



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 1

Priorité : Assurer l'engagement continu en matière de leadership.

Objectif : La haute direction devrait réitérer son engagement à l'égard de l'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle et prendre des mesures afin de poursuivre jusqu'au bout les initiatives d'améliorations désignées.

Champion : Présidente

Chef de projet : Directrice générale, Finances, Services administratifs, et Modernisation de la gestion opérationnelle, Siège social

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Rapports au Comité de direction : mises à jour régulières sur les progrès réalisés et les prochaines étapes de la poursuite de la modernisation de la fonction de contrôleur à l'APECA.	Le Comité de direction est tenu au courant des progrès réalisés et des prochaines étapes. <ul style="list-style-type: none">• Membres du Comité de direction	Nombre et fréquence des rapports	Aux deux mois	Objectif maintenu : Le calendrier des rapports présentés à l'oral et à l'écrit au Comité de direction a été adopté. Sa mise en œuvre a lieu en ce moment.
Mettre au point, maintenir et promouvoir des sites Web et intranet.	Tenir le public et le personnel à jour au sujet de la MGO; fournir un point de référence interne unique. <ul style="list-style-type: none">• Public• Tout le personnel	Notes de service du président ou de l'unité responsable de la MGO; observations et (ou) demandes d'accès présentées sur le site de la MGO	Activité continue	Objectif maintenu
Un certain nombre d'améliorations ont été proposées dans le cadre de l'évaluation des capacités. L'APECA examinera régulièrement et mettra périodiquement en œuvre celles qui sont fondées. En mettant régulièrement en œuvre les projets les plus faciles à réaliser, on maintient la force d'impulsion de l'initiative, et le personnel dispose d'exemples pratiques de l'utilité de ces suggestions.	Faire état des progrès réalisés quant à la MGO; favoriser l'engagement. <ul style="list-style-type: none">• Personnel touché	Mise en œuvre des projets les plus faciles à réaliser.	Activité trimestrielle (selon le calendrier de mise en œuvre)	Se référer à la mise à jour sur les projets les plus faciles à réaliser.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
<u>Communications particulières :</u> 1) Contribution à <i>Rendezvous</i> , le bulletin d'information de l'APECA. Produire un article sur les progrès réalisés dans le cadre de la MGO. Fournir des articles du même genre, selon le calendrier de publication du bulletin <i>Rendezvous</i> .	Accroître la connaissance de la MGO auprès des employés; tenir les employés au courant. • Tout le personnel	Présentation et publication d'articles	Soumettre en vue du bulletin de novembre, et de façon continue, selon le calendrier de publication de <i>Rendezvous</i>	Un article a été diffusé dans le numéro d'automne 2002 de <i>Rendezvous</i> . Bulletin trimestriel sur la MGO; premier numéro : le 25 avril 2003; deuxième numéro : le 12 août 2003; troisième numéro (automne) : le 3 décembre 2003. Le quatrième numéro (printemps) a été envoyé en version électronique le 27 avril 2004.
<u>Communications particulières :</u> 2) Brochure sur la MGO : produire une brochure sur les progrès réalisés et sur les activités du plan d'action à venir relativement à la MGO. Effectuer un suivi pour s'assurer que la distribution a été effectuée.	Accroître la connaissance de la MGO auprès des employés; tenir les employés au courant. • Tout le personnel	Évaluer la distribution de la brochure.	Hiver 2003	Un bulletin sur la MGO a été élaboré au lieu d'une brochure. Voir ci-dessus. En outre, des affiches sur la MGO ont été produites et distribuées en août 2003.
Étudier la possibilité de mettre au point des « sites Web d'équipe » afin de fournir une tribune aux équipes responsables du plan d'action, à des fins de recherche et de discussion. Les « sites Web d'équipe » seraient accessibles par l'intermédiaire du site intranet de la MGO. Ces sites offriraient un emplacement unique où stocker les documents de référence et afficher les points de discussion, accessibles à tous les membres des équipes.	Faciliter la participation et la communication des membres des équipes de projet; améliorer la qualité des activités du plan d'action. • Équipes de projet	Sites d'équipes programmés et mis à l'essai; selon les résultats, créer des sites d'équipes pour chacun des dix secteurs prioritaires.	Automne 2002	Les TI ont confirmé en janvier 2002 que la technologie avait été testée. Les « sites Web d'équipe » ont été programmés et sont prêts à être utilisés. Il faut donner de la formation aux utilisateurs intéressés à en suivre.
Promotion du plan d'action : inciter les champions et les chefs de projet à promouvoir leurs plans d'action.	Faire connaître les activités aux gestionnaires et aux employés. • Gestionnaires et employés touchés	Plans d'action mis au point et communiqués aux employés dans le cadre de séances officielles et officieuses.	Automne 2002, activité continue	Activité en cours



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Ateliers sur les pratiques exemplaires : phase pilote – Expression libre et échange par les ministères. Inviter les gestionnaires qui ont participé à la phase pilote à présenter et à analyser leur expérience pratique en matière de modernisation de la fonction de contrôleur, y compris les choses à faire et à ne pas faire. On pourrait également inviter des gestionnaires du secteur privé, pourvu que leur expérience s'applique à l'APECA. On pourrait inviter d'autres gestionnaires locaux des ministères fédéraux à participer.	Accroître la connaissance des gestionnaires dans certains domaines particuliers; favoriser le réseautage avec d'autres ministères. • Gestionnaires et employés touchés	Nombre de personnes qui sont venues offrir des ateliers (autres ministères et secteur privé); nombre de participants (APECA et autres ministères); fiches de commentaires à la fin des ateliers.	Révision : Automne 2003	Une conférence des cadres a été développée au lieu des ateliers sur les pratiques exemplaires. La conférence a eu lieu les 4 et 5 décembre 2003. Elle s'adressait aux gestionnaires, aux directeurs et aux cadres supérieurs de l'Agence.
Promotion des outils et des techniques de modernisation de la fonction de contrôleur qui sont disponibles à l'Agence.	Accroître la connaissance et l'utilisation d'outils et de techniques utiles. • Gestionnaires et employés touchés	Nombre d'outils et de techniques mis en évidence dans le cadre de séances de formation structurées et non structurées.	Révision : Activité continue	Activité en cours



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
<p>Séances de formation et ateliers : coordonner et mettre en œuvre la formation définie par les champions. Selon les besoins en formation dans les secteurs prioritaires, étudier les cours et ateliers qui pourraient être offerts à des employés et à des gestionnaires particuliers. L'élaboration d'un sondage est l'une des façons de déterminer les besoins.</p>	<p>Accroître le savoir-faire des gestionnaires et des employés dans des domaines de connaissances particuliers.</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestionnaires et employés touchés	<p>Degré de satisfaction, selon les formules d'évaluation; nombre de cours et d'ateliers étudiés ou offerts; nombre d'employés ayant participé.</p>	<p>Hiver et printemps 2003</p>	<p>Des ateliers sur la gouvernance axés sur les rudiments de la gestion et de la reddition de comptes ont eu lieu dans les quatre bureaux régionaux, ainsi qu'au Siège social, en 2003. En mars et en avril 2004, des ateliers ont été offerts aux gestionnaires et aux superviseurs sur les évaluations de rendement des employés. En mai et en juin 2004, des séances d'information sur le nouveau processus de planification intégrée ont été offertes dans les bureaux régionaux. Au bureau régional de la Nouvelle-Écosse, on donne des ateliers sur l'élaboration des profils de compétences; en outre, il y aura des ateliers sur la nouvelle approche de l'Agence concernant la transparence. Des séances d'information sur les mesures et les indicateurs de rendement auront également lieu dans tous les bureaux de l'Agence lorsque le projet sera complété (fait partie de la formation Q-Access).</p>



