

**Le processus d'évaluation de la capacité de fonction de contrôleur moderne dans les
petits organismes**
Un rapport fondé sur l'expérience des 16 premiers organismes
1^{er} mai 2002

Contexte

Il existe plus de 65 organismes, conseils et commissions au sein du gouvernement fédéral. Conscient de la réalité particulière des petits organismes, le SCT a établi un processus visant à faciliter la mise en oeuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur : une structure de gouvernance à deux niveaux a été créée (le Comité directeur des chefs d'organismes sur la modernisation et le Conseil de modernisation des petits organismes), des fonds ont été réservés au profit des petits organismes et des documents d'orientation ciblant la collectivité ont été créés. Un guide, destiné aux consultants responsables de l'évaluation de la capacité dans les petits organismes, énonce les principes pour l'application de l'outil de diagnostic standard.

Seize petits organismes ont décidé d'amorcer la modernisation de la fonction de contrôleur en 2001-2002. Ils ont reçu du financement aux fins de l'évaluation de la capacité et ont maintenant terminé l'exercice. Parmi les 16 organismes, 11 sont des entités fédérales judiciaires ou quasi-judiciaires, et les autres sont des organismes administratifs. En moyenne, les organismes sont dotés de 90 ETP et d'un budget de 10,5 millions de dollars, l'échantillon comportait d'importantes variations. Par exemple, certains organismes sont dotés de 10 ETP et d'un budget de 1,5 millions de dollars, alors que d'autres fonctionnent avec 270 ETP et un budget de fonctionnement de 24 millions de dollars.

Le SCT comptait apprendre de l'expérience de ces 16 organismes initiaux au plan de l'efficacité et de l'efficience du processus d'évaluation de la capacité pour les petits organismes, notamment en ce qui concerne l'applicabilité de l'outil d'évaluation général à l'environnement particulier des petits organismes. Par conséquent, le présent rapport sommaire présente les résultats globaux émanant de l'analyse des données d'entrevues. Mme Lise D. Labelle, CMC, a mené les entrevues auprès des gestionnaires de projet des 16 organismes, entre le 26 mars et le 7 mai 2002. Le coordonnateur de projet qui agissait à titre de bureau de projet pour le regroupement de quatre petits organismes a également été interrogé. Un résumé plus détaillé des entrevues se trouve en annexe.

Au sujet de l'efficience du processus d'évaluation de la capacité dans les petits organismes

En général, les évaluations de la capacité ont été complétées dans des délais raisonnables, c'est-à-dire, en moyenne, pendant une période de quatre mois à compter de la réunion initiale avec les participants à l'évaluation jusqu'au rapport final. Par ailleurs, la période intensive d'entrevues, de séances de groupes de réflexion et de groupes de discussion pour valider les résultats des évaluations de capacité ne s'est échelonnée que sur un mois à un mois et demi, permettant ainsi de maintenir la lancée essentielle à ce type d'initiatives de changement. La majorité des organismes ont organisé des séances d'information pour lancer le projet, et environ la moitié ont également prévu de la formation sur la modernisation de la fonction de contrôleur et l'évaluation de la capacité afin de sensibiliser les participants.

L'information au sujet de la capacité des petits organismes a été recueillie soit par l'entremise d'entrevues (44 % des organismes), de groupes de réflexion (25 %, surtout les plus petits organismes) ou d'une combinaison des deux (31%). Les entrevues ont été menées auprès des cadres supérieurs et les groupes de réflexion étaient destinés aux gestionnaires opérationnels et spécialistes fonctionnels. Le choix des instruments était tributaire de la culture des organismes, tout particulièrement de l'ouverture du style de gestion. Il ne semble pas que ce choix ait influé sur l'efficacité de l'évaluation de la capacité. Des groupes de réflexion ont validé les résultats de l'évaluation de la capacité. La plupart des organismes (87 %) ont obtenu un consensus suite à des discussions ou un vote à main levée, mais deux organismes (13 %) ont suivi les discussions d'un vote électronique. Ils ont trouvé l'expérience stimulante et agréable. En moyenne, les organismes ont affecté 25 % de leur force aux évaluations de la capacité, y compris l'équipe de la haute direction et des représentants des gestionnaires opérationnels et des spécialistes fonctionnels.

