

*Les pratiques
de la
fonction de contrôleur
moderne :
vers
l'excellence en gestion*

Secrétariat du Conseil du Trésor
Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur
(613) 957-2437
http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/

Avril 2003
Version 5

Table des matières

- 1. Introduction***

 - 2. Les phases de l'amélioration de la gestion***

 - 3. Sommaire : les pratiques de la fonction de contrôleur moderne***

 - 4. Description détaillée des éléments***
 - Leadership stratégique***
 - Clarté des responsabilités***
 - Gens motivés***
 - Partage des valeurs et de l'éthique***
 - Gestion évoluée des risques***
 - Information intégrée sur le rendement***
 - Gérance rigoureuse***
-
- Annexe A Les éléments de la fonction de contrôleur moderne***

1. Introduction

Le présent document, *Les pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion* a pour objet de fournir aux ministères et aux organismes des directives pratiques pour les aider dans la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan d'action sur l'amélioration de la gestion intégrée. Il vise à soutenir la mise en œuvre continue de la fonction de contrôleur moderne et à créer les conditions nécessaires à la durabilité et à l'amélioration continue des pratiques de gestion à long terme.

La fonction de contrôleur repose sur un ensemble de principes basés sur une philosophie qui décrit comment la direction souhaite exercer la dimension d'intendance de ses responsabilités envers l'institution et son instance gouvernante.
Rapport du Groupe de travail

Les pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion est le résultat des éléments et des principes décrits au préalable dans l'Évaluation des capacités – Fonction de contrôleur, l'outil utilisé par les ministères et organismes de la fonction publique canadienne pour effectuer l'évaluation de base des capacités de la fonction de contrôleur. (L'annexe A indique quels sont les éléments habilitants et les pierres angulaires de la fonction de contrôleur moderne, et leurs critères associés.) Construit à partir des sept éléments de l'Évaluation des capacités, le modèle comprend également tous les processus essentiels décrits dans le *Modèle de la capacité de gestion financière* (MCGF), outil de vérification élaboré par le Bureau du vérificateur général pour évaluer les capacités financières des ministères et des organismes.

Selon le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, la fonction de contrôleur moderne est l'une des grandes priorités du gouvernement fédéral pour moderniser ses pratiques de gestion. La fonction de contrôleur moderne, qui est l'un des éléments évolutifs du continuum de l'amélioration de la gestion au gouvernement fédéral, vise à assurer des bases solides aux pratiques de gestion. Les objectifs sont de fournir aux gestionnaires l'information financière et non financière intégrée sur le rendement, une approche évoluée de la gestion des risques, des systèmes de contrôle appropriés et un ensemble commun de valeurs et de principes éthiques. La fonction de contrôleur moderne s'emploie à rechercher des moyens d'arriver plus facilement à de meilleurs résultats, à des décisions plus éclairées, à de meilleurs politiques publiques à une meilleure prestation des services. Elle vise l'efficacité de la gérance des ressources de toutes natures à la grandeur de l'administration fédérale et à produire des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Bien qu'il puisse intéresser les gestionnaires en général, le présent document est destiné aux sous-ministres, aux chefs des organismes, à leur équipe de la haute direction et aux responsables de la préparation du plan d'action sur l'amélioration de la gestion intégrée de l'organisme. En effet, la haute direction a le rôle et la responsabilité de déterminer quelles sont les questions essentielles, quelles sont les voies à emprunter pour atteindre l'excellence et de mettre en œuvre le plan d'action équilibré entre les mesures immédiates et les initiatives à long terme destinées à répondre aux besoins de leur organisme. Il est à souhaiter que *Les pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion* saura les aider à réaliser leur but et à produire les résultats attendus par tous les Canadiens et les Canadiennes.

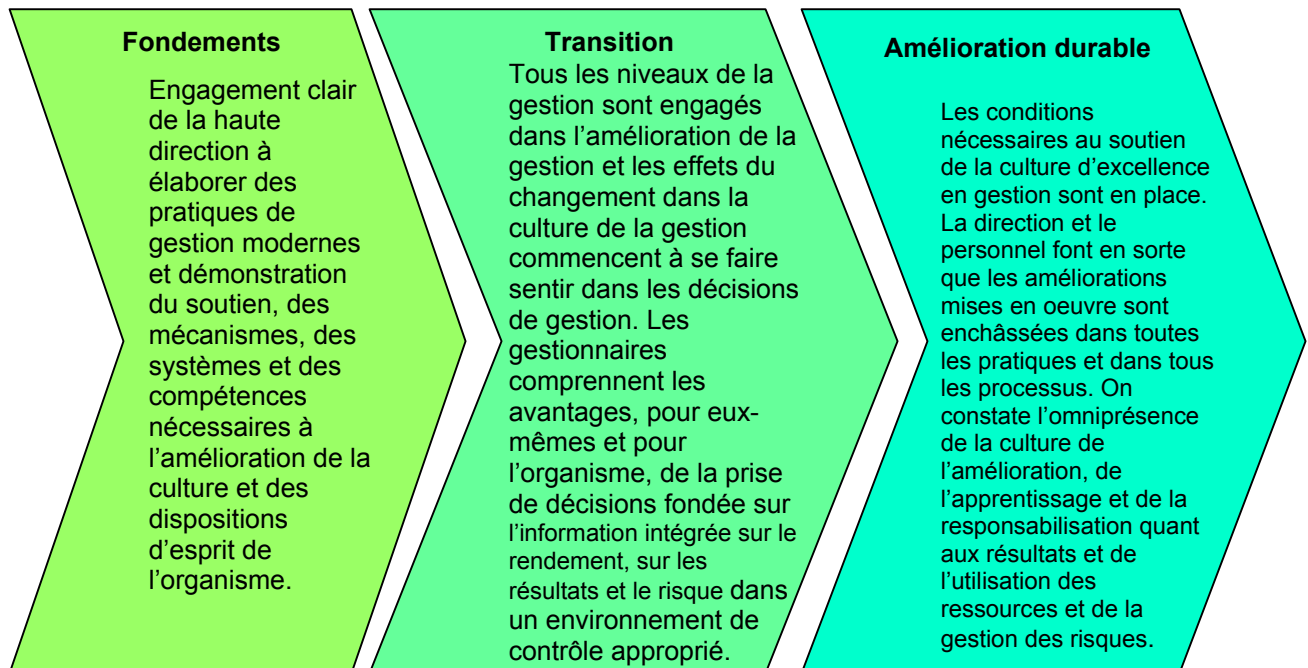
La fonction de contrôleur moderne se manifestera une fois que les dirigeants, les gestionnaires et le personnel de tous les échelons auront adopté des « attitudes propres à la fonction de contrôleur » - lorsqu'une telle mentalité sera bien ancrée dans le système et lorsqu'elle deviendra un mode de vie.
Rapport du Groupe de travail

Avec *Les pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion*, le SCT tient à clarifier ses attentes en matière de gestion et de définir l'excellence en gestion autrement que par des processus. Le SCT continuera de travailler avec d'autres organismes centraux et avec tous les ministères et organismes afin d'élaborer son programme de gestion et d'intégrer davantage les différents cadres de gestion.

