

# Ressources naturelles Canada



**Guide de la saine  
gestion à RNCan 1998**  
*Une approche évolutive*



Ressources naturelles  
Canada

Natural Resources  
Canada

Canada

**Décembre 1998**

Pour nous faire part de vos commentaires ou pour plus de renseignements,  
veuillez communiquer avec :

Bernie Geiger, Bureau de l'Excellence

Direction de la planification stratégique et de la coordination

Ressources naturelles Canada

580, rue Booth, 20<sup>e</sup> étage

Ottawa (Ontario)

K1A 0E4

Téléphone : (613) 996-6531

Télécopieur : (613) 943-8811

Internet : [http://www.nrcan.gc.ca/dmo/spcb/excellence/excell\\_b.html](http://www.nrcan.gc.ca/dmo/spcb/excellence/excell_b.html)

This document is also available in English.



## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b><i>Principes directeurs de RNCan</i></b>	<b>3</b>
<b><i>Éléments du Guide de la saine gestion à RNCan</i></b>	<b>5</b>
1.0 Leadership	6
2.0 Planification	9
3.0 Priorité aux clients et aux intervenants	12
4.0 Priorité aux gens	14
5.0 Gestion des processus	17
6.0 Priorité aux fournisseurs et aux partenaires	20
7.0 Rendement de l'organisation	22
<b>Le processus d'évaluation</b>	<b>26</b>
<b>Glossaire</b>	<b>28</b>
<b>Annexes</b>	
Annexe A – Éléments du cadre de gestion de RNCan – 1998 Illustration des éléments constitutifs du <i>Guide de la saine gestion à RNCan</i>	30
Annexe B – Responsabilités et produits livrables Corrélation entre les divers éléments du Guide et les activités en cours, et définition des responsabilités et des éléments livrables	31
Annexe C – Harmonisation des principes Présentation des liens entre les <i>Principes directeurs de RNCan</i> , les <i>Principes de qualité de l'Institut national de la qualité</i> et les <i>Principes directeurs du Cadre de gestion de la S-T</i> du Ministère	39
Annexe D – Comparaison avec d'autres cadres et initiatives Illustration des liens et des correspondances entre le <i>Guide de la saine gestion à RNCan</i> et d'autres cadres et initiatives de gestion	41
Annexe E – Documents connexes Sources de référence sur de nombreux concepts, principes et pratiques présentés dans le Guide	47

# INTRODUCTION

*Le Guide de la saine gestion à RNCan se veut un instrument pratique d'amélioration du rendement. Il définit les pratiques que RNCan juge exemplaires sous tous les aspects de la gestion. Il s'agit donc d'un recueil de meilleures pratiques, issues de l'expérience concrète d'une foule d'organisations des secteurs public et privé à travers le monde, ainsi que de recherches portant sur la satisfaction des clients, le leadership, la motivation du personnel, etc. Le guide reprend bon nombre des concepts et des principes cités dans le *Cadre d'efficacité optimale des organisations au service du public*, publié par l'Institut national de la qualité (INQ) et par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en novembre 1997. On s'est également inspiré d'idées contenues dans d'autres documents, tel le *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada*, publié en octobre 1997.*

**Le Guide adapte des modèles utilisés depuis des années dans tout le continent expressément aux besoins de RNCan (voir détails à l'annexe D). La présente édition, la première, sera utilisée dans le cadre d'un projet pilote et pourrait être peaufinée avec l'expérience.**

Il existe aujourd'hui dans le monde bon nombre de plans directeurs de saine gestion, dont beaucoup sont liés à des programmes d'attestation officielle. Les États-Unis utilisent le Malcolm Baldrige Award; l'Europe, le Modèle européen de qualité; et le Canada, les *Critères de qualité de l'INQ*. Même si ces plans directeurs de saine gestion affichent des structures organisationnelles différentes, les principes et les concepts dont ils s'inspirent présentent des ressemblances remarquables. On peut vérifier à l'Annexe D les correspondances entre le *Guide de la saine gestion à RNCan* et le *Cadre d'efficacité optimale INQ/SCT*, basé sur les *Critères de qualité des Prix d'excellence du Canada*. Ainsi, même si RNCan a élaboré son propre modèle de gestion, celui-ci s'avère conforme à d'autres plans directeurs utilisés partout dans le monde.

L'examen ministériel des activités en cours révèle que bon nombre des principes, des concepts et des pratiques décrits dans le présent guide trouvent déjà une application dans des modèles, des cadres et des initiatives en oeuvre au Ministère ou dans l'un ou l'autre de ses secteurs. Le guide favorise l'intégration de ces autres instruments et initiatives de gestion, tout en offrant les avantages suivants :

- Le Ministère dispose d'un bon système de gestion et il a repéré les pratiques et processus nécessaires à une utilisation optimale des ressources qui lui sont confiées.
- Une structure stratégique générale est en place pour faciliter l'intégration de cadres et d'initiatives de gestion plus spécifiques, tels le *Cadre de gestion de la S-T* et la stratégie triennale d'amélioration de la qualité (*Qualité 2000*).

- Le personnel et les gestionnaires sont bien au fait des principes, des pratiques, des processus et des structures de gestion que requiert un rendement optimal.
- Les gestionnaires sont en mesure d'évaluer le rendement de leur organisation en utilisant des critères reconnus de saine gestion.

Le guide évite d'être trop normatif en se limitant au caractère générique des principes et des pratiques de saine gestion. Par exemple, il est suggéré que les organisations recueillent, analysent et évaluent des renseignements pour déterminer les besoins de leurs clients, sans en préciser la méthode de collecte. Il revient à chaque organisation de la choisir, que ce soit par des sondages auprès de la clientèle, par des groupes de discussion ou de façon plus informelle. D'une certaine façon, le guide sert de liste de vérification d'une saine gestion.

On notera également que le guide est suffisamment souple pour tenir compte de la spécificité des diverses organisations. Même si sa conception le destine à un usage ministériel, il est admis que les sous-unités de RNCAN peuvent l'adapter à leurs conditions particulières. Quel que soit le niveau de particularisation adopté, les principes qui forment l'assise du guide demeurent les mêmes d'une organisation à l'autre. Dans le contexte de RNCAN, ces principes sont les *Principes directeurs de RNCAN*, élaborés par un groupe de travail inter-sectoriel et adoptés par le Comité de gestion du Ministère (CGM) à l'été 1997. On trouvera ces principes directeurs – le fondement des normes de travail, des principes et des valeurs qui caractérisent RNCAN – aux pages trois et quatre du présent guide.

**Le Guide vise à aider les gestionnaires et les groupes organisationnels à relever les lacunes des processus et à établir des priorités pour les améliorer.**

Enfin, même si les divers éléments du guide contribuent à définir de bonnes pratiques de gestion, les organisations ont besoin d'une méthodologie pour déterminer leurs forces et leurs faiblesses et élaborer un plan d'amélioration leur permettant de relever ces défis. La section sur le Processus d'évaluation qui conclut le Guide (page 26) entend fournir aux gestionnaires un bref survol d'une méthode utilisée par beaucoup d'organisations pour se doter d'un plan d'amélioration.

On consultera avec intérêt des publications connexes, telles que le *Cahier de la saine gestion à RNCAN*, un instrument pratique d'évaluation des forces et des faiblesses actuelles d'une organisation. On peut se procurer ces publications au Bureau de l'Excellence (téléphone : 613-996-6531), ou au site Web de l'Excellence, au [http://www.nrcan.gc.ca/dmo/spcb/excellence/excell\\_b.html](http://www.nrcan.gc.ca/dmo/spcb/excellence/excell_b.html).

# PRINCIPES DIRECTEURS de RNCAN

Les principes directeurs de RNCan sont considérés comme les pierres d'assise du présent guide. Ils font partie intégrante de la culture du Ministère. De plus, ils sont conformes aux *Principes de qualité de l'Institut national de la qualité*, qui figurent à l'Annexe C.

Le respect, l'honnêteté, l'équité, la justice et l'intégrité sont à la base des rapports que nous entretenons avec les citoyens canadiens, avec nos clients et entre nous.

Les principes directeurs de RNCan servent de fondement aux normes de travail, aux principes et aux valeurs en oeuvre à RNCan, tout en définissant la mission que nous entendons réaliser. Nous accordons beaucoup de valeur à l'engagement et au dévouement des gens qui forment notre organisation.

# PRINCIPES DIRECTEURS de RNCAN

## **Un solide leadership est essentiel**

Nous tenons à un leadership qui traduit une vision de l'avenir et engendre un climat de confiance et de respect. Symbole d'engagement, le leadership pose les jalons de la voie à suivre et favorise l'esprit d'équipe. Il souligne l'importance de rendre des comptes et se veut une source de motivation et de soutien dans la poursuite des objectifs que s'est fixés notre organisation.

## **Les gens sont notre force maîtresse**

Notre milieu de travail est sain et stimulant en ce qu'il nous permet d'atteindre nos objectifs de travail et de développer notre plein potentiel. Nous avons les outils nécessaires et pouvons, si nous le voulons, acquérir les aptitudes et les compétences dont nous avons besoin pour bien nous acquitter de nos fonctions. On nous encourage à faire preuve d'innovation et nos réalisations sont récompensées.