Au sujet de l'efficacité du processus d'évaluation de la capacité dans les petits organismes

Les 16 petits organismes ont reconnu avoir retiré de la valeur de l'évaluation de la capacité. La plupart des organismes estimaient que l'exercice les avait confrontés avec la réalité. Bien que les surprises furent peu nombreuses dans le cadre de l'évaluation, la majorité des organismes croyaient que l'exercice leur avait apporté une objectivité et une rigueur les incitant à agir par rapport à certaines vulnérabilités souvent connues. Des cadres fonctionnels ont affirmé que l'évaluation leur avait donné les arguments recherchés depuis longtemps pour convaincre la haute direction de s'attaquer à des questions importantes. Le processus a également permis aux gestionnaires et employés qui y ont participé de connaître d'autres secteurs de leur organisation et, dépassant les cloisonnements, de percevoir l'organisme comme un ensemble et son horizon à long terme, au lieu de se concentrer uniquement sur les exigences opérationnelles à court terme.

Au sujet de l'application de l'outil de diagnostic général dans les petits organismes

Comme la modernisation de la fonction de contrôleur est une initiative pangouvernementale, le SCT a décidé d'imposer l'utilisation d'un outil de diagnostic unique et uniforme (outil de l'OCPN) à l'ensemble des ministères et organismes fédéraux, afin d'assurer la cohérence de la méthode et de permettre de comparer les résultats des évaluations de la capacité. Cependant, les consultants ont été appelés à faire preuve de jugement dans l'application de cet outil dans le cas des petits organismes, compte tenu que la fonction de contrôleur y est parfois assumée de manière plus informelle.

Les 16 organismes ont rapporté que l'outil avait été pleinement appliqué et que ses 33 critères avaient été évalués de manière ponctuelle. La plupart des répondants (81 %) étaient généralement satisfaits de l'outil. Selon eux, l'intégralité de l'outil les a forcés à regarder au-delà des frontières naturelles et à explorer des moyens différents et nouveaux de gérer. Bien qu'ils aient été intimidés par l'outil au départ, l'aide fournie par les consultants leur a permis de mieux en apprécier la profondeur et de procéder à une autoévaluation de leurs fonctions de gestion qu'ils auraient été incapables de faire de leur propre chef. Les consultants ont élaboré des questionnaires d'entrevue adaptés à chacun des organismes, tout en maintenant l'intégrité de

l'outil. Ils ont été en mesure d'expliquer chaque critère de l'évaluation par des exemples pertinents.

Toutefois, même les répondants satisfaits ont fait remarquer que, pour plusieurs critères, les définitions des échelles (un à cinq) n'étaient pas adaptées aux petits organismes. En effet, elles tenaient pour acquis que seuls les structures, systèmes et processus formels et complexes pouvaient donner lieu à des pratiques de gestion efficaces et modernes. Néanmoins, un « 1 » sur l'échelle d'évaluation pour un critère donné peut être un reflet positif des pratiques de gestion d'un petit organisme où il ne serait pas souhaitable ou rentable de passer à un « 2 » ou au-delà. Bien que les rapports des évaluations de la capacité soulignent qu'aucune amélioration n'est prévue par rapport à un tel critère, les petits organismes étaient tous très préoccupés de l'interprétation que le public et les politiciens feraient de ces résultats. De plus, si le SCT a l'intention de résumer les résultats à l'échelle du gouvernement, il en ressortira que les petits organismes sont mal gérés, ceci à cause de la rigidité de l'échelle.

Les 19 % des répondants qui n'étaient pas satisfaits de l'outil de l'OCPN estimaient que celui-ci était trop laborieux et qu'il n'était ni convivial, ni adapté aux petits organismes du fait qu'il récompensait la bureaucratie. Fait intéressant à mentionner, les trois répondants qui représentaient les organismes insatisfaits à l'égard de l'outil travaillaient tous avec le même cabinet de conseils. Ce dernier est d'ailleurs le seul parmi les quatre cabinets à avoir reçu une mauvaise note des petits organismes pour son travail lié à l'évaluation de la capacité. Par conséquent, même si l'outil pourrait probablement être amélioré, la manière dont il a été présenté et géré par les consultants lors de l'évaluation de la capacité a clairement constitué un facteur déterminant de la perception des petits organismes à l'égard de l'outil.

