
Review Branch

**Direction générale de
l'examen de programmes**

**EXAMEN DES SERVICES DE PERFECTIONNEMENT
DES EMPLOYÉS
DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES
HUMAINES**

Mai 2000

 Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
INTRODUCTION	1
CONTEXTE DE L'EXAMEN	2
DESCRIPTION DES SPE	3
MÉTHODOLOGIE	6
ÉVALUATION GÉNÉRALE	7
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	9

Direction générale de l'examen des programmes
Édifice Sir John Carling
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario)
K1A 0C5
(613) 759-6503
<http://www.agr.ca/review/frbmain.html>

Examen des services de perfectionnement des employés Direction générale des ressources humaines

Introduction

À l'issue de l'Examen des programmes, toutes les directions générales du Ministère ont été invitées à sérieusement comprimer leurs budgets. En général, elles ont réussi à opérer ces compressions sur plusieurs années. En revanche, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a reporté les coupures qu'on lui demandait jusqu'à la fin de la période d'introduction, étant donné que ses ressources étaient nécessaires pour aider les autres directions générales à se restructurer. En outre, la DGRH, à l'instar des autres directions générales qui offrent des services intégrés, a perdu d'autres ressources au profit de la nouvelle Agence canadienne d'inspection des aliments, ce qui a mis à rude épreuve les fonctions intégrées qui nécessitent une masse critique pour l'exécution des opérations normales. Au total, les gestionnaires de la DGRH ont dû réduire leurs ressources d'environ 40 p. 100 en l'espace d'un an.

Lorsqu'il a élaboré son plan visant la matérialisation de ces compressions, le Comité des cadres de la Direction générale des ressources humaines (CCDG) a songé à recourir au recouvrement des coûts pour contrebalancer les coupures et pouvoir ainsi maintenir la formation ministérielle. Et la Sous-section de formation et de développement organisationnel et le Centre d'orientation et de ressources de carrière opéraient déjà selon le régime d'un recouvrement limité des coûts. On a donc proposé de regrouper ces deux unités et de les exploiter selon un régime de recouvrement intégral des coûts. On a donc confié à la compagnie Sierra Consulting Ltd. le mandat d'effectuer une étude de faisabilité, qui a permis de déduire qu'une telle unité serait rentable. Par la suite (fin 1997), le CD de la DGRH a recommandé la fusion de ces deux unités dans le cadre de son plan visant à faire face aux compressions budgétaires, et la nouvelle unité a été rebaptisée Services de perfectionnement des employés (SPE) et elle fonctionne selon un régime de recouvrement intégral des coûts. Le plan budgétaire global de la DGRH a été soumis à l'analyse et à l'approbation du Comité de gestion du Ministère (CGM), qui a fini par l'accepter. Plusieurs mois plus tard (1^{er} avril 1998), les SPE ont été lancés avec pour mandat de recouvrer l'intégralité de leurs coûts.

Après un an et demi de service, on a compris qu'il fallait régler un certain nombre de questions. Au niveau opérationnel, les SPE avaient de la difficulté à atteindre le seuil de rentabilité. En outre, il existe des écarts dans les modalités de financement de la formation entre les régions et la RCN.

Pour tenir compte de ses préoccupations au sujet de la rentabilité de l'unité, les gestionnaires de la DGRH ont demandé à la Direction générale de l'examen des programmes d'analyser les opérations des SPE et de proposer des options rentables. En particulier, les objectifs de cet examen avaient pour but d'établir :

1. le besoin de services internes de perfectionnement des employés au niveau ministériel;
2. les services que les SPE du Ministère devaient fournir;



3. les options rentables pour remédier aux problèmes financiers actuels de l'unité.

En même temps, le sous-ministre a demandé à la Direction générale de l'examen des programmes d'entreprendre une étude élargie sur la formation intégrée au sein d'AAC. Cette étude, dont le but avoué était d'élaborer un cadre pour la formation intégrée au sein du Ministère, était prévue pour l'exercice courant afin de résoudre les questions fondamentales qui se rapportent à l'orientation prise par le Ministère à l'égard de la formation intégrée. En attendant les résultats de cette étude, la DGRH a voulu trouver des moyens de garantir la rentabilité de l'unité SPE afin de respecter les priorités du CGM et de bien se positionner pour tirer le maximum des possibilités qui se présenteront dans le future.