## **Une planification efficace nous permet de nous améliorer**

Nous croyons qu'une planification des points à améliorer nous permettra d'en arriver à une gestion efficace et à une juste évaluation du rendement et des répercussions de notre travail. Le souci constant d'apprendre, de nous améliorer et d'évaluer notre travail fait en sorte que nous offrons des programmes efficaces et pertinents qui reflètent les priorités et les objectifs du gouvernement, et répondent aux besoins de nos clients et des autres parties intéressées.

## **La créativité et l'innovation sont essentielles à notre avenir**

Nous attachons de la valeur à la créativité et à l'innovation et soutenons toutes activités qui en portent les marques et favorisent le développement de sciences et de techniques de pointe, l'élaboration de politiques et de programmes, l'adoption de pratiques internes et d'un meilleur mode de prestation des services. Un raisonnement et des solutions qui dénotent respectivement créativité et originalité peuvent nous aider à relever les défis qui nous attendent.

## **L'intérêt de la population a priorité sur tout**

Nous aidons notre ministre, aux termes des lois en vigueur et de la Constitution, à servir l'intérêt public et à contribuer au mieux-être de l'économie, du climat social et de l'environnement au Canada.

## **Nos clients méritent un service de qualité supérieure**

Nous prenons soin de consulter nos clients et les parties intéressées dans le cadre de toutes nos activités pour nous assurer de bien comprendre leurs besoins et leurs attentes, et vérifier que nos programmes sont pertinents et utiles. En offrant le meilleur rapport qualité-prix en échange des sommes qui nous sont confiées, nous recherchons l'excellence dans nos produits et services.

## **Une communication efficace est une responsabilité commune**

Nous créons un environnement et prenons les mesures propices à une communication franche, honnête et transparente de manière à encourager l'échange de renseignements, au moment opportun, à la grandeur de notre organisation de même qu'avec nos clients et les autres parties intéressées. Nous faisons la preuve, collectivement et individuellement, de la valeur de notre travail et de notre contribution à la société canadienne.

## **La coopération est la clé de notre réussite**

Nous croyons pouvoir relever les défis qui nous attendent en misant sur la coopération. Par l'entremise de partenariats, du travail d'équipe et d'alliances stratégiques, nous concertons nos efforts, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, en vue d'atteindre des objectifs communs.

# ÉLÉMENTS DU GUIDE DE LA SAINTE GESTION À RNCAN

Le guide de RNCAN comporte sept grandes sections qui correspondent aux éléments du *Cadre d'efficacité optimale INQ/SCT* : leadership; planification; priorité aux clients et aux intervenants; priorité aux gens; gestion des processus; priorité aux fournisseurs et aux partenaires; rendement de l'organisation. À l'intérieur de chaque section, les divers éléments sont interreliés à plusieurs niveaux. Beaucoup ont des extrants qui, pour d'autres, sont des intrants essentiels. De chaque élément on peut tirer des renseignements utiles pour rajuster l'orientation stratégique ou améliorer la planification opérationnelle. Les termes utilisés dans le présent guide et leurs définitions sont réunis dans un glossaire (page 28). L'annexe A contient une représentation graphique des éléments et sous-éléments constitutifs du guide. L'annexe B renferme un tableau où sont indiqués, pour chaque élément, les activités, les responsabilités et les produits. L'annexe C illustre les relations entre les *Principes directeurs de RNCAN*, les *Principes de qualité de l'Institut national de la qualité*, de même que les *Principes directeurs du Cadre de gestion des sciences et de la technologie*. L'annexe D illustre les liens entre le guide et d'autres cadres et initiatives de gestion. L'annexe E énumère des sources de référence où le lecteur pourra trouver des renseignements supplémentaires sur les principes et les pratiques dont il est question dans le guide.

## Les éléments du Cadre de gestion de RNCAN sont les suivants :

- leadership,
- planification,
- priorité aux clients/intervenants,
- priorité aux gens,
- gestion des processus,
- priorité aux fournisseurs et aux partenaires,
- rendement de l'organisation.





## LEADERSHIP

La présente section concerne les personnes qui ont la responsabilité et l'obligation de rendre compte du rendement de RNCan, ainsi que les fonctionnaires chargés de la planification stratégique. Un bon leadership doit prendre racine dans l'éthique et les valeurs dont font état nos principes directeurs.

À RNCan, la responsabilité de cette section est partagée entre les secteurs opérationnels et les organisations ministérielles.

Le guide s'accorde avec la mise en oeuvre de La Relève, une initiative du renouveau axée sur le leadership, la planification et l'amélioration de la gestion des questions liées aux ressources humaines, et la refonte de la fonction publique.

En particulier, les points 1, 2 et 4 (leadership, planification et priorité aux gens) se rattachent à La Relève.

## 1.1 Orientation stratégique

---

- a. Des énoncés de vision et de mission sont en place et ont été communiqués à tous les échelons du Ministère.
- b. La planification stratégique incorpore des buts ambitieux qu'il faut atteindre pour réaliser la vision, et ces buts sont communiqués à tous les échelons du Ministère.
- c. La mise en oeuvre de la planification stratégique est soumise à un processus de surveillance et d'examen.
- d. On définit clairement les principaux défis et occasions internes et externes que rencontre le Ministère dans la poursuite de ses buts.
- e. L'orientation stratégique, les domaines d'activité, les priorités et la répartition théorique des ressources sont communiqués aux gestionnaires des secteurs et aux planificateurs opérationnels.
- f. Les objectifs de RNCan sont conformes aux priorités du gouvernement et du ministre et à l'orientation stratégique du ministère.

## 1.2 Engagement des dirigeants

---

- a. La haute direction de RNCan s'engage ouvertement à favoriser l'amélioration de la qualité.
- b. La haute direction de RNCan travaille de concert afin de réduire les divisions interfonctionnelles et de promouvoir le travail d'équipe et les communications ouvertes.
- c. La responsabilité, l'obligation de rendre compte et le leadership de la démarche d'amélioration sont partagés dans l'ensemble de l'organisation.
- d. Les récompenses et la reconnaissance accordées à la haute direction sont associées aux principes directeurs de RNCan.
- e. La responsabilité sociale entre en ligne de compte dans le processus décisionnel du Ministère.
- f. Les idées et meilleures pratiques d'amélioration de la qualité font l'objet d'échanges à l'interne et avec d'autres organisations du secteur public.
- g. Les gestionnaires de RNCan se rallient aux principes de modernisation de la fonction de contrôleur.

### 1.3 Résultats des mesures prises par les dirigeants

---

- a. Des indicateurs établissent l'efficacité des mesures prises par nos gestionnaires pour définir une orientation stratégique et pour offrir le modèle d'un leadership conforme aux principes directeurs de RNCan.
- b. Des indicateurs confirment qu'à tous les échelons de l'organisation, on comprend bien sa mission, sa vision et son orientation stratégique.
- c. La haute direction valide les principes directeurs de RNCan et participe directement aux initiatives d'amélioration.
- d. Le leadership exercé à l'égard de l'amélioration de la qualité est partagé dans l'ensemble du Ministère.
- e. La haute direction échange des suggestions et des pratiques d'amélioration de la qualité à l'interne et avec d'autres organisations du secteur public.

### 1.4 Amélioration continue

---

- a. RNCan évalue et améliore continuellement son approche du leadership.

## PLANIFICATION

La section portant sur la planification développe l'orientation stratégique, les buts, les priorités et les domaines d'activité de l'organisation. On y décrit les buts du Ministère, ses domaines d'activité, les résultats attendus et les besoins en ressources, en indiquant qui est responsable de l'obtention des résultats. Il y est question de la culture interne, de la structure et des opérations de RNCan dans la mesure où elles correspondent aux priorités, à l'orientation et aux besoins à court et à long terme de ses clients et intervenants.

Cette section établit le lien entre les processus de planification et de rapport de RNCan et son orientation stratégique. Enfin, on y détaille la façon dont l'organisation gère et planifie l'utilisation de ses ressources afin d'atteindre ses buts.

Les documents de planification pertinents du Ministère sont décrits dans le document *Guide de la planification à RNCan*, publié par la Direction de la planification stratégique et de la coordination et disponible sur la page d'accueil de RNCan. Les documents ministériels de planification décrits dans le guide comprennent le *Plan d'activités de RNCan*, ainsi que les plans d'affaires de divers secteurs. Certains documents produits en réponse à des besoins externes font également usage des résultats des éléments de leadership et de planification. Ces documents comprennent le *Rapport sur les plans et les priorités*, la *Mise à jour annuelle des niveaux de référence* et la *Structure de planification, de rapport et de responsabilisation*. Le *Guide de la planification à RNCan* montre les liens entre ces divers documents et indique les dates où il faut les produire au cours de chaque cycle financier.