La plupart des organismes ont fait remarquer que l'échelle aurait dû prévoir une catégorie « sans objet » dans le cas de critères portant notamment sur les « partenariats » ou la « satisfaction des clients », compte tenu que ces critères ne s'appliquent pas à certains organismes, comme les tribunaux judiciaires et administratifs. D'autre part, il est possible que les résultats des évaluations de la capacité ne soient pas uniformes d'un organisme à un organisme du fait que les consultants n'appliquaient pas la même méthode pour déterminer le pointage, lorsque l'outil n'était pas adapté au type d'activités de l'organisme ou que l'échelle ne tenait pas compte de la valeur des processus et systèmes informels. Les petits organismes semblaient être d'accord avec la proposition que, tout en respectant le principe de l'uniformité, l'outil d'évaluation – critères, questions et échelle – demeurent plus ou moins inchangés, mais que les objectifs soient définis en fonction des organismes de taille importante, moyenne ou petite, afin de tenir compte des différences quant au niveau de formalité nécessaire à la fonction de contrôleur.

Résumé détaillé des entrevues menées auprès de 16 petits organismes au sujet de leur évaluation de la capacité

Lise D. Labelle, CMC, a interrogé les gestionnaires du projet de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur des 16 petits organismes qui ont procédé à l'évaluation de leur capacité jusqu'à maintenant. Les entrevues ont essentiellement eu lieu face à face (trois entrevues sur 16 ont été faites par téléphone) et étaient d'une durée approximative d'une heure. Ces entrevues ont été menées dans la période du 26 mars au 7 mai 2002.

1. Description des 16 petits organismes interrogés

- Nature des activités :
 - Entité fédérale judiciaire ou quasi-judiciaire : 11/16 (69 %)
 - Entité fédérale administrative : 5/16 (31 %)

- Taille (ETP et budget de fonctionnement) :
 - Importante (100+ETP/supérieur à 12 M\$) : 6/16 (37 %)
 - Moyenne (35 à 100 ETP/entre 4 et 12 M\$) : 4/16 (25 %)
 - Petite (moins de 35 ETP/inférieur à 4 M\$) : 6/16 (37 %) Selon une moyenne de 90 ETP et 10,5 M\$.

- La liste des 16 organismes se trouve dans l'annexe A (personne-ressource et organisme).

2. Durée de l'évaluation de la capacité (elles ont eu lieu au cours du dernier trimestre de l'année financière 2001/02)

- Intervalles entre (i) la première réunion des participants des organismes au sujet de l'exercice d'évaluation de la capacité et (ii) la publication du rapport final : entre 2,5 et 5 mois, selon une moyenne de 3,5 mois. La période intensive de collecte et d'analyse de l'information a duré entre un mois et un mois et demi.

- En général, les personnes interrogées estimaient que l'évaluation de la capacité avait été menée dans un délai raisonnable, qu'il était important de maintenir la lancée dans ce type d'initiative et que le plan d'action devait suivre de près.

- Les retards, bien que faibles, étaient attribués soit à l'incapacité des consultants d'amorcer le travail plus tôt ou aux exigences opérationnelles des petits organismes.

3. Processus d'évaluation de la capacité

- Séances d'information à l'intention des cadres supérieurs : 13/16 (81 %)
- Séances de formation à l'intention des participants : 9/16 (56 %)

Les séances d'information consistaient en exposés faits soit par le gestionnaire de projet, les consultants externes ou le SCT. Plusieurs organismes qui n'ont pas offert de séances officielles de formation ont déclaré qu'ils auraient dû le faire pour sensibiliser les participants et rendre l'exercice plus pratique (par opposition à théorique).