Contexte de l'examen

1. Comme nous l'avons vu dans l'introduction, la deuxième étude avait pour but d'examiner un cadre pour assurer l'excellence de la formation au niveau ministériel. Un tel cadre est nécessaire avant que l'on puisse prendre la moindre décision finale au sujet de l'avenir des SPE.
2. Afin de déterminer les « pratiques optimales » du secteur privé et de les comparer aux pratiques adoptées par d'autres ministères gouvernementaux, on s'est concentré sur le secteur d'activité de la formation par opposition à la planification de carrière et aux services de facilitation et de développement organisationnel, vu que les services de formation représentent environ 75 p. 100 du chiffre d'affaires de l'unité en termes de recettes.
3. Pour les besoins de cet examen, on a établi les distinctions suivantes :

Le CGM est le **client principal** étant donné que le Comité doit s'assurer que les activités essentielles de formation et de perfectionnement internes cadrent avec l'orientation commerciale stratégique du Ministère et se déroulent de manière uniforme et homogène dans toutes les directions générales.

Les **clients secondaires** désignent les chefs de direction générale ou leurs délégués qui sont directement chargés de recommander et (ou) d'approuver les dépenses consacrées aux SPE pour leurs employés.

Les **participants** et les **usagers** désignent tous les employés du Ministère qui suivent des cours et des ateliers organisés par les SPE ou qui se prévalent des divers services offerts.

La **direction des SPE** englobe les cadres supérieurs de la DGRH responsables des SPE de même que le chef des SPE. Ces postes sont responsables du leadership et de la gestion de l'unité.



4. La formation et la gestion de carrière sont des priorités dans tout le gouvernement. Selon la politique du SCT sur le « *Perfectionnement des superviseurs, des gestionnaires et des cadres supérieurs* » (1994-10-06) :

Le gouvernement a pour usage d'assurer l'acquisition continue du savoir par ses cadres actuels et futurs depuis les superviseurs jusqu'aux sous-ministres compris. Les dépenses engagées à cette fin passent pour un investissement indispensable dans les ressources humaines.

Et, dans une annexe à cette politique :

Tous les superviseurs ou cadres intermédiaires nommés pour la première fois à un poste d'agent de maîtrise ou de cadre intermédiaire doivent suivre le cours d'orientation correspondant dispensé par leur ministère ou par la Commission de la fonction publique.

Dans la section intitulée « *Guide sur la façon dont les gestionnaires doivent aider leurs subalternes* », on peut lire à la rubrique Gestion de carrière :

Même si les employés sont les premiers responsables de l'atteinte de leurs propres objectifs professionnels, les gestionnaires doivent faciliter ce processus en mettant à leur disposition les instruments nécessaires et en leur prodiguant des conseils et une aide au fur et à mesure des besoins et selon ce qui convient.

Description des SPE

Selon les documents publiés par les SPE, le mandat de l'unité consiste « *à fournir aux employés d'AAC et des organismes apparentés les services et les instruments de perfectionnement qui leur permettront de prendre en main leur vie personnelle et professionnelle afin de mettre à profit toutes leurs capacités.* ».

Les SPE comprennent trois secteurs d'activité :

1. les Programmes nationaux de formation en gestion (PNFG);
2. les Services de planification de carrière;
3. les Services de facilitation et d'acquisition du savoir dans la RCN.

Les Programmes nationaux de formation en gestion englobent : le Programme d'orientation pour les superviseurs (POS), le Programme d'orientation pour les cadres intermédiaires (POCI), le Programme de perfectionnement des cadres (PPC), le Programme de gestion de la diversité (PGD) et Le Gestionnaire, mentor quotidien (GMQ). Les SPE gèrent, conçoivent, dispensent et évaluent ces programmes pour le compte du Ministère.

Les Services de planification de carrière fournissent des conseils professionnels en tête-à-tête aux employés d'AAC et des organismes apparentés au sein de la Région de la Capitale nationale



(RCN). Parmi ces services, mentionnons : la planification de carrière, la façon de rédiger un curriculum vitae et la façon de se préparer à une entrevue. En outre, les SPE organisent des ateliers de planification de carrière à l'intention de groupes d'employés.