## 2.1 Liens et corrélations

---

- a. Des processus de gestion sont en place pour équilibrer les contraintes, les exigences et les décisions de manière à faire un usage optimal des ressources confiées à RNCan.
- b. Des facteurs de succès et des priorités ont été établis; ils sont liés à l'orientation stratégique du Ministère.
- c. Les programmes, produits et services offerts par le Ministère sont conformes à son orientation stratégique et à sa vision.
- d. Les cycles de planification et de rapport du Ministère et de ses secteurs sont alignés.
- e. Il existe un processus formel d'examen et de mise à jour des buts et des domaines d'activité ministériels. Les modifications adoptées sont communiquées à tous les employés.

## 2.2 Élaboration et contenu des plans

---

- a. Les priorités et les ressources nécessaires à la mise en oeuvre des plans sont clairement définies et communiquées.
- b. La responsabilité des ressources allouées et des résultats à obtenir est clairement assignée, comprise et acceptée.
- c. On a déterminé les facteurs qui influent sur le succès des plans ou sur les risques associés à leur mise en oeuvre.
- d. Un processus d'amélioration de la qualité est en place et fonctionnel. Il comprend des plans de qualité, des buts d'amélioration, des indicateurs de rendement de qualité et une stratégie de communication et de surveillance.

## 2.3 Résultats des mesures associées à la planification

---

- a. Les indicateurs en place démontrent que, partout à RNCan, on comprend bien les priorités et les buts définis dans les plans.
- b. Des indicateurs démontrent une mise en oeuvre efficace des plans dans l'ensemble du Ministère.
- c. Des indicateurs démontrent l'utilisation de mécanismes efficaces de priorisation et d'allocation de ressources (RH, budget, etc.) par le Ministère et les secteurs.
- d. Des indicateurs démontrent que des processus de planification des finances, de la gestion de l'information, des installations et des RH sont intégrés à la planification stratégique et aux activités quotidiennes de gestion.

## 2.4 Amélioration continue

---

- a. RNCan évalue, précise et améliore constamment ses processus de planification.

## PRIORITÉ AUX CLIENTS ET AUX INTERVENANTS

Cette section traite de la priorité qu'accorde RNCan à la livraison de produits et de services qui donnent satisfaction à ses clients et aux intervenants. Dans ce contexte, le concept de satisfaction s'applique également aux clients et aux intervenants internes et externes. Au chapitre des ressources naturelles, RNCan est responsable de dossiers tels que le commerce et les investissements internationaux, les sciences et la technologie, les affaires autochtones, le territoire domaniale, les statistiques nationales et l'environnement. Le Ministère répond directement de son rendement au Parlement, par la voie de son ministre, et indirectement à l'ensemble de ses clients et des intervenants, y compris la population canadienne.

### **3.1 Voix des clients et des intervenants**

---

- a. Les clients et les intervenants associés à RNCan ont été identifiés.
- b. Des renseignements sont recueillis, analysés et évalués afin de cerner les besoins de ces clients et de ces intervenants, tout en évaluant les possibilités de partenariats et d'ententes de prestation de services par des tierces parties.
- c. Les besoins futurs des clients actuels et éventuels sont notés, et cette information mise à profit.

### **3.2 Gestion des rapports avec les clients et les intervenants**

---

- a. Il existe un consensus dans l'ensemble de l'organisation quant à l'importance de répondre à des normes explicites de service et de satisfaire les clients et les intervenants.
- b. Des méthodes et des processus sont en place pour aider les clients et les intervenants à formuler leurs plaintes, à nous renseigner sur leurs besoins et à faire appel à nous.
- c. RNCan répond rapidement et efficacement aux demandes et aux plaintes des clients et des intervenants.
- d. RNCan a su amener ses clients et les intervenants à avoir confiance en ses produits et services.

### **3.3 Mesure de la satisfaction des clients et des intervenants**

---

- a. RNCan mesure la satisfaction des clients et des intervenants en vue d'orienter ses processus d'amélioration.

### **3.4 Résultats des mesures axées sur les clients et les intervenants**

---

- a. Niveaux et tendances favorables du rendement dans la réponse aux demandes et aux plaintes des clients et des intervenants, par rapport aux normes établies de prestation de produits et de services.
- b. Niveaux et tendances favorables des communications avec les clients et les intervenants et, le cas échéant, des interventions telles que les remboursements, les réparations et les remplacements de produits.

### **3.5 Amélioration continue**

---

- a. RNCan évalue et améliore constamment sa démarche en ce qui concerne la priorité qu'il accorde aux clients et aux intervenants.



## PRIORITÉ AUX GENS

Cette section porte sur les diverses façons dont RNCan privilégie l'excellence par la gestion et le perfectionnement de ses ressources humaines. On y traite du processus de planification des ressources humaines et des efforts de RNCan pour favoriser et entretenir un environnement qui habilite les gens et les encourage à donner leur pleine mesure.

Toute organisation compte avant tout sur ses effectifs, et son succès est directement lié au perfectionnement de ses ressources humaines. Il est particulièrement essentiel de manifester respect et confiance au personnel de l'organisation, de reconnaître ses efforts et de lui fournir des occasions de prendre des décisions, de formuler des suggestions et de s'exprimer sans crainte au sujet des questions qui le préoccupent.

## 4.1 Planification des ressources humaines

---

- a. La planification des ressources humaines est conforme à la vision, à la mission et à l'orientation stratégique de RNCan.
- b. Des politiques et des pratiques ont été mises en place pour recruter, sélectionner et former le personnel et en gérer le rendement. Il s'agit de mesures comme la définition des compétences organisationnelles de base et des objectifs en matière d'équité d'emploi, la gestion du rendement et la mise sur pied de mécanismes de reconnaissance.
- c. Des processus de gestion du changement sont en place.

## 4.2 Environnement favorable à la participation

---

- a. RNCan veille à ce que tous ses employés comprennent son orientation stratégique et ses buts et s'engagent à les réaliser.
- b. Les employés participent à des initiatives d'amélioration.
- c. Les suggestions et les idées sont encouragées et mises en oeuvre.
- d. Les employés sont autorisés à innover et à prendre des risques en vue de réaliser les buts fixés.
- e. RNCan incite son personnel à se préoccuper des questions de bien-être, par exemple, en faisant usage du counselling et des programmes d'aide aux employés, en s'intéressant aux questions de santé, de sécurité et de respect de l'environnement et en privilégiant un équilibre entre ses fonctions professionnelles et familiales.
- f. RNCan collabore activement avec les syndicats à l'amélioration du bien-être de ses employés.
- g. Les obstacles qui nuisent à l'apport des employés sont relevés et supprimés.
- h. Le personnel est encouragé à participer aux activités de sa collectivité.

## 4.3 Apprentissage continu

---

- a. RNCan détermine les besoins d'apprentissage correspondant à ses buts et s'occupe de répondre à ces besoins.
- b. RNCan évalue l'efficacité des programmes d'apprentissage en cours.
- c. RNCan encourage ses employés à parfaire leurs compétences personnelles au moyen d'activités de formation ou d'affectations ministérielles ou interministérielles.

#### 4.4 Satisfaction des employés

---

- a. RNCan mesure la satisfaction de ses employés à l'endroit des pratiques de gestion à tous les échelons du Ministère et associe cette rétroaction à de futures occasions d'amélioration.
- b. RNCan relève et célèbre l'apport de ses employés, en associant cette reconnaissance à ses principes directeurs et à la réalisation de ses buts.

#### 4.5 Résultats des mesures axées sur les gens

---

- a. On a mis en place des indicateurs qui rendent compte de l'efficacité de l'apprentissage.
- b. Indicateurs positifs de la participation des employés aux activités d'amélioration directement liées aux buts de l'organisation.
- c. Indicateurs positifs de la sensibilisation et de la participation du personnel aux dossiers associés à son bien-être, par exemple, le counselling et l'aide aux employés, les questions de santé, de sécurité et d'environnement, et l'équilibre à conserver entre vie professionnelle et vie familiale.
- d. Niveaux et tendances favorables des suggestions et des idées proposées et mises en oeuvre par les employés.
- e. Niveaux et tendances favorables de la reconnaissance des employés.
- f. Niveaux et tendances favorables aux chapitres du taux de roulement des employés, de l'absentéisme et des griefs.

#### 4.6 Amélioration continue

---

- a. RNCan évalue et améliore constamment sa démarche en ce qui concerne la priorité qu'il accorde aux gens.

## GESTION DES PROCESSUS

La gestion des processus concerne la façon dont le travail est organisé à l'appui de l'orientation stratégique que privilégie RNCAN. Cette section porte notamment sur les processus qui ont le plus d'influence sur nos succès et sur notre capacité de répondre aux besoins de nos clients et des intervenants. On y examine les processus associés à la livraison des programmes, des produits et des services ministériels, comme la recherche et le développement, l'élaboration de politiques et de règlements, l'analyse économique et statistique, la promotion du commerce et l'accès aux marchés, les négociations, les communications, la gestion des régions pionnières, le soutien logistique dans le Nord, ainsi que les activités de levé, de cartographie et de télédétection.