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Modifier les accords de responsabilisation afin d'inclure les éléments liés à la modernisation de la fonction de contrôleur.	S'assurer que les cadres supérieurs sont comptables de l'exercice de la fonction de contrôleur moderne; renseigner le personnel sur la teneur des accords. <ul style="list-style-type: none">• Cadres supérieurs• Employés	Accords de responsabilisation modifiés de façon à inclure les éléments de la fonction de contrôleur moderne, et accords communiqués aux employés appropriés.	Avril 2003	En 2003, une note de service a été envoyée aux membres du Comité de direction sur l'inclusion d'éléments liés à la modernisation de la fonction de contrôleur dans les ententes sur le rendement du groupe EX. Une note de service sera envoyée aux membres du Comité de direction en 2004.
Rapports au SCT et au Parlement : mise à jour sur les progrès réalisés quant à la modernisation de la fonction de contrôleur à l'APECA.	Le SCT et le Parlement sont tenus au courant des progrès réalisés. <ul style="list-style-type: none">• SCT et Parlement	Nombre et fréquence des rapports.	Parlement : chaque année SCT : activité continue	Le progrès en matière de la MGO est soumis au Parlement de façon annuelle via le Rapport ministériel sur le rendement. Une copie du rapport trimestriel sur la MGO est envoyée au SCT.
Effectuer un suivi de l'évaluation des capacités afin d'évaluer les progrès réalisés et d'adapter les activités de manière à améliorer l'état des pratiques de gestion moderne à l'APECA. Présenter un rapport au Comité de direction à des fins d'approbation et d'appui.	Indication claire des progrès réalisés pour ce qui est d'atteindre les niveaux ciblés relativement à tous les éléments de la fonction de contrôleur moderne. <ul style="list-style-type: none">• Bureau de gestion du projet MGO• Présidente• Comité de direction	L'évaluation des capacités est effectuée, les résultats sont analysés et on y a donné suite.	Révision : été 2004	La firme Deloitte & Touche a été embauchée pour effectuer l'évaluation des capacités. Les activités du groupe de travail et les entrevues individuelles sont prévues pour la fin mai 2004.



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 2

Priorité : Définir les compétences pour la fonction de contrôleur moderne à l'Agence.

Objectif : En consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, évaluer les besoins pour définir officiellement les compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion pour les postes de gestionnaires à l'Agence et élaborer des normes appropriées en matière de recrutement et de formation.

Champion : Vice-président, Nouvelle-Écosse et Directrice générale, Ressources humaines, Siège Social

Chef de projet : Directrice, Finances et services de gestion, Nouvelle-Écosse

À l'automne 2002 et à l'automne 2003, le bureau des RH de notre Siège social a entrepris une recherche et une analyse exhaustives dans le domaine des compétences. L'objectif était de mieux comprendre les compétences et d'évaluer les besoins pour définir officiellement les compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion opérationnelle à l'Agence. Ce projet a mené à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet pilote dans la région du N.-B., destiné aux gestionnaires de l'unité de Développement des entreprises du bureau provincial du N.-B. de l'APECA. La mise en œuvre du projet a été réussie et a conduit à des recommandations sur la formation pour des compétences précises. À l'issue du projet pilote, on a conclu qu'il serait préférable, pour l'Agence et ses cadres supérieurs, qu'un modèle soit établi à l'échelle de l'Agence. Vous trouverez ci-dessous les travaux qui ont déjà débuté ainsi que les lignes directrices pour les principales activités à venir.

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Nommer un co-champion régional pour diriger conjointement le dossier des compétences.	Perspective et leadership au niveau ministériel et de la région pour le projet de développement des compétences. • Comité de direction	Engagement de co-champions	Printemps 2003	Engagement à être les co-champions de cette activité.
Examen de la documentation et recherche sur les profils de compétences existants (Agence, autres ministères et CFP). Examiner l'ébauche du rapport du SCT sur les profils des compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion.	Meilleure compréhension des compétences, notamment des forces et des faiblesses; modèles éventuels ; autres expériences dans les ministères. • Équipe de projet	Matériel de recherche complet à utiliser dans les analyses et pour déterminer les prochaines étapes.	Automne 2003	On a examiné les profils de compétences de l'ADRC et de DRHC, les profils de compétences en leadership du SCT et de la CFP et la documentation disponible sur les compétences. On a aussi



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
				consulté le spécialiste sur les compétences de DRHC.
Le chef de projet participe à l'élaboration des plans de compétences et d'apprentissage.	Connaissances accrues et meilleure compréhension de la mise en oeuvre des compétences. • Chef de projet	Formation terminée	Novembre 2003	Formation complétée en novembre 2003. Projet pilote de formation pour le groupe de Développement des entreprises de l'APECA, Nouvelle-Écosse.
Mettre sur pied une équipe de projet qui coordonnera et facilitera la création du profil des compétences en modernisation de la gestion opérationnelle pour l'Agence.	Cadre/processus favorable à l'élaboration du profil des compétences en modernisation de la gestion opérationnelle pour l'Agence. • Équipe de projet	Cadre/processus établi	Janvier 2004	Groupe de travail à l'échelle de l'Agence créé en janvier 2004. Consultation préalable avec un expert du domaine des compétences afin de voir comment faciliter le processus – janvier 2004
Effectuer de la recherche continue	Approfondissement de la compréhension, des pratiques exemplaires et des solutions possibles • Équipe de projet	Accès aux outils et aux renseignements nécessaires pour l'analyse, l'établissement d'un consensus et la prise de décisions	Continue	On a cerné : • Les modèles de pratiques exemplaires • Les experts en la matière (employés des autres ministères, experts-conseils) • Les outils d'évaluation (analyse des écarts et logiciel d'évaluation du rendement)
L'équipe de projet travaille conjointement pour adopter un profil de compétences en leadership	Consensus atteint par l'équipe sur un profil des compétences pour les cadres supérieurs • Équipe de projet	Profil de compétences lié à la fonction de contrôleur moderne	Mai - août 2004	Réunion préalable de l'équipe de projet pour adopter un plan d'action. Embaucher un expert-conseil en la matière qui guidera l'équipe de projet durant le processus. Les réunions de l'équipe de projet a eu lieu en mai 2004 et ont été animées par l'expert-conseil.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
				L'expert-conseil a fourni un plan d'action détaillé pour les principales activités qu'entreprendra l'équipe durant le processus d'élaboration des profils.
Présenter le profil de compétences lié à a fonction de contrôleur moderne au Comité de direction	Le Comité de direction adopte le profil de compétences lié à la fonction de contrôleur moderne proposé • Comité de direction	Adoption officielle du profil par le Comité de direction lors de la prochaine réunion du Comité	Septembre 2004	À communiquer/à suivre
Mettre le profil à l'essai	Communication et présentation du profil aux cadres et à tous les employés de l'APECA • Cadres de l'APECA	Stratégie de communication Séances d'information tenues au Siège social et dans les bureaux auxiliaires	Octobre 2004	À communiquer/à suivre
Trouver des outils visant à mettre en œuvre l'évaluation des compétences	Recherche des outils d'évaluation de l'analyse des écarts, des plans d'apprentissage et des plans de carrière • Cadres de l'APECA	Programme d'auto-évaluation Modèle de plan d'apprentissage Accès à des évaluateurs des compétences certifiés	Automne 2004	À communiquer/à suivre
Élaborer les profils de compétences pour les employés des groupes qui ne font pas partie de la direction	Utilisation des compétences pour le développement personnel, les examens du rendement, la préparation des plans d'apprentissage et des plans de carrière • Personnel de l'APECA	Profils de compétences pour un plus grand nombre d'employés à l'Agence	Printemps 2005	À communiquer/à suivre



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 3

Priorité : Prendre des mesures afin que l'Agence devienne un « milieu de travail de choix ».