2. Les phases de l'amélioration de la gestion

Les pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion a pour base trois niveaux de maturité :

1. La phase des fondements – engagement à créer un plan d'amélioration de la gestion et élaboration de ce plan
2. La phase de transition – engagement à tous les niveaux et progrès continu de la mise en œuvre du plan d'amélioration de la gestion
3. La phase d'amélioration durable – un esprit d'excellence en matière de gestion et d'amélioration continue.



Les pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion constituent pour les ministères et les organismes un guide pratique pour la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan d'action intégré pour l'amélioration de la gestion. Bien que le modèle décrive chacun des éléments séparément, les ministères et les organismes devraient chercher le plus possible pour intégrer leurs initiatives d'amélioration de la gestion dans un seul plan d'action, s'assurant ainsi l'intégration entière des principes de la fonction de contrôleur moderne dans toutes les décisions de gestion partout dans l'organisme.

Le modèle tient compte du fait que les organismes peuvent se situer à différents stades du développement et du renforcement de ses capacités de gestion parce qu'ils doivent régler des questions essentielles en raison de ressources limitées. Il reconnaît également que les pratiques de gestion d'un organisme typique en sont habituellement à différents stades de maturité, certains éléments étant plus avancés que d'autres.

Le modèle reconnaît également que certains organismes, en raison de leur taille, de leur niveau de maturité et de la nature de leurs activités, puissent avoir besoin de plus de temps pour passer d'une phase à l'autre. Cependant, tout organisme devrait s'efforcer d'améliorer toutes ses pratiques de gestion avec le temps. Comme l'a suggéré le Comité d'examen indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement du Canada, et la portée et le rythme du changement qui sont nécessaires mettront plusieurs années à donner lieu à l'excellence envisagée. Si la tendance

se maintient, on estime que les organismes mettront de sept à dix ans à réaliser la phase de l'amélioration durable.

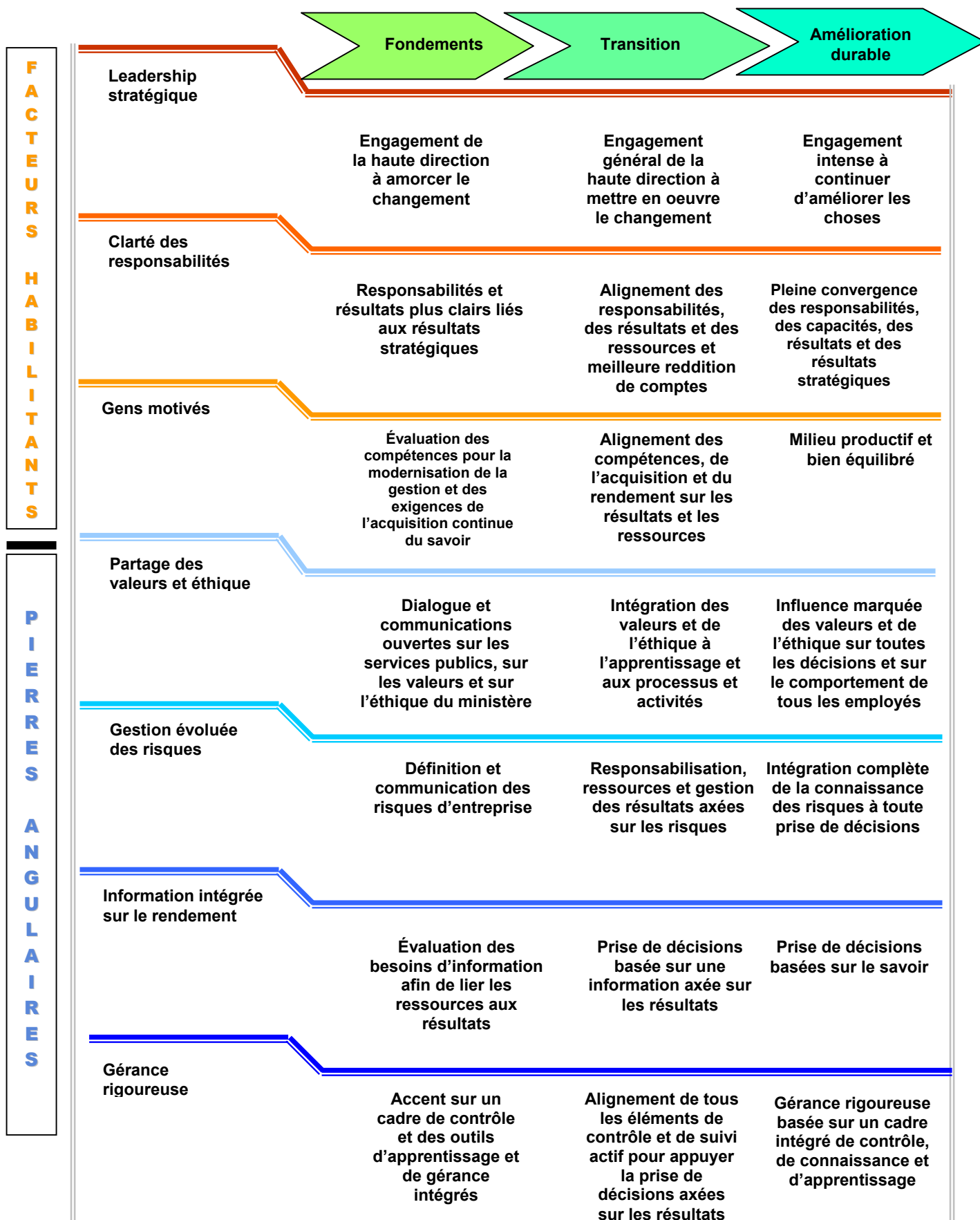
La prochaine section est un résumé très serré d'une page des pratiques qu'on peut s'attendre de voir pour chacun des éléments de chacune des phases. Elle est suivie d'une description plus détaillée des sept éléments de la fonction de contrôleur moderne. On y trouve une définition qui indique comment l'élément serait décrit dans un organisme qui a atteint la phase de l'amélioration durable.