On désigne sous le nom de processus les transformations à valeur ajoutée auxquelles sont associées des personnes et d'autres ressources, comme des équipements et de l'information. Certains processus sont associés à des produits, d'autres à des services. Les processus associés à des services comprennent la collecte de données et de renseignements et le travail effectué pour les organiser et les transformer en produits utiles aux clients et aux intervenants de RNCAN. Quant aux processus liés à des produits, il s'agit de matières premières et de compétences issues de diverses fonctions qui interviennent dans la préparation de ces produits. D'autres facteurs pertinents sont les besoins de la clientèle, les données de mesure, l'efficacité des équipes, le niveau des connaissances et des compétences individuelles, le leadership, la formation et le perfectionnement.

## 5.1 Définition des processus

---

- a. Des processus clés favorisant la prestation de produits et de services capables de répondre aux besoins des clients et des intervenants ont été conçus et définis par écrit. Voici quelques exemples :
  - Processus de gestion des activités de S-T, des examens des politiques et de la réglementation, des consultations publiques, etc;
  - Processus de gestion de l'élaboration et de l'actualisation des politiques en matière de ressources financières et humaines, de gestion de l'information et d'installations;
  - Processus de création et de gestion de structures de travail en comité, de mesures du rendement et de normes de service pour le Ministère et les secteurs;
  - Détermination de normes de collecte de données à utiliser pour prendre les décisions et exercer la responsabilité de rendre compte;
  - Détermination des rapports requis par le processus décisionnel interne;
  - Systèmes de gestion de projet et mécanismes de rapport pertinents pour les gestionnaires.

## 5.2 Contrôle des processus

---

- a. Les principaux processus font l'objet d'une surveillance afin d'assurer la cohérence des services et des produits livrés.
- b. Les problèmes sont analysés, leurs causes repérées, et des mesures sont prises pour prévenir leur récurrence.

## 5.3 Amélioration des processus

---

- a. On procède à l'analyse des principaux processus afin de repérer les occasions d'amélioration continue, soit par raffinement progressif, soit au moyen d'une restructuration profonde.
- b. Des améliorations aux processus sont mises en oeuvre et vérifiées, et toutes les modifications sont documentées afin d'assurer la cohérence des services et des produits livrés.
- c. Les clients, les fournisseurs et les partenaires participent à l'amélioration continue.
- d. Les principaux processus et leurs résultats sont comparés aux meilleures pratiques utilisées dans d'autres organisations afin de repérer les occasions et les idées d'amélioration.

## **5.4 Résultats des mesures associées à la gestion des processus**

---

- a. On a mis en place des indicateurs qui démontrent l'efficacité du processus de conception de nouveaux produits et services.
- b. Niveaux et tendances favorables au chapitre de la capacité des processus d'assurer la livraison des principaux services et produits.

## **5.5 Amélioration continue**

---

- a. RNCan évalue et améliore constamment sa démarche de gestion des processus.

## PRIORITÉ AUX FOURNISSEURS ET AUX PARTENAIRES

Cette section porte sur les relations de RNCan avec d'autres organisations et institutions, ainsi que sur les alliances qui jouent un rôle critique dans la poursuite de ses buts et objectifs.



## 6.1 Sélection et relations

---

- a. RNCan sélectionne des fournisseurs et des partenaires compétents en se référant à des renseignements et à des critères appropriés.
- b. Le Ministère établit des relations de travail avec les principaux fournisseurs et partenaires et il favorise l'innovation de façon à assurer et à améliorer la qualité de ses services et produits.
- c. RNCan échange des renseignements avec ses principaux fournisseurs et partenaires pour les aider à s'améliorer.
- d. Le Ministère fait participer ses principaux fournisseurs et ses partenaires à l'élaboration de nouveaux produits et services.
- e. On mesure la satisfaction des fournisseurs et des partenaires et l'on prend des mesures pour régler les problèmes.
- f. Des mécanismes sont en place et utilisés pour répondre rapidement aux demandes et aux plaintes des fournisseurs et des partenaires.

## 6.2 Résultats des mesures axées sur les fournisseurs et les partenaires

---

- a. Les fournisseurs et les partenaires satisfont aux exigences ministérielles en matière de prestation de services.
- b. Niveaux et tendances favorables au chapitre de la qualité et de la valeur des produits et des services offerts.
- c. Niveaux favorables de participation des fournisseurs et des partenaires à la planification et au développement de nouveaux produits et services.

## 6.3 Amélioration continue

---

- a. RNCan évalue et améliore constamment la priorité qu'il accorde aux fournisseurs et aux partenaires.



## RENDEMENT DE L'ORGANISATION

Cette section examine les opérations internes courantes, afin de déterminer si les résultats visés sont atteints dans les limites des ressources allouées et si des mesures correctives sont adoptées au besoin. Les mesures du rendement dans ce domaine sont de nature financière et non financière et sont étroitement associées aux principaux processus ministériels.

Les renseignements pertinents communiqués dans cette section alimentent des rapports externes, tels le *Rapport sur le rendement de RNCan au Parlement*, le *Rapport du président au Parlement*, les rapports au Comité des hauts fonctionnaires (CHF), les rapports annuels et d'autres rapports adressés au Parlement ou à des comités consultatifs.

## 7.1 Qualité et prestation des services et des produits

---

- a. Niveaux et tendances favorables au chapitre de la qualité des services et des produits offerts.
- b. Niveaux et tendances favorables au chapitre de la prestation des produits et des services.
- c. Des meilleures pratiques sont relevées et diffusées à l'ensemble du Ministère.
- d. Des renseignements crédibles et à jour sont portés à l'attention des clients et des intervenants, y compris les gestionnaires du Ministère, les organismes centraux et le Parlement, quant aux résultats atteints et aux leçons tirées.
- e. Tendances favorables en ce qui concerne l'exploitation des connaissances, des technologies et des pratiques issues de démarches soutenues par RNCan.
- f. Sensibilisation du public à l'importance et à la pertinence de la S-T au sein de RNCan.
- g. Tendances favorables en ce qui concerne le nombre de bénéficiaires et la valeur monétaire des subventions et des bourses consacrées à la S-T dans le domaine des ressources naturelles.

## 7.2 Résultats organisationnels

---

- a. Niveaux et tendances favorables du rendement global des programmes, c.-à-d. les réalisations sont mesurées et comparées aux résultats attendus dans le contexte des normes de service, des mesures de rendement, des objectifs et des ressources employées. Les rapports sur ces résultats sont largement diffusés au Ministère.
- b. Les gestionnaires adaptent leurs pratiques aux recommandations formulées dans le cadre de vérifications, d'évaluations et d'études consacrées à la gestion et aux activités de RNCan.
- c. Les résultats attendus sont connus, et l'on a élaboré, communiqué, compris et adopté d'un commun accord certains indicateurs et objectifs de rendement mesurables (aux niveaux du Ministère et des secteurs).

- d. Les renseignements essentiels au suivi du rendement et à la décision de procéder ou non sont disponibles au moment nécessaire.
- e. RNCan surveille l'élaboration des accords de responsabilisation, des plans de travail et des plans d'action découlant de la rétroaction ascendante; il se livre à des examens de rendement semestriels et annuels et procède aux modifications nécessaires; il communique aux gestionnaires et aux employés les résultats de ces démarches.
- f. Niveaux et tendances favorables au chapitre du financement et de l'appui non financier sollicités par RNCan dans le cadre de partenariats en S-T.
- g. Progrès mesurables en ce qui concerne la mise en oeuvre du Cadre de gestion de la S-T à RNCan.
- h. Niveaux et tendances favorables en ce qui concerne les scores obtenus aux tests de qualité de l'Institut national de la qualité et du SCT.

### **7.3 Satisfaction des clients et des intervenants**

---

- a. Niveaux et tendances favorables au chapitre de la confiance et de la satisfaction manifestées par les clients et les intervenants.
- b. Niveaux et tendances favorables au chapitre du nombre de clients rejoints.

### **7.4 Satisfaction du personnel**

---

- a. Niveaux et tendances favorables de la satisfaction des employés à l'égard des pratiques de gestion de RNCan.
- b. Les gestionnaires et le personnel disposent des pouvoirs, des compétences et des ressources nécessaires à la mise en oeuvre de leurs accords de responsabilisation et de leurs plans de travail.
- c. Niveaux et tendances favorables au chapitre de l'obtention des compétences de base.

## 7.5 Rendement financier

---

- a. Niveaux et tendances favorables du rendement financier global (c.-à.-d. le respect des budgets, la gestion des dépenses, la gestion des recettes, le recouvrement des coûts, la réduction et le contrôle des coûts, et la gestion des actifs).
- b. Économies réalisées grâce à la rationalisation des processus administratifs, à une prestation de services novatrice, au commerce électronique, à une gestion améliorée des installations, à l'achat en gros de matériel informatique et à des contrats de service en TI (économies de temps et d'argent).

# LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le *Guide de la saine gestion à RNCAN* entend aider les organisations à se doter de plans d'amélioration systémiques et permanents. Il offre un modèle à suivre pour mesurer le succès d'une organisation, mais l'évaluation proprement dite exige le recours à un processus. Lorsqu'elles procèdent à ce genre d'examen interne, beaucoup d'organisations mettent sur pied ce qu'on appelle un processus d'évaluation.

