est donc en mesure d'animer les discussions comme observateur puisqu'il n'a aucun intérêt particulier à vouloir faire avancer son programme. Par conséquent, l'initiative a permis d'instaurer un dialogue et un débat entre tous les employés du Ministère sur les questions qui concernent les valeurs et l'éthique.



**Pratiques exemplaires du contrôleur moderne
Témoignage sur les valeurs et l'éthique**

Pilier – Fonction de contrôleur moderne	Valeurs et éthique
Ministère/ Organisme	Ministère de la Défense nationale et Forces canadiennes
Interviewé	Mike Nassif, Adjudant-chef/Directeur des nominations supérieures/Directeur général des carrières militaires
Objet	
<p><i>Nous devrions reconnaître que les actions et les décisions de la plupart d'entre nous ne sont pas moins éthiques, en général, que ceux de nos prédécesseurs. Cependant, les profonds changements qui ont bouleversé la société, la technologie, le gouvernement et les objectifs de notre organisation ont créé un contexte où il est de plus en plus difficile de faire des choix et de prendre des décisions, surtout que ce contexte devient chaque jour plus complexe. Dans ces conditions, quelles sont les ressources disponibles pour aider les décideurs à faire les bons choix et à prendre les bonnes décisions, à tous les niveaux d'une organisation axée sur les résultats?</i></p>	
La solution	
<p>Le Programme d'éthique de la Défense (PED) aide le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) à faire face aux dilemmes éthiques auxquels leurs membres sont confrontés quotidiennement.</p> <p>Le PED est fondé sur l'<i>Énoncé d'éthique de la Défense</i> qui met en évidence des principes et des obligations qui permettent aux militaires et aux employés civils de prendre des décisions conformes aux valeurs et à l'éthique de l'organisation. Le PED crée un milieu de travail où les membres des FC et les employés du MDN choisissent de s'acquitter de leurs fonctions en respectant les normes éthiques les plus rigoureuses. Le Programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assure un leadership en faisant preuve d'action responsable, de diligence raisonnable et de point d'appui aux comportements éthiques; • Fournit des informations, des outils et des possibilités de dialogue pour aider les employés du MDN et les membres des FC à prendre les bonnes décisions et à faire les bons choix; • Développe un réseau d'échange du savoir, des produits, des pratiques et des services d'apprentissage continu pour institutionnaliser le PED au MDN et dans les FC et pour créer un environnement éthique. <p><i>Note aux lecteurs : Pour une description détaillée du PED, reportez-vous à l'Étude de cas sur les valeurs et l'éthique au MDN.</i></p>	

Comment la pratique a-t-elle été élaborée et mise en œuvre?

Le PED a été élaboré à partir d'une conception d'engagement de la direction, de dialogue et d'apprentissage continu de l'éthique. Il a été mis en œuvre au moyen de briefings, d'ateliers et de séances de formation partout dans l'organisation, grâce à l'appui de la direction à tous les



niveaux. L'administration centrale du programme est assurée par le Chef – Service d'examen, qui relève directement du Sous-ministre et du Chef d'état-major de la Défense, et son orientation est déterminée par le Conseil consultatif sur l'éthique, qui est composé de représentants de tous les gestionnaires de niveau 1 (chefs de groupe et chefs d'état-major) du MDN et des FC. En tant que porte-parole des militaires du rang, j'ai eu la chance de participer à toutes les initiatives de mise en œuvre du programme. De plus, j'ai joué un rôle actif lorsque le Programme a été introduit à l'École du leadership et des recrues des Forces canadiennes en incorporant la formation éthique dans le programme d'études et en assurant la sensibilisation, le dialogue, l'étude de cas et des exercices pratiques. La formation éthique se poursuit par la suite chaque fois qu'on monte en grade dans la hiérarchie, et elle est renforcée par l'engagement de la direction et par les services d'orientation mis en place dans l'ensemble de l'organisation.

Pouvez-vous donner un exemple de l'application de cette pratique?

À l'École du leadership et des recrues des Forces canadiennes, j'ai vu comment la mise en œuvre du PED a permis aux recrues d'apprécier le solide engagement de la direction du MDN et des FC en faveur de l'éthique, et comment les valeurs individuelles s'harmonisent avec celles de l'institution. Grâce à la formation, au dialogue et aux ateliers, les militaires ont également reçu des connaissances, des outils et des techniques pour appliquer ces valeurs à leurs choix et à leurs décisions face à des dilemmes éthiques complexes. Dans mon poste actuel à la Direction des nominations supérieures, je vois comment le PED fournit une structure pratique qui aide les militaires et les employés civils à prendre des décisions et à faire des choix éthiques difficiles dans un environnement de plus en plus complexe.

Quels sont les avantages et les incidences de cette pratique?

Le PED fait désormais partie intégrante de la formation des membres des FC, à l'École du leadership et des recrues et tout au long de leur carrière. Le PED fournit aux officiers et aux militaires du rang des techniques d'apprentissage et des outils pratiques qui leur permettent d'appliquer les principes éthiques et de faire les bons choix.

Grâce au dialogue au niveau de l'unité et dans l'ensemble de l'organisation, grâce à la rétroaction et aux mécanismes de surveillance, et surtout grâce à l'engagement manifeste de la direction en faveur du PED, il est désormais possible de discuter ouvertement des problèmes éthiques. Le PED facilite la communication ascendante et descendante, surtout au sujet de l'impact des valeurs sur les choix et les décisions. Cela est particulièrement important pour les personnes qui doivent faire des choix éthiques dans le cadre d'un rôle public. Les occasions de dialoguer et de communiquer ouvertement au sujet des valeurs et de l'éthique étaient beaucoup plus rares avant la mise en œuvre du PED.

Quels problèmes avez-vous rencontrés, et comment les avez-vous surmontés?

Dans la discussion sur les valeurs et l'éthique, il est important de rester sur le plan pratique. L'intégration du PED au programme de formation des militaires visait à leur fournir une



approche pratique et réaliste pour l'application de l'éthique. De la même façon, les séances de dialogue, les ateliers et les briefings ont été conçus dans cet esprit pratique.

Une autre épreuve que j'ai rencontrée, ce sont les tensions entre les valeurs individuelles et les valeurs institutionnelles. L'adoption de l'*Énoncé d'éthique de la Défense*, liste de principes et d'obligations qui a été élaborée en consultation avec tous les éléments du MDN et des FC, reflète la relation étroite qui existe entre les valeurs fondamentales et celles de l'organisation. Des briefings, des séances de sensibilisation et des ateliers ont été organisés dans l'ensemble de l'organisation pour aider les militaires et les employés civils à prendre conscience du fait que les valeurs du MDN et des FC s'appliquent à leur rôle public.

Enfin, d'après mon expérience, il est toujours difficile de faire accepter une nouvelle initiative ou un nouveau programme. Pour surmonter cette difficulté lors de la mise en œuvre du PED, l'élaboration de la conception du PED lui-même et de l'*Énoncé d'éthique de la Défense* a été menée en consultation avec les parties intéressées au sein du MDN et des FC. La mise en œuvre du Programme s'est déroulée selon les plans établis par les différents niveaux-1 (niveau des SMA) personnellement, et les leaders à tous les niveaux ont participé à la stratégie de diffusion du Programme dans toute l'organisation. Par conséquent, les leaders à tous les niveaux participent au processus d'institutionnalisation de l'éthique au MDN et dans les FC, et ils sont solidement appuyés par la haute direction et par un cadre de responsabilisation qui inclut le comportement éthique.

Quelles sont les caractéristiques et/ou les styles de gestion qui ont garanti le succès de cette pratique?

Je crois que la clé de notre succès, c'est le solide engagement que nous avons pris dès le départ en faveur de l'éthique et des valeurs. La vision du MDN et des FC, qui prévoit l'application des normes éthiques les plus strictes, a été le moteur du succès et de la crédibilité du PED. Le moyen par excellence pour atteindre cet objectif a été la culture d'une communication efficace dans les deux sens, grâce à des séances de sensibilisation, à des briefings, à des ateliers et à des séances de formation intégrées au programme d'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation. Tout cela a été réalisé en conjonction avec l'établissement et le maintien de partenariats qui ont permis de distribuer le sentiment d'appartenance du programme du centre aux extrémités de l'organisation.



Principales méthodes de la gestion moderne Témoignage sur les valeurs et l'éthique

Pilier(s) de la gestion moderne	Valeurs et éthique
Ministère / organisme	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)
Personne interrogée	Stephen Medd, directeur intérimaire, Service de la gestion des grands projets (SGGP)
La question	
<i>Nous vivons dans un univers complexe où nous sommes sans cesse appelés à prendre en considération des valeurs contradictoires et à prendre des décisions qui créent des dilemmes moraux. Comment pouvez-vous faire en sorte que vos employés aient les outils nécessaires pour prendre des décisions défendables?</i>	
La solution	
<p>TPSGC a élaboré un Programme d'éthique qui fournit une orientation, un cadre de travail et un processus afin d'aider les employés à examiner les points un peu obscurs des décisions d'ordre éthique. Le programme contient cinq éléments qui, ensemble, favorisent la conscience morale, le leadership, le processus décisionnel et les plans d'action.</p> <p>La formation représente l'un de ces éléments. Elle a pour but de favoriser la compréhension et le dialogue sur les valeurs en jeu dans les situations de travail et de sensibiliser les employés, tout en améliorant leurs connaissances des questions de principe et d'ordre éthique. L'objectif du Ministère consiste à s'assurer que tous les gestionnaires suivent une formation en matière d'éthique.</p> <p><i>Note au lecteur : Veuillez consulter l'étude de cas sur les valeurs et l'éthique de TPSGC pour obtenir une description détaillée du Programme d'éthique.</i></p>	

Comment la pratique a-t-elle été élaborée et présentée?

« Il y a deux ans, j'ai entendu parler du Programme d'éthique de TPSGC. Mon directeur s'apprêtait à offrir un cours de dix-huit jours s'adressant aux agents principaux d'approvisionnement et il m'en a confié la gestion. Au départ, le programme d'éthique devait consister en une séance d'une heure et demie. Je dois admettre que je doutais de l'utilité d'une telle séance. Après avoir rencontré le chef du programme, mes doutes se sont dissipés et j'ai commencé à comprendre l'utilité du programme et la façon dont il se rattachait aux tâches quotidiennes d'un agent d'approvisionnement. J'ai assisté à un cours d'éthique du Ministère pour voir ce que l'on y enseignait et, par la suite, nous en avons élargi le contenu. Cela a eu pour effet de prolonger la durée du cours à presque une journée entière. Le volet sur l'éthique a bien été reçu par les participants. »

Quels sont les avantages et les répercussions de la pratique?

Dans l'univers de l'approvisionnement, les employés sont constamment appelés à prendre des décisions qui nécessitent une attention particulière et qui peuvent créer un dilemme moral. « Les



agents principaux d'approvisionnement sont des courtiers honnêtes qui doivent tenir compte des intérêts parfois contradictoires des ministères clients qui ont besoin d'un service et des agents contractuels qui sont tenus de rentabiliser leur entreprise. »

Le programme aide les employés à faire face à des dilemmes moraux. Les employés qui ont suivi une formation en matière d'éthique sont mieux préparés à agir de façon indépendante et objective. Ils sont également plus aptes à tenir compte des répercussions de leurs décisions sur les gens qui les entourent. *« La formation élimine la difficulté associée au fait de n'avoir aucune solution à un problème et incite les employés à prendre des décisions éclairées et à aller de l'avant. En ce qui a trait à la gestion des projets d'approvisionnement, les projets les plus complexes sont ceux qui ont des objectifs sans cesse changeants, de façon à ce que seuls les valeurs et les principes sous-jacents demeurent stables. Ces projets sont axés sur la gouvernance basée sur les valeurs. Le Programme d'éthique complète parfaitement notre formation en matière d'approvisionnement complexe, laquelle met l'accent sur les questions de gouvernance. »*

Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés?

À la fin du cours, les participants sont libres d'appliquer le cadre décisionnel (un élément fondamental du cours) pour résoudre les dilemmes moraux. Cependant, lorsqu'un problème surgit, il n'existe aucun moyen d'obtenir de l'aide ou des conseils pour le résoudre. *« Les gestionnaires représentent le seul recours, mais bon nombre d'entre eux n'ont pas encore tous les outils ou toute l'information technique nécessaires pour résoudre un problème particulier. »* L'équipe du Programme d'éthique s'affaire présentement à élaborer une trousse de renseignements pour aider les employés à résoudre les dilemmes. *« Les employés ne devraient pas compter sur les autres pour prendre les décisions, mais plutôt faire appel à eux pour recevoir des conseils qui leur permettront de trouver une solution. »*

Quels sont les styles ou les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de la pratique?