Le secteur des Services de facilitation et d'acquisition du savoir dans la RCN englobe des services de facilitation, des services de développement organisationnel et d'intervention et des cours de développement humain. Même si ces services s'adressent avant tout aux clients de la RCN, ils ne s'y limitent pas forcément. Le déroulement des réunions, les projets de DO et les interventions sont des services consultatifs fournis aux cadres supérieurs, aux gestionnaires, aux comités ou aux équipes de projet dans la plupart des régions. Les cours offerts dans la RCN portent sur tout un éventail de techniques génériques de développement humain (p. ex. Gestion du temps, Premiers secours, Comment faire face à des gens difficiles). Même si ces cours ne font plus l'objet d'un marketing agressif, ils peuvent être dispensés lorsque la demande est suffisante. Par ailleurs, les SPE offrent un service d'aiguillage lorsqu'ils ne sont pas en mesure eux-mêmes d'offrir un cours donné.

Responsabilités

Les conseillers en apprentissage et en développement organisationnel dispensent les cours des PNFG, fournissent des services de facilitation et de DO-I et, dans une moindre mesure, dispensent des cours dans la RCN.

Les conseillers en développement professionnel et organisationnel fournissent des services d'orientation professionnelle en tête-à-tête, en plus d'organiser des ateliers de planification de carrière pour des groupes d'employés. En outre, ce sont eux qui dispensent le cours GMQ, les modules de planification de carrière du POCI et qui s'occupent des facilitations. Le poste de conseiller professionnel à Winnipeg est un poste à temps partiel (deux jours par semaine), et son titulaire offre des services de gestion de carrière aux employés de la Direction générale des politiques (qui règle elle-même son salaire).

Les coordonnateurs du programme d'acquisition du savoir fournissent un appui administratif au secteur d'activité des PNFG, ils administrent les cours dans la RCN et, dans la mesure du possible, fournissent un appui au secteur d'activité des Services de planification de carrière.

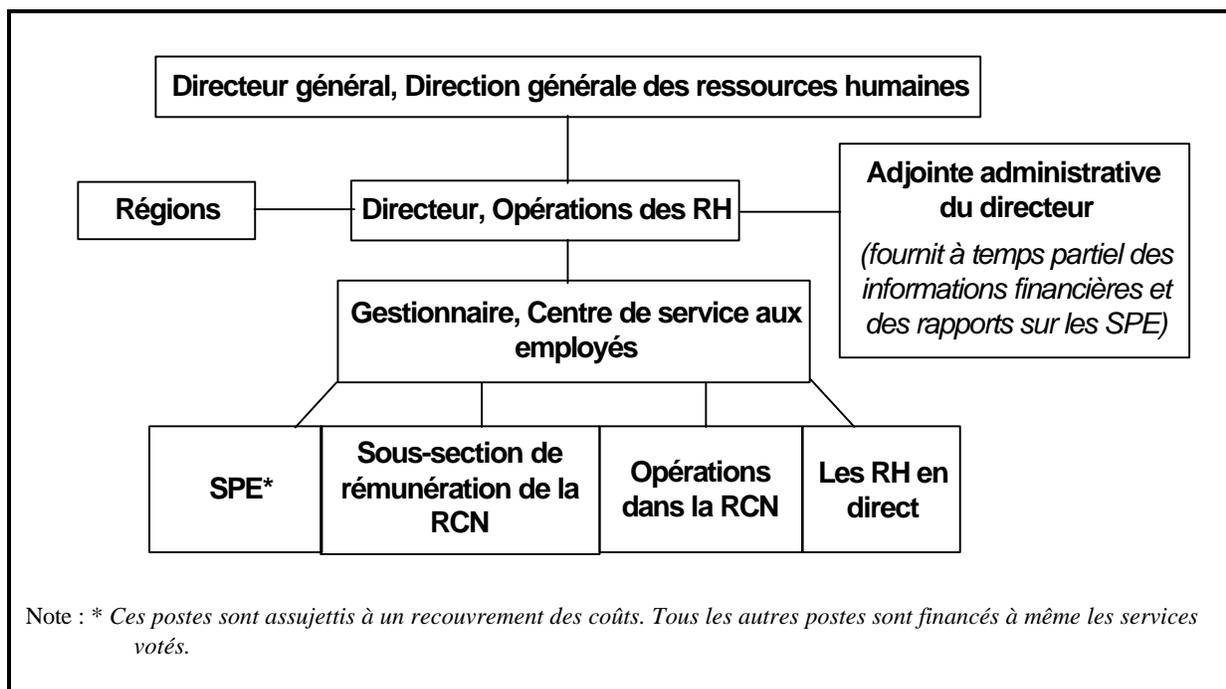
L'adjointe administrative du directeur, Division des opérations des RH, est chargée de la comptabilité, de la facturation et de l'information financière pour les SPE.