## **Qu'est-ce qu'une évaluation?**

L'évaluation est un processus qui permet à une organisation de comparer ses systèmes et ses pratiques de gestion à une norme d'excellence reconnue. La norme utilisée peut être l'un des nombreux modèles génériques de qualité en usage dans le monde, tels les critères de qualité des Prix d'excellence du Canada, les critères du Malcolm Baldrige Award ou tout modèle élaboré expressément pour les besoins d'une organisation particulière. À RNCAN, nous avons mis au point un modèle personnalisé : le Guide de la saine gestion à RNCAN.

## **Pourquoi mener une évaluation?**

Le recours à l'évaluation permet à une organisation de repérer les possibilités d'amélioration. De plus, le processus d'évaluation offre un portrait réaliste des forces et des faiblesses actuelles, tout en produisant des données de référence par rapport auxquelles les progrès seront mesurés. L'évaluation aide à prioriser les nouvelles initiatives de gestion.

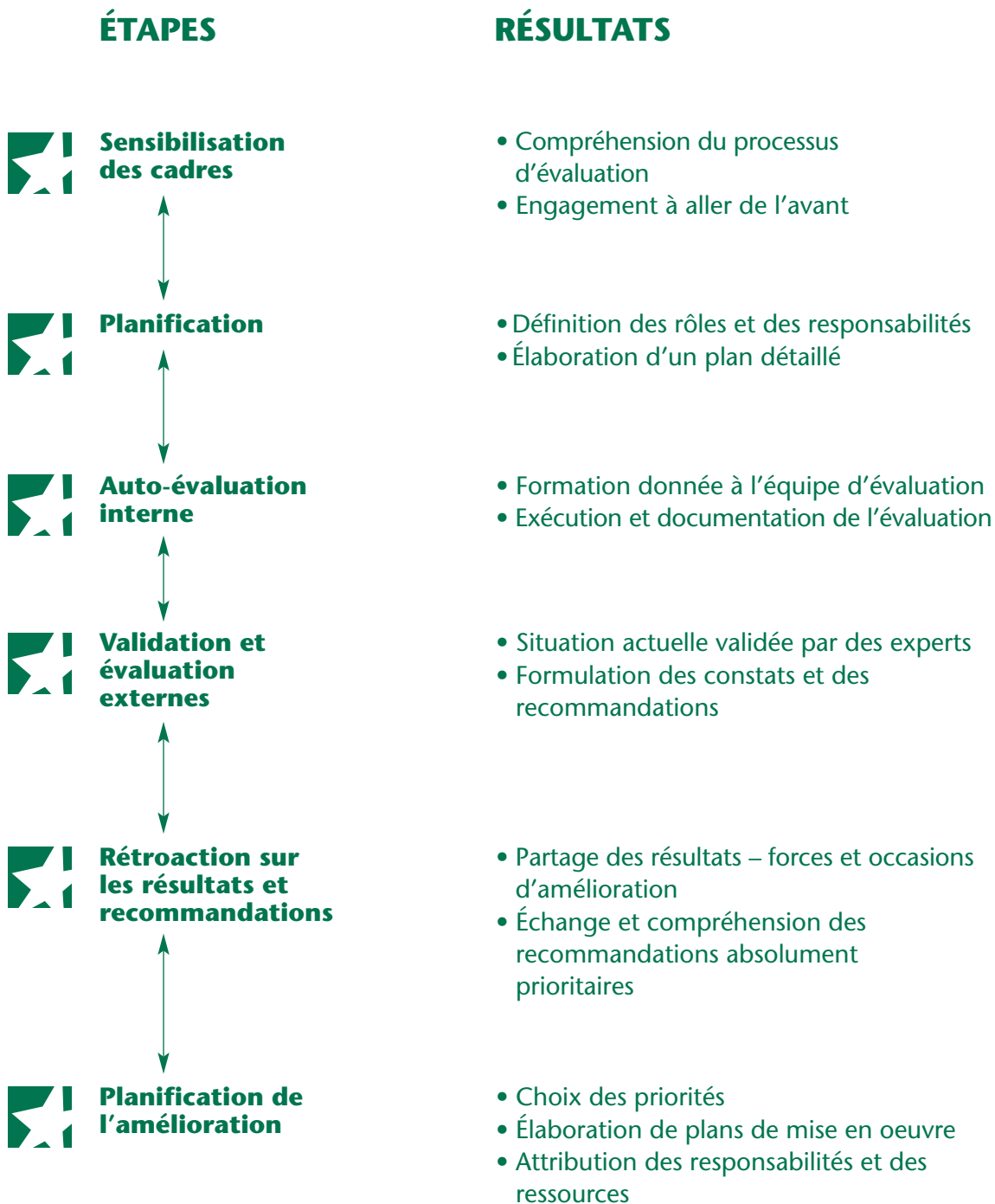
## **Le processus d'évaluation**

Une évaluation peut être entreprise en tout temps; elle est particulièrement utile dans les circonstances suivantes :

- lorsqu'une organisation a décidé d'améliorer ses pratiques et ses processus de gestion et qu'elle cherche à repérer des domaines prioritaires d'intervention;
- lorsqu'elle a complété une première ronde de mesures d'amélioration et qu'elle s'interroge sur les prochaines étapes.

Il existe bien des façons de procéder à une évaluation, qui vont du tour de table expéditif sur notre perception de nous-mêmes à un examen approfondi du mode de fonctionnement de l'organisation. Le schéma suivant illustre la séquence des étapes que comporte une évaluation approfondie, y compris une phase d'évaluation externe où des experts-conseils n'appartenant pas à l'organisation sont appelés à valider les renseignements recueillis.

# PROCESSUS TYPIQUE D'ÉVALUATION



# GLOSSAIRE

## **Buts**

Un but est le résultat mesurable désiré (l'incidence ou le résultat bénéfique ultime pour la clientèle concernée ou la société dans son ensemble) d'un programme ou d'une autre activité du Ministère. Les buts doivent être conformes au rôle et au mandat du Ministère définis dans la législation et la politique du gouvernement. Les ministères peuvent avoir plusieurs buts.

## **Clients**

On appelle « clients » les récipiendaires directs de produits ou de services gouvernementaux, qui accèdent à ces produits ou services en traitant directement avec les fournisseurs de produits ou services. Les clients peuvent être internes ou externes à l'organisation. (*Guide des services de qualité du Secrétariat du Conseil du Trésor XI*)

## **Clientèles**

Les clientèles sont des clients regroupés par domaines d'intérêt particuliers, p. ex., les groupes de protection de l'environnement ou l'industrie des carburants de remplacement.

## **Fournisseurs**

On appelle « fournisseurs » les particuliers, les entreprises privées, les groupes à but non lucratif, les universités, les autres ordres de gouvernement et les autres ministères ou sociétés de la Couronne qui fournissent à RNCan des biens, des services ou de la propriété intellectuelle dans le but de l'aider à atteindre ses buts et objectifs. Les fournisseurs peuvent être internes ou externes à une organisation.

## **Gens**

Les individus qui composent la population de RNCan : employés, cadres, personnes embauchées pour une période déterminée, personnel d'agence, chercheurs émérites, entrepreneurs et travailleurs.

## **Institut national de la qualité (INQ) du Canada**

Mis sur pied en 1992, l'Institut national de la qualité est une organisation autonome à but non lucratif qui vise à améliorer la compétitivité des Canadiens sur les marchés mondiaux. L'INQ a pour mission de collaborer avec des partenaires et des alliés afin de promouvoir, de favoriser et de bien faire comprendre les principes et les pratiques de la qualité totale dans les secteurs privé et public, tout en saluant les réalisations exceptionnelles dans le cadre du programme des Prix d'excellence du Canada.

### **Intervenants**

La définition d'intervenant englobe l'ensemble des parties touchées par les activités d'une organisation. Les clients et les clientèles sont inclus dans cette définition.

*(Guide des services de qualité du Secrétariat du Conseil du Trésor XII)*

### **Mission**

L'énoncé de mission indique clairement et succinctement ce que fait une organisation, pour qui elle le fait et pourquoi. Il met en contexte la vision, les buts et l'orientation stratégique de l'organisation.

### **Objectifs**

Les objectifs énoncent de façon plus précise et mesurable la démarche nécessaire pour réaliser les buts de l'organisation.

### **Organisation**

Aux fins du présent document, une organisation peut être le Ministère dans son ensemble, un secteur, une direction, une division, une unité de travail, une équipe de projet, un groupe de travail ou un comité.

### **Orientation stratégique**

Une orientation stratégique est une orientation générale donnée à une organisation pour une période de planification précise. On y présente les principaux facteurs qui appellent une transformation des activités de l'organisation et on y formule de nouvelles orientations et priorités ainsi que de nouveaux buts pour la période de référence.

### **Partenaires**

Lorsque RNCan conclut une entente avec des parties externes dans le but de rassembler des fonds ou de contribuer à la réalisation de ses buts et objectifs, ces parties sont considérées comme ses partenaires.