Pour chacune des phases, un paragraphe indique quelles sont les pratiques attendues, pour la plupart, du dirigeant de l'organisme, de son comité de direction ou de son équipe de gestionnaires supérieurs, et de tous les gestionnaires. Certaines pratiques sont également attendues de tous les employés.

Les pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion comprend une liste des activités d'amélioration suggérées pour chacune des phases. Il ne s'agit pas de prescriptions ni d'une liste de vérification qui précède la phase suivants; les activités n'y figurent qu'à titre d'exemples. Chaque organisme devra déterminer quelles activités et quelle stratégie du changement seront appropriées à sa situation et élaborer son plan d'action en conséquence. Enfin, quelques indicateurs y sont suggérés afin d'aider les ministères et les organismes à surveiller leur progrès par rapport à leur programme d'amélioration de la gestion.

3. Sommaire

Les pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion



FACTEURS HABILITANTS

PIERRES ANGULAIRES

4. Description détaillée

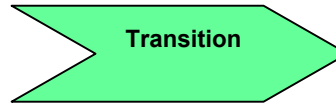
**Facteur
habitant**

Leadership stratégique

DÉFINITION
Sensibilisation et engagement des gestionnaires à tous les niveaux pour établir et soutenir un milieu axé sur les résultats où les pratiques modernes de gestion sont mises de l'avant et soutenues par des processus et des mécanismes de conseils fonctionnels, de planification d'entreprise et d'affectation des ressources.



PRATIQUES ATTENDUES
L'administrateur général mène le développement, le renouvellement et la mise en oeuvre d'un plan d'action intégré de modernisation de la gestion. La haute direction démontre son engagement à créer une culture de leadership et d'amélioration continue en matière de pratiques de gestion.



PRATIQUES ATTENDUES
L'administrateur général et l'équipe de la haute direction veillent à l'alignement stratégique des ressources, des résultats et des plans d'entreprise. L'équipe de la haute direction est responsable du plan de modernisation de la gestion intégrée. Tous les cadres supérieurs sont fermement engagés à continuer d'améliorer les pratiques de gestion et à favoriser une culture de changement et d'amélioration de leurs communications avec le personnel. Tous les gestionnaires sont conscients du plan pour donner suite à la modernisation de la gestion.



PRATIQUES ATTENDUES
L'administrateur général et l'équipe de la haute direction prennent des décisions axées sur les résultats en fonction de pratiques modernes de gestion et de valeurs, d'une culture et d'un code de déontologie bien ancrés. Cette équipe proactive et tournée vers l'avenir maintient des rapports évolués avec les employés, les partenaires, les clients et les parties intéressées. Les gestionnaires à tous les niveaux partagent une culture d'amélioration continue des pratiques de gestion.

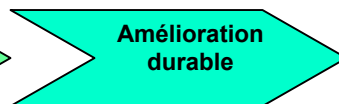
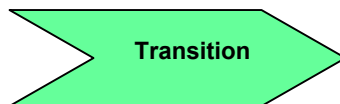
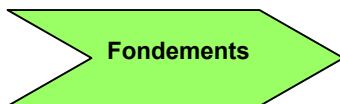
INDICATEURS

- Compréhension du cadre de gestion
- Niveau de sensibilisation et d'engagement de la direction face à l'amélioration de la gestion
- Ampleur de la recherche et de l'utilisation de conseils de l'autorité fonctionnelle pour régler des questions stratégiques
- Ampleur de la réaffectation des ressources à l'appui des changements aux priorités stratégiques
- Niveau de sensibilisation des employés aux priorités stratégiques de l'organisation

Activités d'amélioration suggérées

- Établir et communiquer la vision, la structure, les valeurs et les principes directeurs de l'organisation
- Élaborer et communiquer un plan intégré d'amélioration de la gestion
- Amorcer le dialogue sur les pratiques et les résultats de la gestion moderne avec tous les gestionnaires
- Élaborer une stratégie pour établir un continuum de leadership partout au sein de l'organisation
- Élaborer une stratégie d'intégration de la planification stratégique et commerciale, de la gestion des ressources et de la surveillance du rendement
- S'assurer que les spécialistes fonctionnels supérieurs sont des partenaires pour évaluer les répercussions des décisions majeures et des questions stratégiques sur la gestion et pour faire des recommandations
- Lancer un processus de consultation visant à explorer et à mieux comprendre les opportunités de partenariat et les besoins des clients
- Établir un régime de suivi pour s'assurer de la pertinence continue des plans, des stratégies et des progrès par rapport au plan d'amélioration de la gestion et pour le mettre à jour selon le cas
- Établir un cadre intégré de planification, de responsabilisation et de rapports et aligner les priorités et les plans avec l'affectation des ressources et les résultats visés
- Élaborer l'infrastructure des systèmes pour appuyer la mise en oeuvre du plan intégré d'amélioration de la gestion
- Créer un contexte propice au leadership, à l'innovation et à la gestion des risques
- Faire participer les gestionnaires à la prise de décisions d'entreprise qui affectent leurs secteurs de responsabilité
- Améliorer les capacités de gestion des relations avec les clients et mettre l'accent sur des modèles choisis de partenariat stratégique
- Élargir la portée et l'horizon du cadre de gestion, et relier les résultats à long terme aux capacités de gestion
- Favoriser un climat de leadership, d'acquisition continue du savoir, d'innovation et de gestion du savoir
- Suivre le rendement organisationnel sur une base intégrée et rendre compte des résultats sur une base horizontale
- Intégrer en temps réel les renseignements sur le milieu pour en faire de l'information sur les plans et les résultats
- Utiliser des données repères nationales et internationales pour appuyer le plan d'apprentissage et d'amélioration
- Faire en sorte que les partenaires et les clients soient parties intégrantes à la planification
- S'assurer que les plans et les capacités sont entièrement alignés sur les priorités du gouvernement

**Clarté des
responsabilités**



DÉFINITION
Communication claire de l'affectation par le ministère des responsabilités et des autorisations aux gestionnaires de programme et aux spécialistes fonctionnels, appuyée par le régime de gestion du rendement et le système d'incitatifs pour assurer la prestation efficace de services, la planification et le compte rendu des résultats.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction définit et communique clairement les autorisations et les responsabilités de gestion. Elle établit un lien entre les résultats stratégiques et les résultats visés. Dans le cadre du plan d'amélioration intégrée de la gestion moderne, la haute direction définit de quelle manière les autorisations et les responsabilités devraient se refléter dans les objectifs de rendement. Elle s'assure aussi que les rapports externes reflètent les résultats et s'alignent sur les plans stratégiques et d'entreprise.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction s'assure que la structure de responsabilisation s'aligne sur les ressources, les résultats et les plans. Les cadres supérieurs, appuyés par les pratiques de gestion améliorées, s'assurent que les rapports externes contiennent l'information utile sur les résultats et sur les résultats stratégiques. Les gestionnaires démontrent leur engagement d'obtenir des résultats et tendre vers une amélioration continue de la gestion dans les objectifs de rendement.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction prend des décisions sur la base d'un processus de gestion et d'un structure de responsabilisation bien alignés qui reconnaît les capacités, les risques et les questions de changement de gestion. La haute direction s'assure que les rapports externes répondent aux besoins des clients, des partenaires et des parties intéressées clés. Les gestionnaires sont entièrement responsables des résultats des opérations, des programmes et de la gestion et sont reconnus pour ces résultats.