Composition régionale

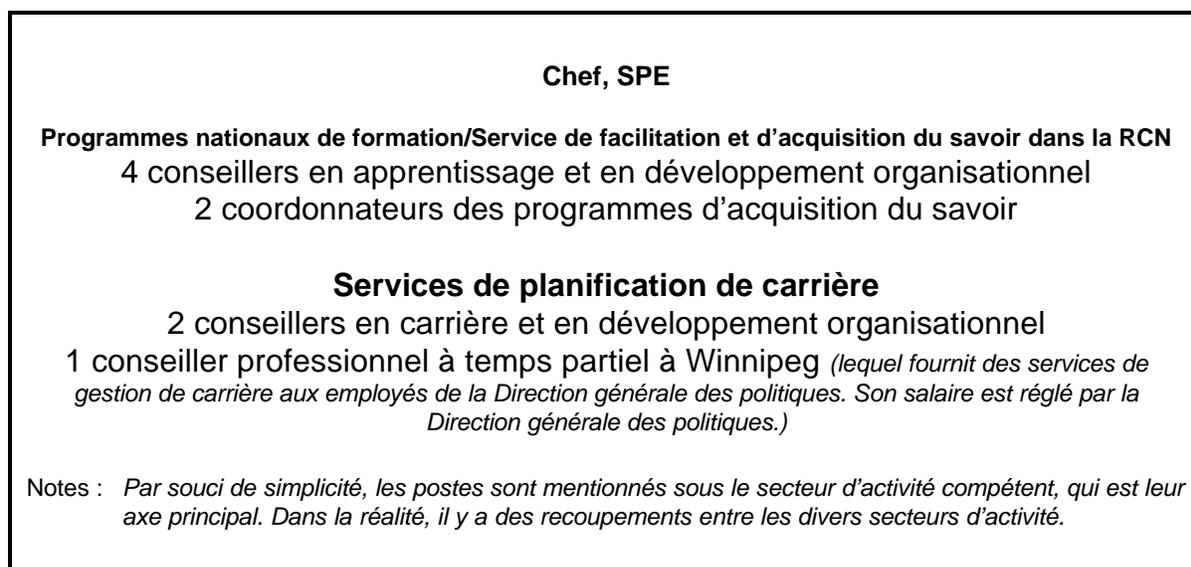
Outre les SPE, la DGRH compte cinq postes de conseiller en apprentissage et en développement organisationnel dans les régions qui ne sont pas assujettis à un régime de recouvrement des coûts. Chacun de ces postes relève d'un directeur régional des RH, qui relève lui-même du directeur, Division des opérations des RH. Ces agents de formation dispensent le POS dans les régions et, en l'occurrence, les frais normaux de POS sont perçus et remis aux SPE. Même si les principaux responsables de la formation dans les régions sont des agents de formation régionaux, les employés des SPE dispensent eux aussi des cours (p. ex. POS, PPC) et assurent la facilitation dans les régions.



Services de perfectionnement des employés – Structure organisationnelle



Sous-section des services de perfectionnement des employés



Services de perfectionnement des employés – Résumé du budget 1999-2000

Salaires ¹ , avantages sociaux, frais généraux ²	726 115,00 \$ ³
Charges d'exploitation	190 000,00 \$
Total des coûts prévus	916 115,00 \$
Total des recettes prévues	916 750,00 \$
Pertes et profits prévus	635,00 \$
Pourcentage prévu des coûts récupérés	100,07 %⁴

Source : Plan d'activités des SPE (1999-2000).

Notes :

- 1 Salaires et avantages sociaux prévus basés sur 10,5 ETP.
- 2 Les frais généraux englobent les frais de téléphone, les fournitures et les services administratifs fournis par la DGRH (finances, informatique, administration, paie et RH).
- 3 Selon les états financiers (31 mars 1999), pour l'exercice 1998-1999, 88 p. 100 des « salaires, avantages sociaux et frais généraux » se composaient des salaires et des avantages sociaux et 12 p. 100 des frais généraux.
- 4 Au 8 décembre 1999, il semble que l'unité soit bénéficiaire. Pour l'exercice financier 1998-1999, 89 p. 100 des coûts ont été récupérés (état financier daté du 31 mars 1999).

Méthodologie

La méthodologie a consisté dans des entrevues avec les principaux intervenants, en une comparaison avec des organismes de l'extérieur, en un examen des documents et en une analyse des données administratives des SPE.