Objectif : Après la publication des résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, des mesures devraient être prises de concert avec les recommandations de la catégorie « Gens motivés » afin de permettre à l'Agence d'améliorer sa situation comme employeur de choix.

Champion : Vice-président, Nouveau-Brunswick

Chef de projet : Directrice générale, Ressources humaines, Siège social

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Création d'un comité consultatif des employés.	Participation des employés et direction de l'initiative. • Employés visés	Comité en place et en activité.	Complété	
Le sondage auprès des employés fera l'analyse comparative de l'APECA en tant qu'employeur de choix et définira les secteurs nécessitant des améliorations.	Renseignements de base au sujet de l'état actuel de l'APECA en tant qu'employeur de choix. • Comité consultatif des employés	Achèvement du sondage	Complété	Le rapport sur les résultats du sondage a été envoyé à tout le personnel le 12 août 2003. Le Comité consultatif des employés ne s'est pas encore réuni puisqu'on examine en ce moment d'autres mesures qui pourraient être prises (remboursement des honoraires, PAE, rétroaction à 360 degrés, etc.). Il a par contre été question des résultats à la réunion du Comité de direction, et chaque v.-p. a été chargé de se pencher sur les questions dans sa région ou son secteur respectif.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Analyse comparative de l'APECA par rapport à d'autres organismes des secteurs public et privé. Définition des priorités des employés pour ce qui est d'améliorer l'APECA en tant qu'employeur de choix.	Reconnaissance publique accrue, fierté des employés et recrutement facilité. • Gestionnaires et employés de l'Agence	Achèvement de l'analyse comparative.	Complété	L'APECA s'est classée parmi les 200 finalistes sur la liste de Mediacorp Inc. des 100 employeurs de choix au Canada. La revue <i>MacLean's</i> utilise ces résultats pour dresser sa propre liste. Même si l'Agence ne figurait pas parmi les 100 premiers employeurs, le fait de figurer parmi 200 finalistes sur une liste de 6 000 est un exploit en soi qui assure à l'Agence d'être de nouveau prise en compte l'an prochain. Il est difficile de comparer l'APECA aux employeurs du secteur privé puisque l'Agence est régie par les politiques du secteur public (etc.) pour ce qui est des avantages sociaux. Toutefois, les résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux montrent certainement l'APECA sous un jour favorable par rapport à d'autres ministères.
Définition et mise en œuvre de mesures particulières visant à améliorer l'APECA en tant qu'employeur de choix, dans le cadre de groupes de discussion et du comité consultatif des employés.	Amélioration de la satisfaction du personnel, reconnaissance publique accrue et primes d'arrivée et de maintien en poste. • Gestionnaires et employés de l'Agence	Mise en œuvre du plan d'action; amélioration de la satisfaction du personnel dans les sondages futurs auprès de la Fonction Publique.	Révisée : Automne 2003/ hiver 2004	Objectif maintenu. Une brève liste de mesures potentielles pouvant être rapidement mises en œuvre a été dressée. On examine actuellement ces mesures afin de pouvoir faire des recommandations au Comité de direction (p. ex. remboursement des cotisations professionnelles, séances du PAE dans toute l'Agence, etc.).



Activités principales	Résultats attendus <ul style="list-style-type: none">• Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Suivi continu des progrès réalisés pour ce qui est de devenir et de rester un milieu de travail de choix, au moyen des sondages futurs menés auprès des fonctionnaires fédéraux.	Maintien des normes d'un milieu de travail de choix à l'APECA. <ul style="list-style-type: none">• Gestionnaires et employés de l'Agence	Exécution et analyse de sondages futurs.	En cours.	Le SCT prévoyait tenir une séance des SM le 20 juin (qui aurait été suivie d'une séance pour les champions de la Fonction Publique), mais elle a été annulée. On a reçu le rapport final et les recommandations du comité consultatif sur le suivi du sondage. Une fois encore, l'APECA a fait très bonne figure, obtenant une moyenne de 10 % supérieure au reste de la FP à bon nombre de questions. On propose la création d'un comité du mieux-être au travail au SS. Distinct du CSST, ce comité se penchera uniquement sur les activités visant à améliorer le mieux-être au travail. Outre pour la création de ce nouveau comité, cette activité est réputée complétée. On ne prévoit aucun autre sondage, que ce soit à la fonction publique ou à l'APECA, dans un avenir immédiat.



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 4

Priorité : Accroître la transparence de la présentation des rapports de l'Agence à l'extérieur et améliorer les communications internes.

Objectif : Déterminer l'information qui peut et doit être mise à la disposition du public et du personnel sur le site Web de l'Agence et par d'autres moyens.

Champion : Vice-président, Terre-Neuve-et-Labrador

Chef de projet : Directeur, Finances et Services de gestion, Terre-Neuve-et-Labrador