INDICATEURS

- Temps nécessaire pour la prise de décisions et le lancement de nouveau x programmes
- Pertinence perçue des objectifs de rendement et du processus d'évaluation enquête auprès du personnel)
- Rétroaction des organismes centraux/intervenants externes sur la qualité des rapports externes
- Niveau de satisfaction des cadres hiérarchiques face aux services de soutien des spécialistes

**Activités
d'amélioration
suggérées**

- Élaborer un cadre redditionnel qui définisse clairement les autorisations, les responsabilités et la responsabilisation pour tous les niveaux et le communiquer à l'ensemble de l'organisation
- S'assurer que les ressources et les autorisations attribuées aux gestionnaires sont proportionnelles à leurs responsabilités déléguées et aux résultats que l'on attend d'eux
- Élaborer un régime d'évaluation du rendement qui établit un lien entre les priorités stratégiques et les résultats organisationnels pour tous les gestionnaires
- Relancer le processus d'évaluation du rendement pour tout le personnel afin d'établir un lien clair entre leur travail et le mandat et les résultats visés de l'organisation
- Clarifier et renforcer la responsabilisation des spécialistes fonctionnels, particulièrement en ce qui a trait à leur contribution aux résultats attendus des gestionnaires de l'exploitation
- Identifier les exigences internes et externes en matière de rapport et évaluer la situation courante à la lumière de ces exigences
- Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'amélioration des rapports basée sur les résultats et s'assurer que tous les utilisateurs auront accès aux renseignements nécessaires
- Actualiser les autorisations, les responsabilités et la responsabilisation en temps utile et développer des outils d'accès pour tous les gestionnaires
- Affecter des ressources qui correspondent entièrement aux responsabilités assignées et à la reddition de comptes
- S'assurer que la responsabilisation des spécialistes fonctionnels reflète leur contribution aux résultats et aux effets opérationnels
- Améliorer la pertinence des rapports internes et externes et établir un lien entre les ressources, les responsabilités et les résultats prévus
- Établir des mécanismes continus pour faire en sorte de répondre entièrement aux besoins d'information des organismes centraux, des parties intéressées externes et des clients
- Intégrer les renseignements sur les résultats d'entreprise prévus, sur la responsabilisation et sur l'affectation de ressources et fournir un accès en direct à tout le personnel
- Utiliser le programme d'incitatifs pour compléter et renforcer le cadre redditionnel
- Contribuer à l'élaboration de mesures de responsabilisation et de reddition de comptes relativement aux initiatives en vigueur à l'échelle du gouvernement et à la gestion horizontale
- Élaborer des mécanismes permettant aux parties intéressées de l'extérieur et aux clients de contribuer aux rapports externes

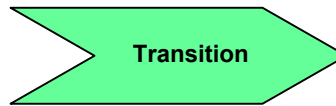
**Facteur
habilitant**

**Gens
motivés**

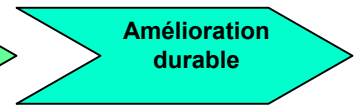
DÉFINITION
Culture organisationnelle basée sur l'effort de coopération, la participation et l'engagement de tous les employés, soutenue par des pratiques modernes de gestion, des communications ouvertes, l'acquisition continue du savoir et un accent sur les clients/résultats afin d'assurer un cadre de travail productif et bien équilibré.



PRATIQUES ATTENDUES
L'administrateur général reconnaît que les ressources et le temps investis pour le personnel reflète leur importance pour le succès de l'organisation. La haute direction s'assure que le plan intégré de modernisation de la gestion aborde le développement de compétences de gestion modernes et la nécessité de plans d'apprentissage collectifs et individuels. La haute direction fait aussi la promotion d'une culture d'acquisition continue du savoir et s'assure que les objectifs de rendement sous-tendent cette culture.



PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction s'assure que les compétences pour la gestion moderne, les activités d'apprentissage et le régime d'évaluation du rendement correspondent aux ressources, aux résultats et aux plans d'entreprise. La haute direction s'assure que le bien-être des employés fait partie de la culture d'entreprise et qu'il est appuyé par un engagement ferme, de solides communications et de bons programmes de reconnaissance. Les gestionnaires de tous les niveaux soutiennent l'acquisition continue du savoir.



PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction s'assure que la structure organisationnelle est cohérente et qu'elle est entièrement appuyée par l'acquisition continue du savoir et le perfectionnement des compétences, et que tous les employés ont accès à des outils et à des processus qui leur permettent d'atteindre les résultats prévus. La haute direction respecte la culture d'entreprise et ses décisions reflètent bien l'engagement face au bien-être et à la capacité des employés. Les gestionnaires de tous les niveaux sont fermement axés sur l'acquisition continue du savoir, l'effort de coopération et l'ouverture des communications.

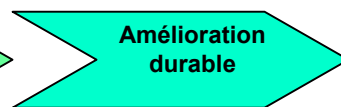
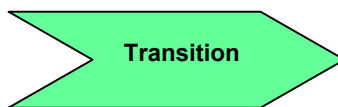
INDICATEURS

- Amélioration du moral des employés et de leur degré de satisfaction (selon les résultats d'enquête)
- Ampleur de la formation en gestion qui est offerte et amélioration des compétences en gestion
- Taux de roulement du personnel
- Tendances au chapitre des congés de maladie, des congés pour obligations familiales, des congés d'invalidité de longue durée, etc.
- Nombre de griefs/d'interruptions de travail