- Instruments de collecte de l'information :
 - Entrevues personnelles : 7/16 (44 %)
 - Groupes de discussion : 4/16 (25 %)
 - Les deux (souvent, les entrevues étaient menées auprès des cadres supérieurs et les discussions en groupe avec les gestionnaires opérationnels et les spécialistes fonctionnels.) 5/16 (31 %)

Tout dépend de la culture (ouverture) de l'organisation;
Il ne semble pas que le choix des instruments ait influer sur l'efficacité de l'évaluation de la capacité.

- Participation du gestionnaire de projet à la collecte d'information (certains gestionnaires de projet ont participé afin d'assurer la liaison entre l'organisme – sa culture et sa réalité opérationnelle – et le projet de modernisation de la fonction de contrôleur, ainsi que la cohérence dans l'interprétation des notions. D'autres gestionnaires ont préféré ne pas participer aux entrevues pour éviter d'influencer les discussions) :
 - Oui : 9/16 (53 %)
 - Non : 7/16 (47 %)

- Processus de validation : groupes de discussion animés et obtention d'un consensus :
 - Par une discussion normale ou un vote à main levée 14/16 (87 %)
 - Par une discussion, accompagnée d'un vote électronique : 2/16 (13 %)

Selon les utilisateurs des mécanismes de scrutin électronique, cette manière de faire a stimulé les discussions et a rendu l'exercice agréable pour tous (deux sociétés de conseils offraient cette option).

Uniformité générale des résultats entre les consultants et les participants : 16/16 (100 %)

- Taux moyen de participation : 25 %

La plupart des organismes ont sollicité la participation non seulement de leurs cadres supérieurs, mais également de certains spécialistes fonctionnels et gestionnaires opérationnels. Un petit organisme (n = 10), qui a fait participer tout le personnel, du dirigeant de l'organisme à la réceptionniste, a affirmé que ce n'était pas une bonne décision compte tenu que les employés cléricaux n'avaient pas la perspective nécessaire pour contribuer réellement et qu'ils se sentaient mal à l'aise.

4. Outil de l'OCPN

- Les 16 organismes ont rapporté que l'outil a été appliqué de manière complète et que l'ensemble des 33 critères ont été évalués de manière ponctuelle.

- Généralement satisfaits à l'égard de l'outil, avec certaines réserves : 12/16 (81 %)
 - « L'outil était complet et nous a forcés à regarder au-delà de nos limites naturelles et à explorer d'autres moyens de faire les choses. »
 - « Les consultants ont élaboré des guides pour les entrevues qui étaient adaptés au contexte de notre organisme, tout en préservant l'intégrité de l'outil. »
 - « L'outil nous a impressionné par l'étendue de la matière couverte et nous a permis de nous autoévaluer par rapport à nos fonctions de gestion. Cependant, l'échelle de 1 à 5 aurait dû être redéfinie pour tenir compte de la réalité des petits organismes (taille de l'organisation et nature des activités) :
 - Quelques critères et plusieurs définitions de l'échelle ne s'appliquaient pas au contexte des petits organismes (p.ex. tenir pour acquis que l'efficacité d'un processus ou d'une pratique de gestion repose sur des paramètres « formels »). Par conséquent, ils risquent de fausser les résultats (p. ex. un pointage de « 1 » pour certains critères peut constituer un élément positif d'une pratique de gestion pour les petits organismes où il n'est pas souhaitable ou rentable de passer à un « 2 » ou au-delà.)
 - Il aurait fallu une catégorie de réponse « sans objet » pour certains critères, afin de mieux tenir compte de notre réalité. »
 - « Bien que l'outil fut intimidant au départ, les consultants ont été en mesure d'expliquer chacun des critères, ce qui nous a permis de mieux apprécier la profondeur et l'intégralité de l'outil. »
 - « Bon outil général d'évaluation, mais l'expérience de gestion est nécessaire pour apprécier la profondeur des questions. »
 - « Bon outil en général, mais certaines révisions s'imposent (p.ex. les définitions portant sur le critère de l'effectif durable n'étaient pas cohérentes, il faut inclure une option « s/o »). »
 - « L'outil aurait pu s'étendre à d'autres initiatives, comme la planification stratégique de l'initiative du GED, d'autres efforts en matière de RH et les examens des fonctions ministérielles. Heureusement, nous avons été en mesure d'étendre notre évaluation de la capacité de sorte à comprendre certains aspects additionnels permettant ainsi d'élaborer un plan d'action complet. »
- Généralement insatisfaits à l'égard de l'outil : 3/16 (19 %)
 - Les 16 organismes ont des préoccupations à l'égard de la manière dont les résultats des évaluations de la capacité seront interprétés par le public (ministres, députés et Canadiens), étant donné que l'échelle de l'outil de l'OCPN n'a pas été adaptée à leur réalité. Pour compenser, les consultants ont proposé de préciser sur chaque page du