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
TRANSPARENCE À L'INTERNE :				
Déterminer le degré de satisfaction des employés quant aux communications internes et définir les aspects qui posent problème. (Utiliser l'information fournie au moyen des sondages relatifs au milieu de travail de choix et auprès des fonctionnaires fédéraux).	Les lacunes particulières en matière de communications sont définies et comprises. • Équipe de projet	Résultats des sondages dépouillés et totalisés. Points de repère établis.	Janvier 2003	On a examiné le sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux et cerné les questions pertinentes. Le sondage sur le milieu de travail de choix n'a pas fourni de renseignements pertinents sur cette priorité, et il a donc fallu trouver d'autres moyens de recueillir de l'information. Le Groupe Bristol a mené des discussions de groupe pour déterminer le niveau de satisfaction des employés sur les communications internes.
Définir les voies de communication officielles et officieuses, verticales et horizontales.	Les mécanismes de la communication interne à l'Agence sont définis et compris. • Équipe de projet	Liste de techniques et pratiques préparée.	Mars 2003	Par suite des discussions de groupe susmentionnées, le Groupe Bristol a préparé un rapport sur les communications internes à l'APECA. Le rapport explique les moyens de communication officiels et officieux utilisés à l'APECA.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Définir les forces et les faiblesses des pratiques de communication courantes. Accroître les forces et atténuer les faiblesses des pratiques de communication courantes en se concentrant particulièrement sur les communications interfonctionnelles et interrégionales.	Amélioration de la circulation de l'information entre les secteurs fonctionnels et les régions. • Tout le personnel	Liste des forces et des faiblesses préparée. Pratiques exemplaires définies. Obstacles définis.	Juin 2003	Rapport final terminé.
Définir les pratiques exemplaires à utiliser pour améliorer la circulation de l'information. Fournir une tribune pour le partage continu des pratiques exemplaires.	Accroissement du partage des connaissances. Les approches en matière de communication sont diffusées et peuvent ensuite être appliquées à d'autres unités et régions. • Tout le personnel	Plan de communication préparé (ébauche).	Septembre 2003	Rapport final terminé.
Recommander au Comité de direction des solutions visant à améliorer la transparence à l'interne.	Engagement et appui des cadres supérieurs. • Comité de direction	Rapport, comprenant les recommandations préparées à l'intention du Comité de direction.	Automne 2003	Rapport final terminé; copies envoyées au Comité de direction au printemps 2004.
Mettre en œuvre les solutions approuvées.	Les communications internes de l'Agence deviennent plus transparentes, le personnel a accès à de l'information améliorée, complète, aux fins de la prise de décisions. Le personnel a le sentiment qu'on le tient au courant des faits nouveaux à l'Agence. • Tout le personnel	Plan d'action préparé; sondage pour déterminer le degré de satisfaction du personnel à la suite de la mise en œuvre.	Automne 2003	Rapport final terminé. Les recommandations seront examinées par le Comité de direction lors d'une réunion en 2004.
TRANSPARENCE EXTÉRIEURE :				
Information de l'APECA : • Définir et catégoriser les types d'information produits à l'Agence. • Définir le type d'information actuellement accessible au public sur Internet et par d'autres moyens.	Les lacunes possibles de l'information sont identifiées. • Équipe de projet	Liste de l'information courante produite à l'Agence, et mécanisme d'accès public.	Décembre 2002	On a dressé une liste de l'information accessible au public sur le site Web de l'Agence et par d'autres moyens. On a également dressé une liste des études et des rapports produits par l'Agence.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Demandes d'accès à l'information : Analyser les demandes officielles d'accès à l'information, y compris le mot à mot (ce qui est demandé), le nombre de fois où l'on présente des demandes semblables et la fréquence de ces demandes semblables.	Meilleure compréhension des tendances et des besoins du public en matière d'information, selon le type de demandeur. • Équipe de projet	Document de travail contenant une analyse des demandes d'accès à l'information et des réponses.	Mars 2003	Les rapports sur l'accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP) ont été complétés pour 2001 et 2002. On sait qu'il pourrait être difficile de faire diminuer le nombre de demandes d'accès à l'information. Toutefois, on examinera des moyens de rendre les réponses davantage accessibles au grand public dans le rapport final.
Réponses aux demandes d'accès à l'information (AIPRP) : Analyser les réponses aux demandes d'accès à l'information. Déterminer l'information et les rapports qui pourraient être communiqués au public de façon continue, y compris le mécanisme à utiliser.	Meilleure compréhension des réponses officielles de l'Agence. • Équipe de projet	Document de travail contenant une analyse des demandes d'accès à l'information et des réponses.	Mars 2003	Les rapports sur l'AIPRP ont été complétés pour 2001 et 2002. Le rapport final et les recommandations sont terminés.
Demandes officielles : Étudier les types de demandes d'information officielles reçues par le personnel, définir la nature de ces demandes, leur origine, leur fréquence et la façon dont elles sont traitées.	Meilleure compréhension des tendances et des besoins ponctuels du public en matière d'information. • Équipe de projet	Document de travail contenant une analyse des demandes et des réponses officielles.	Juin 2003	Ces renseignements étaient difficiles à obtenir. Le rapport final est terminé. Dans ce rapport, on recommande une meilleure consignation des données sur les demandes officielles.
Réponses officielles : Analyser les réponses aux demandes d'information officielles. Déterminer l'information et les rapports qui pourraient être communiqués au public de façon continue, y compris le mécanisme à utiliser.	Meilleure compréhension du partage d'information officiel avec le public. • Équipe de projet	Document de travail contenant une analyse des demandes et des réponses officielles.	Juin 2003	Voir la remarque ci-dessus.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Obstacles à la communication de renseignements : Examiner la législation pertinente, notamment la législation régissant l'AIPRP, ainsi que les exigences concernant le Parlement et la vérificatrice générale, tout en tenant compte de la nature délicate de l'information et des rapports pouvant faire l'objet d'une plus grande disponibilité.	Approche équilibrée lorsqu'on envisage de communiquer de l'information. • Équipe de projet	Liste des « obstacles » et justification.	Août 2003	La <i>Loi sur l'accès à l'information</i> est la principale ligne directrice à ce sujet. Dans le rapport final, on recommande que les employés reçoivent une formation sur les exemptions dans le cadre de l'AIPRP.
Traitement des demandes d'information officielles : Élaborer une politique ou des lignes directrices de l'Agence relativement au traitement des demandes d'information officielles, afin d'assurer une approche uniforme. Utiliser la politique sur les communications existante, les lois régissant l'AIPRP et les directives du SCT, comme base. Faire des recommandations au Comité de direction à des fins d'approbation et de formation du personnel.	Des lignes directrices claires sont disponibles et une formation est offerte quant à la méthode de traitement des demandes d'information officielles. • Tout le personnel	Politique ou lignes directrices produites.	Octobre 2003	Dans le rapport final, on recommande l'amélioration de la cueillette de renseignements dans ce domaine.
Clientèle : Accroître les communications avec nos clients – analyser l'utilisation de mécanismes réguliers pour diffuser les pratiques exemplaires et d'autres renseignements utiles avec nos clients (Bulletin d'information...).	Les clients sont mieux informés et peuvent bénéficier des pratiques échangées. • Clients de l'APECA	Mécanisme relatif aux pratiques exemplaires défini et mis en œuvre.	Novembre 2003	Dans le rapport final, on recommande d'inclure un lien dans le site Web pour les clients.
Accroître et maintenir la transparence : Préparer un rapport à soumettre à l'approbation du Comité de direction, comprenant • l'analyse raisonnée de la communication de renseignements supplémentaires • les étapes recommandées pour accroître et maintenir la transparence du contexte de rapport • le moyen à utiliser.	Approbation d'une ligne de conduite, et soutien et engagement de la haute direction. • Comité de direction	Rapport à soumettre à l'approbation du Comité de direction et à mettre en œuvre.	Décembre 2003	Le rapport final est terminé et a été transmis au Comité de direction au printemps 2004.



Activités principales	Résultats attendus <ul style="list-style-type: none">• Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Communiquer les modifications au personnel : Tenir de courtes séances d'information à l'intention du personnel, pour traiter des modifications apportées à l'approche de l'Agence en matière de transparence publique.	Le personnel est au courant de l'accroissement de la transparence. <ul style="list-style-type: none">• Personnel de l'APECA.	Tenue de séances d'information.	Révisé : janvier 2004	On attend la décision du Comité de direction.



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 5

Priorité : Intégrer les processus de planification.

Objectif : Définir officiellement le processus de planification et montrer le rapport entre les composantes reliées, et en parler avec le personnel. Recommander des améliorations à apporter au processus.

Champion : Vice-président, Finances et Services corporatifs, Siège social

Chef de projet : Directrice générale, Finances, Services administratifs, et Modernisation de la gestion opérationnelle, Siège social

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Définir le processus de planification actuel de l'APECA afin de déterminer clairement les liens, les lacunes, les déclencheurs, les textes faisant autorité, la documentation et les autres éléments du processus de planification (en utilisant des outils comme des graphiques de cheminement et des descriptions).	Description bien comprise des différentes activités de planification se déroulant actuellement à l'Agence. • Équipe de projet • Présidente	Documentation portant sur les processus de planification, les graphiques de cheminement, etc.	Mars 2003	Les entrevues avec les responsables de la planification ont eu lieu dans toutes les directions générales et les régions; les notes et les graphiques ont été finalisés à la fin de mars 2003.
Examiner les processus de planification d'autres ministères (AINC, ACC, DRHC).	Compréhension des pratiques d'autres ministères et définition de pratiques exemplaires possibles. • Équipe de projet	Analyse complétée.	Mars 2003	On a examiné les processus de planification de DRHC, du MDN, de la GRC, d'AINC et d'Environnement Canada afin de cerner les pratiques exemplaires.
Analyser les forces et les faiblesses du processus de planification.	Meilleure compréhension des possibilités d'amélioration. • Équipe de projet • Comité de direction	Analyse F.F.P.M. complétée.	Avril 2003	Le rapport préliminaire et le graphique du processus de planification proposé ont été préparés au début d'avril 2003.
Définir et recommander les améliorations à apporter au processus de planification (automatisation?), en vue de l'approbation et de l'appui du Comité de direction.	Approbation et appui de la mise en œuvre d'un processus de planification perfectionné. • Comité de direction	Liste des améliorations possibles; diagramme de cheminement des processus de planification améliorés;	Juin 2003	Le rapport préliminaire et le graphique ont été présentés au Comité de direction le 9 juillet 2003 à des fins d'approbation et pour obtenir l'autorisation d'élaborer les détails du



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
		rapport au Comité de direction.		processus de planification amélioré; le graphique a été approuvé et on a obtenu l'autorisation d'élaborer les détails. L'ébauche d'un plan de mise en œuvre détaillé a été rédigée.
Communiquer les changements à tout le personnel.	Connaissance et compréhension accrues des améliorations apportées au processus de planification. • Tout le personnel	Notes de service, séances d'information.	Révisée : Automne 2003	Le processus de planification amélioré sera présenté aux gestionnaires dans le cadre de la Conférence de la haute direction, le 4 décembre 2003.
Mettre en œuvre les améliorations énoncées dans le rapport au Comité de direction.	Processus de planification efficace, connu et compris par tout le personnel. • Tout le personnel	Les améliorations sont en place.	Révisée : Janvier 2004	Les membres du Comité de direction ont approuvé le plan de mise en œuvre en mars 2004. On travaille de concert avec les régions et les directions pour mettre doucement en œuvre les améliorations.