**Activités
d'amélioration
suggérées**

- Communiquer l'engagement d'améliorer le niveau de satisfaction des employés et d'aborder les lacunes au chapitre des compétences
- Élaborer des profils de compétences et identifier les lacunes majeures en matière de compétences
- Élaborer un plan d'apprentissage et une stratégie d'ensemble pour l'organisation, particulièrement en ce qui a trait aux pratiques modernes de gestion
- Faire des sondages auprès des employés sur leur niveau de satisfaction et élaborer un plan pour aborder les problèmes
- Mettre en oeuvre un plan national ou local de récompenses et de reconnaissance
- Élaborer une stratégie de planification de la relève et un plan
- Établir des mécanismes de consultation du personnel et élaborer une stratégie de communication
- Explorer la possibilité d'horaires variables pour favoriser l'équilibre vie-travail
- Mettre en oeuvre et suivre des programmes d'équité en matière d'emploi
- Élargir la stratégie d'apprentissage d'entreprise et aligner les plans d'apprentissage individuels sur les plans et les priorités organisationnels et sur le perfectionnement des compétences
- Mener régulièrement des enquêtes sur le taux de satisfaction des employés et faire participer tout le personnel à la mise en oeuvre d'un bon plan d'action
- Utiliser à fond les options de renouvellement de l'effectif (p. ex. mentorat, partage de connaissances, orientation professionnelle) pour appuyer les priorités d'entreprises
- Fournir aux employés une gamme de mécanismes de participation aux décisions (p. ex. équipes interfonctionnelles)
- Aligner les programmes de récompenses et de reconnaissance sur la structure organisationnelle et sur les résultats obtenus
- Mettre en oeuvre des systèmes de communications internes pour partager l'information, donner une rétroaction et célébrer les réalisations et les initiatives
- Utiliser les plans de perfectionnement des compétences et d'acquisition continue du savoir pour appuyer les priorités d'entreprise et l'infrastructure organisationnelle, et pour aborder les questions de gestion horizontale
- Élaborer des outils complets d'apprentissage en direct qui soient accessibles à tout le personnel pour appuyer le perfectionnement des compétences, l'acquisition continue du savoir et les besoins à l'échelle du gouvernement
- Utiliser des mesures d'acquisition continue du savoir et de renouvellement de la main-d'oeuvre (accorder du temps, mentorat, affectation interposte, remplacement pour raison de détachement) pour assurer un effectif durable
- Élaborer un système de communications interactif accessible à tous les employés pour identifier les questions et les aborder et pour suivre le niveau de satisfaction des employés

Partage des valeurs et l'éthique



DÉFINITION

Les valeurs et les principes éthiques se reflètent sur les pratiques de gestion et les comportements et des processus sont en place pour garantir la gérance des ressources selon les principes éthiques.

PRATIQUES ATTENDUES

L'administrateur général considère que les valeurs et les principes éthiques de la fonction publique sont un élément clé de la gestion moderne. La haute direction s'assure que les valeurs et l'éthique sont un élément clé du programme d'amélioration de la gestion moderne intégré. La haute direction invite tous les employés au dialogue afin de relier les valeurs et l'éthique de la fonction publique à la culture et aux défis propre à l'organisme. La haute direction s'assure que les objectifs de rendement des cadres supérieurs reconnaissent les valeurs et l'éthique dans la prise de décisions et dans les plans d'apprentissage individuels.

PRATIQUES ATTENDUES

La haute direction reconnaît que les valeurs et l'éthique sont un élément clé de la gestion moderne et cela se reflète clairement sur leurs actions et sur leurs décisions. La haute direction favorise l'examen et la réévaluation continus des valeurs et des pratiques éthiques et elle s'assure que la communication cohérente et continue renforce l'importance des valeurs et de l'éthique pour tout le personnel. La haute direction et les gestionnaires s'assurent que les valeurs et l'éthique sont un élément clé des objectifs de rendement des cadres supérieurs et des plans d'apprentissage individuels.

PRATIQUES ATTENDUES

La haute direction tient compte des valeurs et de l'éthique dans toutes décisions stratégiques, opérationnelles et sur les programmes. La haute direction fait preuve d'un leadership constant en matière d'éthique et elle favorise un climat de confiance mutuelle à tous les niveaux de l'organisme. La haute direction met en valeur l'importance du sens élevé des valeurs et de l'éthique dans toutes les communications avec les clients, les intervenants et le personnel. Les gestionnaires et les employés à tous les niveaux partagent et adoptent les valeurs et les principes éthiques de l'organisme et ils participent à leur examen et à leur réévaluation.

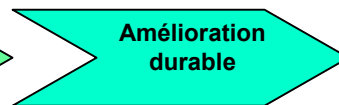
INDICATEURS

- Tendances en matière de valeurs et d'éthique au sein de l'organisme (données de sondage interne)
- Importance du soutien affiché par les dirigeants à l'égard des valeurs et de l'éthique de l'organisme
- Ampleur du dialogue et signes de changement

Activités d'amélioration suggérées

- Élaborer et communiquer un cadre de travail contenant un code de déontologie et un énoncé de politique clair appuyé par des mécanismes et des directives sur le traitement conforme et uniforme des questions d'éthique
- Énoncer des normes de conduite élevées, informer tous les employés que ces normes sont capitales pour l'organisme et encourager les gestionnaires à servir de modèles
- Amorcer un dialogue sur l'éthique et les valeurs dans l'organisme, en particulier sur l'alignement des valeurs concernant les services et sur la culture et les valeurs propres à l'organisme
- Ancrer les valeurs et l'éthique dans l'organisme en nommant un champion ou en désignant une unité
- Affecter des ressources à des activités de sensibilisation et d'apprentissage sur les valeurs et l'éthique
- Élaborer et mettre en œuvre un plan complet de communication à l'appui de toutes les activités liées aux valeurs et à l'éthique
- Mettre en place des structures et les ressources voulues afin d'appuyer le dialogue continu sur les valeurs et l'éthique (par exemple, des champions, un ombudsman, un conseiller à l'éthique) et en assurer la cohérence et l'uniformité
- Élaborer un mécanisme pour aider les employés à régler les questions d'éthique
- Intégrer les valeurs et l'éthique aux composantes clés des plans d'apprentissage de l'organisme et individuels
- Mener une vérification de l'éthique dans l'organisme
- Mettre sur pied un programme de résolution des conflits afin de faciliter la résolution des différends internes
- Mettre en place des mécanismes permettant de surveiller et d'évaluer les tendances en matière de valeurs et d'éthique
- Élaborer des outils d'appui aux valeurs et à l'éthique pour la prise de décisions à l'intention de tous les gestionnaires
- Aligner et intégrer les valeurs et l'éthique avec les processus et les outils existants (c.-à-d. les objectifs de rendement des cadres supérieurs, les récompenses, la dotation, les programmes d'orientation, les subventions et les contributions, etc.)
- Élaborer un plan afin d'engager un dialogue avec les intervenants sur l'éthique et les valeurs de l'organisme
- Évaluer et améliorer l'efficacité des divers éléments mis en place pour soutenir le dialogue continu sur les valeurs et l'éthique (p. ex. des champions, un ombudsman, un conseiller à l'éthique)
- Mettre en œuvre des outils en ligne afin d'aider les employés et les gestionnaires à régler toutes les questions et les difficultés liées aux valeurs et à l'éthique
- Intégrer de manière cohérente les valeurs et l'éthique aux plans d'apprentissage, à l'élaboration des compétences, aux objectifs de rendement et aux structures de reddition des comptes
- Surveiller la situation des valeurs et de l'éthique dans l'organisme par le biais de sondages et intégrer les intervenants extérieurs dans un dialogue continu
- Mener des activités de recherches dans le domaine de la « déontologie des affaires » afin de se tenir informé des tendances et des développements récents
- Poursuivre le dialogue afin de renouveler les valeurs de l'organisme, pour refléter l'évolution du personnel, de la nature des questions et de l'environnement, et pour découvrir les nouveaux sujets de préoccupation et d'intérêt