- rapport de l'évaluation de la capacité, au besoin, qu'un « pointage de 1 pour un critère particulier correspond à une pratique de gestion positive et que l'organisme ne devrait pas tenter d'améliorer cet aspect ».
- L'outil est trop laborieux pour les petits organismes et est trop axé sur les procédures formelles. En outre, certains critères pourraient être fusionnés au lieu d'approfondir un secteur qui s'applique de manière limitée aux petits organismes.
 - « La gradation des niveaux selon une échelle de 1 à 5 n'est pas toujours logique et pourrait être revue. »
 - « L'outil semble récompenser la bureaucratie. »
 - « Le SCT aurait dû mener des projets pilotes auprès des petits organismes pour évaluer dans quelle mesure l'outil de l'OCPN s'appliquait. Par exemple, les titres des postes ne sont pas les mêmes dans les petits organismes, étant donné que les niveaux sont moins élevés et que les responsabilités des postes sont plus diversifiées. »
 - Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que, comme l'outil ne tient pas compte des circonstances particulières des entités judiciaires et quasi-judiciaires, certains éléments de l'outil ne s'appliquent pas (p.ex. la notion de la satisfaction des clients et des partenariats serait illégale à certains égards). Le choix d'une réponse « sans objet » n'étant pas donné, les organismes étaient contraints d'inscrire 1, même si cela ne correspondait pas à leur réalité.
 - « L'outil n'est pas convivial du tout; le SCT devrait investir dans des travaux de marketing pour rendre l'outil plus attrayant au plan visuel et plus facile à suivre et à comprendre. »
- Idées que le SCT pourrait étudier :
 - Ne pas modifier l'instrument (questions et échelle), mais préciser les objectifs devant être atteints par les organismes de taille importante, moyenne et petite, par exemple un système complexe ou formel d'établissement des coûts pourrait être souhaitable dans les grands et moyens organismes et ne pas l'être dans les petits organismes. Actuellement, l'outil est fondé sur l'hypothèse que seuls les mécanismes formels sont efficaces, alors qu'en réalité, les mécanismes informels sont beaucoup plus efficaces dans le contexte des petits organismes. Il serait préjudiciable pour l'efficacité des petits organismes de passer de mécanismes informels à des mécanismes formels. L'outil doit tenir compte de ces différences.
 - Bien que l'outil de l'OCPN soit généralement cohérent d'un critère à un autre, dans quelques cas, des incohérences ont été décelées, par exemple lorsqu'un niveau « 2 » correspond habituellement à « très bon », il peut être perçu comme signifiant « assez bon ».

- Un lexique devrait accompagner l'outil pour assurer une interprétation plus uniforme des termes et des critères (p.ex. quelle est la différence entre un spécialiste « fonctionnel » et un spécialiste « de soutien »?).
- Si l'on envisage de faire une synthèse des résultats des évaluations de la capacité, il faudrait que celle-ci tienne compte du type de petit organisme, car certains critères s'appliquent différemment selon la nature des activités (p.ex. les tribunaux doivent inscrire 1 pour les partenariats ... et pour cause). »
- Les résultats peuvent manquer d'uniformité entre les 16 organismes étant donné que les consultants n'ont pas appliqué la même méthode pour déterminer le pointage lorsque l'outil n'était pas adapté à l'organisation :
 - Certains consultants ont inscrit 1 accompagné d'une note expliquant que l'organisme est bien desservi avec un 1 et qu'il ne devrait pas tenter de passer à un pointage plus élevé.
 - D'autres consultants ont inscrit un 4, lorsque le mécanisme informel était considéré comme efficace par rapport au critère évalué, même si la définition sous 4 ne correspondait pas à la réalité de l'organisme.
 - D'autres ont accepté un s/o lorsque la plupart des autres consultants ne l'ont pas fait.