Le succès de l'élément formation du Programme d'éthique provient en grande partie du fait qu'il ne tente pas de corriger les comportements douteux, mais qu'il repose plutôt sur la thèse selon laquelle dans notre univers complexe, nous sommes sans cesse appelés à tenir compte de valeurs contradictoires (p. ex. loyauté et honnêteté). *« Plutôt que de fournir des bonnes et des mauvaises réponses, le programme aide les employés à emprunter une voie qui les amène à prendre des décisions avec lesquelles ils sont à l'aise. »*

Parmi les autres facteurs de succès, notons :

- l'engagement des cadres supérieurs – Les cadres supérieurs ont démontré que les valeurs et l'éthique sont une priorité ministérielle. *« Le fait que le délégué copréside le comité d'éthique du gouvernement fédéral contribue sans aucun doute à faire ressortir l'importance de la question. »*



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- un leadership remarquable – Les chefs du Programme d'éthique ont travaillé avec diligence, non seulement pour transmettre leur message, mais également pour être à l'écoute des divers groupes qui suivent la formation et pour adapter les cours en conséquence;
- le calibre des cours – Non seulement le matériel de cours est-il intéressant, mais les employés qui offrent les cours sont dynamiques. « À ce que je sache, aucun des participants n'a considéré qu'il s'agissait d'une perte de temps. »



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur les valeurs et l'éthique**

Pilier de la gestion moderne	Valeurs et éthique
Ministère / organisme	Gendarmerie royale du Canada
Personne interrogée	Bill Maxwell, officier des Programmes d'intégrité, Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité, GRC
L'enjeu	
<p><i>Lorsque la GRC s'est lancée dans les services de police sociopréventifs, la haute direction a pris conscience de l'importance d'inculquer à ses employés des valeurs et une éthique sans failles. Contrairement aux services de police classiques, qui sont hiérarchiques et axés sur des règles, les services de police sociopréventifs obligent chaque agent à prendre un grand nombre de décisions. Cela crée un contexte d'habilitation, mais qui dit habilitation dit responsabilisation.</i></p> <p><i>Comment inculquez-vous à des agents les instruments et les éléments qu'il faut pour bien fonctionner dans un tel contexte?</i></p>	
La solution	
<p>Pour préparer les agents à fournir des services de polices sociopréventifs, il faut s'assurer qu'ils sont en mesure de prendre les justes décisions devant des situations qui peuvent être difficiles. Les décisions sont souvent des jugements de valeur, d'où l'importance cruciale que tous les agents obéissent à un même ensemble de principes ou de valeurs.</p> <p>L'élaboration et l'adoption d'un énoncé de valeurs et d'un programme correspondant de valeurs et d'éthique ont été l'un des principes directeurs de la stratégie adoptée par la GRC pour offrir des services de police sociopréventifs. Le programme, qui vise l'adoption de connaissances communes et l'application des valeurs et de l'éthique, est dirigé depuis le Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité, qui relève directement du Cabinet du Commissaire. Au nombre des principaux éléments du programme, mentionnons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Formation</i> : en formant des formateurs et en collaborant avec les groupes responsables de la formation (p. ex. Apprentissage et perfectionnement et sous-traitance), les responsables du programme s'efforcent de disséminer les données sur les valeurs et l'éthique dans toute l'organisation et de les intégrer dans les décisions quotidiennes. • <i>Conseiller en matière d'éthique et d'intégrité</i> : c'est lui qui fait part des préoccupations et des enjeux au Commissaire et, s'il y a lieu, qui s'efforce d'y trouver des solutions. • <i>Conseil d'éthique</i> : créé au printemps 2002, présidé par le chef des RH et le sous-commissaire à la Police de protection, ce Conseil sert de tribune où l'on gère et surveille les questions horizontales sous-jacentes aux valeurs et à l'éthique. <p>Le Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité procède actuellement à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif sur l'éthique au sein de la GRC. Ce tableau de bord réunira toute une diverses statistiques sur les valeurs et l'éthique (p. ex. nombre de griefs, nombre de journées de maladie) et aidera le Conseil d'éthique et le comité de la haute direction à déceler les problèmes et à justifier les recommandations qui s'ensuivent.</p> <p>Alors que le Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité est responsable du programme global des valeurs et de l'éthique, celui-ci est conçu de manière à confier le plus de responsabilités possible à d'autres secteurs de la GRC et à faire valoir toute l'importance qu'il y a à respecter les valeurs de l'organisation auprès de chaque employé.</p>	



De quelle façon la méthode a-t-elle été conçue et adoptée?

La GRC a lancé son initiative sur les valeurs et l'éthique en 1995 avec sa « Vision partagée du leadership », exercice local qui a fait directement appel à 20 % des employés pour élaborer la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. En juin 1996, la GRC a commencé à faire connaître les résultats de l'exercice à ses employés, avant de nommer un conseiller en matière d'éthique et de créer le Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité pour qu'il aide à opérationnaliser les valeurs dans toute l'organisation.

Depuis le début, la GRC collabore avec TPSGC et le MDN, d'autres ministères importants qui ont pris l'engagement d'intégrer les valeurs et l'éthique dans leur culture, et d'échanger des méthodes, des données et des documents.

Quelles sont les incidences / retombées de cette méthode?

Les valeurs sont devenues partie intégrante de la stratégie générale de la GRC. Les valeurs sont l'un des quatre piliers jugés névralgiques pour faire avancer l'organisation et l'exposé directionnel du Commissaire réitère l'importance de solides valeurs et d'une éthique sans failles pour la GRC.

Dans l'ensemble, l'initiative a contribué à améliorer le professionnalisme des effectifs. Elle aide les agents à prendre conscience de leurs responsabilités et à les rendre plus responsables de leurs actions. L'initiative aide également la GRC à attirer les effectifs qu'elle recherche, tandis que les nouveaux policiers cadets apprennent d'emblée que leurs valeurs personnelles doivent s'harmoniser avec celles de l'organisation.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées et comment les avez-vous surmontées?

Profitant de l'élan créé à l'occasion de la Vision partagée du leadership, la GRC s'est lancée dans une initiative d'harmonisation visant à rationaliser ses fonctions dans huit grands secteurs. Pourtant, alors que cette initiative d'harmonisation était à bien des égards la suite logique de la Vision partagée du leadership, les maillons entre les deux n'ont pas toujours été bien explicités, ce qui n'a pas toujours facilité la tâche du Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité qui consiste à promouvoir la mission, la vision et les valeurs, surtout au sein d'une organisation submergée par les consultations et les initiatives de changement.

Le Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité a poursuivi son opérationnalisation de la mission, de la vision et des valeurs durant cette période afin de hausser l'engagement parmi les employés, en particulier parmi les cadres intermédiaires. La haute direction a également joué un rôle en faisant valoir toute l'importance de la mission, de la vision et des valeurs à chaque occasion qui se présentait.



Quels sont les modes / caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette méthode?

La haute direction a manifesté un appui inébranlable pour cette initiative et a aidé le Bureau du conseiller en matière d'éthique et d'intégrité à convaincre les employés que les valeurs et l'éthique sont un engagement authentique et non pas un engouement passager. La portée de l'engagement de la haute direction est devenue claire dès le début du projet lorsque le Commissaire s'est employé à organiser le plus grand nombre de séances possible à l'occasion de la Vision partagée du leadership.

L'initiative a également profité de la crédibilité des personnes sélectionnées pour tenir lieu de conseillers en matière d'éthique. La GRC a systématiquement nommé des personnes à la réputation sans tache possédant plus de 30 ans d'expérience. La crédibilité dont ils jouissaient a permis aux conseillers de faire avancer le programme sans avoir constamment à regagner l'engagement de tous.



Principales méthodes de gestion moderne

Étude de cas sur les méthodes stratégiques de gestion des ressources

Pilier(s) de la gestion moderne	Contrôles appropriés, gestion des risques, intégration des données financières et non financières
Ministère / organisme	Agence des douanes et du revenu du Canada
Personnes interrogées	Stephen O'Connor, directeur général, Direction de la gestion des ressources et des statistiques
Résumé des principales méthodes	
<p><i>Comment remodeler un processus classique d'établissement du budget et des rapports pour mieux répondre aux besoins des cadres supérieurs, améliorer la prise de décisions et la responsabilisation, consolider la gestion des ressources et produire des données utiles pour évaluer les résultats? Comment empêcher que son budget d'immobilisations ne soit drainé par les pressions opérationnelles et comment empêcher l'obsolescence/l'usure des éléments d'actif névralgiques? Après avoir mûrement réfléchi à ses besoins opérationnels, l'ADRC a trouvé des solutions concluantes à ces questions cruciales.</i></p>	
<p>Lorsque l'Agence des douanes et du revenu du Canada est devenue un organisme de service spécial, ses gestionnaires ont compris qu'ils avaient là la chance unique d'améliorer certaines méthodes et même de les réinventer. La première chose sur laquelle ils se soient penchés, c'est la façon de maximiser la gestion de leurs fonds et leurs responsabilités financières.</p> <p>Entre autres initiatives, l'Agence a créé un Système trimestriel d'établissement du budget et des rapports (STBR), qui permet une meilleure gestion des ressources et la prise de meilleures décisions, une plus grande transparence et une gestion plus judicieuse des risques. Le Système trimestriel d'établissement du budget et des rapports a été vivement encouragé par le conseil d'administration (CDA) de l'Agence et par son comité d'examen des ressources et des projets (CERP), et, même s'il n'en est encore qu'à ses débuts, il appuiera le tableau de bord prospectif de l'Agence. Il permettra en effet à celle-ci d'évaluer l'atteinte des résultats prévus dans une optique quantitative grâce à un lien avec l'investissement des ressources correspondantes.</p> <p>L'ADRC a également élaboré deux plans de gestion des ressources complémentaires dont le but est de garantir que les investissements commerciaux et dans les biens sont durables et adaptables au contexte en perpétuelle évolution au sein duquel l'Agence est appelée à opérer. Le Plan d'investissement et le Plan de gestion des biens garantissent l'existence d'infrastructures solides et modernes à l'appui de l'exécution des programmes actuels et futurs. Des fonds sont réservés pour ces deux plans afin d'empêcher que les pressions opérationnelles ne prennent le dessus dans l'affectation des ressources.</p>	



A. Contexte

Depuis qu'elle est devenue un organisme en 1999, l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) s'est lancée dans un ambitieux programme de réformes pour profiter pleinement de la flexibilité que lui confère son nouveau statut et répondre aux attentes internes et extérieures d'une gestion plus rationnelle de ses activités. L'Agence a également pris l'engagement de faire le meilleur usage possible des deniers publics, notamment des ressources supplémentaires qu'elle a obtenues en vertu d'un récent Examen des ressources et de gestion et du Plan du budget fédéral de 2001.

L'ADRC officie sur un modèle fonctionnel. La responsabilité générale de l'élaboration des politiques et des programmes nationaux et l'atteinte des résultats opérationnels nationaux relèvent des fonctions de l'Administration centrale (AC). La responsabilité de l'exécution des programmes et de la contribution à l'élaboration des politiques et des programmes relève des régions.

Selon ce modèle, les ressources sont attribuées en premier lieu aux secteurs fonctionnels suivants :

- services fiscaux;
- services douaniers;
- programme d'avantages sociaux et autres services;
- appels;
- gestion et orientation de l'Agence.

Les chefs de direction fonctionnelle à l'AC affectent leurs budgets respectifs aux régions pour l'exécution des programmes. Les régions sont quant à elles responsables de l'atteinte des résultats opérationnels régionaux dans les limites des niveaux de ressources approuvés.

B. Description des principales méthodes

Système trimestriel d'établissement du budget et des rapports

Pour resserrer les liens entre les investissements de ressources et les résultats atteints, l'Agence a adopté un système amélioré de gestion du budget et des dépenses. Le Système trimestriel d'établissement du budget et des rapports (STBR), la première phase de cette initiative, a été conçu pour permettre à l'Agence d'améliorer ses prévisions, son analyse des écarts et la prise de décisions avisées. Les objectifs du STBR sont :

- d'établir un procédé qui, chaque trimestre, renseignera le conseil d'administration (CDA) et d'autres comités de la haute direction sur la situation actuelle de la gestion des ressources des programmes au sein de l'ADRC;
- de renforcer la capacité générale de l'Agence à examiner et analyser les rapports entre les résultats et les ressources;



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- d'améliorer les comptes rendus des dépenses, leur analyse et les prévisions en harmonisant les modèles de gestion fonctionnelle et de budgétisation de l'Agence;
- d'accroître la responsabilisation des cadres en ce qui concerne la gestion des ressources;
- de renforcer l'utilisation d'un seul système financier.

Alors qu'elle élaborait son STBR, l'ADRC a compris que, pour bien exploiter ce nouveau système, il lui fallait établir un lien plus clair entre ses structures organisationnelles et fonctionnelles. C'est pourquoi l'Agence a harmonisé chacun de ses centres de coûts existants avec les activités d'une seule unité d'un secteur d'activité fonctionnel (SAF). Un SAF équivaut à un programme national de l'ADRC représenté par une seule direction générale de l'AC ou par une importante direction au sein d'une direction générale. Cet exercice d'harmonisation a revêtu une importance névralgique pour établir un lien sans équivoque entre les dépenses et certaines activités fonctionnelles et pour déterminer la source de toutes les dépenses (p. ex. direction de l'AC, bureau fiscal régional, etc.).

En vertu du STBR, les chefs de direction fonctionnelle rendent compte chaque trimestre de la situation financière des programmes nationaux dont ils sont responsables. Les régions présentent des rapports fonctionnels aux chefs fonctionnels à l'AC accompagnés d'une explication de tous les écarts importants. Les principales étapes du STBR sont :

- **Allocation budgétaire initiale** : la Direction de la gestion des ressources et des statistiques (DGRS) établit l'affectation budgétaire initiale triennale d'un SAF. Même si ce budget peut être modifié dans le temps pour tenir compte des nouveaux crédits approuvés par le Conseil du Trésor ou des affectations de recouvrement des coûts, il constitue la base en vertu de laquelle les directions générales fonctionnelles de l'AC et les régions établissent conjointement les affectations budgétaires régionales annuelles. Ces affectations budgétaires annuelles sont alors présentées à la DGRS en vue de leur « publication officielle ».
- **Élaboration de plans trimestriels** : une fois officiellement affectés, les budgets sont ventilés par les directions générales fonctionnelles de l'AC et les régions en plans trimestriels par centre de responsabilité, SAF et type de ressource (c.-à-d. ETP, salaires, autres dépenses de fonctionnement et grands projets d'immobilisations). En temps normal, tous les plans trimestriels reposent sur les plans de travail qui précisent les produits à livrer, les volumes escomptés, les aboutissements, les résultats et les responsabilités.
- **Saisie / consignation des données financières** : le Système administratif de l'Agence (SAA) saisit toutes les données nécessaires au STBR. Par exemple, les plans trimestriels, les dépenses effectives et les prévisions trimestrielles sont consignés dans les SAA, qui produisent ensuite des rapports sur les écarts en vue d'une analyse.
- **Analyse des écarts** : chaque trimestre, les gestionnaires doivent déterminer les écarts importants entre les plans, les prévisions et les dépenses effectives, et préciser de quelle façon ils envisagent de faire face à ces écarts ou des les éliminer. La décision de savoir quels



écarts nécessitent une explication est laissée au choix de chaque gestionnaire de centre de responsabilité. Une fois que les raisons des écarts ont été déterminées et que des mesures correctives ont été proposées, celles-ci sont analysées, approuvées, justifiées et diffusées pour être examinées au niveau organisationnel suivant.

- **Prévisions des dépenses :** l'adoption du STBR a remplacé les prévisions des dépenses « organisationnelles » mensuelles par des prévisions trimestrielles des « directions générales fonctionnelles » par SAF. L'exercice de prévisions trimestrielles sert à déterminer le niveau des dépenses qui reste pour chaque trimestre de l'exercice financier. Les prévisions reflètent les tâches et les activités résiduelles qui se rattachent aux plans de travail d'un SAF en particulier et aux coûts liés aux nouvelles responsabilités dont le financement n'est pas assuré. Elles permettent de déterminer les pressions financières qui résultent d'un écart par rapport aux estimations des volumes et (ou) des prix prévus, et d'indiquer s'il faut reporter des ressources pour des motifs comme des retards dans les activités de dotation.