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 6

Priorité : Intégrer l'information sur la planification et le rendement.

Objectif : Recommander des améliorations afin d'intégrer les processus de planification et de présentation de l'information sur le rendement.

Champion : Vice-président, Finances et Services corporatifs, Siège social

Chef de projet : Directeur général, Gestion du savoir et agent principal de l'information (API)

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Définir les mesures du rendement actuelles dont on fait le suivi manuellement; définir aussi ce qui fait l'objet de rapports en matière de rendement dans les régions et à l'échelle de l'Agence.	Meilleure compréhension des mesures du rendement utilisées; déterminer qui les utilise et à quelles fins. • Équipe de projet	Inventaire complet des mesures du rendement actuelles, à l'échelle régionale et de l'Agence.	Janvier 2003	Les données du N.-B. sont complètes, d'après l'expérience de la région et les discussions tenues avec elle; il faut établir un lien plus étroit avec les mesures et les engagements actuels établis dans le RMR et le RPP. On analyse le RMR et le RPP et on dresse une liste. Cet exercice regroupera essentiellement les éléments 1 et 3. Le travail se poursuit maintenant sur un nouvel ensemble d'indicateurs.
Valider les mesures du rendement actuelles en déterminant si elles sont pertinentes et complètes. Définir les nouvelles mesures qui complèteraient les mesures existantes.	Meilleure compréhension des mesures du rendement qui devraient être utilisées. • Équipe de projet	Inventaire des mesures du rendement actuelles et nouvelles.	Mars 2003	Voir note à la section 1. On a rencontré les directeurs de programme et présenté les options préliminaires au Comité de direction dans le cadre du plan stratégique de GI-TI. Liste détaillée des indicateurs du RMR et RPP complétés. Le travail se poursuit maintenant sur un nouvel ensemble d'indicateurs.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Déterminer les sources de données nécessaires pour produire les mesures du rendement.	Compréhension des aspects techniques de l'information nécessaire pour appuyer l'évaluation du rendement à l'Agence. • Équipe de projet	Inventaire des sources de données utilisées pour la création de mesures du rendement.	Mars 2003	On a fait l'inventaire des sources de données et on a apporté quelques améliorations à la banque de données. On a trouvé des tableaux additionnels. On crée actuellement de nouvelles sources de données afin de répondre aux besoins en matière de mesure du rendement du personnel « non commercial » de l'APECA.
Réévaluer les mesures du rendement en conjonction avec le processus de planification défini (secteur prioritaire 5), pour déterminer si elles appuient la prise de décisions et la planification.	Harmonisation des mesures du rendement avec le nouveau processus de planification établi. • Équipe de projet	Mesures du rendement liées au processus de planification.	Révisé : automne 2003	Le cadre de planification et de présentation de rapport est terminé. Les deux projets (secteurs prioritaires 5 et 6) se poursuivront en même temps.
Effectuer une étude de faisabilité et une analyse coûts-avantages du suivi des mesures du rendement améliorées.	Approche équilibrée en matière d'évaluation de la mise en œuvre des mesures du rendement améliorées. • Équipe de projet	Suivi établi quant aux coûts et aux avantages des mesures du rendement améliorées.	Août 2003	Passer en revue les outils disponibles pour faire rapport sur les mesures du rendement. La première série d'outils a été créée et mise à l'essai. Il faut déterminer le contenu. On a ajouté à plusieurs modules de l'information additionnelle sur les coûts. Il faudra déterminer comment utiliser les outils.
Recommander au Comité de direction l'automatisation du suivi de ces mesures du rendement. Créer et mettre en œuvre un système de mesure du rendement.	Approbation et soutien de la mise en œuvre d'un système de mesure du rendement automatisé. • Équipe de projet	Système de mesure du rendement en production.	Révisé : printemps 2004	Il faudra prendre une décision relativement à une stratégie de suivi et la présenter au Comité de direction.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Décider de séparer l'examen du rendement en deux différents projets. Le premier projet, étroitement lié au secteur prioritaire 5 se veut un système simplifié qui consiste à lier la nouvelle AAP en évolution et les résultats. Le second projet, plus complexe, est un système qui consignera automatiquement le suivi à un niveau exigé par les gestionnaires opérationnels tout en servant de source pour le RMR en ce qui concerne les indicateurs choisis.	Premier projet Les feuilles de calcul Excel peuvent facilement être adaptées aux changements des conditions. Deuxième projet Une application logicielle incluse dans le programme QAccess et dans le nouveau système des contrats pour faire le suivi des résultats et des activités. • Gestionnaires	Les systèmes sont prêts	Fin de l'été 2004	Le premier projet est prêt et on le modifie au besoin. Le second projet est en cours d'élaboration.
Enseigner au personnel les indicateurs et les mesures du rendement de l'Agence, comment ils sont élaborés et suivis et comment on en rend compte. Expliquer les liens qui existent entre les mesures du rendement, le processus de planification et le travail quotidien des employés.	Connaissance et compréhension accrues des mesures de rendement et du système de mesures de rendement • Tout le personnel	Formation offerte	Automne 2004	À communiquer/à suivre
Analyser les mesures du rendement et les étendre aux secteurs extérieurs aux Programmes (p. ex. RH, marchés).	Approche holistique aux mesures de rendement • Équipe de projet	Les mesures de rendement sont étendues aux secteurs extérieurs aux Programmes.	Les mêmes activités énoncées antérieurement seraient menées à la suite des mesures des Programmes.	À communiquer/à suivre



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 7

Priorité : Continuer la mise en application du Plan stratégique sur la qualité du service.

Objectif : Renforcer l'environnement de travail sain et stimulant et clarifier les responsabilités afin d'améliorer la qualité du service à nos clients.