Gestion évoluée des risques



DÉFINITION
Des pratiques sûres de gestion des risques sont intégrées à la prise de décisions stratégique et opérationnelle conformément aux objectifs d'innovation et de bonne gestion

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction reconnaît l'importance d'une approche évoluée de la gestion des risques dans tout l'organisme et elle élabore un profil des risques pour l'organisme. La haute direction s'assure que le programme d'amélioration de la gestion moderne intégrée tient compte de tous les risques importants. La haute direction s'assure que tous les gestionnaires connaissent le profil des risques de l'organisme et qu'ils incluent la gestion des risques dans leur plan d'apprentissage individuel.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction s'assure que la gestion des risques est entièrement intégrée à l'alignement stratégique des ressources, des résultats et des plans de l'organisme. La haute direction s'assure que la structure des responsabilités reconnaît l'importance de la gestion des risques et que les clients et les intervenants extérieurs sont suffisamment informés des risques importants auxquels l'organisme est exposé. La haute direction favorise la culture de la gestion des risques lorsque la gestion des risques fait partie des programmes d'apprentissage et de reconnaissance continus. Les gestionnaires comprennent et appliquent les pratiques de gestion des risques dans la prise de décisions.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction et tous les gestionnaires prennent des décisions axées sur les résultats grâce à de solides pratiques de gestion des risques. La haute direction s'assure que la gestion des risques fasse partie intégrante des outils et des systèmes de prise de décisions et de connaissances destinés à soutenir tous les employés. La haute direction s'assure que tous les employés comprennent les principes de la gestion des risques et qu'ils les appliquent avec constance.

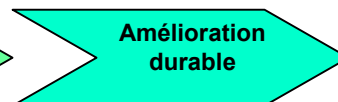
INDICATEURS

- Réduction du niveau d'exposition de l'organisme aux risques et aux obligations
- Résultats du profil des risques de l'organisme et répercussions sur la planification stratégique et sur la détermination des priorités
- Degré de l'enchâssement de la gestion des risques dans la prise de décisions et dans la culture de l'organisme
- Nombre d'occasions novatrices de promouvoir la gestion intégrée des risques
- Aptitude à prévenir les litiges

Activités d'amélioration suggérées

- Élaborer un cadre de gestion intégrée des risques au niveau du ministère, incluant des politiques et des directives
- Élaborer un profil des risques de l'organisme et déterminer la nature des risques et fixer des limites de tolérance acceptables
- Adopter des techniques et des outils communs de gestion des risques, y compris la surveillance et les mesures correctrices
- Fournir aux gestionnaires des outils et des techniques de gestion des risques
- Donner aux gestionnaires la formation sur les concepts, les outils et les techniques de la gestion des risques
- Élaborer des programmes ou des stratégies, des systèmes de normes et des processus permettant d'analyser et de gérer les risques aux niveaux ministériel et opérationnel, y compris la détermination du personnel clé
- Incorporer la gestion des risques à toutes les activités de planification stratégique et opérationnelle
- Élaborer un plan de consultation afin d'inclure les intervenants extérieurs dans le processus de détermination et de la minimisation des risques
- Élaborer une stratégie de communication afin d'informer les gestionnaires des principes de l'organisme en matière de risques et des niveaux acceptables de tolérance à l'égard du risque
- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de gestion des risques pour tous les domaines importants, par exemple ceux des politiques, des plans, des programmes et des opérations
- Élaborer des approches et des systèmes afin d'évaluer les risques de façon continue, en incluant les probabilités et les conséquences possibles des risques précisés
- Consulter régulièrement les intervenants externes afin de mettre à jour et de renforcer la stratégie de gestion des risques de l'entreprise
- Élaborer des outils de gestion des risques accessibles pour tous les gestionnaires et tous les employés, y compris des mécanismes d'analyse des coûts et des avantages des différentes options de gestion des risques
- Élaborer des mécanismes d'évaluation et de production de rapports afin d'évaluer le rendement à risque et la conformité avec les niveaux de tolérance fixés
- Incorporer la gestion des risques dans l'élaboration des plans d'apprentissage continu et des compétences
- Intégrer le profil des risques de l'organisme au cadre de gestion pour en faire un élément intégral de la planification stratégique à long terme
- Mettre en place des outils de gestion des risques qui aideront tous les gestionnaires et tous les employés à prendre des décisions au quotidien
- Appliquer les principes de gestion des risques à toutes les activités et à tous les processus importants, y compris les questions de gestion horizontale et les activités à l'échelle de l'administration fédérale
- Surveiller l'efficacité de la communication de la gestion du risque et sa mise en œuvre et prendre les mesures correctives qui s'imposent
- Intégrer la gestion des risques aux éléments clés des plans d'apprentissage continu et des objectifs de rendement des cadres supérieurs
- Évaluer les leçons tirées et encourager le partage des pratiques exemplaires par des moyens formels et informels
- Intégrer l'information sur la gestion des risques aux outils de gestion et de contrôle, y compris les outils de gestion de la connaissance, accessibles à tous les employés

**Information
intégrée sur le
rendement**



DÉFINITION
Des résultats attendus clairs et une information intégrée sur les ressources, les gens et les clients permettent aux gestionnaires de connaître, d'ajuster et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des programmes, ainsi que la qualité des services.