Les chefs fonctionnels de l'AC sont chargés de résumer les résultats budgétaires trimestriels (y compris les présentations des régions) pour leur secteur, d'analyser les données reçues, de préparer des prévisions nationales, d'expliquer les écarts et de proposer des mesures correctives. Les régions et les fonctions de l'AC sont censées collaborer à la résolution des problèmes budgétaires résultant du processus STBR.

La Direction de la gestion des ressources et des statistiques de l'AC est responsable du processus STBR et doit veiller à ce que les systèmes et les méthodes d'appui soient bien en place. C'est elle également qui est chargée d'analyser les plans trimestriels, les prévisions, les dépenses effectives et les écarts et, au besoin, de préparer des rapports à l'intention des divers comités de la haute direction et du CDA. La mise en œuvre du STBR est néanmoins une responsabilité que se partagent les gestionnaires de tous les secteurs de l'Agence.

Plans d'investissement et de gestion des biens

La maximisation de la gestion de son budget et la responsabilité financière assumée par l'entremise du STBR ne sont que l'une des façons par lesquelles l'ADRC a consolidé ses activités de gestion des ressources. Elle a également élaboré deux plans de gestion des ressources complémentaires visant à assurer que les investissements commerciaux et dans les biens sont durables et adaptables au contexte en perpétuelle évolution au sein duquel l'Agence doit opérer. Le Plan d'investissement et le Plan de gestion des biens visent à fournir des infrastructures solides et modernes à l'appui de l'exécution des programmes actuels et futurs.

L'ADRC a admis que l'entrée sporadique d'importants capitaux pour remplacer les systèmes usés et vieillissants constituait une méthode de gestion totalement inefficace et inefficente dans un organisme qui est de plus en plus tributaire des technologies de l'information. Le Plan d'investissement et le Plan de gestion des biens sont conçus pour permettre à l'Agence de s'adapter comme il faut aux progrès de la technologie, aux demandes des clients et aux pratiques commerciales dans le temps.



Le Plan d'investissement est un plan échelonné sur trois ans qui est revu et actualisé chaque année. Les investissements stratégiques, engagés sous l'influence de facteurs internes et externes, sont gérés dans le contexte de ce plan. Le plan comporte des projets qui contribuent à la réalisation des quatre objectifs de changement de l'ADRC : transformation des activités, réforme et renouvellement des ressources humaines, réforme et renouvellement des méthodes administratives et gestion transparente axée sur les résultats.

Le Plan d'investissement a pour but d'empêcher l'obsolescence et l'usure des principaux systèmes administratifs (comme le système TPS et le système T2) et il garantit la constance des services dans les principaux systèmes de contact avec le public dans des lieux comme les postes frontaliers. Ce plan comporte également des projets visant à resserrer les partenariats de l'État et à recourir à de nouvelles options de services, à améliorer la capacité de faire face à l'augmentation du volume de travail et de sa complexité et à répondre à l'évolution des attentes des clients au niveau des services.

Le Plan de gestion des biens vise le maintien, le renouvellement et le remplacement des biens par la gestion du cycle de vie des principaux biens, notamment des équipements TI de bureau, des biens immobiliers, des véhicules, des laboratoires et des équipements de détection des actes de contrebande ainsi que des systèmes et des équipements de communications. Ce plan permet à l'Agence de maintenir une solide assise de biens adaptables et il appuie l'exécution des programmes actuels et futurs en éliminant l'effet d'usure. Le plan gère les biens pour en assurer l'efficacité et l'efficience maximales, en tenant compte des coûts intégraux du cycle de vie des achats, notamment les coûts permanents qui se rattachent aux achats prévus dans le Plan d'investissement.

Des fonds sont affectés ou « réservés » pour les deux plans et sont versés dans une caisse centrale de l'Agence pour s'assurer que les pressions opérationnelles ne prennent pas le dessus sur le remplacement et le renouvellement des biens ou des investissements opérationnels stratégiques. Les montants inutilisés ne sont pas perdus à la fin d'un exercice financier et sont reportés pour assurer le financement continu des plans. Le Comité d'examen des ressources et des projets de l'ADRC est responsable de toutes les décisions relatives à l'affectation des ressources au sein de l'Agence et il examine toutes les propositions qui doivent être financées soit dans le cadre du Plan d'investissement, soit dans celui du Plan de gestion des biens.

C. L'impératif de changement*Catalyseur de changement*

En définitive, l'élément catalyseur qui a poussé à adopter des méthodes de gestion des ressources plus solides et efficaces a été la nouvelle flexibilité et les options de gestion qui ont accompagné le changement de statut de ministère à celui d'organisme de service spécial. À cet égard, la volonté de procéder à des changements en profondeur est attribuable à trois éléments au sein de l'Agence :

- *Le conseil d'administration de l'ADRC* : lorsque l'Agence est devenue un OSS, on a créé un conseil d'administration chargé de surveiller l'organisation et la gestion de l'ADRC. Le CDA, à vocation fortement axée sur le secteur privé, a incité l'Agence à étudier et à adopter



de nouveaux types de systèmes et de modèles de gestion des ressources qui ont fait leurs preuves à l'extérieur du gouvernement.

- *Résultats de l'Examen des ressources et de la gestion de l'ADRC* : l'Examen des ressources et de la gestion de l'ADRC a abouti à des recommandations en vue d'améliorer le mode de gestion stratégique des coûts de l'Agence. On a notamment conseillé d'élaborer des plans distincts d'investissement et de gestion des biens en réservant des fonds pour chacun.
- *Pressions internes de la haute direction* : l'équipe de la haute direction de l'ADRC a reconnu que l'Agence ne recevrait pas de crédits du Conseil du Trésor pour toutes ses ressources et qu'il lui fallait donc se doter de solides méthodes de gestion des ressources internes pour appuyer la prise de décisions rationnelles (p. ex. pour la réaffectation interne des ressources).

Qui a dirigé l'effort?

Les initiatives de gestion des ressources ont été prises principalement par la Direction générale des finances et de l'administration (F et A) à l'Administration centrale, en particulier par le sous-commissaire, Direction générale des finances et de l'administration. Celui-ci bénéficie de l'appui du commissaire et du commissaire délégué de l'Agence. Grâce à l'appui de ces deux cadres supérieurs de l'ADRC, on a pu assurer la durabilité des initiatives de réforme.

Outre l'appui du sous-commissaire, Direction générale des finances et de l'administration, plusieurs employés de cette même direction générale ont reçu pour mission de « vendre » le STBR aux régions et d'obtenir leur adhésion et leur soutien. Dans les régions, les directeurs régionaux de la DGFA se sont faits les ardents défenseurs de l'initiative STBR, et, compte tenu de leur solide formation en gestion, ils ont réussi à faire valoir les avantages du STBR comme processus qui contribue à améliorer le processus décisionnel.

Quelles difficultés a-t-on rencontrées?

Certains gestionnaires de l'ADRC ont opposé une certaine résistance à l'adoption du système STBR car ils estiment que la préparation des rapports entraînera pour eux un surcroît de travail. En outre, de nombreux gestionnaires ne possèdent pas actuellement les compétences qu'il faut pour utiliser de manière efficace les données du STBR en vue de prendre des décisions. Néanmoins, les gestionnaires à tous les niveaux découvrent les types de décisions qu'ils peuvent prendre grâce aux analyses budgétaires trimestrielles. L'Agence a donc bon espoir que les changements d'attitudes nécessaires commencent à se produire et que l'Agence a pris la bonne direction.

Étant donné qu'il s'agit de la première année de mise en œuvre du STBR, il reste certains pépins auxquels il faut remédier. L'Agence estime être en « mode de répétition » et elle s'emploie à peaufiner ses systèmes et données.



D. Incidences / retombées

Système trimestriel d'établissement du budget et des rapports

Aux niveaux de l'organisation et des gestionnaires, le STBR a déplacé l'objectif de l'Agence de la prévention de l'excédent des dépenses vers l'atteinte des résultats par l'examen semestriel des budgets. Ce modèle amélioré de budgétisation autorise également une plus grande transparence opérationnelle car il harmonise directement les centres de coûts et les fonctions et décèle les problèmes budgétaires éventuels avec ponctualité. Les données financières qui en résultent permettent de prendre des décisions avisées et favorisent les compromis entre les priorités discrétionnaires et non discrétionnaires.

Le STBR a également renforcé la responsabilisation de chaque gestionnaire, surtout à l'échelle régionale, en surveillant le niveau des dépenses de chaque fonction (c.-à-d. services fiscaux, services douaniers, etc.). La structure préalable ne permettait pas de savoir clairement de quelle façon les crédits étaient dépensés après l'affectation des budgets. En vertu du STBR, le mouvement des fonds est aujourd'hui clairement visible pour tous les gestionnaires de l'Agence. Il se peut que les régions aient perdu une part de leur pouvoir discrétionnaire pour ce qui est de déplacer des fonds d'une fonction à l'autre, mais l'utilisation des fonds est aujourd'hui beaucoup plus transparente et la responsabilisation s'est nettement améliorée.

Cette plus grande transparence s'est avérée l'un des principaux avantages du STBR car elle a effectivement éliminé la méfiance entre l'AC et les régions quant à la façon dont les crédits fonctionnels sont investis. Par exemple, le STBR a contribué à appuyer la position des régions sur les pénuries de ressources dans certaines activités de la Direction générale des finances et de l'administration. Les résultats budgétaires des premier et deuxième trimestres ont abouti à une hausse du financement de certains types d'activités à la Direction générale des finances et de l'administration.

Plans d'investissement et de gestion des biens

Les plans d'investissement et de gestion des biens ont également conféré plus de rigueur et de discipline à la gestion des principales ressources de l'Agence. Au niveau organisationnel, ces plans garantissent que les investissements sont durables, qu'ils ciblent les secteurs prioritaires et qu'ils tiennent compte des gains de productivité / efficacité susceptibles de neutraliser l'augmentation de la charge de travail. Ces plans permettent également de resserrer les liens entre les priorités et les stratégies de l'Agence et les décisions relatives à la gestion des ressources.

E. Intégration avec d'autres piliers de la gestion moderne

Et le STBR et les plans d'investissement et de gestion des biens contribuent à une gestion plus efficace des risques de l'Agence. Le STBR favorise la gestion des risques en ce qui concerne l'excédent des dépenses par rapport au crédit de l'Agence. Les plans d'investissement et de



gestion des biens assurent une gestion efficace des risques en ce qui concerne la protection, le remplacement et le renouvellement des principaux biens à l'appui des activités de l'Agence.

Le projet de STBR sert également de tremplin vers d'autres initiatives de gestion à plus long terme. Mentionnons entre autres :

- le tableau de bord prospectif (intégration des données financières et non financières) – on prévoit que le STBR fournira des données financières qui favoriseront les rapports sur les résultats atteints et permettront de lier les investissements et les résultats;
- la refonte de la procédure actuelle d'établissement des coûts des Systèmes administratifs de l'Agence (SAA);
- l'examen de la structure des activités de l'ADRC et l'adoption de la comptabilité/gestion par activités.

F. Leçons apprises

L'adoption du STBR s'est faite très rapidement, en l'espace d'environ sept mois. Il a fallu dispenser une formation pratique (directeurs des finances et de l'administration et leurs employés), mais les gestionnaires n'ont pour leur part suivi aucune formation. *A posteriori*, il est manifeste que les gestionnaires ont besoin d'une aide considérable pour interpréter et appliquer les données résultant du STBR avant qu'ils ne puissent s'en servir pour prendre des décisions avisées. L'Agence reconnaît que la formation des gestionnaires s'impose pour provoquer le changement de culture nécessaire et assurer la bonne utilisation du système.

L'adoption rapide du STBR a également donné lieu à certains tâtonnements au sujet des structures et des méthodes qui existaient déjà. Par exemple, on a cru pour commencer qu'une fois que les budgets étaient établis, ils ne pouvaient pas être rajustés. Toutefois, après avoir examiné les résultats des premier et deuxième trimestres, il est devenu manifeste que certains écarts importants étaient tout simplement dus à des différences d'échelonnement. Cela n'a pas été sans effets sur des postes comme les ajustements des négociations collectives pour lesquels l'Agence reçoit des fonds après qu'elle a commencé à verser des paiements. Il a donc fallu modifier les méthodes pour permettre le rajustement des budgets au titre de certains postes.

G. Bibliographie

- Lignes directrices sur le Système trimestriel d'établissement du budget et des rapports 2002-2003 de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (version 1.0).
- Exposé intitulé « Système trimestriel d'établissement du budget et des rapports 2002-2003 de l'ADRC ».
- Rapport sur les plans et les priorités de l'ADRC – 2002-2003.



**Principales méthodes de gestion moderne
Étude de cas sur la mise en œuvre de la gestion moderne**

Pilier(s) de la gestion moderne	Tous les piliers
Ministère / organisme	Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
Personnes interrogées	Robert Kuffner, directeur, Bureau de la gestion moderne Paul Rende, analyste financier principal
Résumé des principales méthodes	
<p><i>Votre ministère a procédé à l'évaluation de la capacité de gestion moderne, élaboré un plan d'action détaillé pour remédier aux carences décelées et il est prêt à entreprendre son programme d'amélioration des méthodes de gestion. Comment vous y prenez-vous pour que des concepts comme l'éthique et les valeurs, les contrôles, les données sur le rendement et la gestion des risques deviennent réalité pour les gestionnaires et réduisent le fossé entre la théorie et la pratique? Et comment vous y prenez-vous pour convaincre un groupe de gestionnaires, déjà poussés au maximum de leurs capacités, des avantages qu'il y a à appliquer ces concepts dans le cadre de leurs activités quotidiennes?</i></p>	
<p>La réponse de DRHC a été la conception d'un cours pratique et concret à l'intention de ses gestionnaires. Les objectifs de ce cours sont d'initier les gestionnaires aux concepts sous-jacents à la gestion moderne (GM) et, par des exemples concrets, d'en promouvoir l'application dans les attitudes, les actions et les décisions quotidiennes.</p> <p>En vertu d'une approche modulaire hautement interactive, ce cours aborde les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition de la gestion moderne – De quoi s'agit-il? Pourquoi avons-nous besoin de changement? Quels sont les principaux avantages? • Les méthodes de gestion moderne dans des situations concrètes – De quelle façon les principes de la GM s'appliquent-ils à des situations réelles et s'intègrent-ils dans les décisions prises? • Processus de mise en œuvre et liens avec d'autres initiatives – Comment y arriverons-nous? Quels sont les rapports avec les priorités de DRHC et du gouvernement? • Pratiques optimales de gestion – Quelles sont les pratiques optimales de gestion par rapport aux sept éléments de la GM? Comment peut-on les mettre en application pour parvenir à des améliorations au sein de DRHC? • Rôles et responsabilités – De quelle façon les cadres supérieurs, les cadres et les spécialistes fonctionnels contribueront-ils à la GM? • Facteurs de réussite déterminants – Qu'est-ce qui assurera l'aboutissement de cette initiative? Quels sont les difficultés éventuelles? Comment gérons-nous le changement? 	