Champion : Vice-président, Politiques et Programmes, Siège social

Chef de projet : Directeur général, Opérations, Siège social

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
1) Mesure de la satisfaction de la clientèle : mener un second sondage auprès des entreprises clientes afin d'obtenir de l'information (résultats) sur les niveaux de satisfaction et sur l'importance des services et afin de cerner les secteurs nécessitant des améliorations ainsi que les priorités à cet égard. Effectuer une analyse en profondeur des résultats du sondage actuel et les comparer aux résultats des sondages antérieurs.	Données exhaustives sur le niveau actuel de prestation des services, y compris les attentes des clients (importance) et leurs perceptions (satisfaction). Meilleures définition et compréhension des secteurs nécessitant des études ou des améliorations. <ul style="list-style-type: none">• Équipe de projet• Gestionnaires des programmes et personnel• Clients	Second outil de sondage auprès des entreprises clientes, qui utilise 34 principaux indicateurs de rendement et est fondé sur l'outil de mesures communes (OMC) du gouvernement; rapport sur la satisfaction de la clientèle.	Sondage mené : hiver 2003 Rapport sur les résultats du sondage : printemps 2003	Le deuxième sondage sur la satisfaction de la clientèle de l'Agence a été effectué en décembre 2003. L'expert-conseil rédige présentement une ébauche du rapport. Le taux de participation est excellent : 43,1 % (603 formulaires papier). Le rapport final devrait être prêt d'ici la fin mai 2004. Le niveau de satisfaction générale se situe autour des 80 % (très bien).
2) Formation ou perfectionnement des compétences : mettre en œuvre un processus ministériel systématique pour définir la qualité du service et les faiblesses de la prestation des programmes.	Capacité, pour le Siège social et les régions, de produire et de mettre à jour leurs propres schémas des processus. <ul style="list-style-type: none">• Personnel particulier des programmes	Personnel du Siège social et des régions ayant reçu une formation sur l'utilisation de logiciels de schématisation des processus.	Décembre 2002	Le transfert de technologie aux régions a eu lieu, ce qui a permis de maintenir les schémas de processus.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
3) Plan d'amélioration du service à la clientèle : élaborer et mettre en œuvre un plan d'amélioration du service à la clientèle, de concert avec les directeurs ou les directeurs généraux des Programmes.	Amélioration de la prestation des services et de la satisfaction de la clientèle. • Clients	Le plan d'amélioration du service est mis en œuvre et on fait le suivi de la satisfaction de la clientèle.	Février 2004	Les plans régionaux d'amélioration des services ont tous été présentés et examinés lors de la dernière réunion du Groupe de coordination de la qualité. Les plans provisoires d'amélioration des services ont été présentés aux directeurs de programmes avant de les transmettre au Comité de direction.
4) Mesure de la satisfaction du personnel : utiliser l'information (résultats) provenant de l'enquête ministérielle auprès des employés (agents d'affaires) sur les niveaux de satisfaction et sur l'importance des services pour définir les secteurs nécessitant des améliorations et les priorités à cet égard.	Information clé sur les éléments des attentes des employés, l'importance des services et les niveaux de satisfaction, les obstacles cruciaux et les priorités en matière d'amélioration. • Équipe de projet • Gestionnaires des programmes • Employés (agents d'affaires)	Seconde enquête en direct auprès des employés; plan d'amélioration fondé sur la rétroaction des employés et des clients.	Révisé : printemps 2004	En raison du grand nombre de sondages menés actuellement au gouvernement, on a décidé, à la dernière réunion du Groupe de coordination de la qualité, d'utiliser la méthode du groupe de discussion dans chacune des régions pour examiner les conclusions du deuxième sondage de l'Agence sur la satisfaction de la clientèle dans le but de recueillir de la rétroaction.
5) Gestion des plaintes : compléter l'élaboration d'un mécanisme ministériel officiel d'acheminement des plaintes ou des recours, faisant état des mesures que les clients peuvent prendre s'ils ont des préoccupations ou des suggestions au sujet des services.	Méthodes et processus officiels en place, permettant à l'Agence de recevoir et de résoudre les plaintes des clients. • Gestionnaires des programmes et personnel	Indicateurs pour faire le suivi des plaintes et de leur résolution et pour fournir une rétroaction sur les secteurs nécessitant des améliorations.	Mars 2004	L'ébauche du processus de recours a été élaborée et le Groupe de coordination de la qualité l'a examinée. Il y a des changements à apporter et de la recherche à faire à ce sujet avant de pouvoir finaliser le document et le présenter au Comité de direction.
6) Système de suivi des plaintes : établir au sein de l'organisme un système de suivi pour gérer les plaintes et en rendre compte chaque année aux cadres supérieurs. Offrir une formation aux utilisateurs.	Amélioration du suivi et de l'analyse des plaintes des clients. • Gestionnaires de programmes et personnel	Système en place. Formation reçue par les utilisateurs.	Mai 2004	Tel que prévu.



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 8

Priorité : Établir un cadre de gestion intégrée du risque.

Objectif : Établir un cadre de gestion intégrée du risque selon les lignes directrices du Conseil du Trésor.

Champion : Vice-président, Nouvelle-Écosse

Chef de projet : Économiste principal, Politiques et recherche, Nouvelle-Écosse

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Définir la gestion du risque (GR) dans le contexte de l'APECA <ul style="list-style-type: none">▪ en quoi elle consiste▪ ce que nous essayons d'accomplir▪ pourquoi.	Définition de la GR pour l'APECA. <ul style="list-style-type: none">• Équipe de projet• Cadres supérieurs	Définition élaborée et partagée.	Décembre 2002	L'ébauche de la définition de la GR a été élaborée et envoyée aux membres de l'équipe de projet et du Comité de direction. On a trouvé des représentants du comité de liaison dans chacun des bureaux régionaux.
Examiner les cadres de GR des autres ministères.	Connaissance des tendances et pratiques des autres ministères. <ul style="list-style-type: none">• Équipe de projet	Cadres de trois ministères examinés.	Janvier 2003	On a examiné trois cadres; d'autres encore seront examinés, et l'accent sera mis sur des ministères plus petits. Défi : bon nombre de ministères plus petits commencent à peine à être sensibilisés à la question de la GR.
Élaborer un modèle de l'APECA à utiliser pour l'examen du risque et les rapports sur le risque.	Outil normalisé à utiliser à l'échelle de l'Agence. <ul style="list-style-type: none">• Équipes de gestion des bureaux régionaux	Modèle élaboré et approuvé par l'Équipe de GR.	Février 2003	L'ébauche du modèle a été élaborée et envoyée aux membres de l'équipe de la GR afin qu'ils puissent faire part de leur rétroaction.
Présenter le modèle au Comité de direction à des fins d'approbation.	Rétroaction sur les progrès réalisés et sur toute adaptation nécessaire apportée au processus. <ul style="list-style-type: none">• Comité de direction	Modèle discuté et toute modification recommandée effectuée.	Mai 2003	L'ébauche du modèle a été présentée au Comité de direction.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
	• Équipe de projet			
Embauche d'un expert-conseil spécialisé en GR dans le secteur public pour distribuer le questionnaire sur l'évaluation du risque auprès d'un échantillon de gestionnaires de l'Agence. Le questionnaire portera sur les risques perçus, les répercussions possibles et les résultats.	Élaboration du questionnaire sur l'évaluation du risque et distribution à un échantillon de gestionnaires de l'APECA. • Équipe de projet • Gestionnaires	Questionnaires élaborés; sondage mené et questionnaires retournés.	Septembre-novembre 2003	Un expert-conseil a été embauché; on a envoyé le questionnaire sur l'évaluation du risque à un échantillon de 34 gestionnaires représentant tous les secteurs de responsabilité de l'Agence. Le taux de réponse jusqu'à présent est d'environ 65 %.
Discuter de la GR à la conférence des gestionnaires intermédiaires sur la modernisation de la gestion opérationnelle.	Information transmise au niveau de la direction; compréhension à l'échelle de l'Agence de l'exercice, de l'état actuel et des prochaines étapes. • Gestionnaires et directeurs de toutes les sections de l'Agence.	Exposés présentés par le chef de projet et l'expert-conseil aux gestionnaires de l'APECA sur les théories et les pratiques en matière de GR à l'Agence.	Décembre 2003	La conférence aura lieu les 4 et 5 décembre 2003. Beaucoup de temps a été prévu à l'ordre du jour pour discuter de la GR.
Atelier dirigé par des experts-conseils en vue d'élaborer un profil de la GR, d'évaluer les possibilités et les répercussions des risques cernés et de discuter des risques ayant une priorité élevée.	Décisions sur les principaux risques à l'Agence et à l'échelle des bureaux régionaux; raffinement du processus de GR • Cadres et directeurs de l'Agence.	Atelier tenu; l'expert-conseil a préparé le rapport axé sur les priorités en matière de risque.	Février 2004	Atelier à Halifax les 12 et 13 février; 15 participants de l'APECA, de dix à douze d'entre eux ont répondu au questionnaire d'évaluation des risques. Le rapport a été soumis le 6 avril 2004.
L'équipe de projet travaille avec le champion pour rédiger un cadre sur la GR d'après le profil de risque de l'organisation et les mesures d'atténuation établies.	Ébauche du cadre de gestion intégrée du risque de l'Agence • Équipe de projet • Comité de direction	Ébauche du cadre de gestion intégrée du risque de l'Agence préparée.	Mai-juin 2004	Rapport discuté à la réunion du Comité de direction de mai 2004. L'élaboration d'un plan d'action pour les trois plus risques de l'Agence a été demandé.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Le champion présente l'ébauche du cadre de gestion intégrée du risque au Comité de direction et demande que ce dernier l'examine, l'approuve et l'appuie; les responsabilités des cadres en matière de gestion des risques sont précisées.	Approbation de l'ébauche du cadre de gestion intégrée du risque par la haute direction et prochaines étapes. • Comité de direction	Le cadre de gestion intégrée du risque est finalisé et les mesures sont entreprises.	Juin 2004	À communiquer/à suivre
Adapter les contrôles existants et en élaborer de nouveaux dans le contexte du cadre de gestion intégrée du risque de l'Agence.	Cadre de contrôle amélioré, reflétant le CGIR. • Agence	Contrôles existants adaptés, et nouveaux contrôles élaborés.	Été 2004	À communiquer/à suivre
Mener des séances de formation des employés portant sur le CGIR, les contrôles nouveaux et adaptés et leur rôle en matière de GR à l'APECA.	Compréhension accrue de la GR et des contrôles et meilleure utilisation des outils de GR. • Tout le personnel	Séances de formation tenues.	Automne 2004	À communiquer/à suivre