PRATIQUES ATTENDUES
L'administrateur général reconnaît que les ressources et le temps investis dans l'information en reflètent l'importance pour le succès de l'organisme. La haute direction s'assure que le programme d'amélioration de la gestion moderne intégrée tient compte des besoins en information de l'organisme et élabore des outils d'information améliorés afin de soutenir la prise de décisions et la production de rapports sur le rendement. La haute direction relie les résultats stratégiques aux résultats ciblés et elle s'assure que les résultats de la mesure du rendement qui existent soit communiqués au personnel, aux clients, aux intervenants et aux partenaires.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction compte sur l'information axée sur les résultats afin d'aligner stratégiquement les ressources, les résultats et les plans de l'organisme afin de s'assurer que la structure des responsabilités est soutenue par cette information. La haute direction soutient la mise en œuvre des systèmes et des outils d'information intégrés afin de fournir aux gestionnaires de tous les niveaux de l'information pertinente, axée sur les résultats passés et futurs, aux fins de la gestion des risques et de la prise de décisions. La haute direction utilise davantage d'information intégrée et axée sur les résultats afin d'améliorer la production de rapports internes et externes.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction utilise l'information entièrement intégrée et elle a accès aux outils de gestion de la connaissance qui permettent de prendre des décisions axées sur les résultats et dont les risques sont calculés, relativement à l'alignement stratégique et opérationnel des ressources et des priorités et des capacités de l'organisme. Tous les gestionnaires peuvent compter sur l'information entièrement intégrée afin de gérer les responsabilités et de rendre des comptes à tous les clients, aux intervenants et aux partenaires, et de prendre des décisions opérationnelles et en matière de programmes qui sont axées sur les résultats et qui assurent la gestion rigoureuse des ressources publiques. La haute direction encourage l'information horizontale et la diffusion de la connaissance à l'échelle de l'administration fédérale afin de soutenir la prise de décision intégrée et la responsabilisation.

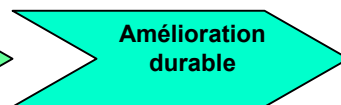
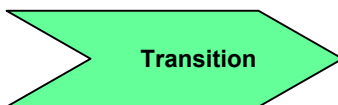
INDICATEURS

- Niveau d'intégration de l'information à l'échelle de l'organisme
- Qualité des outils à la disposition de tous les gestionnaires
- Normes sur les services intérieurs et extérieurs et surveillance des capacités
- Qualité des décisions sur l'affectation ou la réaffectation des ressources
- Degré de satisfaction du personnel, des clients, des intervenants et des partenaires quant à la disponibilité et à la fiabilité de l'information

**Activités
d'amélioration
suggérées**

- Élaborer un cadre intégré de mesure du rendement pour l'organisme, comprenant des indicateurs stratégiques clés
- Examiner les méthodes utilisées pour recueillir et colliger l'information sur le rendement et mettre à jour les indicateurs de rendement pour tenir compte des résultats
- Établir une infrastructure de gestion des données et mettre en œuvre des procédures de contrôle afin d'assurer l'intégrité des données un processus de récupération efficace après un sinistre
- Élaborer une stratégie afin de déterminer les besoins de l'organisme en matière d'information financière et non financière, y compris l'information externe et horizontale, à l'appui de tous les processus de gestion stratégique et opérationnelle
- Élaborer des mécanismes afin de sonder la satisfaction des clients et élaborer des normes de service et de qualité
- Instaurer des mécanismes destinés à évaluer des coûts des activités et les résultats au niveau des programmes et développer les compétences en comptabilité des coûts de revient chez les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires
- Élaborer des outils de gestion de l'information afin de fournir aux gestionnaires l'information axée sur les résultats destinée à appuyer la prise de décisions et la planification stratégique
- Élaborer une stratégie afin d'intégrer l'information axée sur les résultats à l'information historique et à l'information axée sur l'avenir, et planifier la mise en œuvre d'outils en ligne à l'appui de la prise de décisions opérationnelles et stratégiques
- Élaborer une stratégie pour la cueillette des résultats cumulatifs sur la satisfaction des clients et faire participer les partenaires extérieurs à la révision continue des normes sur les services et sur la qualité
- Déterminer et élaborer l'information nécessaire pour soutenir correctement la stratégie de l'apprentissage continu et le régime du rendement et de la responsabilité individuels
- Mettre en place des cadres d'évaluation et des procédures de collecte de données pour tous les domaines de programmes importants
- Renforcer la capacité de comptabilité des coûts de revient et l'intégration des systèmes ministériels afin de mieux appuyer tous les gestionnaires
- Élaborer des outils évolués de gestion de la connaissance afin d'appuyer la planification stratégique à long terme, y compris et les répercussions à long terme des facteurs environnementaux externes, et élaborer des modèles de simulation
- Élaborer des outils de prise de décisions en temps réel afin d'appuyer les gestionnaires à tous les niveaux, incorporant les résultats opérationnels, les rapports sur le rendement, l'analyse des risques, l'impact sur les coûts et les facteurs du fonctionnement quotidien
- Incorporer l'information sur la satisfaction des clients et sur les normes de service et de qualité dans tous les outils d'appui à la prise de décision
- Déterminer des besoins futurs en information et ajuster en conséquence les plans d'apprentissage et la stratégie de perfectionnement des compétences
- Compléter l'intégration de tous les systèmes ministériels et contribuer aux initiatives de gestion de l'information et de la connaissance à l'échelle de l'administration fédérale

**Gérance
rigoureuse**



DÉFINITION
Cadre de contrôle efficace et intégré – procédures et pratiques saines et compétences ces solides – visant à appuyer l'organisme et les gestionnaires individuels pour atteindre les résultats axés sur les citoyens et à assurer l'affectation responsable et la gestion hautement efficace des ressources publiques.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction s'assure que le programme d'amélioration de la gestion moderne intégrée comporte l'élaboration d'un cadre de contrôle efficace et intégré qui appuie tous les aspects de la gestion moderne. En favorisant la culture de l'apprentissage continu, la haute direction s'assure que les gestionnaires et les experts fonctionnels comprennent les principes, les outils et les techniques de gestion modernes. La haute direction s'assure que les programmes de vérification et d'évaluation appuient les gestionnaires à tous les niveaux et elle fournit l'assurance que les contrôles fonctionnent comme il se doit.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction assure un suivi actif des divers éléments du cadre de contrôle intégré. La haute direction s'est engagée à mettre en valeur la culture qui stimule l'apprentissage continu, le rendement et la compétence, le partage des valeurs et l'éthique, la prise en compte des risques, ainsi qu'à créer un climat de confiance réceptive au changement et à l'amélioration continue. La haute direction utilise les résultats de la vérification interne et des programmes d'évaluation afin d'aligner les ressources de l'organisme, les résultats et les plans, et afin d'appuyer le programme d'amélioration de la gestion moderne intégrée.