A. Contexte

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a adhéré à l'idée de moderniser ses méthodes de gestion en 1998-1999. Le Ministère faisait partie des cinq ministères expérimentaux originaux à subir une évaluation de la capacité de gestion moderne (GM). Depuis 2000, DRHC dispense un cours de GM de deux jours aux gestionnaires et aux spécialistes fonctionnels de tout le pays. À ce jour, près de 2 000 gestionnaires et spécialistes fonctionnels du Ministère ont suivi ce cours de GM. Les objectifs de ce cours sont :

- d'initier les gestionnaires aux concepts qui sous-tendent la gestion moderne;
- d'amorcer le débat sur l'intégration de ces concepts dans les attitudes, les actions et les décisions quotidiennes.

B. Description des principales méthodes

Le cours de GM de DRHC est un cours de deux jours qui associe la théorie, les études de cas, les discussions en groupe et le visionnement de vidéos. Il a été conçu par le Bureau de la gestion moderne de DRHC après des consultations avec des experts en la matière de DRHC dans des secteurs comme la gestion des risques, l'éthique et les valeurs, les contrôles, de même qu'avec des experts de Formation et perfectionnement Canada (FPC). Les experts en la matière de DRHC ont présenté les plus récentes réflexions sur les piliers de la GM, alors que les experts de FPC ont contribué à établir la structure du cours, à élaborer les objectifs d'apprentissage et à prodiguer des conseils sur la gestion du changement. Le cours a été officiellement approuvé par FPC.

Le cours est donné par un animateur professionnel qui a une connaissance approfondie de la fonction publique fédérale et de la GM, et qui est en mesure de stimuler le dialogue, de répliquer au cynisme des participants et de résoudre les conflits. Le cours est hautement interactif et il vise à illustrer l'application et l'utilité des méthodes de gestion moderne dans des situations concrètes que les gestionnaires ont toutes les chances de rencontrer dans le cadre de leurs tâches quotidiennes.

L'un des éléments fondamentaux du cours réside dans l'intégration des divers éléments de la GM dans le contexte de la prise de décisions complexes. Le cours insiste sur l'examen et la résolution de problèmes polyvalents qui peuvent par exemple comporter des risques, des problèmes d'éthique, des éléments opérationnels et des questions de leadership.

Le cours comporte les séances suivantes :

- **Définition de la fonction moderne de contrôleur** : cette séance traite de la volonté d'adopter la GM au sein de DRHC et des avantages que peuvent en escompter les gestionnaires. Elle présente aux gestionnaires et aux spécialistes fonctionnels les principaux concepts qu'il y a lieu d'intégrer dans leurs activités quotidiennes : données sur le rendement, gestion des risques, contrôles et éthique et valeurs (c.-à-d. le modèle PRiCE).



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- **Méthodes de gestion moderne dans des situations concrètes :** cette séance cherche à illustrer, par des exemples pratiques et des discussions en groupe, la façon d'intégrer les concepts de la GM dans les activités quotidiennes et de les utiliser dans la prise de décisions. On trouvera ci-après des extraits d'une étude de cas comportant plusieurs scénarios sur la gérance ainsi que sur les valeurs et l'éthique.

Scénario A :

Un entrepreneur du nom de « Jean » collabore à temps plein avec vous et votre équipe à plusieurs projets depuis 14 mois. Jean est très sympathique et est devenu un membre à part entière de l'équipe. De fait, il vous arrive souvent de voir des gens qui s'arrêtent devant son poste de travail pour discuter avec lui. Le projet auquel travaille votre équipe est en avance et il sera terminé plus tôt que prévu. Il reste encore 20 jours ouvrables dans le contrat. Or, vous savez que Jean a déjà signé un autre contrat avec un autre ministère. En tant que DG, vous savez également qu'il vous faudra entreprendre un autre contrat dans quelques semaines et vous aimeriez vraiment en confier la réalisation à Jean.

- *Quels sont les éléments dont vous devez tenir compte au sujet du contrat en vigueur de Jean?*
- *Quels sont les éléments dont vous devez tenir compte au sujet du nouveau contrat?*

Scénario B :

Chaque année, un cabinet-conseil organise une journée « d'appréciation des clients » et remet des cadeaux ou des coupons à ses clients actuels et futurs. Le représentant de ce cabinet vient vous rendre visite dans votre bureau et vous invite à assister à une réception. La réception comporte un dîner et un spectacle donné par une troupe de théâtre invitée.

- *De quels éléments devez-vous tenir compte?*
- *Devez-vous accepter l'invitation?*
- *Votre réponse serait-elle différente si l'on vous offrait deux billets pour un match de hockey?*

- **Procédure globale de mise en œuvre et lien avec les initiatives du CT et de DRHC :** cette séance donne un aperçu du lien entre les priorités en matière de GM et les priorités générales du gouvernement. Elle se penche également sur les secteurs dont on a jugé l'amélioration prioritaire dans le cadre de l'évaluation des capacités de GM de DRHC et elle présente le plan d'action du Ministère pour moderniser la fonction de contrôleur.
- **Pratiques optimales de gestion :** selon les résultats de l'évaluation des capacités de GM de DRHC, les participants travaillent en groupes pour déterminer les pratiques optimales de gestion, les possibilités d'amélioration et les mesures de mise en œuvre. Cette séance tient lieu également de tribune où les gestionnaires et les spécialistes échangent des pratiques optimales de gestion. Les participants se voient remettre un aide-mémoire qui a pour but de les aider à adopter des pratiques optimales de gestion dans leurs activités quotidiennes.
- **Rôles et responsabilités des principaux intervenants :** cette séance traite de l'évolution du rôle des gestionnaires et des spécialistes dans le contexte de la GM. Elle présente aux



participants une étude de cas qui illustre l'évolution du rôle et de l'état d'esprit ainsi que la valeur ajoutée de la notion de responsabilité partagée qui sous-tend la gestion moderne.

- **Facteurs de réussite déterminants** : cette séance porte sur les facteurs déterminants de la mise en œuvre fructueuse de la GM, notamment de changements d'attitudes chez les gestionnaires.

Ce cours comporte un certain nombre de vidéos de cadres supérieurs (comme le sous-ministre [SM], le sous-ministre adjoint [SMA], Finances et administration, le directeur général – Services financiers) qui souscrivent à l'initiative de GM. Il propose également des vidéos de gestionnaires qui témoignent de la valeur de l'application des principes de la GM (par exemple, gestion des risques) et qui confèrent une plus grande crédibilité au bien-fondé de cette initiative.

L'une des caractéristiques uniques de ce cours est l'utilisation d'une technique de vote pour des activités comme la détermination de la composition démographique de chaque séance et les améliorations les plus importantes qui ont un rapport avec chaque élément de la GM. À la fin de chaque séance, des appareils de vote électroniques servent à rassembler toutes les évaluations.

C. L'impératif de changement

Catalyseur de changement

Le besoin d'éduquer et de former les gestionnaires sur les aspects théoriques et pratiques de la GM a été déterminé la première fois dans le cadre de l'évaluation des capacités de GM de DRHC. Le Ministère a également reconnu que, pour assurer l'adoption fructueuse de la GM, il était indispensable d'obtenir l'adhésion des gestionnaires et des spécialistes fonctionnels et de créer un milieu d'apprentissage susceptible de répondre à des questions du genre « *qu'ai-je à y gagner?* ».

Qui a dirigé l'effort?

L'initiative a été défendue au niveau de la haute direction de tout le Ministère. En particulier :

- le SM a souscrit sans réserve à l'initiative de GM, en assistant notamment à la première séance du cours en Colombie-Britannique. Il a également participé au tournage d'une vidéo sur l'importance qu'il y a à suivre ce cours et de participer à l'initiative de GM. La vidéo a été projetée au début de chaque séance et a donné le ton au reste du cours;
- le SMA, Finances et services administratifs, s'est fait le promoteur du cours et son champion fonctionnel, alors que le SMA, Assurance et prestation des services, s'en est fait le champion opérationnel;
- le SMA de la région de la Saskatchewan a assumé le rôle de champion régional. Il a personnellement participé au cours et a donné sa rétroaction au sujet de son contenu.



Pour officiellement lancer le cours, une note de service a été publiée conjointement par le SMA, Finances et services administratifs, et le SMA, Services des ressources humaines, précisant les objectifs du cours et l'espoir formulé par le SM que tous les gestionnaires de DRHC et les spécialistes fonctionnels principaux y assisteraient.

Quelles difficultés a-t-on rencontrées?

La plus grosse difficulté a été de définir la GM, d'en faciliter l'application quotidienne et de s'assurer que le cours était suffisamment intéressant pour justifier les deux jours de présence. Le bureau de la GM de DRHC a rassemblé les données provenant de recherches et d'analyses ainsi que les points de vue et les opinions d'experts en la matière pour répondre à la question : « Que signifie la GM et comment peut-on l'appliquer aux situations de tous les jours? » Il s'en est également remis aux experts en la matière pour déterminer ce qui compte le plus pour les gestionnaires et regrouper les concepts de la GM en un modèle intitulé PRiCE. Ce modèle assimile les quatre piliers de la GM au « prix qu'il faut payer pour une saine gestion ».

D. Incidences / retombées

Le cours a eu une incidence sur un certain nombre de niveaux différents dans tout le Ministère. Au niveau organisationnel, l'amélioration de la gestion et la modernisation de la fonction de contrôleur ont été intégrées dans les diverses possibilités d'apprentissage offertes aux gestionnaires, comme les cours de gestion financière.

L'incidence sur les gestionnaires a été la reconnaissance du rôle clé qu'ils doivent assumer dans la mise en œuvre de la GM et une meilleure compréhension des rôles et responsabilités respectifs des gestionnaires et des spécialistes fonctionnels. De même, l'incidence sur les employés a été une meilleure compréhension de l'importance des données sur le rendement, de la gestion des risques, des contrôles appropriés et des valeurs et de l'éthique.

Dans l'optique des clients, la connaissance plus approfondie et la prise de conscience de la GM ont créé un contexte plus réceptif aux demandes des clients et axé sur l'exécution et la prestation de programmes et de services efficaces visant des résultats. Par exemple, l'initiative de *Modernisation des services pour les Canadiens* de DRHC vise à élaborer des programmes et des services améliorés, plus réceptifs et plus axés sur les clients pour tous les Canadiens.

E. Intégration avec d'autres piliers de la gestion moderne

Le cours initie les participants à ce qui se fait dans tout le Ministère au sujet des valeurs et de l'éthique, de la gestion des risques, des données sur le rendement, de la gérance et des services de qualité supérieure. Il fournit des exemples pratiques de la façon dont les instruments et les techniques dans ces secteurs, pris ensemble, permettent aux gestionnaires de travailler de manière plus rationnelle afin de répondre aux attentes en matière de rendement et de responsabilisation.



F. Leçons apprises

Parmi les leçons qu'il faut tirer de cette initiative, mentionnons :

- la préparation d'études de cas accompagnées des « solutions » appropriées est un projet coûteux à forte intensité de ressources. L'investissement des ressources doit être reconnu et prévu dès le commencement;
- les études de cas doivent être personnalisées pour refléter les différences qui existent dans l'organisation. DRHC a reconnu le besoin de personnaliser certaines de ses études de cas pour refléter plus fidèlement les réalités régionales;
- un animateur professionnel expérimenté est indispensable pour assurer le bon déroulement du cours;
- des communications permanentes par le biais de publications internes, de sites Web, de discours du SM et de présentations sont essentielles pour promouvoir le cours et inciter les gestionnaires à y assister.

G. Bibliographie

- Cours : Gestion moderne : une gestion axée sur les résultats.



**Principales méthodes de gestion moderne
Étude de cas sur la mise en œuvre de la gestion moderne**

Pilier(s) de la gestion moderne	Tous les piliers
Ministère / organisme	Anciens combattants Canada
Personne interrogée	Ron Wybou, vérificateur principal
Résumé des principales méthodes	
<p><i>Lorsque Anciens combattants Canada (ACC) a entrepris son évaluation des pratiques de gestion moderne au début de 2000, les résultats de l'évaluation ont été très révélateurs. Même si le Ministère a décelé des carences dans 19 secteurs, il a également constaté que des améliorations étaient déjà prévues ou en cours dans de nombreux secteurs jugés faibles.</i></p> <p><i>Un plan détaillé visant à cerner les carences et à y remédier est en cours d'élaboration.</i></p>	
<p>À titre de première mesure, le Ministère a lancé trois nouveaux projets ayant un rapport direct avec les lacunes suivantes où il n'était pas manifeste qu'on avait pris des mesures correctives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sensibilisation des cadres</i> – Grâce à une série de séances de sensibilisation s'adressant aux gestionnaires et aux spécialistes fonctionnels, ACC a cherché à les sensibiliser à la fois à l'initiative de gestion moderne et aux résultats de son évaluation. • <i>Valeurs et éthique</i> – L'organisation a récemment nommé un conseiller en éthique à temps plein qui est chargé de concevoir un programme d'éducation, notamment un répertoire sur les dilemmes moraux les plus courants et des stratégies de résolution adaptées. • <i>Gestion des risques</i> – Les initiatives actuelles sur la gestion des risques englobent un projet de formation et un projet pilote au sein du secteur des Services ministériels (SM). <p>Parmi les autres initiatives connexes, mentionnons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Initiation au leadership</i> – Le Ministère a dispensé des séances de formation à ses gestionnaires portant sur le leadership, sa raison d'être et son application. • <i>Planification stratégique</i> – ACC a adopté un processus détaillé de planification stratégique qui aide les cadres supérieurs à attribuer les ressources de manière plus efficace. • <i>Services axés sur les clients</i> – ACC a adopté un point de vue global dans ses modes de prestation des services et a intégré les systèmes de TED jusque-là distincts en un réseau client à base de RL. 	