### **S-T**

Abréviation de « sciences et technologie ».

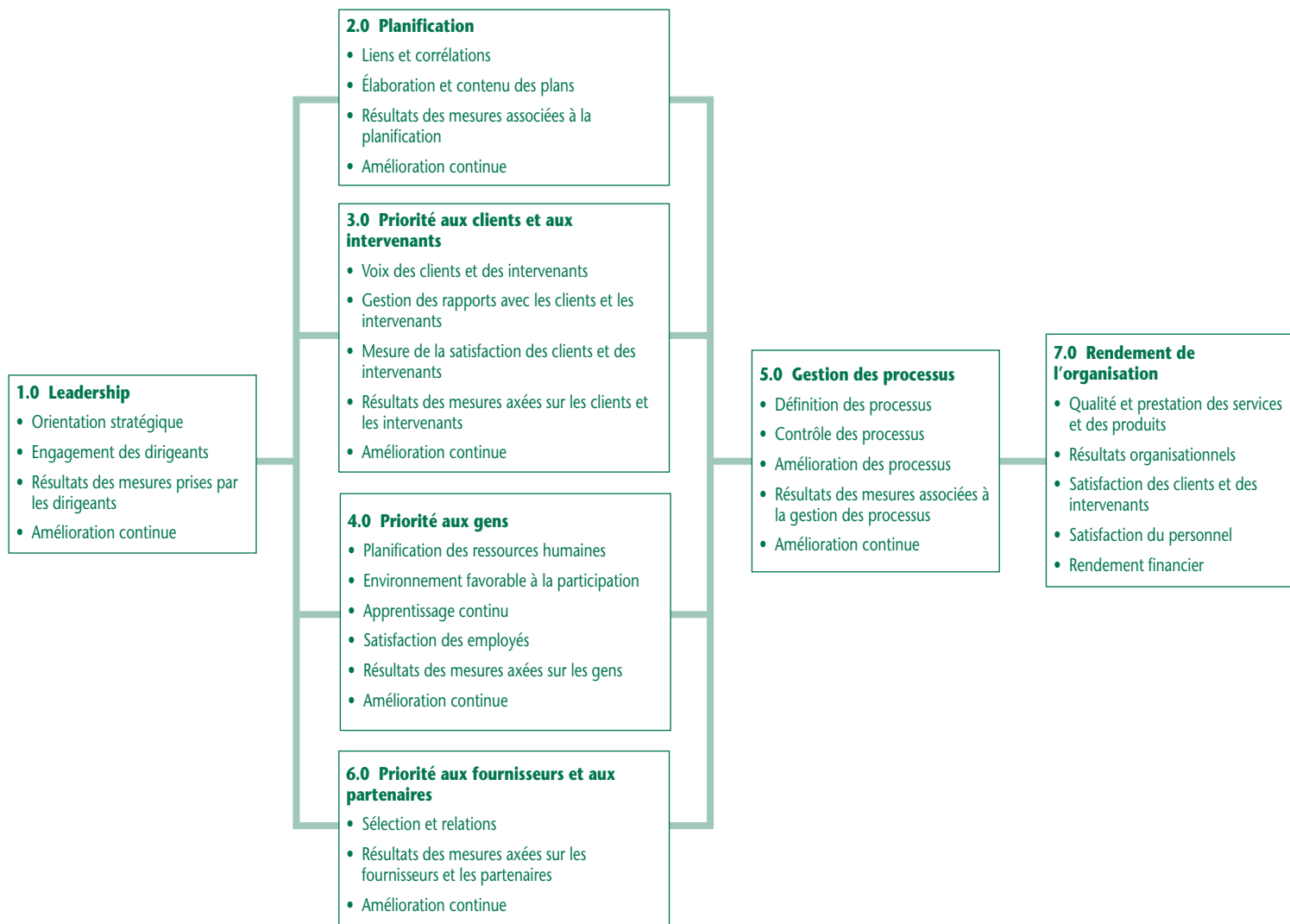
### **Vision**

L'énoncé de vision indique ce qu'une organisation aspire à devenir. Elle doit tirer pleinement profit de l'organisation et inciter ses effectifs à l'actualiser. Chacun de ses éléments doit être mesurable. La vision de l'organisation doit correspondre à sa mission et à son orientation stratégique.



# ANNEXE A

## Éléments du cadre de gestion de RNCan – 1998



# ANNEXE B

## Responsabilités et produits livrables

Élément	Échelon	Activités	Responsabilités	Produits du Min./Secteur	Rapports externes
<b>1.0 Leadership</b>	Ministériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborer la mission et la vision, et établir les principes directeurs</li> <li>• engagement envers la qualité</li> <li>• évaluer les tendances, les occasions et les obstacles</li> <li>• contrôler et examiner la planification stratégique, y compris la planification des RH</li> <li>• affectation stratégique des ressources</li> <li>• harmonisation de l'orientation stratégique et des buts</li> <li>• communications internes</li> <li>• gestion interne, réduction des obstacles, travail d'équipe, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGM</li> <li>• DPSC</li> <li>• Directions fonctionnelles du SSI</li> <li>• Direction des communications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note de la SM               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientation stratégique</li> <li>– Priorités ministérielles</li> </ul> </li> <li>• Buts de la politique</li> <li>• Domaines d'activité</li> <li>• Énoncés de mission/vision</li> <li>• Énoncé des principes directeurs</li> <li>• Énoncés de politique/position intersectorielle</li> <li>• Reconnaissance et récompenses pour le leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentations aux organismes centraux et énoncés de politique/position</li> </ul>

## Responsabilités et produits livrables

Élément	Échelon	Activités	Responsabilités	Produits du Min./Secteur	Rapports externes
<b>1.0 Leadership</b> (suite)	Sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• activités stratégiques propres au secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMA/CGS</li> <li>• Gestionnaires/planificateurs du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution du secteur, en termes de stratégies et de programmes, à la planification ministérielle et sectorielle</li> <li>• Plans stratégiques sectoriels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mémoires au Cabinet</li> </ul>
<b>2.0 Planification</b>	Ministériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• établissement des buts et domaines d'activité</li> <li>• détermination des principaux facteurs de réussite</li> <li>• conception générale des programmes et établissement des objectifs</li> <li>• établissement des priorités et affectation générale des ressources</li> <li>• responsabilisation générale</li> <li>• intégration fonctionnelle et organisationnelle</li> <li>• amélioration de la qualité</li> <li>• contraintes financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGM</li> <li>• DPSC</li> <li>• SSI/DGF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'activités du Ministère</li> <li>• Positions du Ministère à l'égard de certaines questions</li> <li>• Plans fonctionnels               <ul style="list-style-type: none"> <li>– PILT</li> <li>– Plan d'aménagement intégré</li> <li>– Plan de communication</li> <li>– Écologisation des activités de RNCan – plan d'action</li> <li>– Plan ministériel d'amélioration de la qualité</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur les plans et priorités</li> <li>• Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR)</li> </ul>

## Responsabilités et produits livrables

Élément	Échelon	Activités	Responsabilités	Produits du Min./Secteur	Rapports externes
<b>2.0 Planification</b> (suite)	Secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planification détaillée</li> <li>• affectation détaillée des ressources</li> <li>• harmonisation détaillée des produits et services</li> <li>• détermination des principaux facteurs de réussite</li> <li>• responsabilisation</li> <li>• intégration fonctionnelle et organisationnelle</li> <li>• amélioration de la qualité</li> <li>• contraintes financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMA/CGS</li> <li>• Gestionnaires/planificateurs du secteur</li> <li>• Coordonnateurs de la qualité/conseillers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans d'affaires des secteurs</li> <li>• Produits et services des secteurs</li> <li>• Plans sectoriels d'amélioration de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentations au CT</li> </ul>
<b>3.0 Priorité aux clients/intervénants</b>	Ministériel et sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• définition des intervenants</li> <li>• consultation des intervenants</li> <li>• détermination des besoins</li> <li>• mesure de la satisfaction des intervenants</li> <li>• établissement de normes de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction ministérielle et sectorielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes sur la satisfaction des intervenants</li> <li>• Processus de consultation</li> <li>• Mécanismes de règlement des plaintes</li> <li>• Énoncés des besoins des clients et des intervenants</li> <li>• Normes de service</li> </ul>	

## Responsabilités et produits livrables

Élément	Échelon	Activités	Responsabilités	Produits du Min./Secteur	Rapports externes
<b>4.0</b> <b>Priorité aux gens</b>	Ministériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consultation avec les syndicats</li> <li>• stratégies et plans de recrutement et de sélection</li> <li>• systèmes et plans de mesure du rendement</li> <li>• planification professionnelle et planification de la relève</li> <li>• politiques de formation et de perfectionnement</li> <li>• politiques de reconnaissance et de récompenses</li> <li>• consultation des employés et soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGM</li> <li>• SSI/DSRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de GI en matière de RH</li> <li>• Enquêtes sur la satisfaction des employés</li> <li>• Stratégies et politiques ministérielles en matière de RH</li> <li>• Programme de reconnaissance et des récompenses du Ministère</li> <li>• Plans des RH du Ministère</li> <li>• Rétroaction ascendante</li> <li>• Priorités d'apprentissage</li> </ul>	