5. Efficience globale du processus d'évaluation de la capacité

- « Processus positif en général, mais l'efficacité serait plus grande si l'échelle de l'instrument d'évaluation était mieux adaptée à la réalité des petits organismes. »
- « L'établissement des possibilités dans le cadre de l'évaluation permet de donner une fin positive à la discussion et facilite grandement la préparation du plan d'action. »
- « La combinaison d'entrevues (pour les cadres supérieurs) et de groupes de réflexion (pour les autres membres de l'équipe de gestion) était idéale pour collecter de l'information rapidement, créer une synergie entre les participants et mettre les personnes à l'aise de s'exprimer librement. »
- « Le SCT aurait dû fournir une trousse utile des résultats des pilotes, ce qui aurait permis de mieux informer les gestionnaires et autres participants des avantages de la modernisation de la fonction de contrôleur. »
- « Il est facile d'établir et de coordonner un processus de consultation comme celui-ci dans un petit organisme. »
- Plusieurs personnes interrogées ont félicité le SCT d'avoir organisé une structure de gouvernance propre aux petits organismes et prévu un financement spécial pour les évaluations de la capacité des petits organismes.

6. Efficacité globale (utilité et valeur ajoutée) du processus d'évaluation de la capacité

Positive :

- « Une bonne confrontation avec la réalité pour l'organisation que nous n'aurions pas eu l'encouragement ou la capacité de faire de notre propre chef. »
- « Bien que l'évaluation n'ait pas révélé beaucoup de surprises à notre équipe de gestion, elle a clairement donné une objectivité et une rigueur dont nous avons besoin pour vouloir améliorer certains secteurs vulnérables. »
- Pour certains cadres fonctionnels, l'évaluation a permis d'obtenir des arguments recherchés depuis longtemps pour convaincre la haute direction de s'attaquer à certaines questions. »
- « Une expérience agréable et revigorante. »
- « Ramène beaucoup de questions sur le plancher. »
- « Il était essentiel que des consultants externes dirigent ce processus car il a été question de sujets hautement sensibles. »
- « Bonne initiative générale pour aider les gestionnaires à développer une vision cohérente d'un diagnostic de la gestion – et le plan d'action concrétisera l'exercice. »
- « L'exercice nous a aidé à établir des secteurs prioritaires sur lesquels il faudra concentrer notre attention. »
- « Il nous a permis de passer outre aux cloisonnements et de voir l'organisation dans son ensemble. De plus, nous avons été contraints d'envisager l'horizon à long terme au lieu de nous concentrer toujours sur les exigences opérationnelles à court terme. »
- « Une possibilité pour les gestionnaires et les employés de prendre connaissance du rendement des autres secteurs. »
- « Il nous a donné des idées lumineuses, et souvent très simples, pour améliorer certains aspects de nos processus de gestion, des choses sur lesquelles nous étions trop collées pour pouvoir les observer. »
- « L'exercice a fait ressortir des éléments de la gestion dont nous n'avions pas tenu compte, comme les valeurs qui avaient été définies et adoptées il y a quelques années, mais que les gestionnaires ne connaissaient pas, ce qui indique qu'il faut communiquer davantage. »
- « Excellent processus à faire tous les 5 ou 10 ans pour prendre du recul, autoévaluer la capacité de gestion et élaborer un plan d'action afin d'agir de manière officielle pour s'attaquer aux secteurs vulnérables. »

- « L'évaluation de la capacité a eu un effet motivant car elle a démontré que l'organisme était fort à plusieurs égards et qu'elle se dirigeait dans la bonne direction. »
- « L'exercice a donné une lancée à l'organisme. »
- « Nous avons profité de l'expertise de consultants externes que nous n'aurions pas pu nous permettre habituellement. »
- « Nous avons vu dans le processus d'évaluation de la capacité une formation utile pour notre organisme qui donnera lieu à un perfectionnement professionnel des gestionnaires et du personnel, ce qui améliorera notre capacité globale. »