A. Contexte

Lorsque Anciens combattants Canada (ACC) a entrepris son évaluation des pratiques de gestion moderne au début de 2000, les résultats de l'évaluation ont été très révélateurs. Même si le Ministère a décelé des carences dans 19 secteurs, il a également constaté que des améliorations étaient déjà prévues ou en cours dans de nombreux secteurs jugés faibles. Avant tout, les résultats ont confirmé qu'ACC avait vraiment pris l'engagement d'améliorer toutes ses méthodes de gestion.

Suite à cette évaluation, le Ministère a décidé d'améliorer trois secteurs prioritaires : la gestion des risques, les valeurs et l'éthique, et la sensibilisation. Il a élaboré des plans d'action détaillés pour les trois qui en sont à divers stades de mise en œuvre. ACC a également été l'un des premiers ministères fédéraux à préciser là où il voulait en être sur l'échelle d'évaluation, et il met actuellement la dernière touche à un plan d'action détaillé à long terme.

B. Description des principales méthodes

ACC a adopté une démarche globale pour mettre en œuvre la gestion moderne. La réponse du Ministère n'englobe pas seulement les priorités et les enjeux qui se sont dégagés au cours de l'évaluation des pratiques de gestion moderne, mais également des initiatives connexes qui, même si elles n'ont pas été déclenchées par le concept de gestion moderne, s'imbriquent sans difficulté dans son cadre. On trouvera ci-après une brève description de certaines des initiatives en cours ou récemment achevées.

Initiatives propres à la gestion moderne

Séances de sensibilisation à la gestion moderne

La première initiative propre à la gestion moderne entreprise au sein d'ACC a consisté dans des séances de sensibilisation s'adressant aux cadres intermédiaires et aux spécialistes fonctionnels. Dans l'ensemble, l'initiative a intéressé 350 gestionnaires de toute l'organisation, qu'elle a sensibilisés à tous les paramètres de la gestion moderne, notamment aux résultats de l'évaluation des pratiques du Ministère.

Valeurs et éthique

L'initiative du Ministère sur les valeurs et l'éthique commence à peine, mais, jusqu'ici, elle a consisté à mettre sur pied un comité consultatif sur les valeurs et l'éthique et à nommer un conseiller en éthique à temps plein. Celui-ci sera là pour intervenir de manière confidentielle en cas de dilemme moral, et il s'emploie à établir un programme éducatif, notamment un répertoire des dilemmes moraux courants et de stratégies adaptées pour les régler.



Gestion des risques

Alors que le sous-ministre n'a pas encore approuvé le cadre prévu de gestion des risques du Ministère, l'adoption de saines méthodes de gestion des risques est incontestablement inscrite à l'ordre du jour du Ministère. Les initiatives en cours comportent un projet de formation et un projet pilote au sein du secteur des Services ministériels où chaque division doit procéder à une évaluation des risques de son secteur, avant de les regrouper en une matrice des risques de la Direction générale.

Initiatives connexes

Initiation au leadership

Dès son arrivée à ACC, l'actuel sous-ministre a cerné des lacunes dans la culture de leadership du Ministère. Pour les combler, une série de quatre séances d'une journée a été organisée à l'intention des gestionnaires de tout le Ministère. Les séances ont consisté à expliquer ce qu'était le leadership, pourquoi il était nécessaire et comment l'exercer. À la fin de chaque séance, les participants ont été invités à élaborer un projet personnel à même de démontrer le leadership et de favoriser l'apprentissage. Ces projets ont contribué à rétablir une culture de « responsabilisation » au sein du Ministère et ont aidé à instaurer des méthodes de gestion moderne dans tout le Ministère.

Planification stratégique

Tandis que son contexte d'exploitation commençait à changer, ACC a amorcé un processus de planification stratégique. Le Ministère est aujourd'hui doté d'un plan stratégique quinquennal qui est actualisé chaque année. Ce plan aide les cadres supérieurs à comprendre la façon d'affecter les ressources de manière à apporter les améliorations stratégiques à l'orientation globale du Ministère. Un plan d'activités détaillé découle du plan stratégique, lequel précise les activités prévues au sein de chaque direction. Les progrès du plan sont suivis dans le Rapport ministériel sur le rendement.

Services axés sur les clients

ACC a adopté un point de vue global dans ses modes de prestation des services et a intégré les systèmes de TED jusque-là distincts en un réseau client fondé sur le RL. Ce réseau recueille également des données sur la prestation des services qui sont ensuite analysées et utilisées par les gestionnaires. L'initiative d'intégration des systèmes a permis au Ministère de resserrer ses rapports avec ses clients et a contribué à améliorer la prestation de services axés sur les clients.



C. L'impératif de changement

Catalyseur de changement

L'engagement pris par ACC d'adopter des méthodes de gestion moderne provient du besoin de toujours en faire plus avec des ressources sans cesse plus maigres. L'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité était au cœur des initiatives d'amélioration des méthodes de gestion, bien avant que l'organisation ne procède à l'évaluation des pratiques de gestion moderne, et elle continuera vraisemblablement d'orienter ses efforts à l'avenir.

Qui a dirigé l'effort?

La haute direction tient beaucoup à mettre en œuvre des méthodes de gestion moderne. En particulier, les mesures prises par l'actuel sous-ministre (SM) confirment cet engagement. Le SM fait tout ce qu'il peut pour inciter le Ministère à améliorer les méthodes de gestion actuelles sur le fond et la forme.

Quelles difficultés a-t-on rencontrées?

Les difficultés se rattachant à l'adoption de la gestion moderne au sein d'ACC sont d'ordre culturel. ACC s'emploie et a pris l'engagement d'enchâsser la GM dans ses méthodes, systèmes, séances de formation et méthodes d'affectation des ressources, même si le Ministère reconnaît que cet objectif est de longue haleine. En sus des difficultés qui se rattachent à l'ampleur du changement de culture nécessaire, il faut surmonter le scepticisme de certains gestionnaires à l'égard de cette initiative. De nombreux gestionnaires considèrent la gestion moderne comme un fardeau attribuable à un engouement passager qui peut ou non donner des résultats concluants.

Le Ministère s'efforce de surmonter ces difficultés en prêchant par l'exemple. Si les dirigeants de la GM respectent les idéaux de l'initiative, il y a plus de chances pour que le message soit entendu et bien reçu.

D. Incidences / retombées

À l'instar de toute autre initiative à long terme, il faut du temps aux gestionnaires pour constater les avantages de la gestion moderne. Néanmoins, tandis que le programme du Ministère avance, on constate un étoffement notoire des connaissances parmi ses gestionnaires, qui reconnaissent progressivement les avantages qui se rattachent à l'adoption de méthodes de gestion moderne.

Les clients du Ministère voient plus facilement les avantages de la gestion moderne, car pratiquement toutes les initiatives prises à ce jour ont abouti à une plus grande efficacité et efficience des services fournis.

La démarche d'ACC à l'égard de la gestion moderne a également des répercussions sur tout le gouvernement. Le Ministère est perçu comme un chef de file de la préparation de plans d'action. D'autres ministères comme le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, la



Bibliothèque nationale et les Archives nationales, ainsi que Patrimoine canadien, ont tous fait appel à l'aide et aux conseils d'ACC pour établir leurs propres plans d'action. Le bureau de la GM d'ACC a même préparé une pochette d'information sur l'élaboration de plans d'action et est toujours disponible pour fournir des conseils et répondre aux questions qu'on lui pose.

E. Leçons apprises

Le bureau de la GM d'ACC a tiré toute une foule de leçons au cours de l'adoption des diverses initiatives sur la GM. Mentionnons entre autres :

- *Le leadership efficace est la clé du succès* – les cadres supérieurs doivent faire plus que de rendre un respectueux hommage à ces initiatives; ils doivent être prêts à travailler dans les coulisses pour que de véritables changements s'opèrent.
- *L'adoption de méthodes de gestion moderne coûte cher* – même s'il est généralement rentable d'améliorer les méthodes de gestion, cela ne se fait pas sans coûts. Dans une conjoncture où les ressources sont plutôt rares, il est indispensable de mentionner ces coûts dans les plans d'action et d'être réaliste sur ce que l'on peut faire selon des échéanciers réalistes.
- *Aspect névralgique des communications* – un solide plan de communications prend du temps à élaborer et à mettre en œuvre, mais revêt une importance névralgique pour surveiller les réalisations et s'assurer que les initiatives gardent le bon cap.
- *Les résultats ne sont pas automatiques* – il faudra longtemps aux gestionnaires pour comprendre les avantages de la GM. C'est pourquoi ceux qui dirigent les initiatives connexes doivent être patients et ne pas s'attendre à trop de résultats trop vite.

F. Bibliographie

- Plan d'action sur la gestion moderne.



Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions

Pilier(s) de la gestion moderne	Tous les piliers
Ministère / organisme	Citoyenneté et immigration Canada (CIC)
Personne interrogée	Teresa Pires, gestionnaire de programme, Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions
La question	
<p><i>Votre ministère dépense plus de 300 millions de dollars par année pour financer des programmes qui aident les nouveaux arrivants à s'établir et à s'intégrer au Canada. Ces programmes et services encouragent les nouveaux arrivants à devenir autonomes et à participer pleinement à la vie économique, sociale, politique et culturelle du Canada. Ces programmes sont fournis par plus de 230 fournisseurs de services au Canada et par certaines provinces qui offrent une programmation comparable grâce à des fonds fédéraux. Étant donné le nombre et l'éventail varié des participants à la prestation des programmes de votre ministère, comment veillez-vous à ce que les fonds fédéraux soient employés pour optimiser la programmation et pour offrir les meilleurs services possibles aux nouveaux arrivants?</i></p>	
La solution	
<p>CIC a répondu en lançant l'élaboration du Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions pour ses programmes d'établissement. Le Cadre a pour but d'assurer l'imputabilité relative aux dépenses d'installation grâce à la surveillance de la prestation du service et à l'évaluation de l'efficacité du programme. Le Cadre a également pour but de contribuer à la capacité du Ministère de respecter la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert et de déterminer les possibilités d'amélioration du programme.</p> <p>Le Cadre couvre trois programmes de contributions pour l'établissement et un programme de contributions pour le rétablissement (réfugiés seulement) : les Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC), le Programme d'établissement et d'adaptation des immigrants (PEAI), le Programme d'accueil et le Programme d'aide au rétablissement (PAR). Il couvre également la relation d'imputabilité avec le Québec, le Manitoba et la Colombie-Britannique (C.-B.), trois provinces responsables de l'administration de programmes d'établissement avec un financement fédéral.</p> <p>Le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions comporte cinq éléments.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mesure du rendement : collaborer avec les fournisseurs de services et les intervenants clés pour élaborer et mettre en œuvre un système national de collecte des données électroniques. • L'évaluation : établir des cadres d'évaluation de programme qui permettent d'évaluer la qualité du service, la satisfaction des clients, les facteurs de conception du programme et les résultats atteints. • Le processus d'accord de contribution : élaborer et mettre en œuvre des relations de contributions uniformes et comparables entre CIC et les fournisseurs de services de l'ensemble du pays. 	



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- Le cadre de contrôle de la gestion : définir et soutenir de bonnes pratiques administratives comme la formation du personnel, la surveillance et la vérification pour les bureaux de CIC qui traitent des programmes de contributions.
- L'imputabilité provinciale et territoriale : arrangements particuliers pour les provinces (C.-B., Manitoba et Québec) qui acceptent des transferts de fonds et gèrent leurs propres programmes de services pour l'établissement.

Comment la pratique a-t-elle été élaborée et présentée?

Le Ministère a reconnu un besoin de renforcer l'imputabilité et la mesure du rendement liées aux programmes de contributions pour l'établissement et le rétablissement vers la fin des années 1990. Alors que certaines provinces se sont chargées de la gestion des services d'établissement, le gouvernement fédéral a commencé à renforcer sa propre gestion des services sous son contrôle direct. En collaboration avec les collègues régionaux, un petit groupe de personnel de l'Administration centrale a élaboré la pensée initiale portant sur l'imputabilité des programmes de contributions. Un avant-projet de cadre a été élaboré en 2000 et présenté à un comité consultatif constitué de représentants de l'ensemble du Ministère, des gouvernements provinciaux et des fournisseurs de services. Depuis ce temps-là, CIC met en place le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions par étape avec, pour chacune d'elles, une consultation extensive à l'interne et à l'externe.

CIC a investi des ressources considérables tant humaines que financières pour s'assurer que le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions est mis en œuvre. Le coût de l'initiative est estimé à 2 millions de dollars par année. L'équipe du Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions est composée d'un gestionnaire de programme réservé, de trois représentants de l'AC et de trois représentants régionaux. L'équipe a pour priorité la communication avec les intervenants, les fournisseurs de services et les collègues.

À ce jour, le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions est centré sur les éléments suivants.

- Mesure du rendement – le Système de mesure pour la reddition de comptes concernant les programmes de contributions de l'Immigration (iSMRP) constitue le cœur de la composante de mesure du rendement. Le système recueille des renseignements portant sur le service pour chaque client qui participe aux programmes d'établissement soutenus par le gouvernement fédéral. Deux des quatre programmes de contributions ont mis le iSMRP à l'essai, et on a tenu compte de la rétroaction fournie par les fournisseurs de services et modifié le système en conséquence. [Traduction] « *Notre approche consiste à construire le programme de système par programme et à apprendre au fil de notre progression. Le système est personnalisé en fonction de la nature du programme.* »
- Processus d'accord de contribution – tous les bureaux locaux de CIC utilisent maintenant les mêmes formulaires d'accord de contribution lorsqu'ils signent des accords avec des



fournisseurs de services. Cela garantit des relations de financement uniformes et comparables entre le gouvernement fédéral et les fournisseurs de services.

- Imputabilité provinciale et territoriale – les cadres d'imputabilité ont été élaborés et partagés avec les provinces (Manitoba, C.-B.) qui reçoivent des fonds de contributions de CIC.

En outre, avec les apports des intervenants, des cadres d'évaluation ont été élaborés pour les quatre programmes. Des consultations avec les intervenants et les fournisseurs de services portant sur les résultats au niveau du programme et les indicateurs de rendements débiteront en 2003-2004. Le travail sur le cadre de contrôle de la gestion en est à son début.

On s'attend à ce que le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions soit complètement en œuvre d'ici 2005. Certaines de ses composantes seront dévolues aux fonctionnaires régionaux et locaux de CIC ou intégrés dans des pratiques normalisées de l'administration centrale.

Quels sont les avantages ou les répercussions de la pratique?