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 9

Priorité : Étendre l'initiative d'amélioration des processus opérationnels à tous les programmes.

Objectif : Continuer le projet pilote au Nouveau-Brunswick pour établir des normes de service. Réviser les programmes et les opérations de l'Agence afin de déterminer les secteurs où des normes de service pourraient être établies. Continuer de mettre en œuvre le Plan stratégique en matière de qualité du service et évaluer les besoins de normes pour la prestation des services à l'interne par les experts fonctionnels.

Champion : Vice-président, Politiques et Programmes, Siège social

Chef de projet : Directeur général, Opérations, Siège social

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
1) Schématisation des processus pour les projets non commerciaux du PDE : nécessite la documentation et la présentation schématique du déroulement du travail pour comprendre parfaitement les processus qui entrent en jeu dans la prestation de nos produits et services aux clients internes et de l'extérieur.	Meilleure compréhension des systèmes de prestation et amélioration de la capacité de cerner les possibilités d'amélioration des systèmes. • Direction et personnel de l'APECA; nouveaux employés.	Document de référence contenant un ensemble complet de schémas des processus pour les projets non commerciaux du PDE (processus de demande et d'évaluation) dans toutes les régions à l'exception du N.-B. (déjà complété).	Fin de juin 2003	Doit être complété dans toutes les régions d'ici le printemps 2004.
2) Étendre la méthode de schématisation des processus à d'autres activités de base ou à la programmation, par exemple les CLDE, le FISC, le FIA et les CSEC de toutes les régions.	Meilleure compréhension des systèmes de prestation et amélioration de la capacité de cerner les possibilités d'amélioration des systèmes. • Direction et personnel de l'APECA; nouveaux employés.	Document de référence contenant un ensemble complet de schémas des processus pour d'autres activités de base ou programmes dans toutes les régions.	Fin de juin 2004	Activité de schématisation des processus complétée pour le programme du FISC dans toutes les régions en janvier 2003. Les Services d'examen ont entamé les activités liées à l'exercice de schématisation pour les CSEC du N.-B. (Toutes les huit activités ont été schématisées).



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
3) Établir des normes de service pour le PDE Élaboration et suivi des normes de service à la clientèle; maintien et mise à jour des normes. Achèvement du projet pilote au N.-B., et poursuite de l'élaboration des normes pour le PDE dans toutes les autres régions.	Capacité de mesurer et de comparer le rendement du PDE en se fondant sur des données empiriques. <ul style="list-style-type: none">• Gestionnaires des programmes et personnel	Normes publiées pour le PDE, au point de service.	Projet pilote : mars 2003 Autres régions : août 2003	Le suivi des formulaires de transmission pour les autres régions (activité terminée pour le N.-B.) a été complété. L'exercice de suivi des documents sur l'élaboration de normes pour les autres régions a commencé en mai 2003 et il est presque terminé. Les directeurs des programmes doivent comparer les données historiques tirées du système ministériel avec les renseignements échantillonnés avant de les soumettre au Comité de direction.
4) Normes de service pour les autres activités et programmes de l'Agence Examiner les programmes et les activités de l'Agence afin de définir les secteurs où des normes de service pourraient être établies; évaluer la nécessité de normes pour la prestation de services à l'interne par les experts fonctionnels.	Capacité de mesurer et de comparer le rendement des programmes et de la prestation des services à l'interne, en se fondant sur des données empiriques. <ul style="list-style-type: none">• Gestionnaires et personnel de l'APECA	Normes publiées pour les principaux secteurs d'activité, au point de service.	Programmes : fin de mars 2004 Prestation de services à l'interne : Révisé : juin 2004	Bien que l'on croie que les normes de programme pour le FISC seront complétées d'ici la fin de l'exercice il serait plus approprié, en ce moment, d'établir une échéance plus réaliste (juin 2004) pour l'achèvement de l'activité afin d'évaluer les besoins en matière de normes internes sur la prestation des services.



INITIATIVE DE MODERNISATION DE LA GESTION OPÉRATIONNELLE PLAN D'ACTION PRIORITÉ 10

Priorité : Accroître la disponibilité de l'information sur la gestion des coûts pour une meilleure évaluation de l'optimisation des ressources des activités de l'APECA. Réviser le régime de rapports sur la gestion financière.

Objectif : Faire une étude des coûts par activité de prestation des services et recommander les mesures appropriées à prendre. Améliorer le régime de rapports sur la gestion financière afin de faciliter l'analyse financière et la prise de décisions.

Champion : Vice-président, Île-du-Prince-Édouard et Tourisme

Chef de projet : Directrice, Programmes et Services généraux, Ile-du-Prince-Edouard

Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Projet de rapports financiers :				
Faire enquête auprès des bureaux (dans le cadre de groupes de discussion) pour déterminer les rapports financiers qui sont utilisés, les secteurs susceptibles d'améliorations et les rapports et l'information nécessaires.	Meilleure compréhension des besoins des utilisateurs internes. • Équipe de projet	Discussions de groupes tenues, rapports définis et propositions d'améliorations présentées.	Complété	L'équipe a interrogé un échantillon de gestionnaires (en se fondant sur les questions de l'entrevue sur l'évaluation des capacités de 2002) afin de définir les besoins en matière de rapports financiers.
Examiner les demandes de rapports nouveaux et améliorés afin de déterminer si on peut y répondre au moyen de rapports existants d'autres régions. Le cas échéant, instruire les utilisateurs au moyen de séances d'information.	Les utilisateurs internes sont mieux renseignés au sujet des rapports et de l'information à leur disposition. • Gestionnaires et personnel de l'Agence	Séances d'information tenues.	Complété	L'équipe a évalué les résultats de l'entrevue. Les gestionnaires ont répondu qu'ils ont reçu les rapports requis. Selon les réponses, les rapports sont générés au moyen d'un grand nombre de logiciels (les régions n'utilisent pas toutes le même ensemble de rapports). Le Comité de direction a donné son approbation pour que l'équipe se concentre à établir un ensemble uniforme de rapports financiers.