Environ 40 personnes du Ministère ont été interrogées, représentant des gestionnaires de la DGRH; des employés des SPE; des membres du milieu des RH dans les directions générales du secteur d'activité; des cadres supérieurs sélectionnés; plusieurs employés (dont un cadre intermédiaire) qui se sont prévalus des services de gestion de carrière; un certain nombre de gestionnaires de la Division des services informatiques (DSI) responsables de divers niveaux de recouvrement des coûts; et des employés régionaux sélectionnés.

Au cours de l'exercice de comparaison et de recensement des « pratiques optimales », on a contacté les gestionnaires chargés de la formation ministérielle dans six autres ministères du gouvernement fédéral et dans trois entreprises du secteur privé. Les ministères contactés étaient en général d'autres ministères à vocation scientifique d'une taille analogue à celle d'AAC. Les entreprises du secteur privé ont été désignées par l'Institut national de la qualité comme des entreprises qui offrent des programmes exemplaires de formation générale.



Parmi des données administratives des SPE que l'on a analysées, mentionnons : les données financières sur les recettes et les dépenses; les statistiques sur l'utilisation des services; les données sur l'ordonnancement du travail et les données résumant la rétroaction des clients.

Évaluation générale

Cette section propose une évaluation générale des SPE qui s'articule autour des trois objectifs de l'examen.

1. Au sujet du besoin de services internes de perfectionnement des employés au niveau ministériel :

Le CGM d'AAC a beaucoup insisté sur le fait que la formation et la planification de carrière sont des priorités de premier ordre pour le Ministère. D'après les gens que nous avons interrogés au cours de cet examen, il est clair que beaucoup d'employés du Ministère sont partisans d'une formation ministérielle dispensée par une unité centrale. Compte tenu de l'importance attachée par le Ministère à la formation et au perfectionnement professionnel, sans oublier les tendances observées dans les entreprises du secteur privé dont on affirme que les pratiques en matière de ressources humaines sont exemplaires, nous en déduisons *qu'il faut une fonction de formation et perfectionnement ministériels chargée de l'exécution des activités essentielles de formation et perfectionnement « ministériels » à l'appui des efforts déployés par le Ministère pour respecter ses priorités. La nature et la portée de cette fonction ne pourront être déterminées qu'une fois qu'un plan stratégique d'acquisition du savoir, de formation et de perfectionnement à l'appui des directives du Ministère aura été élaboré et mis en place.*

2. Au sujet des services qui doivent être fournis par l'unité ministérielle des SPE :

En attendant l'approbation d'une directive stratégique sur les activités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement ministériels, il est impossible de déterminer la nature des services qu'il y a lieu de fournir. C'est pour cela qu'on conseille que *les SPE maintiennent le cap actuel et continuent :*

1. **de se concentrer sur la formation ministérielle;**
2. **d'offrir des services d'orientation professionnelle et d'autres services de formation (ayant trait à leur mandat) sous réserve que la demande le justifie;**
3. **s'il y a lieu, de faire office de courtier pour fournir des services connexes¹.**

1

Dans ce rapport, le terme « courtier » désigne une situation où l'unité sous-traite un service à un pourvoyeur de l'extérieur, soit du secteur privé, soit d'ailleurs dans la fonction publique. Les SPE détermineront le besoin, sélectionneront le pourvoyeur, gèreront le contrat et s'occuperont de toutes les formalités administratives au sujet de la prestation des services. L'unité ajoutera également de la valeur en assurant la qualité du service de même que la satisfaction des participants. Les SPE fixeront le prix qui couvrira tous les coûts, y compris leurs propres coûts d'administration de ce service. Au nombre des raisons pour lesquelles l'unité pourrait vouloir sous-traiter à un pourvoyeur de l'extérieur au lieu de concevoir et d'offrir le service à l'interne, mentionnons la rentabilité, les compétences spécialisées que possède le pourvoyeur ou des paramètres ayant trait à la charge de



3. Au sujet des options rentables pour résoudre les problèmes financiers actuels de l'unité :

Au cours de l'examen, on a compris que les enjeux auxquels font face les SPE ne sont pas purement financiers, même si l'adoption du recouvrement des coûts semble avoir aggravé les problèmes opérationnels auxquels fait face la direction des SPE. Nous en déduisons qu'en plus de proposer une directive stratégique claire au CGM comme nous l'avons vu plus haut, ***il faut introduire dans l'unité de saines pratiques de gestion et commerciales pour que celle-ci reste rentable et en bonne posture afin de tirer le maximum de parti des possibilités futures.***