À l'échelle ministérielle, les avantages sont doubles. [Traduction] « Nous pourrions expliquer concrètement aux Canadiennes et aux Canadiens les résultats de l'investissement de 333 millions de dollars et améliorer les programmes pour offrir de meilleurs services aux nouveaux arrivants. »

Le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions permettra aux gestionnaires de surveiller le rendement des fournisseurs de services et de prendre des décisions éclairées fondées sur des renseignements plus complets. Une fois complètement mis en œuvre, le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions fournira des renseignements qualitatifs et quantitatifs pour étayer la prise de décisions.

Comme les améliorations des services et des programmes sont la raison d'être du Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions, les clients en tireront les avantages en recevant des services qui leur seront très utiles car ils leur permettront de devenir des membres de la société canadienne à part entière.

Enfin, le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions permet aux fournisseurs de services externes de promouvoir ce qu'ils font, de rendre compte des résultats atteints et de documenter leurs demandes de financement supplémentaire. En outre, la normalisation des processus (p. ex. les accords de contribution) a mené à une approche uniforme des activités avec CIC.

Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés?

Le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions est une entreprise d'envergure qui exige du personnel de CIC et des fournisseurs de service qu'ils effectuent des changements. Au départ, dans son enthousiasme à faire avancer l'initiative, l'équipe du Cadre d'imputabilité pour



les programmes de contributions n'a pas pris suffisamment de temps pour examiner le « pourquoi » et pour mettre tout le monde d'accord. Elle a donc dû faire face à une certaine résistance, et le projet n'a pas commencé dans les meilleures conditions. Cela a ensuite été résolu grâce à de meilleures communications (par exemple, un bulletin du Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions est publié toutes les huit semaines) et à des consultations constructives avec les collègues et les intervenants.

En outre, étant donné que le iSMRP est un système basé sur Internet qui recueille des données personnelles, la sécurité et le respect des renseignements personnels constituaient des préoccupations majeures. Pour y répondre, l'équipe du Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions a consulté des experts internes et externes en vue de créer un système extrêmement sûr avec un ensemble d'exigences claires concernant l'accès et l'utilisation. L'équipe a également créé une affiche et une brochure pour fournir aux nouveaux arrivants des renseignements portant sur les raisons pour lesquelles les données les concernant personnellement et ayant trait au service reçu sont recueillies et sur la façon dont elles sont utilisées.

Quels sont les styles ou les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de la pratique?

Une communication efficace est l'un des principaux ingrédients du succès de la pratique. La directrice générale responsable du Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions a accordé beaucoup d'attention à l'initiative et a obtenu l'acceptation de ses collègues. Ses efforts ont contribué au fait que l'une des régions a réaffecté des ressources à l'AC pour financer la mise en œuvre du Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions.

Des consultations internes et externes ont également joué un rôle très important dans le succès du Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions. [Traduction] « *Il importe de consulter et d'être prêt à agir en fonction des résultats des consultations. Vous devez être prêts à mettre les idées et les opinions du personnel de CIC et de ses fournisseurs de services externes en œuvre.* » Alors que la consultation est importante pour favoriser l'acceptation, la fermeté est également critique. [Traduction] « *En fin de compte, vous devez être prêt à prendre des décisions difficiles après avoir effectué les consultations et envoyé les communications nécessaires.* »



Principales méthodes de gestion moderne Témoignage sur l'adoption de la gestion moderne

Pilier de la gestion moderne	Tous les piliers
Ministère / organisme	Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
Personnes interrogées	Norma McGuire, gestionnaire, Politiques, normes et services de gestion des Systèmes Michelle Guimond, Agent principal de politiques Godfrey Mabaleka, agent des projets
L'enjeu	<i>À DRHC, la Direction générale des systèmes est chargée de s'assurer qu'on utilise une démarche horizontale et stratégique pour gérer les technologies de l'information (TI) dans tout le Ministère. Les gestionnaires de la Direction générale ont suivi un cours de gestion moderne (GM) complet et sur mesure d'une journée. Comment faites-vous pour vous assurer qu'ils sont en mesure d'utiliser les principes théoriques de la GM dans leurs activités quotidiennes dans un contexte de TI? Et comment assurez-vous la sensibilisation de tous les effectifs aux principes de la GM?</i>
La solution	<p>La Direction générale des systèmes de DRHC a adopté une démarche en deux volets pour résoudre ces questions. En premier lieu, une séance de sensibilisation de 45 minutes a été préparée et offerte à la plupart des employés de la Division des politiques, de la gestion stratégique et de la planification, des Systèmes et des Communications et aux participants au Forum d'expertise sur les essais des TI. Cette séance comporte un bref aperçu chronologique des événements qui ont abouti à l'adoption dans tout le gouvernement de la GM; elle présente les sept éléments de la GM de même que les activités de mise en œuvre de DRHC; elle établit les activités de la Direction générale par rapport aux sept éléments; elle présente les résultats du rapport du Vérificateur général de 2002 sur la GM et analyse les leçons apprises et les prochaines étapes. Les documents de présentation ont également été échangés avec l'équipe élargie de gestion du groupe de la Direction générale des systèmes (laquelle se compose du sous-ministre adjoint [SMA] et de tous les directeurs généraux de la direction) afin de promouvoir un dialogue ininterrompu sur la GM. Des plans sont prévus pour poursuivre les séances de sensibilisation de ce type à l'intention des divers comités de la Direction générale des systèmes.</p> <p>Pour illustrer l'applicabilité de la GM dans son contexte particulier, la Direction générale a également mis au point un projet d'outil qui compare les activités actuelles de gestion des projets de TI aux sept principes de la GM. L'objectif de cet outil est de démontrer en termes concrets aux chargés de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ce qu'est la GM et quels sont ses principes; • les types d'activités de gestion de projet qui portent sur chacun des principes. <p>Le projet d'outil est en cours de validation par quatre groupes de gestionnaires de projet avant d'être adopté par toute la direction générale.</p>



Comment la méthode est-elle née?

La GM est actuellement l'une des toutes premières priorités de DRHC, et toutes les directions générales du Ministère sont censées enregistrer des progrès concrets en ce qui concerne son adoption. Le besoin de sensibiliser un plus grand nombre de gens et de leur offrir des instruments pratiques pour appliquer la GM dans leurs activités quotidiennes est né de la prise de conscience qu'une connaissance générique de la GM à elle seule ne suffirait sans doute pas à assurer son adoption fructueuse au sein de la Direction générale des systèmes. La direction a déterminé le besoin de faire de la GM une réalité pour les gestionnaires en leur procurant les outils et les renseignements nécessaires pour pouvoir répondre à des questions du type :

- Quelle est la pertinence de la GM dans le cadre du Ministère? Dans le cadre de la Direction générale des systèmes?
- Qu'est-ce que la GM et qu'est-ce que cela signifie pour moi?
- Comment puis-je appliquer la GM dans mes activités quotidiennes?

De quelle façon la méthode a-t-elle été conçue et adoptée?

Afin de sensibiliser un plus grand nombre de gens à la GM, la Direction générale des systèmes a conçu à l'interne et organisé quatre séances de sensibilisation s'adressant à tous les paliers des effectifs. Les séances de 45 minutes reposaient sur un exposé contenant des données sur la façon dont la GM est devenue une initiative pangouvernementale, présentant les principaux concepts et principes de la GM, précisant ce que fait la Direction générale des systèmes en ce qui concerne l'adoption de la GM, notamment les activités de mise en œuvre de DRHC, les rapports qui existent entre les activités de la Direction générale et les sept éléments de la GM, les leçons apprises par les ministères pilotes et les prochaines étapes. À la fin de chaque séance, on a donné la chance aux participants de poser des questions, on leur a remis une version électronique de l'exposé et on leur a indiqué plusieurs sites Web utiles pour obtenir d'autres précisions.

La Direction générale a également dépassé la simple théorie pour faire de la GM une réalité pour les gestionnaires et les employés. Elle a conçu un projet d'outil permettant d'appliquer les principes de la GM. La première initiative consistera à utiliser cet outil pour appliquer les principes de la GM à la gestion de projet pour s'assurer qu'ils sont pris en considération durant la conception et l'administration des systèmes et des procédures de gestion des projets. L'outil s'adresse à une population cible qui se compose des gestionnaires de projet, des membres de l'équipe de projet, des bureaux de gestion des projets et d'autres spécialistes du soutien au sein de la Direction générale des systèmes. Il permet de traduire chaque élément de la GM en principes qui présentent de l'utilité pour la gestion des projets et qui établissent un lien entre les activités exécutées par les gestionnaires des projets et les sept éléments de la GM. On trouvera ci-après un extrait de ce projet d'outil en ce qui concerne la gestion intégrée des risques :



Principes qui s'appliquent à la gestion des projets :

- On adopte une approche équilibrée – on met en évidence les facteurs favorables et on minimise les facteurs défavorables.
- On a recours à une méthode structurée de gestion des risques.
- Variabilité dimensionnelle – les risques sont définis et différenciés selon leur complexité, leur sensibilité et d'autres facteurs pertinents.
- On fait connaître les tolérances au risque.

Activités au sein de la Direction générale des systèmes qui ont un rapport avec le principe :

- Les risques sont déterminés à toutes les phases du cycle de vie d'un projet et sont évalués.
- Des décisions et des stratégies d'atténuation sont mises en application tout au long du projet.
- Ces risques et stratégies d'atténuation sont justifiés pour être examinés par le Comité d'examen des projets (CEP).
- L'examen des projets par le CEP permet d'évaluer les méthodes de gestion des risques d'un projet.
- L'examen porte sur les rapports d'interdépendance entre les projets et les risques qui en résultent.
- Lorsque des bureaux de gestion de projet ont été créés, le suivi et le compte rendu des projets prévoient la détermination et le suivi des risques ainsi que leur atténuation.

Quelles sont les incidences / retombées de cette pratique?

Les séances de sensibilisation ont permis aux employés et aux gestionnaires d'acquérir une connaissance de base de la GM et un point de vue qui dépasse la simple gestion financière. Ces séances ont également suscité un débat sur des questions essentielles comme : « Que signifie la gestion moderne pour moi? »

Le projet d'outil de gestion de projet offre au groupe le plus nombreux au sein de la Direction générale des systèmes et au secteur qui présente les risques les plus élevés un instrument concret qui permet d'adapter les principes de la GM à la planification, à l'élaboration, à la gestion et à l'exécution de projets de TI de plusieurs millions de dollars. Les leçons apprises permettront d'appliquer l'initiative à d'autres « catégories » d'employés (comme les Ressources humaines, l'Administration).

Quelles difficultés avez-vous rencontrées et comment les avez-vous surmontées?

La plus grosse difficulté que l'on a rencontrée dans la préparation des séances de sensibilisation a été de rendre la GM pertinente pour l'univers des TI au sein duquel la Direction générale des systèmes est appelée à fonctionner. Pour y arriver, on a établi un lien entre les activités de la Direction générale et les sept éléments de la GM pour que tous les employés puissent



comprendre comment ils s'imbriquent dans le tableau général et de quelle façon ils appliquent déjà la GM dans leurs activités quotidiennes.

On ne s'attend pas à de grosses difficultés dans le déploiement du projet d'outil de gestion de projet à mesure que celui-ci est validé par quatre différents groupes de gestion de projet au sein de la Direction générale. D'après les résultats de la validation, on décidera de la meilleure façon de présenter l'outil au milieu important de la gestion de projets sur les Systèmes.

Quels sont les modes / caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette méthode?

L'adoption de la gestion moderne bénéficie du soutien du SMA de la Direction générale des systèmes et de l'équipe de la haute direction. Et le SMA et l'équipe de la haute direction se sont engagés à enregistrer des progrès dans la mise en œuvre de cette initiative au sein de toute la Direction. En outre, le Groupe des politiques, des normes et des services de gestion des Systèmes joue un rôle « ministériel » pour assurer que tous les membres de la Direction générale sont constamment sensibilisés à la GM et pour faire « progresser l'enveloppe » dans le cadre de son mandat plus général qui est d'orienter un certain nombre d'initiatives de la Direction générale.



**Principales méthodes de la gestion moderne
Témoignage sur la « marche vers la qualité »**

Pilier(s) de la gestion moderne	Tous les piliers
Ministère / organisme	Développement des ressources humaines Canada
Personne interviewée	M. Theo Paillard
Question	
<i>Comment peut-on obtenir un changement positif, avec la participation des employés, pour améliorer la gestion, promouvoir l'efficacité et éliminer le double emploi dans une organisation fortement décentralisée?</i>	
La solution	
<p>La Région du Nouveau-Brunswick de DRHC a commencé une « marche vers la qualité » de trois ans qui requiert la mise en œuvre d'un cadre d'excellence en matière de programme qui comprend quatre niveaux d'attestation. Il s'agissait d'évaluer les différentes méthodes de gestion de la qualité et de choisir celle qui comblait les besoins de la Région. En fin de compte, on a choisi le cadre d'excellence de l'Institut national de la qualité (INQ), en partie grâce à ses forts liens avec les thèmes de la fonction de contrôleur moderne.</p> <p>La haute direction a reçu une formation complète sur les méthodes et les buts fixés pour atteindre l'excellence, laquelle a été combinée à la tenue d'évaluations détaillées par rapport aux buts et à l'élaboration d'un guide sur l'amélioration de la qualité. La mise en œuvre s'est faite dans toute la Région, avec des évaluations au niveau du bureau de district, la nomination de champions de la qualité au niveau du bureau de district et de la Région et la mise sur pied d'un comité directeur pour guider le projet.</p> <p>La Région travaille présentement à l'obtention du deuxième niveau d'attestation.</p>	

Quelle est l'origine de la pratique?

Cette pratique a vu le jour en réponse au mécontentement de la haute direction envers le statu quo. La haute direction était de plus en plus consciente des facteurs d'inefficacité, des secteurs de double emploi, des études qui indiquaient que la qualité du service à la clientèle devait être améliorée, que la méthode de mesure du rendement qui n'avait pas beaucoup de liens avec la qualité et que la philosophie de gestion fonctionnait en vase clos.

On a établi qu'il fallait apporter des changements pour améliorer la qualité du service et la qualité des pratiques de gestion interne et on a choisi le cadre d'excellence de l'Institut national de la qualité pour accomplir cette tâche. La direction a convenu qu'on devait apporter ces changements à l'échelle régionale et, pour ce faire, a nommé des champions de la qualité au niveau du bureau de district.



Comment la pratique a-t-elle été élaborée et introduite?