## Responsabilités et produits livrables

Élément	Échelon	Activités	Responsabilités	Produits du Min./Secteur	Rapports externes
<b>4.0 Priorité aux gens (suite)</b>	Sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégies et plans</li> <li>• recrutement et sélection</li> <li>• accords de responsabilisation et plans de travail</li> <li>• formation et perfectionnement des employés</li> <li>• reconnaissance des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMA/CGS</li> <li>• Gestionnaires sectoriels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volet RH du plan d'affaires sectoriel</li> <li>• Sélection et recrutement des employés</li> <li>• Accords de responsabilisation des gestionnaires</li> <li>• Plans de travail/ rétroaction des employés</li> <li>• Formation et perfectionnement des employés</li> <li>• Reconnaissance et récompenses dans le secteur</li> </ul>	
<b>5.0 Gestion des processus</b>	Ministériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des systèmes et des processus ministériels</li> <li>• Établissement des normes ministérielles</li> <li>• Orientation des activités d'amélioration continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGM</li> <li>• Organisations fonctionnelles du Ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes et processus ministériels</li> <li>• Normes ministérielles</li> </ul>	

## Responsabilités et produits livrables

Élément	Échelon	Activités	Responsabilités	Produits du Min./Secteur	Rapports externes
<b>5.0</b> <b>Gestion des processus</b> (suite)	Sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion des programmes et services de RNCan</li> <li>• établissement des normes sectorielles</li> <li>• utilisation des systèmes et processus ministériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMA/CGS</li> <li>• Gestionnaires et employés du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes et processus sectoriels</li> <li>• Normes sectorielles</li> <li>• Systèmes de gestion de projets</li> </ul>	
<b>6.0</b> <b>Priorité aux fournisseurs et aux partenaires</b>	Ministériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• élaboration des politiques et des stratégies ministérielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SSI/DGF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques et stratégies ministérielles</li> </ul>	
	Sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sélection et contrôle des fournisseurs et des partenaires</li> <li>• entretien des relations</li> <li>• offre des produits et services des fournisseurs et des partenaires en temps opportun</li> <li>• détermination des besoins</li> <li>• participation des fournisseurs et des partenaires</li> <li>• partage de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes sur la satisfaction des fournisseurs et des partenaires</li> <li>• Mécanismes de règlement des plaintes</li> <li>• Processus de consultation</li> <li>• Énoncé des besoins des fournisseurs et des partenaires</li> </ul>	

## Responsabilités et produits livrables

Élément	Échelon	Activités	Responsabilités	Produits du Min./Secteur	Rapports externes
<b>7.0 Rendement de l'organisation</b>	Ministériel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôle des activités/résultats</li> <li>• établissement et utilisation de mesures et d'objectifs de rendement</li> <li>• comparaison des réalisations prévues et des réalisations réelles</li> <li>• contrôle et rapport sur le rendement au chapitre de la gestion financière et administrative</li> <li>• communication des résultats et des meilleures pratiques</li> <li>• coordination des rapports ministériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaires du Ministère</li> <li>• Directions fonctionnelles du SSI</li> <li>• DVE</li> <li>• DPSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifications et évaluations</li> <li>• Rapports fonctionnels</li> <li>• Examens semestriels et annuels</li> <li>• Rapports spéciaux (p. ex., niveaux et tendances)</li> <li>• Enquêtes sur la satisfaction des clients/intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sur le rendement de RNCan</li> <li>• Rapport annuel sur les activités de S-T de RNCan</li> </ul>



## Responsabilités et produits livrables

Élément	Échelon	Activités	Responsabilités	Produits du Min./Secteur	Rapports externes
<b>7.0 Rendement de l'organisation</b> (suite)	Sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôle des activités quotidiennes</li> <li>• établissement et utilisation de mesures et d'objectifs de rendement</li> <li>• comparaison des réalisations prévues et des réalisations réelles</li> <li>• contrôle et rapport sur le rendement des programmes et des employés</li> <li>• coordination des rapports sectoriels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMA/CGS</li> <li>• Gestionnaires et planificateurs du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des impacts</li> <li>• Rapports de mi-exercice et de fin d'année</li> <li>• Auto-évaluations</li> <li>• Enquêtes sur la confiance et la satisfaction des clients/intervenants du secteur</li> <li>• Participation du secteur au rapport sur le rendement de RNCa et au rapport annuel sur la S-T</li> <li>• Rapports spéciaux, comme les rapports sur les niveaux et les tendances, ou sur les technologies et les pratiques adoptées par les clients/intervenants</li> </ul>	

# ANNEXE C

## Harmonisation des principes

Nota : Le tableau suivant compare les principes ou les concepts sur lesquels s'appuient trois sources de référence importantes qui traitent de gestion optimale. Dans chacune des colonnes, nous avons retenu la numérotation utilisée dans le document d'origine.

Principes directeurs de RNCAN	Principes de qualité de l'INQ	Cadre de gestion de la S-T
1. Un solide leadership est essentiel.	2. Leadership par le biais de la participation et par l'exemple.	3. Pour RNCAN, une vision focalisée sur la S-T et une définition claire la critères de rendement sont les conditions préalables au succès.
2. Les gens sont notre force maîtresse.	4. Respect de la personne et approche favorisant l'épanouissement.	1. Les employés sont traités de manière équitable et ils auront la possibilité d'acquérir les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour mener leurs activités de S-T.
3. Une planification efficace nous permet de nous améliorer.	6. Stratégie axée sur les processus et la prévention. 8. Démarche factuelle pour la prise de décision.	5. Il doit y avoir un lien clair avec les priorités et la planification du gouvernement. 6. La responsabilisation fondée sur les résultats est nécessaire et exige une démarche commune mais souple dans les secteurs. 9. On surveillera l'efficacité de la gestion des ressources en sciences et en technologie. 10. Une gestion saine des sciences et de la technologie repose sur l'amélioration continue.
4. La créativité et l'innovation sont essentielles à notre avenir.	5. Contribution de chacun et chacune. 7. Amélioration continue des méthodes et des résultats.	2. Les sciences et la technologie exigent de la créativité et de l'innovation. On encouragera la prise de risques adéquats dans l'exécution et la gestion des activités scientifiques et technologiques.

## Harmonisation des principes *(suite)*

Principes directeurs de RNCan	Principes de qualité de l'INQ	Cadre de gestion des S-T
5. L'intérêt de la population a priorité sur tout.	9. Obligations envers les intervenants; notion de responsabilité vis-à-vis de la société.	8. Il faut pouvoir démontrer le rendement des investissements publics et le proposer à l'examen public.
6. Nos clients méritent un service de qualité supérieure.	3. Accent mis avant tout sur les clients et les intervenants.	7. Il faut pouvoir répondre aux besoins des clients, des partenaires et des intervenants.
7. Une communication efficace est une responsabilité commune.		
8. La coopération est la clé de notre réussite.	1. Coopération, travail d'équipe et partenariat.	4. Il faut pouvoir démontrer une interaction efficace entre les sciences, la technologie, les politiques et les programmes.

# ANNEXE D

## Comparaison avec d'autres cadres et initiatives

Guide de la saine gestion à RNCAN	Cadre de gestion des sciences et de la technologie (1996)	Critères de succès du Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique (SCT, 1998)	Qualité 2000 (1997)	Cadre d'efficacité optimale INQ/SCT
<b>1.0 Leadership</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation stratégique 1.1</li> <li>• Engagements des dirigeants 1.2</li> <li>• Résultats des mesures prises par les dirigeants 1.3</li> <li>• Amélioration continue 1.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention stratégique 1.1 a) b) c)</li> <li>• Planification stratégique 1.1 ibid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission, vision, valeurs et buts définis et compris 1.1</li> <li>• Compréhension claire de la contribution au secteur public 1.2</li> <li>• Le leadership modèle les valeurs du service du public 1.3</li> <li>• Les gestionnaires encouragent les bonnes relations avec les employés 1.2</li> <li>• L'organisation modèle la coopération interministérielle 1.3</li> <li>• Les gestionnaires modèlent les valeurs et les principes de l'organisation 1.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes directeurs (1.1)</li> </ul>	1.0 Leadership <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation stratégique 1.1</li> <li>• Participation et leadership 1.2</li> <li>• Résultats du travail lié au leadership 1.3</li> <li>• Amélioration continue 1.4</li> </ul>
<b>2.0 Planification</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liens et corrélations 2.1</li> <li>• Élaboration et contenu des plans 2.2</li> <li>• Résultats des mesures associées à la planification 2.3</li> <li>• Amélioration continue 2.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorités 2.1 a) b) c)</li> <li>• Planification opérationnelle 2.1 (e)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter le modèle de qualité du SCT/INQ 2.2 (d)</li> <li>• Auto-évaluation 2.2 (d)</li> <li>• Organisation du plan d'activités 2.2 (d)</li> <li>• Évaluation de l'excellence 2.4 (a)</li> </ul>	2.0 Planification <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de plans d'amélioration et contenu 2.2</li> <li>• Résultats du travail de planification 2.3</li> <li>• Amélioration continue 2.4</li> </ul>