Pour ce qui est des écarts de financement entre les postes régionaux d'acquisition du savoir et de développement organisationnel (A-DO) et leurs homologues dans la RCN, nous avons constaté que ces inégalités ne constituent pas un enjeu majeur. Aucune des personnes interrogées n'a déclaré qu'il s'agissait d'un problème et, en général, les régions sont satisfaites de la situation qui prévaut. Nous avons néanmoins constaté que, selon l'expérience de la DSI, l'adoption plus généralisée d'un régime de recouvrement des coûts autorise plus de souplesse dans l'administration de ce mécanisme. Nous en déduisons donc que ***les services fournis par le personnel régional A-DO sont une éventuelle source de recettes qu'il faut analyser plus en profondeur.*** Par exemple, l'idée d'imposer des droits forfaitaires (dans une fourchette de 10 p. 100 à 20 p. 100) au titre de certains services allégera le fardeau des SPE tout en limitant les effets néfastes pour les clients de la DGRH.

Au cours de ce projet, on a étudié la faisabilité de demander du financement à même les services votés en dépit du fait qu'il s'agit d'une décision résultant de l'Examen des programmes. Compte tenu du court délai qui s'est écoulé depuis que l'unité fonctionne selon le régime du recouvrement des coûts² et du besoin d'adopter de saines pratiques de gestion, nous sommes d'avis que ***la décision de demander au CGM de financer les SPE à même les services votés est inopportune pour l'instant.*** Même si certaines directions générales clientes ont déclaré souscrire au financement de cette unité à même les services votés, compte tenu de l'engagement pris par le Ministère à l'égard de la formation et du perfectionnement, une telle adhésion n'est pas unanime. De plus, il ne semble pas vraiment justifié de revenir au financement à même les services votés car les informations financières les plus récentes révèlent que l'unité est actuellement bénéficiaire³.

Notre examen d'organismes de pointe nous a révélé que la formation ministérielle est un élément crucial de l'accomplissement du mandat de toute organisation. Nous en déduisons donc que, ***moyennant un renforcement de l'unité et une clarification de son orientation stratégique, comme nous l'avons vu dans ce rapport, les SPE devraient être en mesure de prospérer et contribuer à atteindre les objectifs du Ministère dans sa quête de l'excellence.***

travail.

² Selon le Centre d'entrepreneuriat de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton (communication verbale), le seuil de rentabilité des nouvelles entreprises est généralement atteint dans un délai de 2-3 ans à 7-8 ans, selon le type d'activité, la taille de l'entreprise et la définition du seuil de rentabilité.

³ Selon l'état financier daté du 30 septembre 1999, l'unité prévoyait un déficit de 10 519 \$. Celui-ci reposait sur des recettes prévues de 555 825 \$ pour le secteur d'activité des PNFG. Toutefois, au 8 décembre, ces recettes estimatives avaient été révisées à la hausse, pour atteindre 683 200 \$.



Conclusions et recommandations

La section intitulée « *Évaluation générale* » fait état des principales conclusions de cet examen. La présente section présente les constatations et les recommandations qui se rattachent à ces conclusions.

Il faut éclaircir l'orientation stratégique de l'unité.

Il n'existe pas de plan stratégique ou d'énoncé de mission approuvé qui décrive les objectifs à long terme de l'unité. Il est indispensable de fixer l'orientation stratégique avec clarté et de s'assurer que tout le monde la comprend bien pour garantir le succès futur de cette unité. En tant que client principal, le CGM joue un rôle essentiel à cet égard. Lorsque cette orientation aura été déterminée, l'unité pourra alors se pencher sur les besoins propres aux différentes directions générales (notamment aux directions générales qui sont prêtes à payer pour ce type de service) et sur le moyen le plus rentable de fournir ces services.

Il est incontestable que l'établissement de l'orientation stratégique du Ministère dans son ensemble dans le domaine de la formation et du perfectionnement prendra du temps. En attendant, l'unité doit officialiser son plan d'activités pluriannuel en tenant compte des recommandations que contient ce rapport. En outre, elle doit se doter d'un processus pour préparer des plans opérationnels et actualiser chaque année son plan d'activités, lequel processus doit prévoir un moyen de mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs visés par l'unité.