Moins positif :

- « La moitié de nos participants ont vu de la valeur ajoutée et l'autre moitié ont perçu l'exercice comme une nouvelle imposition du SCT. »
- « Il est encore tôt pour connaître la valeur de l'exercice, nous devons attendre de voir quelles mesures sont prises et quelle sera leur valeur pour l'organisme. »
- « L'évaluation de la capacité est fondée sur des « perceptions » des forces et des faiblesses, et il existe parfois des différences entre la réalité et les perceptions. Nous devons nous assurer que le plan d'action est ancré sur les besoins réels de l'organisme. »
- « La piètre qualité des consultants a enlevé beaucoup de la crédibilité associée à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, ce qui influera certainement sur l'engagement de nos gestionnaires à l'égard de la mise en oeuvre du plan d'action au cours des trois prochaines années et par la suite. »

7. Appréciation des consultants

- En général, les petits organismes étaient grandement satisfaits du travail des consultants et ont loué leur professionnalisme et leur volonté à comprendre leur réalité. Tous les cabinets ont été cotés de manière très positive par les organismes participants, à l'exception d'un cabinet, qui a reçu une piètre revue dans deux cas sur trois.
- Le bilinguisme des consultants a été grandement apprécié. Le processus d'évaluation de la capacité est exigeant à l'égard des participants et ces derniers doivent pouvoir s'exprimer dans la langue officielle de leur choix.
- La plupart des personnes interrogées ont mentionné le prix excessivement élevé des évaluations et, bien que les organismes n'aient pas eu à payer la facture, ils étaient irrités de l'utilisation faite des fonds du SCT qui sont des fonds publics (le coût moyen des évaluations était de 30 000 \$ pour un organisme de taille moyenne doté de 80 ETP et d'un budget de

8 M\$). Les petits organismes estimaient que le SCT avait accepté les honoraires des consultants à l'aveuglette.

8. Commentaires additionnels

- L'expérience du regroupement composé de quatre tribunaux a été positive. Les organismes ont partagé un bureau de gestion de projet. En réalité, un consultant externe a été engagé à cette fin. Il a été chargé de la préparation et la prestation d'une séance commune d'information et de formation, d'assister à toutes les entrevues et tous les groupes de discussion, de participer à la détermination du pointage avec l'équipe de l'OCPN et de produire le rapport final de l'évaluation. Les quatre organismes participants croient que d'autres possibilités de regroupement se présenteront dans le cadre des activités de mise en oeuvre du plan d'action (p. ex. formation en gestion du risque).
- Le processus de soumission des demandes de financement au SCT pour le bureau de gestion de projet et l'évaluation de la capacité n'a pas été aussi efficace qu'il aurait pu l'être :
 - Les présentations ont été soumises à des délais stricts à l'automne, mais aucune réponse officielle n'a été reçue avant mars et le financement n'a été versé que pendant la première semaine d'avril, alors que l'exercice était pratiquement terminé. En outre, les présentations devraient faire état des honoraires des consultants pour l'évaluation de la capacité, alors que les organismes n'avaient pas encore reçu l'autorisation de communiquer avec des cabinets de conseils. Un organisme a mentionné qu'une demande de financement avait dû être présentée à deux reprises pour cette raison.
 - Les dates des présentations étaient trop strictes et n'étaient pas opportunes : une en juin pour une année financière déjà très avancée et une autre en novembre ce qui est tard dans l'année, compte tenu qu'il faut prévoir une période additionnelle de trois à quatre mois avant de toucher les fonds. Il aurait été préférable de fixer les dates de présentations au moins d'avril et de septembre. Idéalement, le processus aurait dû offrir une plus grande souplesse quant à la soumission des demandes.
 - Bien que le personnel du SCT ait tenté, dans la mesure du possible, d'aider les organismes à préparer leurs demandes de financement, les représentants du SCT ont parfois envoyé des messages incohérents, ce qui a compliqué le processus.
 - Quelques-unes des personnes interrogées ont fait des commentaires au sujet de la gouvernance à deux niveaux (comité directeur des chefs d'organismes sur la modernisation et le Conseil de modernisation des petits organismes) qui assure l'approbation des demandes de financement et la liaison avec les petits organismes : trois personnes estimaient que la structure était efficace et une personne pensait qu'elle était trop lourde.
- Quelques-unes des personnes interrogées se sont inquiétées de savoir si le SCT fournirait le financement pour la mise en oeuvre des plans d'actions. Les engagements pris dans les plans d'action ne pourront peut-être pas être respectés si le financement prend fin après trois ans. De plus, certaines personnes ne comprenaient pas bien le rôle de surveillance