Le processus dépendait essentiellement de la participation de la haute direction. On a commencé par former les cadres supérieurs sur le cadre de l'INQ, en leur montrant comment effectuer des évaluations et comment définir les objectifs d'amélioration de la qualité. Les membres de l'équipe chargée de superviser l'initiative :

- Un coordonnateur de la qualité au niveau régional;
- Un conseiller de la qualité au niveau régional;
- Un conseiller de la qualité dans chaque district;
- Des champions pour les sept critères du cadre de l'INQ au niveau régional;
- Des champions pour les sept critères du cadre de l'INQ dans chaque district;
- Des coordonnateurs de la qualité au niveau local.

On a souligné aux cadres supérieurs l'importance de donner l'exemple tout au long du projet – on leur a fortement déconseillé d'en déléguer les responsabilités et on les a encouragés à participer activement tout au long du processus.

Pouvez-vous donner un exemple d'application de la pratique?

On a effectué des évaluations dans chaque bureau de district et rédigé des rapports indiquant les points forts et les secteurs à améliorer. Les résultats ont été classés selon les sept critères de rendement. Afin d'aider les employés à bien comprendre la notion de qualité, on a passé beaucoup de temps à leur expliquer l'outil en question. Les renseignements recueillis ont été utilisés pour élaborer des plans d'amélioration et pour fixer des objectifs d'amélioration. Ce cycle fait maintenant partie du processus de planification régulier.

Quels sont les effets et les avantages de la pratique?

On a effectué la première série d'évaluations au niveau local et la seconde au niveau régional. Un des buts principaux était de se concentrer sur les processus et de les uniformiser le plus possible. Les évaluations et les plans d'amélioration commencent à porter fruit dans des processus qui seront ultérieurement uniformisés et documentés. Certains des nouveaux processus sont maintenant offerts sur l'Intranet à tous les employés de la Région.

Les premiers bénéficiaires de cette nouvelle approche ont été le projet pilote du RAS, l'unité de seconde copie du Relevé d'emploi et le programme de réduction des cotisations d'assurance emploi, pour lesquels on a utilisé des équipes interfonctionnelles pour évaluer et élaborer des processus opérationnels. La persévérance, une bonne orientation Client et une amélioration des processus aideront à offrir un service axé sur le citoyen et le client, même si nous n'en sommes qu'au début du processus.



Quels défis avez-vous dû relever et comment avez-vous procédé?

La connaissance des composantes de la qualité et la difficulté de fixer des priorités d'amélioration au niveau régional, compte tenu du programme national, étaient les deux principaux défis à relever. On a résolu le problème de connaissance avec une formation et une lecture intensives, des ateliers et des conférences et des exercices de simulation. La tenue d'évaluations au niveau local, à laquelle on a dû consacrer beaucoup de temps, a aussi grandement contribué au développement des connaissances. Si l'exercice devait être répété, les évaluations seraient effectuées à un niveau plus élevé afin d'accélérer le processus.

Afin de rester concentré sur cette initiative, tout en respectant un programme national changeant, il était crucial de limiter la portée des exercices à des points et à des processus qui peuvent être contrôlés au niveau régional. En soulignant l'amélioration dans ces secteurs, on a obtenu un plus grand soutien aux niveaux régional et national (p. ex. Programmes de la sécurité du revenu considère l'adoption de cette approche au niveau national.)

Quels sont les styles et les caractéristiques de la gestion qui ont assuré le succès de cette pratique?

Tout au long de cette initiative, on a mis l'accent sur trois thèmes cruciaux pour assurer son succès, c'est-à-dire :

- Leadership et participation active de la haute direction dans tous les aspects du processus, y compris la tenue d'évaluations;
- Gérer les attentes des participants en leur disant qu'il faudra du temps avant de voir des résultats;
- Maintenir l'accent sur les processus afin d'en tirer un meilleur service à la clientèle et d'autres avantages.



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur ISO 9001 version 2000 – Système de management
de la qualité 2000**

Pilier(s) de la gestion moderne	Tous les piliers
Ministère ou organisme	Industrie Canada (IC)
Personne interrogée	Dan Sigouin, agent d'homologation de l'équipe de télécommunication, Bureau d'homologation et de services techniques, Génie du Spectre
La question	
<i>Votre mandat consiste à offrir des services d'homologation pour le matériel radio et l'équipement terminal au Canada, à faciliter la mise en place de nouveaux services et de nouvelles technologies et à garantir une juste place sur le marché aux produits radio et de télécommunications. Vous exercez des activités sur la scène nationale et internationale en émettant chaque année environ 1 700 certificats d'homologation pour des appareils radio et 2 500 certificats d'enregistrement de terminaux et en générant des recettes de 6 millions de dollars. Comment garantir que vos services répondront aux normes supérieures de qualité qui sont reconnues et respectées partout dans le monde?</i>	
La solution	
Le Bureau d'homologation et de services techniques (BHST) a créé un système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001 version 2000 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).	
La série de normes ISO 9000 représente le consensus international sur les pratiques de saine gestion. En adoptant la norme ISO 9001 version 2000, le BHST vise à offrir des produits ou des services qui satisfont ou qui excèdent constamment les attentes de ses clients en matière de qualité. Le système ISO 9001 version 2000 fournit un cadre de travail reconnu et adopte une approche systématique de gestion des activités et des processus administratifs du Bureau. Un des principaux avantages du système ISO 9001 version 2000 est qu'elle permet de définir clairement les exigences qu'un système de qualité doit satisfaire (p. ex. accent sur le client, approche processus, amélioration continue), sans toutefois dicter de quelle façon ces exigences doivent être remplies, permettant ainsi une grande flexibilité dans la mise en œuvre.	
Le système de management de la qualité ISO 9001 version 2000 a permis au BHST d'officialiser et de normaliser ses services d'homologation et ses diverses activités quotidiennes, comme le traitement du courrier, les achats, l'expédition et le contrôle des documents dans toute l'organisation, menant ainsi à l'adoption d'une culture d'amélioration continue.	

Comment la pratique a-t-elle été conçue?

La mise en place des normes ISO 9000 au sein du Bureau d'homologation et de services techniques (BHST) a été précipitée par les exigences des Accords de reconnaissance mutuelle (ARM) sur le matériel radio et de télécommunications signés par le Canada et d'autres pays. Plus particulièrement, les normes ISO 9000 étaient requises pour établir la crédibilité



du BHST sur la scène internationale et pour répondre aux obligations du Canada à titre de signataire des divers ARM.

Comment la pratique a-t-elle été élaborée et présentée?

Le BHST a adopté les normes ISO 9000 de façon graduelle. Le processus a débuté en 1997-1998, alors que la mise en œuvre complète n'a eu lieu qu'en 2000. Le Bureau a affecté des ressources au développement de son système de management de la qualité ISO. Cette personne a été chargée d'élaborer un guide des politiques en matière d'assurance de la qualité, ainsi que les procédures et les instructions de travail pertinentes pour les processus administratifs et les activités clés. De plus, en 1998-1999, tous les employés du Bureau ont participé à une séance de sensibilisation d'une journée sur ISO 9000, durant laquelle on leur a présenté les concepts d'un système de management de la qualité ISO. Par contre, ce système a été présenté de façon informelle – dans le but d'aider les gestionnaires et les employés à comprendre les procédures et à les appliquer aux activités quotidiennes, comme le traitement des échantillons pour essai fournis par les clients, de façon à ce qu'elles deviennent une seconde nature pour eux.

Quels sont les avantages ou les répercussions de la pratique?

Le système ISO 9001 version 2000 représente une méthode progressive de faire des affaires et a eu des répercussions considérables au sein du Bureau. L'application du système de management de la qualité ISO 9001 version 2000 a touché tous les aspects des opérations du BHST.

[Traduction] « *Avant l'arrivée d'ISO, le changement était un processus lent et pénible; le milieu actuel facilite grandement la mise en œuvre du changement.* » Voici certains exemples des avantages offerts par ce système :

- simplification des processus – Le système ISO a permis au Bureau de simplifier ses processus, dont le traitement du courrier, l'expédition, la réception, le traitement des chèques et la tenue des dossiers, en plus d'offrir de nouveaux services, comme le dépôt de documents par voie électronique. Ensemble, ces améliorations de processus ont permis de réduire considérablement les délais d'exécution de traitement pour les services de certification. Le Bureau a ainsi émis des certificats en moins de 15 jours ouvrables, comparativement à un délai pouvant aller de 80 à 90 jours pour son homologue américain;
- habilitation des employés – Parce que le système ISO 9001 version 2000 repose sur des processus formels et normalisés, les employés savent exactement ce qu'ils doivent faire pour appliquer les différents processus administratifs et exercer les activités dont ils sont responsables. [Traduction] « *Le système garantit une approche structurée qui élimine le besoin de deviner ou de consulter les autres employés pour savoir comment effectuer diverses tâches.* » Étant donné la clarté des processus et des instructions, les employés sont mieux placés pour résoudre les problèmes et travailler de façon autonome;
- amélioration continue – Les vérifications internes et externes régulières du système de management de la qualité ISO assurent un contrôle constant et une amélioration continue des processus, et ce, grâce à une rétroaction indépendante;



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- satisfaction accrue de la clientèle – De récents sondages ont révélé que les clients étaient très satisfaits des services du BHST. [Traduction] « *Nous traitons rapidement toutes les plaintes afin d'obtenir des commentaires positifs de la clientèle.* »
- meilleure gestion des ressources – L'amélioration des processus de tenue des dossiers a permis d'accroître la gestion des ressources, autant en ce qui concerne la disponibilité d'une meilleure information pour soutenir les décisions que le contrôle accru des recettes.

Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés?

La mise en œuvre d'un système comme ISO 9001 version 2000 nécessite l'appui de tous les employés. Bien que l'élaboration des procédures et des directives de travail détaillées ait été menée par une seule personne, les employés ont été longuement consultés durant le processus. Une approche d'équipe et un soutien de la part des cadres supérieurs se sont avérés essentiels pour rallier tout le personnel au projet collectif.

Quels sont les styles ou les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de la pratique?

Le système a été présenté d'une manière descendante, avec l'appui du directeur du BHST. En bout de ligne, les avantages tangibles de la mise en œuvre du système ont contribué de manière significative au succès du système ISO 9001 version 2000 au sein du Bureau et ont assuré sa viabilité.



Témoignage sur les pratiques principales de modernisation de la gestion : le « *Guide de la saine gestion* »

Pilier de la gestion moderne	Tous les piliers
Ministère / Organisme	Ressources naturelles Canada (RNCan)
Personne interviewée	Larry Taylor – Conseiller en gestion de la qualité
La question	
<i>Comment vous y prenez-vous pour promouvoir des pratiques de gestion saines et modernes au sein du Ministère de manière à susciter des améliorations à la prestation de programmes, à refléter toutes les réflexions et les initiatives actuelles des organismes centraux tout en respectant et en renforçant la culture du Ministère?</i>	
La solution	
<p>L'objectif de RNCan, qui consiste à devenir l'une des organisations les mieux gérées du secteur public, repose sur la conviction que le fait de renforcer les pratiques de gestion permettra d'accroître l'aptitude à fournir des résultats dans le cadre de ses priorités en matière de sciences et de technologie, de politiques et de programmes.</p> <p>RNCan a reconnu qu'il était nécessaire de combiner les exigences et les initiatives des organismes centraux avec des pratiques de gestion modernes ainsi que de fournir aux gestionnaires des outils qui stimuleront la croissance, l'innovation et l'excellence. Le « <i>Guide de la saine gestion</i> » de RNCan a été élaboré pour fournir aux gestionnaires un guichet unique pour l'excellence en gestion afin que les directeurs puissent reconnaître les forces et les faiblesses des pratiques actuelles et entreprendre des améliorations concrètes.</p> <p>Le « <i>Guide de la saine gestion</i> » comprend trois composantes qui consistent en un aperçu du modèle de gestion de RNCan, le guide détaillé lui-même ainsi qu'un cahier d'exercices sur le « <i>Guide de la saine gestion</i> ». Le secteur des sciences de la terre, au sein de RNCan, a également élaboré un guide personnalisé à l'intention des directeurs.</p> <p>Le modèle de gestion de RNCan est fondé sur les sept piliers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le leadership, • la planification, • l'importance des clients et des intervenants, • l'importance des personnes, • la gestion des processus et des infrastructures, • l'importance des partenaires et des fournisseurs, • les résultats et le rendement organisationnel. <p>Le Guide ainsi que le cahier d'exercices correspondant ont été conçus selon les mêmes piliers. Le Guide contient des critères d'évaluation pour chacun des piliers tandis que le cahier d'exercices contient des directives d'évaluation détaillées qui permettent aux unités organisationnelles de tous les niveaux de RNCan de s'évaluer elles-mêmes en fonction des critères. Les organisations ont le choix de s'auto-évaluer ou de faire appel à une aide extérieure.</p>	



Comment ces pratiques ont-elles vu le jour?

Le « *Guide de la saine gestion* » constitue une structure englobante pour l'initiative de modernisation de la gestion car on éprouvait le sentiment que les nombreuses sources d'exigences de gestion et de pratiques exemplaires devaient être regroupées dans un contexte propre à RNCan. Le Guide constitue une fusion des initiatives de modernisation de la gestion avec d'autres pratiques, notamment celles qui ont été recommandées par le Conseil d'experts en science et en technologie. En intégrant ces concepts, le Guide permet de s'assurer que :

- le Ministère dispose d'un bon système de gestion et a déterminé les responsabilités ministérielles, les mécanismes de contrôle, les processus et les pratiques nécessaires à une utilisation optimale des ressources qui lui sont confiées;
- les employés et les gestionnaires comprennent les principes, les structures, les processus et les pratiques de gestion requis pour obtenir un rendement optimal;
- les gestionnaires sont en mesure d'évaluer le rendement de leur organisation à l'aide de critères reconnus de saine gestion;
- l'accent est mis sur l'amélioration continue et les gens en sont conscients.

Comment cette pratique a-t-elle été élaborée et introduite?

Le Guide a été élaboré à l'interne par une équipe de trois personnes. Il combine les critères d'efficacité organisationnelle de l'Institut national de la qualité et du Conseil du Trésor avec les initiatives et les pratiques exemplaires de 42 autres sources. L'instrument d'évaluation a été conçu comme un outil autonome qui peut être mis en œuvre à grande échelle ou de manière plus détaillée. La haute direction a participé activement à l'élaboration du Guide et en a révisé au moins trois ébauches avant que le document ne soit mis en forme définitivement. Des collectivités fonctionnelles ainsi que des chefs hiérarchiques de RNCan ont procédé à un examen approfondi des principaux éléments.

Pouvez-vous fournir un exemple de la mise en application de ces pratiques?