PRATIQUES ATTENDUES
La haute direction et tous les gestionnaires prennent des décisions axées sur les résultats appuyées par un cadre de contrôle complet et intégré de des politiques, de l'organisation et des procédures. La haute direction et tous les gestionnaires adoptent une culture d'amélioration continue fondée sur la gestion de la connaissance, y compris l'information obtenue au moyen de vérifications internes, d'études d'évaluation et d'évaluation des contrôles.

INDICATEURS

- Niveau de qualité de la prestation des services (inclut la satisfaction des clients)
- Degré auquel les processus sont compris, suivis et conformes aux pratiques exemplaires
- Degré auquel les techniques et les outils d'analyse sont accessibles et utilisés par les gestionnaires
- Degré auquel les résultats des vérifications sont pris en compte dans les décisions de gestion
- Niveau général de compétence et de contribution des experts fonctionnels

**Activités
d'amélioration
suggérées**

- Examiner les différents systèmes de contrôle financiers et non financiers et élaborer un cadre de contrôle intégré qui comprend les exigences, les politiques et les directives, les activités liées au contrôle et les rapports
- Déterminer et cartographier les divers processus d'exécution des opérations et de prestation des services et élaborer un plan d'amélioration intégrée des processus
- Mettre en œuvre des mécanismes de surveillance de l'utilisation des ressources par rapport aux plans opérationnels et mettre en œuvre un processus continu et pertinent afin d'assurer la prise de mesures correctrices
- Élaborer des outils et des techniques de gestion pour tous les gestionnaires, y compris un plan d'apprentissage efficace sur le plan de la gestion et des compétences en contrôle
- Établir un programme de vérification interne fondé sur le risque, incluant un plan annuel de vérification
- Établir une stratégie d'évaluation fondée sur les risques et axée sur les résultats
- Établir un programme d'assurance de la qualité
- Élaborer un plan d'apprentissage afin d'aider les experts fonctionnels à mieux comprendre les besoins des gestionnaires à tous les niveaux et à mieux y répondre
- Examiner tous les rapports sur la gestion et élaborer un plan d'amélioration afin d'en assurer l'utilité, l'intégration et l'exhaustivité

- Élaborer un aperçu ministériel de tous les processus d'activité et concevoir un plan d'amélioration continue incluant les clients et les intervenants
- Mettre en œuvre le cadre de contrôle intégré et en poursuivre l'élaboration en l'appliquant au modèle du processus global d'entreprise
- Élaborer des outils afin de fournir aux gestionnaires l'information intégrée sur le rendement et les ressources, et sur la surveillance des ressources et du contrôle
- Renforcer les programmes de vérification et d'évaluation et s'assurer que l'information est disponible pour les gestionnaires et intégrée aux outils de prise de décisions
- Élaborer un cadre de risques et de contrôle intégré, incluant des mécanismes de surveillance et d'évaluation continues afin d'assurer l'efficacité globale
- Compléter l'intégration du système de gestion des ressources à la structure de comptabilisation
- Élaborer des outils d'apprentissage et d'information afin d'aider les experts fonctionnels à mieux répondre aux besoins des gestionnaires à tous les niveaux

- Renforcer le cadre de gestion des ressources en l'intégrant entièrement à la planification stratégique, au cadre intégré du contrôle et du risque et au régime de responsabilisation
- Élargir la portée du plan d'amélioration du processus d'affaires afin d'inclure l'analyse comparative avec d'autres organismes et la consultation continue avec les partenaires extérieurs
- Élaborer des processus de contrôle en temps réel afin de fournir aux gestionnaires de tous les niveaux l'information intégrée sur les résultats du rendement, sur la gestion des risques et sur la surveillance des ressources

Éléments de la modernisation de la fonction de contrôleur

FACTEURS HABILITANTS DE LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR

Leadership stratégique

Sensibilisation des gestionnaires à tous les niveaux et engagement de leur part à établir et à maintenir un milieu axé sur les résultats où les pratiques modernes de gestion s'appuient sur des conseils fonctionnels solides et efficaces, sur une planification d'entreprise et sur des processus et des mécanismes d'affectation et de réaffectation des ressources.

- Engagement de la direction
- Participation des gestionnaires
- Compétences fonctionnelles supérieures du ministère
- Planification
- Gestion des ressources
- Gestion des partenariats
- Gestion des relations avec les clients

Clarté des responsabilités

Communication claire des responsabilités et autorisations attribuées aux gestionnaires de programme et aux spécialistes fonctionnels, soutenue par un régime de gestion du rendement et un système d'incitatifs conçus pour assurer la prestation efficace de services, la bonne planification et le rapport des résultats.

- Clarté des responsabilités et de l'organisation
- Objectifs de rendement et évaluation
- Appui d'experts
- Gestion des rapports externes

Gens motivés

Établissement et maintien d'une culture organisationnelle basée sur la participation, l'effort de coopération et l'engagement de tous les employés, soutenus par des pratiques modernes de gestion, des communications ouvertes, l'acquisition continue du savoir et un intérêt centré sur les clients et sur les résultats, afin d'assurer un climat de travail productif et bien équilibré.

- Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne
- Satisfaction du personnel
- Milieu de travail habilitant
- Effectif durable
- Valorisation de l'apport du personnel

Éléments de la fonction de contrôleur moderne

PIERRES ANGULAIRES DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE

Valeurs communes et éthique

Communication et expression de valeurs sûres et de principes éthiques dans toutes les pratiques et dans tous les comportements et processus de gestion d'une manière conforme à la gérance éthique des ressources publiques

- Cadre de valeurs et d'éthique

Gestion évoluée des risques

Intégration de pratiques sûres de gestion des risques dans la prise de décisions stratégique et opérationnelle d'une manière conforme à l'innovation et à la bonne gérance

- Gestion intégrée des risques

Information sur le rendement intégrée

Détermination et communication des résultats attendus clairs et de l'information intégrée sur les ressources, les gens et les clients afin de permettre aux gestionnaires de connaître, d'ajuster et d'améliorer l'efficacité et l'efficience, ainsi que la qualité des services.

- Production de rapports ministériels intégrés
- Information opérationnelle
- Mesure de la satisfaction des clients
- Normes de service
- Information sur l'évaluation
- Information financière
- Information sur les coûts de gestion

Gérance rigoureuse

Mise en œuvre d'un cadre de contrôle efficace et intégré – procédures et pratiques saines et compétences – destiné à soutenir l'organisme et ses gestionnaires individuels dans la réalisation des résultats axés sur les citoyens tout en assurant la gestion hautement efficace des ressources publiques

- Amélioration des processus opérationnels
- Outils et techniques de gestion
- Gestion du savoir
- Pratiques comptables
- Gestion des actifs
- Vérifications internes
- Vérifications externes
- Cadre intégré de contrôle de la gestion