joué par le SCT dans le cadre de la mise en oeuvre des plans d'actions (p. ex. rigide ou souple).

9. Certains facteurs déterminants du succès à retenir pour les autres petits organismes :

- Échanger davantage d'information avant d'amorcer les entrevues et les discussions afin de sensibiliser les participants et de favoriser leur ouverture.
- Insister sur le fait que l'évaluation de la capacité n'est pas une vérification ou un exercice d'évaluation des « personnes », mais bien une autoévaluation visant à déterminer les forces et les faiblesses des pratiques de gestion. Somme toute, l'évaluation de la capacité est une occasion, non pas une menace.
- Lors de la séance d'information marquant le début de l'évaluation de la capacité, il est important d'établir un lien entre l'exercice et la réalité opérationnelle de l'organisme, soit au plan de ses priorités, de son orientation stratégique ou des efforts en cours pour améliorer les processus de gestion. Autrement dit, l'évaluation de la capacité doit s'intégrer à ce que fait l'organisme et ne pas être perçue comme un exercice accessoire mené simplement pour satisfaire le SCT.
- Le choix des participants est crucial, non seulement pour assurer la représentativité mais aussi pour favoriser la participation de personnes qui sont ouvertes au changement (ce commentaire émane d'un petit organisme de taille assez « grande » pour se permettre de choisir parmi un vaste groupe de gestionnaires et d'employés).
- Il est essentiel de préparer l'exercice avec l'équipe de consultants de sorte à adapter les guides d'entrevue à chacun des organismes et d'envoyer à l'avance ces guides aux participants pour leur permettre de se préparer en conséquence.
- Permettre aux participants de discuter des critères et des questions concernant la modernisation de la fonction de contrôleur sans tenir compte de l'échelle pour commencer, et à une deuxième occasion, leur demander d'évaluer leur situation par rapport à l'échelle .
- Envisager de remettre les notes d'entrevue aux personnes interrogées pour leur permettre d'apporter des modifications ou une confirmation, instaurant ainsi une confiance à l'égard de l'exercice.
- Interroger le gestionnaire de projet en dernier pour combler les lacunes dans l'information fournie par les autres personnes interrogées.
- Encourager les regroupements selon le type d'activité, non pas seulement selon la taille de l'organisme.

Annexe A – Liste des 16 petits organismes interrogés (par ordre alphabétique)

- Agence canadienne d'évaluation environnementale
 - Nancy Adams et Annik Beaudry
- Bureau de la sécurité des transports du Canada
 - Jean Laporte
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
 - Bonnie Easterbrook
- Comité des griefs des Forces canadiennes
 - Marie Morrell
- Commissariat aux langues officielles
 - Marc Séguin
- Commission du droit d'auteur du Canada*
 - Claude Mageau
- Commission des relations de travail dans la fonction publique
 - Denise Benoit
- Condition féminine Canada
 - Guylaine Métayer
- Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés
 - Robert Sauvé
- Cour canadienne de l'impôt
 - Diane Potvin
- Cour suprême du Canada
 - Carolyn McDonald
- Office des transports du Canada
 - Joan MacDonald and Luc Gaudet
- Secrétariat de l'ALENA – section canadienne
 - Michael Eastman et Feleke Bogale
- Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs*
 - Josée Dubois
- Tribunal de l'aviation civile du Canada*
 - Marie Desjardins
- Tribunal de la concurrence*
 - Monique Séguin

* : Ces organismes ont formé un regroupement et retenu les services d'un consultant pour coordonner l'initiative. Le consultant, Michael Tinkler, a également été interrogé dans le cadre du projet.