## Comparaison avec d'autres cadres et initiatives

Guide de la saine gestion à RNCan	Cadre de gestion des sciences et de la technologie (1996)	Critères de succès du Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique (SCT, 1998)	Qualité 2000 (1997)	Cadre d'efficacité optimale INQ/SCT
<p><b>3.0 Priorité aux clients et aux intervenants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voix des clients et des intervenants 3.1</li> <li>• Gestion des rapports avec les clients et les intervenants 3.2</li> <li>• Mesure de la satisfaction des clients et des intervenants 3.3</li> <li>• Résultats des mesures axées sur les clients et les intervenants 3.4</li> <li>• Amélioration continue 3.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilisation 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5</li> </ul> <p>Premier objectif : « RNCan intégrera une orientation marquée vers le client dans tous les programmes et projets de sciences et de technologie, pour s'assurer qu'ils sont pertinents et utiles. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement envers des services de haut niveau, des normes de services et une mesure du rendement 3.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répertoire des mesures de satisfaction du client 3.3</li> <li>• Projets pilotes 3.3</li> <li>• Normes de service 3.2</li> <li>• Lignes directrices pour les enquêtes concernant les clients 3.1 (a) (b)</li> </ul>	<p>3.0 Accent sur le citoyen et le client</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voix du client/de l'intervenant 3.1</li> <li>• Gestion des relations avec les clients/intervenants 3.2</li> <li>• Mesure de la satisfaction des clients/intervenants 3.3</li> <li>• Résultat du travail touchant l'accent sur le client/l'intervenant 3.4</li> <li>• Amélioration continue 3.5</li> </ul>

## Comparaison avec d'autres cadres et initiatives

Guide de la saine gestion à RNCa	Cadre de gestion des sciences et de la technologie (1996)	Critères de succès du Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique (SCT, 1998)	Qualité 2000 (1997)	Cadre d'efficacité optimale INQ/SCT
<p><b>4.0 Priorité aux gens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des ressources humaines 4.1</li> <li>• Environnement favorable à la participation 4.2</li> <li>• Apprentissage continu 4.3</li> <li>• Satisfaction des employés 4.4</li> <li>• Résultats des mesures axées sur les gens 4.5</li> <li>• Amélioration continue 4.6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troisième objectif « RNCa améliorera ses pratiques de gestion en investissant dans ses employés »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation souple et adaptable aux changements 4.1</li> <li>• Engagement envers l'équité en matière d'emploi, la diversité et les deux langues officielles 4.1</li> <li>• Rôles, responsabilités et normes de rendement établis et compris 4.1</li> <li>• Méthodes de sélection assurant un recrutement et une promotion appropriés 4.1</li> <li>• Exigences linguistiques des emplois respectées 4.1</li> <li>• Les employés utilisent au maximum leurs connaissances, leur énergie et leur jugement 4.2</li> <li>• Employés dotés des outils nécessaires 4.2</li> <li>• Mesures visant à encourager une communication ouverte/ efficace et une prise de décision participative 4.2</li> <li>• Culture qui optimise le rendement, les réalisations, la reconnaissance, le perfectionnement de carrière et la satisfaction 4.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête auprès des employés 4.4 a)</li> <li>• Éducation/ formation concernant les principes des Prix d'excellence du Canada/critères/ auto-évaluation/ reconnaissance 4.4 b)</li> <li>• Forum sur les meilleures pratiques 4.2 (b)</li> <li>• Site Web 4.2 (b)</li> </ul>	<p>4.0 Accent sur la personne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des ressources humaines 4.1</li> <li>• Environnement qui favorise la participation 4.2</li> <li>• Apprentissage continu 4.3</li> <li>• Satisfaction des employés 4.4</li> <li>• Résultats du travail touchant l'accent sur la personne 4.5</li> <li>• Amélioration continue 4.6</li> </ul>

## Comparaison avec d'autres cadres et initiatives

Guide de la saine gestion à RNCan	Cadre de gestion des sciences et de la technologie (1996)	Critères de succès du Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique (SCT, 1998)	Qualité 2000 (1997)	Cadre d'efficacité optimale INQ/SCT
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buts du plan d'action pour l'équité en matière d'emploi atteints 4.1</li> <li>• Dans les régions bilingues, milieu de travail qui encourage l'emploi du français et de l'anglais 4.1</li> <li>• Environnement de travail favorisant la santé physique/mentale, les horaires de travail souples et un bon équilibre entre le travail et la vie familiale 4.2</li> <li>• Habilitation des employés 4.2</li> <li>• Organisation qui planifie les ressources humaines afin que les exigences futures soient satisfaites 4.1</li> <li>• Culture de l'apprentissage continu 4.3</li> </ul>		

## Comparaison avec d'autres cadres et initiatives

Guide de la saine gestion à RNCan	Cadre de gestion de la technologie (1996)	Critères de succès du Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique (SCT, 1998)	Qualité 2000 (1997)	Cadre d'efficacité optimale INQ/SCT
<b>5.0 Gestion des processus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des processus 5.1</li> <li>• Contrôle des processus 5.2</li> <li>• Amélioration des processus 5.3</li> <li>• Résultats des mesures associées à la gestion des processus 5.4</li> <li>• Amélioration continue 5.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les façons de faire : des processus à améliorer 5.1, 5.3:</li> <li>• gestion de projets</li> <li>• recouvrement des coûts et production de recettes</li> <li>• gestion de la propriété intellectuelle</li> <li>• transfert de technologies, de connaissances et de pratiques</li> <li>• Vérification de l'efficacité des outils, processus et systèmes de gestion utilisés dans les activités de S-T 5.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail, prise de décision rapide et productivité accrue</li> <li>• Gestion fondée sur les faits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des processus 5.1</li> <li>• Contrôle des processus 5.2</li> <li>• Amélioration des processus 5.3</li> <li>• Résultats du travail lié à la gestion des processus 5.4</li> <li>• Amélioration continue 5.5</li> </ul>	



## Comparaison avec d'autres cadres et initiatives

Guide de la saine gestion à RNCan	Cadre de gestion de la technologie (1996)	Critères de succès du Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique (SCT, 1998)	Qualité 2000 (1997)	Cadre d'efficacité optimale INQ/SCT
<p><b>6.0 Priorité aux fournisseurs et aux partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection et relations 6.1</li> <li>• Résultats des mesures axées sur les fournisseurs et les partenaires 6.2</li> <li>• Amélioration continue 6.3</li> </ul>				<p>6.0 Accent sur le fournisseur et le partenaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat 6.1</li> <li>• Résultats du travail touchant l'accent sur le fournisseur 6.2</li> <li>• Amélioration continue 6.3</li> </ul>
<p><b>7.0 Rendement de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité et prestation des services et des produits 7.1</li> <li>• Résultats organisationnels 7.2</li> <li>• Satisfaction des clients et des intervenants 7.3</li> <li>• Satisfaction du personnel 7.4</li> <li>• Rendement financier 7.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation 7.2, 7.3, 7.5</li> <li>• Deuxième objectif du cadre de travail : « RNCan mettra en oeuvre des mécanismes rigoureux de responsabilisation pour mesurer les progrès et en rendre compte aux parties concernées ... »</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation 7.2, 7.3, 7.5</li> <li>• Deuxième objectif du cadre de travail : « RNCan mettra en oeuvre des mécanismes rigoureux de responsabilisation pour mesurer les progrès et en rendre compte aux parties concernées ... »</li> </ul>	<p>7.0 Rendement de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité des services et des produits 7.1</li> <li>• Résultats organisationnels 7.2</li> <li>• Satisfaction des clients et des partenaires 7.3</li> <li>• Satisfaction et moral des employés 7.4</li> <li>• Rendement financier 7.5</li> </ul>

# ANNEXE E

## Documents connexes

Bergin, Louise, Direction de la planification stratégique et de la coordination. « Guide de planification ». Ressources naturelles Canada. Septembre 1997.

Boisclair, Jean-Pierre. « Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada ».

Brown, Mark G. « Baldrige Award Winning Quality ». Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1997.

Everell, Marc Denis. Conseiller scientifique principal, Ressources naturelles Canada. « Cadre de gestion des sciences et de la technologie ». Mai 1996.

Hutton, David W. « The Change Agents' Handbook - A Survival Guide for Quality Improvement Champions ». Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1994.

Institut national de la qualité du Canada. « Une prestation du service axée sur le citoyen/le client : cadre d'efficacité optimale des organisations au service du public ». Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1997.

Manion, L. John. « Un modèle de gestion ». Centre canadien de gestion. Mars 1989.

*Qualité 2000*. Bureau de l'Excellence, Direction de la planification stratégique et de la coordination, 1997.

Secrétariat du Conseil du Trésor. *Cadre de travail pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique*, 1998.