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
Mettre sur pied un groupe de discussions formé d'utilisateurs (gestionnaires et directeurs divers) afin d'établir les besoins en matière d'information. Deux groupes de discussions seront formés – un pour les contributions et un pour l'exploitation.	Disponibilité des principaux renseignements utilisés pour la prise de décisions • Cadres et employés de l'APECA	Ajustements à la base de données ou au système	Hiver 2004 Avril – juin 2004	Le groupe de discussions sur les contributions s'est réuni le 29 janvier 2004 pour décider des renseignements et des rapports communs nécessaires. L'ébauche devrait être mise au point à l'interne d'ici la fin février 2004 et la mise en œuvre devrait avoir lieu d'ici la fin mai 2004. Le second groupe de discussion sera formé afin d'étudier les exigences en matière de renseignements opérationnels et de rapports.
Promouvoir l'amélioration des rapports financiers. Offrir une formation aux utilisateurs éventuels des nouveaux rapports.	Meilleures compréhension et utilisation des capacités de l'Agence en matière de rapports financiers. • Gestionnaires et personnel de l'Agence	Séances de formation tenues.	Avril – juin 2004	À communiquer/à suivre
Optimisation des ressources des activités de l'APECA :				
Repérer les utilisateurs de l'information financière et les fins pour lesquelles ils utilisent l'information, ce qui permettra de définir la combinaison des personnes membres de l'équipe de projet.	Approche équilibrée, les principaux intéressés étant représentés. • Équipe de projet	Groupes d'utilisateurs repérés et représentés dans l'équipe de projet	Décembre 2002	Exercice terminé.
Examiner différentes façons d'affecter ou d'imputer l'information financière (c.-à-d. par programme), pour les contributions et pour le F et E. Déterminer si l'information requise est saisie ou peut l'être, ou s'il est nécessaire d'apporter des modifications au système actuel.	Déterminer les options à examiner pour accroître l'information sur la gestion des coûts à l'APECA. • Équipe de projet	Options d'imputation des coûts définies; modifications possibles au système définies.	Mars 2003	L'équipe coordonnera cet élément avec la priorité sur la planification et la priorité sur la mesure du rendement. Les méthodes utilisées pour établir le coût des activités doivent appuyer les recommandations relatives à la priorité sur l'information sur le rendement. Deux membres de l'équipe assisteront à une séance de formation de deux jours sur la « comptabilité par activité dans



Activités principales	Résultats attendus • Public cible	Mesures du rendement	Échéances	Mesures prises/progrès réalisés jusqu'à présent
				le secteur public ».
Évaluer les coûts-avantages de la prestation de ce genre d'information sur l'imputation des coûts. Soumettre l'analyse au Comité de direction à des fins d'approbation et d'appui.	Décision sur la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'imputation des coûts. • Équipe de projet • Comité de direction	Rapport d'analyse soumis au Comité de direction, décision prise.	À déterminer	On met désormais l'accent sur les rapports financiers.
Selon l'analyse des coûts-avantages, élaborer une approche en matière de mise en œuvre de la comptabilité analytique à l'APECA.	Prise de décisions améliorée. • Gestionnaires et personnel de l'Agence	Nouveaux rapports et information à la disposition de la direction pour gérer les budgets.	À déterminer	S/O



Projets les plus faciles à réaliser

ÉTAT	
Terminé	<p>Installer des boîtes à suggestions dans toutes les régions et les bureaux des directions, afin de fournir un mécanisme qui permette à toute personne qui travaille à l'APECA de suggérer des améliorations en matière de méthodes de travail, de gestion, etc. Étudier des récompenses possibles pour les suggestions adoptées</p> <p>Le président a lancé la boîte à suggestions de l'APECA le 9 avril 2003.</p>
Terminé	<p>Intégrer les mesures et les objectifs d'exploitation financiers et non financiers dans les objectifs de rendement des cadres supérieurs</p> <p>Le 17 avril 2003, on a fait parvenir au Comité de direction une note de service comprenant des exemples du type d'objectifs clés et de mesures de rendement pouvant apparaître dans les objectifs de rendement du Comité de direction et du président, ainsi que dans les évaluations de rendement des gestionnaires du Comité de direction.</p>
Terminé	<p>Examiner le document actuel portant sur les valeurs et l'éthique, le modifier, au besoin, et le distribuer à nouveau à tout le personnel</p> <p>On révisera le code de professionnalisme et on le distribuera de nouveau aux employés. Le code des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a été distribué à tous les employés.</p>
Terminé	<p>Veiller à ce que tous les employés fassent l'objet d'un examen annuel du rendement</p> <p>On a distribué le document d'une page à l'intention du Comité de direction (réunion du 19 novembre 2002), qui insiste sur la nécessité de faire des examens annuels du rendement, et on a repoussé l'échéance du 30 avril au 30 juin. L'année dernière, plus de 70 pourcent des employés ont fait l'objet d'un examen annuel de rendement par la fin du mois de juin.</p>
Terminé	<p>Élaborer un guide pratique à l'intention des gestionnaires</p> <p>On a affiché le guide sur le site intranet de l'Initiative de la modernisation de la gestion opérationnelle. La présidente a envoyé un courriel à cet effet à tous les employés, le 3 février 2004.</p>



Terminé	Préparer l'annuaire des services intégrés On a reçu la traduction de la liste, il faut maintenant la comparer à la version anglaise.
Terminé	Examiner et réviser une trousse d'information à l'intention des nouveaux employés La nouvelle trousse d'information est finalisée et est disponible sur le site intranet de l'Agence.
Terminé	Dresser la liste des cours de formation et de perfectionnement s'adressant aux gestionnaires On a affiché la liste sur le site intranet des Ressources humaines.
Terminé	Élaborer une trousse à l'intention des nouveaux agents d'affaires La version anglaise est terminée et des experts internes procèdent actuellement à sa révision.
En cours	Tenir des séminaires de promotion du mieux-être, au besoin (comité du mieux-être en milieu de travail) Huit représentants de l'APECA ont participé aux séances et aux ateliers dans le cadre de la conférence sur la santé et la sécurité au travail et les stratégies de mise en œuvre du retour au travail dans les lieux de travail de compétence fédérale, qui s'est tenue à Ottawa, à l'automne 2003. On a proposé la création d'un comité du mieux-être en milieu de travail au Siège social. Ce comité sera distinct du comité de l'hygiène et de la sécurité au travail et se concentrera seulement sur les activités visant le mieux-être en milieu de travail. On a formé deux groupes pour prendre part à la campagne <i>Ça marche à Moncton</i> , puis on a tenu des séances à l'intention de ces deux groupes.
Terminé	Récompenser les employés qui fournissent un rendement élevé de façon continue plutôt que les employés qui ont un rendement élevé dans le cadre d'un projet spécial uniquement On examine les mécanismes de récompense et de reconnaissance en place afin de voir s'ils peuvent satisfaire à cet objectif.
En cours	Continuer de mettre à jour et de réviser le site intranet de l'Initiative de la modernisation de la gestion opérationnelle
Terminé	Afficher le rapport final sur l'évaluation des capacités sur le site Web de l'Agence



À déterminer	Évaluer le besoin d'établir des normes pour la prestation de services internes par les experts fonctionnels (voir secteur prioritaire 9)
En cours	Le service des Ressources humaines pourrait jouer un rôle proactif en assurant la liaison avec les régions afin de cerner les difficultés ou les besoins en ce qui a trait à la classification, à la dotation en personnel, etc. Le service des Ressources humaines a tenu différentes séances d'information partout dans l'Agence. La première Conférence sur les ressources humaines de l'APECA a eu lieu en juin 2003.
En cours	Former les employés sur l'information et les outils à leur disposition à l'Agence et cerner les lacunes Le service des Ressources humaines a mené un sondage afin de déterminer les besoins en formation. On a tenu quelques séances de formation à l'Agence (p. ex. des séances sur la gouvernance) et on en organisera d'autres au besoin.
Terminé (SIF) Rapports (à déterminer)	Élaborer des rapports annuels sur le rendement financier et d'exploitation de l'Agence qui sont conformes à la SIF. Présenter ces rapports comme de l'information publique. Les rapports sont conformes à la SIF. On attend des directives du SCT concernant la présentation de rapports au public.