Un sondage préliminaire des pratiques optimales dans le secteur privé prêche en faveur d'une formation interne.

Trois entreprises du secteur privé ont été contactées pour analyser la façon dont elles assurent la formation et le perfectionnement de leurs employés. Dans les trois cas, on a pu constater que la formation qui transmet les messages et les valeurs de l'entreprise a été conçue et dispensée à l'interne. Dans les trois cas, la transmission des messages de l'entreprise visant à assurer une connaissance collective de l'orientation et de la culture de l'entreprise commence par un atelier d'orientation peu de temps après l'engagement des employés. Il n'est pas rare que ces messages soient régulièrement renforcés dans le cadre de séances de formation ultérieures.

Les PNFG sont un atout dont les SPE doivent faire fond.

D'après les renseignements fournis par les directions générales, les Programmes nationaux de formation en gestion sont considérés comme un atout et, en particulier, le POS et le POCI. Plus généralement, la plupart des directions générales ont fait état du besoin de techniques de formation en gestion dont tous les gestionnaires du Ministère ont besoin. Cela étant dit, les SPE doivent se polariser sur les cours où ils jouissent d'un avantage concurrentiel et soustraire le reste, peut-être même en assurant la gestion de ces cours moyennant paiement.



Le recouvrement des coûts des services de formation n'est pas rare dans le domaine public.

Six ministères du gouvernement fédéral ont été contactés pour savoir comment ils offrent une formation en gestion à leurs clients de l'interne. Ces ministères étaient : Statistique Canada, le Conseil du Trésor, Santé Canada, Ressources naturelles Canada, Pêches et Océans Canada et Transports Canada. On a pu constater que la plupart d'entre eux fonctionnaient selon le régime d'un recouvrement des coûts à des degrés variables.

Dans certains cas, l'ensemble de la formation était sous-traitée; dans d'autres, une partie de la formation est dispensée à l'interne, le reste étant sous-traitée.

Il est essentiel que tous les gestionnaires et les employés aient une mentalité axée sur les services pour assurer le succès du projet.

Même si l'orientation stratégique et le contenu général des cours doivent être déterminés par le client principal (CGM), les clients secondaires (les directions générales hiérarchiques) s'attendent à une qualité de service plus élevée (c.-à-d. plus réceptive à leurs besoins) en vertu d'un régime de recouvrement intégral des coûts, étant donné qu'ils ont le choix entre tout un éventail de pourvoyeurs de services. Il n'en reste pas moins que la rétroaction des directions générales hiérarchiques au sujet de la qualité du service est mitigée.

Un message qui ressort systématiquement des entrevues réalisées (à la fois dans la RCN et dans les régions) est que les SPE doivent procéder régulièrement à une analyse officielle des besoins des clients et des usagers. La démarche officieuse actuelle donne de bons résultats pour ce qui est de répertorier ces besoins, mais elle ne contribue guère à établir des rapports avec les clients et à obtenir leur adhésion. Dans un certain nombre de cas, les directions générales hiérarchiques n'étaient pas au courant de tout l'éventail des services des SPE, ce qui témoigne du besoin d'améliorer les communications. Enfin, il devrait être possible de renforcer le processus de rétroaction des clients. Actuellement, il n'existe qu'un processus de rétroaction officiel au sujet des cours dispensés par les SPE. L'unité doit songer à se doter d'un processus de rétroaction pour ses autres services également.

Éclaircir les rôles et responsabilités, de même que la responsabilisation.

Les rôles et responsabilités, de même que la responsabilisation, doivent être clarifiés, étayés par des documents et communiqués au sein comme à l'extérieur de l'unité. Les rôles et responsabilités doivent cadrer avec l'orientation stratégique de l'unité. Pour chaque poste, la responsabilisation doit cadrer avec les pouvoirs conférés.

Le titulaire du poste de chef doit posséder d'excellentes compétences en gestion des affaires, notamment dans le domaine des finances et du marketing.

Le poste de chef des SPE est un élément crucial du succès de l'unité. Les directions générales hiérarchiques s'attendent à ce que son titulaire fasse preuve de leadership en ce qui concerne



la formation et la prise de nouvelles initiatives au sein du Ministère. Ce poste est également perçu comme crucial par les employés des SPE. Étant donné que ce poste est actuellement vacant, il faut revoir les compétences essentielles avant de le pourvoir. Le sens des affaires et des finances ainsi que du marketing font partie des compétences essentielles exigées du titulaire de ce poste.