Le Guide a permis à RNCan de concentrer ses efforts d'amélioration dans les secteurs sur lesquels la direction exerce un contrôle, comme les questions de leadership et de satisfaction de la clientèle. L'incidence de ces améliorations a été évaluée officiellement au moyen d'études internes et externes.

Quels sont les répercussions et les avantages de ces pratiques?

Le Guide s'est avéré essentiel dans l'élaboration des plans obligatoires de perfectionnement de la gestion au sein du Secteur des sciences de la terre. Ailleurs, il a mené au renforcement du leadership au sein de RNCan ainsi qu'à un accroissement de l'importance accordée aux intervenants et aux clients. Au sein de RNCan, douze organisations ont entrepris une auto-



évaluation à l'aide du cahier d'exercices, et le guide a été partagé avec d'autres organismes fédéraux ainsi qu'avec des gouvernements provinciaux et les gouvernements de certains États.

À quelles difficultés vous êtes-vous heurtés et comment les avez-vous surmontées?

La mise en œuvre du Guide a constitué le principal défi à relever. L'auto-évaluation est optionnelle et les lectures obligatoires sont substantielles. Il est parfois difficile de faire en sorte que tous les gestionnaires et les employés passent toute la documentation en revue.

En outre, étant donné que le Guide souligne l'importance du perfectionnement constant, il constitue un moteur de changement. RNCan, comme de nombreuses autres organisations, a rencontré de la résistance au changement de la part des gestionnaires et du personnel. La rétroaction positive des douze organisations qui ont accompli l'auto-évaluation ainsi que le bouche-à-oreille se sont avérés utiles pour vaincre la résistance et pour promouvoir le Guide d'une manière constructive.

Quels sont les styles et les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de cette pratique?

L'organisation du Guide de même que son intégration avec le modèle de gestion de RNCan ainsi que les principes directeurs de RNCan ont fait en sorte que, dès le départ, le document ne semblait pas tout à fait inconnu. La haute direction de RNCan a constamment mis l'accent sur trois thèmes fondamentaux :

- Avoir une vision;
- Ajouter de la valeur;
- Mesurer les résultats d'une manière tangible.

Le Guide est perçu comme un moyen pratique d'évaluer et d'améliorer le Ministère dans ces domaines.



**Principales méthodes de gestion moderne
Témoignage sur les pratiques de gestion moderne**

Pilier(s) de la gestion moderne	Tous les piliers
Ministère / organisme	Bureau de la traduction
Personne interrogée	Francine Kennedy, vice-présidente, Exploitation
La question	
<p><i>Votre organisation est devenue un organisme de service spécial (OSS) et a perdu son monopole sur la prestation de services de traduction. La pression est intense pour que votre organisation fonctionne d'une façon totalement différente en vue de répondre plus efficacement aux besoins des clients, d'augmenter la productivité pour devenir plus concurrentielle face au secteur privé, de rationaliser les ressources et de réduire les coûts. Comment provoquez-vous un changement radical dans une organisation principalement dotée d'un personnel vétérans ayant des antécédents et des perspectives littéraires afin de répondre aux exigences d'un nouveau contexte opérationnel?</i></p>	
La solution	
<p>Les défis étaient énormes et complexes mais la réponse du Bureau de la traduction a été simple et efficace : définir le problème et l'attaquer en le divisant en différents segments. Son approche, fondée sur l'innovation et le travail d'équipe, était de préciser les résultats attendus, de définir les intérêts de divers intervenants et, ce qui est plus important, de consulter et d'écouter les personnes les plus proches de la situation dans le but de trouver une solution qui puisse satisfaire tout le monde.</p> <p>Afin de provoquer le changement essentiel nécessaire pour devenir un OSS prospère, le Bureau a adopté une approche à volets multiples, dont les suivants.</p> <p>La restructuration du bas vers le haut – Le secteur de l'Exploitation, le secteur le plus vaste du Bureau avec environ 1 300 employés, s'est lancé dans un projet de restructuration ambitieux mené par la base. On a consulté les employés, on a précisé les questions et cinq unités de traduction ont relevé le défi de tester les nouveaux processus pour mieux servir les clients tout en réduisant les coûts. Un groupe de travail constitué d'employés pris parmi les cinq unités pilotes a ensuite entrepris une analyse approfondie des processus de travail en vue de les raffiner et de les améliorer. Les membres de ce groupe ont effectué de considérables consultations auprès de leurs collègues et de nombreuses ressources externes avec qui on a communiqué dans le cadre d'un exercice de recherche et d'application de repères. En fin de compte, ce sont les recommandations des employés qui ont façonné le nouveau modèle de fonctionnement du Bureau de la traduction.</p> <p>Les primes au rendement et les négociations collectives raisonnées – Lorsqu'un grand nombre de ses meilleurs traducteurs sont partis, attirés par les salaires intéressants et les systèmes de primes du secteur privé, le Bureau a commencé à explorer les divers scénarios de primes au rendement qu'il pouvait offrir à son personnel. Il a réussi à obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour commencer à négocier un régime d'incitatif selon la productivité pour ses employés de la catégorie TR. Le Bureau a travaillé en proche collaboration avec les employés et le syndicat représentant les TR et a été l'un des premiers employeurs de la fonction publique à tenter l'approche « raisonnée » de la négociation collective.</p> <p>Programme de stages en partenariat avec les universités – Confronté à une charge de travail en constante croissance et à un manque de traducteurs chevronnés sur le marché du travail, le Bureau a</p>	



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

mis en place un partenariat avec l'Association canadienne des écoles de traduction (11 universités en font partie). En vertu de ce partenariat, les étudiants en traduction en leur dernière année d'études obtiennent de l'expérience en travaillant sur des textes réels sous la supervision de traducteurs chevronnés du Bureau oeuvrant à titre de mentors. Cette approche aide à préparer la prochaine génération de traducteurs et crée un ensemble de ressources qualifiées dans lequel le Bureau peut puiser. Le Bureau répond actuellement à environ 60 p. 100 de ses besoins en recrutement par l'entremise du Programme de stages en partenariat avec les universités.

La Relève, stratégie de rétention – Le Bureau a reconnu le besoin de retenir son actif le plus important, les membres de son personnel, et de les perfectionner. Il a adopté un certain nombre de stratégies en matière de ressources humaines visant à augmenter le rythme du recrutement, à améliorer les séances d'orientation offertes aux nouveaux employés et à assurer La Relève pour ses cadres moyens et supérieurs. Avec l'approbation du Conseil du Trésor, le Bureau s'est fixé d'ambitieux objectifs de recrutement pour son groupe professionnel (TR). Sur une période de trois ans, 100 nouveaux diplômés par année seront admis dans son effectif. Ces nouvelles recrues recevront une orientation de deux semaines pour se familiariser avec le Bureau et leur nouveau milieu de travail. Les employés chevronnés seront encouragés à participer au programme de formation à la gestion qui vise à susciter l'intérêt pour devenir un cadre moyen.

Comment la pratique a-t-elle été conçue?

Lorsqu'en 1995, le Bureau de la traduction est devenu un organisme de service spécial (OSS), il a perdu son monopole de longue date sur la prestation de services de traduction et a dû rapidement se repositionner pour devenir un intervenant efficace sur un marché extrêmement concurrentiel. Le Bureau s'est rapidement rendu compte que s'il voulait réussir à long terme, le statu quo ne constituait pas une option. Afin de créer et de maintenir un avantage concurrentiel, il devait trouver des moyens de répondre plus efficacement aux besoins des clients, d'augmenter la productivité, de réduire les coûts et de rationaliser les ressources. Bref, il devait rapidement élaborer et mettre en œuvre un nouveau modèle de fonctionnement et d'exploitation.

Comment la pratique a-t-elle été élaborée et présentée?

Grâce à la créativité de ses employés et au moyen de la collaboration et du travail d'équipe, le Bureau a lancé un ambitieux projet de restructuration appelé *À nous l'avenir!* comme moyen d'améliorer ses services et d'assurer une viabilité financière à long terme. Étant donné l'ampleur et les possibles répercussions de l'initiative de restructuration, le Bureau a décidé d'adopter une approche prudente en entreprenant [Traduction] « *de nombreux projets de petite taille qui allument de petits feux plutôt que de créer une énorme explosion* ». La restructuration a été entreprise du bas vers le haut : un groupe de membres du personnel provenant de l'ensemble de l'organisation a participé à une nouvelle définition des processus d'exploitation, a essayé de nouvelles approches et a présenté des recommandations à ses collègues. Le syndicat a également joué un rôle actif à toutes les étapes du changement. Tout au long du processus, les cadres supérieurs se sont assurés que les gestionnaires recevaient le soutien nécessaire pour gérer le processus de changement, que les communications étaient réciproques et que le personnel avait la possibilité de parler de ses frustrations.



Quels sont les avantages ou les répercussions de la pratique?

Les avantages de la transformation du Bureau de la traduction présentent de multiples facettes. Le tableau ci-dessous fournit des exemples des avantages du nouveau modèle de fonctionnement du Bureau pour l'organisation, les employés et les clients :

Organisation <ul style="list-style-type: none">• Augmentation sans précédent des recettes• Réduction des frais généraux• Augmentation de la productivité chaque année• Pratiques novatrices de recrutement et de maintien en poste• Soutien et engagement des employés• Meilleures relations avec les syndicats
Employés <ul style="list-style-type: none">• Organisation dynamique axée sur des améliorations et une innovation permanentes• Premier régime d'incitatif à la productivité du gouvernement fédéral• Meilleures possibilités de perfectionnement professionnel, d'emplois et de formation• Meilleur milieu de travail permettant aux traducteurs de se concentrer sur leurs activités professionnelles
Clients <ul style="list-style-type: none">• Plus grande concentration sur le client grâce à des conseillers dévoués en matière de service à la clientèle et à des administrateurs de comptes clients zélés• Approche uniforme des interactions quotidiennes avec les clients• Meilleure compréhension des besoins et des attentes des clients• Offre de nouveaux services novateurs comme l'infolangagerie qui combine le savoir-faire linguistique et l'élaboration de sites Web, la technologie des médias et la gestion de projets multimédias.

Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés?

Le défi le plus difficile à relever a été de surmonter la résistance des employés confrontés au changement qui était largement causée par le problème de trouver un équilibre précaire entre les objectifs opérationnels et les valeurs de la fonction publique. La nécessité de faire de son mieux pour atteindre le succès financier tout en remplissant son rôle d'instrument de politique publique a parfois placé le Bureau dans la position de devoir prendre des décisions difficiles. La résistance des employés découlait souvent des efforts effectués par le Bureau pour trouver un équilibre entre ces deux réalités. Il a motivé les employés pour qu'ils deviennent des agents du changement en les faisant participer activement au processus de restructuration, en leur fournissant de vastes possibilités de communication (et en écoutant vraiment les préoccupations des employés) et en préparant les gestionnaires grâce à une formation dans des domaines comme la facilitation pour s'assurer des discussions fructueuses et un règlement de problèmes efficace.

Quels sont les styles ou les caractéristiques de gestion qui ont assuré le succès de la pratique?

Après beaucoup de travail acharné et une conscience professionnelle, l'utilisation efficace de la fierté des employés pour le Bureau et leur loyauté envers celui-ci a été l'un des principaux



ingrédients du succès du nouveau modèle de fonctionnement. Une bonne partie du personnel du Bureau est constituée d'employés de longue date, et l'organisation est considérée comme un endroit prestigieux où travailler. Des recettes en déclin et une demande décroissante pour les services du Bureau ont fourni l'élan nécessaire pour que les employés dirigent leur énergie vers la création d'un succès et la restauration de la fierté à l'endroit de leur organisation. Le Bureau a également été très attentif à la gestion du changement et a mis l'accent sur les communications ouvertes, le développement de l'esprit de corps, l'acquisition de nouvelles valeurs et l'utilisation des anciennes comme fondation. [Traduction] « *Nous avons démontré que les partenariats avec les employés peuvent fonctionner. Ils créent le sentiment de réellement participer aux problèmes et aux efforts réalisés pour les régler, un sentiment à la fois stimulant et motivant. En fin de compte, c'est peut-être le résultat dont nous sommes les plus fiers.* »



Annexe B

Méthode

La méthode adoptée pour ce projet avait pour but de recenser et de consigner les témoignages fidèles et exacts recueillis auprès de ministères et d'organismes fédéraux qui ont réussi à incorporer dans leurs cadres de gestion les concepts et les pratiques liés à la fonction de contrôleur moderne (CM). Elle visait également à tirer des exemples d'un vaste éventail de dimensions, notamment :

- un échantillon de régions et de ministères et organismes de l'administration fédérale;
- le niveau des ministères et organismes, le niveau de la gestion opérationnelle et le niveau de la gestion individuelle;
- chacun des quatre piliers de la fonction de CM, assortis d'exemples dans lesquels les gestionnaires ont intégré l'utilisation de tous les piliers.

La méthode comprenait les étapes essentielles suivantes :

- **Planification du projet** – cette étape était axée sur la confirmation de l'approche et de la méthode propres au projet et sur la détermination des divers facteurs et sources visant à préciser l'échantillon de population. De plus, l'étape a servi à recueillir les opinions et les commentaires des membres du Groupe de référence en marketing social (GRMS) du SCT, composé de représentants de divers ministères et organismes.
- **Détermination d'un échantillon de population** – les deux éléments suivants ont permis de préciser l'échantillon de population :
 - l'examen des résultats de l'évaluation des capacités de la fonction de CM, ainsi que de rapports de la Vérificatrice générale et de la base de données des pratiques exemplaires répertoriées par le SCT;
 - les recommandations des Centres d'expertise du SCT (p. ex., gestion du risque, fondement moral et valeurs), du Groupe de référence en marketing social et des bureaux de contrôleur moderne des ministères et des organismes.
- **Collecte de données** – les renseignements utilisés pour compiler chaque étude de cas et chaque témoignage ont été obtenus à l'aide d'une ou de plusieurs entrevues et d'un examen des documents ayant rapport à la pratique.



Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction moderne de contrôleur

- **Préparation d'études de cas et de témoignages** – chaque étude de cas et chaque témoignage ont été consignés et présentés aux personnes interrogées concernées pour examen et validation des faits.
- **Préparation d'un rapport** – les études de cas et les témoignages ont été regroupés dans un rapport qui résume les thèmes communs en ce qui concerne la mise en œuvre de la fonction de CM, la façon dont les gestionnaires utilisent la fonction de CM, les avantages liés à l'application des pratiques exemplaires de CM et les leçons apprises.