Il faut améliorer le système d'information et de rapports financiers pour appuyer le système de facturation et obtenir les données nécessaires à la gestion de l'unité.

L'analyse coût-faisabilité de Sierra a souligné le besoin d'un bon système d'information pour assurer le succès de l'unité en ce qui concerne le recouvrement des coûts. Même si certains rapports sont définis, aucun n'est produit à intervalle régulier et l'unité a éprouvé des difficultés à produire des états financiers contenant des renseignements fiables et à jour. Il faut des rapports précis et ponctuels pour appuyer le processus de facturation, comprendre la situation financière (réelle et prévue) et prendre de sages décisions commerciales. La direction des SPE doit exiger des rapports réguliers et utiliser ces données pour gérer l'unité.

Le processus de facturation doit être amélioré pour répondre aux besoins des clients qui veulent des factures détaillées, précises et reçues dans les délais, pour améliorer les rapports financiers et assurer la comptabilisation exacte de tous les services fournis.

Nous avons constaté que la facturation n'était pas faite régulièrement (les premières factures ont été expédiées au bout d'un certain nombre de mois). Nous avons également pu observer que les employés des SPE ne vérifiaient pas les données de facturation et qu'il n'existait aucune documentation sur les procédures de facturation. La situation est compliquée par le fait que le logiciel informatique n'est pas entièrement développé.

Au moment de l'examen, l'employé responsable de la tenue des comptes et de la facturation était en congé de longue durée. Pour encore complexifier les choses, les fonctions comptables accomplies par les SPE sont auxiliaires par rapport aux fonctions principales de ce poste. Les fonctions de comptabilité et de facturation ont sans doute pâti d'une telle situation. Par ailleurs, il semble qu'il faille multiplier les contrôles du système (p. ex. présentation de rapports réguliers à l'unité et validation des chiffres par les responsables du projet au sein des SPE).

On nous a affirmé que les SPE doivent fournir à leurs clients des bons services de comptabilité, les facturer régulièrement (tous les mois ou tous les trimestres) et détailler les débits comme il se doit. Des procédures de facturation régulières réduiront également les problèmes de facturation et contribueront à la fourniture de données financières à jour. Lorsqu'on sert plusieurs secteurs d'activité en utilisant différentes formules de facturation, toutes les modalités de facturation doivent être étayées pour assurer la transition en douceur chaque fois que les responsabilités des employés changent.

Pour ce qui est des activités au titre desquelles l'unité ne peut recouvrer les coûts (demandes d'ordre politique émanant du cabinet du sous-ministre; demandes provenant de la DGRH),

l'unité doit publier un rapport des activités non facturables comportant une valeur monétaire (comme si elles étaient facturées). Cette façon de procéder courante dans les organismes qui perçoivent des recettes autorisera une comptabilisation plus exacte des avantages générés par l'unité en plus de produire un registre des coûts des activités non facturables pour l'unité.

Établir des partenariats stratégiques.

Il faut songer à recourir de plus en plus aux partenariats stratégiques. Par exemple, les SPE doivent collaborer avec les directions générales clientes à l'élaboration de nouveaux cours en proposant des cours sur mesure en échange du versement à l'avance des fonds de développement. Cette formule n'aidera pas seulement à défrayer les coûts de développement, mais garantira que le service sera utilisé.

Il n'en reste pas moins que la formation interne n'est que l'une des options à envisager. Parmi les autres options, mentionnons l'établissement de partenariats avec d'autres unités de formation gouvernementales comme le CCG ou le CDT; ou avec des organismes locaux comme des collèges et des universités pour la formation de pointe. SunLife, l'une des entreprises privées qui ont été contactées, a déclaré qu'elle dispensait une formation interne au sujet de certains de ses programmes et qu'elle sous-traitait la formation dispensée ailleurs qui, à son avis, est une formation de qualité.

Les SPE et les Services éducatifs de la DSI sont les deux principales unités de formation du Ministère. Ces deux unités ont collaboré par le passé à l'établissement d'un catalogue des cours offerts. Il se peut qu'il y ait d'autres occasions de collaboration à l'avenir (p. ex. échange d'employés de soutien ou combinaison de fonctions communes), surtout si les deux unités se partagent le bâtiment 59 comme centre d'apprentissage du Ministère. Quoiqu'il en soit, les deux groupes devraient tirer parti d'un échange des leçons apprises/pratiques optimales dans l'adoption du recouvrement des coûts.