



**CFIA·ACIA**

**KPMG Consulting**

**P U B L I C   S E R V I C E S**

**Évaluation des capacités de modernisation  
des pratiques de gestion de  
l'Agence canadienne d'inspection des aliments**

**Rapport  
16 septembre 2002**

	<u>Page</u>
Sommaire .....	3
Introduction .....	6
Aperçu de la méthode d'évaluation des capacités .....	13
Résumé des constatations et des possibilités d'agir .....	18
Possibilités d'amélioration et plans d'action .....	27.
Constatations détaillées et possibilités d'amélioration .....	42
Annexe A - Choix des personnes interviewées .....	91



Cette étude visait à évaluer les capacités de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) sous l'angle de ses pratiques de gestion, et à cerner les aspects à améliorer en priorité. Au moyen de l'outil diagnostic « Évaluation des capacités », un groupe conjoint représentant l'ACIA et le consultant a mené plus d'une quarantaine d'entrevues avec des gestionnaires et des experts fonctionnels, évalué les capacités actuelles de l'organisation ainsi que les capacités visées (à atteindre), repéré les possibilités d'amélioration et préparé des plans de mise en oeuvre de projets de niveau supérieur. Pour l'ACIA, la prochaine étape consistera à dresser un plan de mise en oeuvre basé sur ses priorités.

L'ACIA est une organisation relativement jeune, formée en 1997 par la fusion des programmes d'inspection d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, de Santé Canada et de Pêches et Océans Canada. Elle constitue l'un des trois organismes de service spéciaux créée à cette époque par le gouvernement du Canada à titre d'établissements publics jouissant d'un statut d'employeur distinct. L'Agence a son propre chef de la direction (le président), qui possède le rang et tous les pouvoirs d'un sous-ministre. Plus de 5000 personnes travaillent actuellement pour l'Agence, dont le budget d'exploitation annuel approche les 500 millions \$.

Depuis sa création, l'ACIA a apporté plusieurs améliorations à ses pratiques de gestion. À noter plus particulièrement : l'établissement de profils de compétence et formation en gestion; instauration de programmes nationaux de récompense et de reconnaissance; nomination de gestionnaires de l'inspection et d'agents de planification et des ressources dans les centres opérationnels et les bureaux régionaux; mise en application de la Stratégie d'information financière; application de mécanismes de gouvernance visant à améliorer les relations horizontales de travail au niveau des centres opérationnels; établissement d'un modèle de gouvernance pour les TI. De solides processus d'analyse du risque sous-tendent la gestion des risques scientifiques et des risques pour la santé publique. Tous les laboratoires de l'Agence ont une certification ISO. L'organisation se caractérise par son solide esprit d'équipe, le dévouement du personnel, et un style de gestion participatif. Voici les points méritant une amélioration continue :

- **Arrimer les stratégies globales de l'Agence aux priorités opérationnelles locales.** Communiquer la grande stratégie d'ensemble; établir des mécanismes permettant aux Directions générales de fixer conjointement leurs priorités; clarifier les rôles et responsabilités concernant l'établissement des priorités; instaurer un cadre de gestion des ressources qui relie les priorités stratégiques de l'Agence et le processus d'allocation des ressources au niveau des gestionnaires de l'inspection; raffermir les liens entre la planification et la budgétisation; faire coïncider les ressources avec le risque des programmes; donner aux gestionnaires un meilleur contrôle sur leur budget.
- **Mesure du rendement.** Continuer d'instaurer un cadre de rendement intégré et des méthodes propres à la gestion de la réglementation; raffermir les fonctions d'évaluation/vérification; mieux surveiller les services internes; revigorer les rapports de rendement trimestriels.

- **Établir des systèmes et des outils d'exploitation adéquats.** Améliorer les systèmes de façon graduelle (p. ex. le PAM); consolider l'infrastructure de GI/TI; simplifier les systèmes tels que le SGR; améliorer l'accessibilité générale de l'information financière; bonifier les systèmes de façon qu'ils produisent de meilleures données sur le rendement; donner aux gestionnaires un meilleur accès aux outils de gestion (p. ex. les outils d'analyse de rentabilisation).
- **Mieux faire connaître et comprendre la gestion moderne.** Communiquer et expliquer de façon proactive les notions de valeurs et d'éthique; intensifier la formation en gestion (p. ex. en gestion financière); simplifier et bonifier les processus opérationnels.
- **Résoudre les enjeux humains.** Contrer les problèmes nuisant au moral des troupes (classification, charge de travail, locaux, etc.); établir des mécanismes pour mesurer la satisfaction du personnel.
- **Renouvellement des effectifs.** Dresser des plans de relève dans les secteurs où l'Agence risque le plus de voir s'effriter son bassin de connaissances et de compétences; continuer d'appliquer des programmes nationaux de RH pour favoriser le recrutement et le maintien en poste du personnel; faire connaître et valoriser les réussites locales.
- **Encourager une orientation organisationnelle mieux intégrée.** Revoir le rôle et la structure du Réseau des Programmes; favoriser l'intégration ou la coordination des fonctions scientifiques; revoir les fonctions des services pan-organisationnels dans les Directions générales et les centres opérationnels; intégrer davantage les activités de consultation des clients et des intervenants.
- **Mieux structurer le processus de gestion du rendement.** Faire appliquer le processus de gestion du rendement partout dans l'organisation; revitaliser le processus d'évaluation du rendement pour l'appliquer de façon plus homogène dans l'organisation.



Les modes de fonctionnement et les choix de gestion de l'administration fédérale subissent des changements rapides et considérables. Cette transformation passe obligatoirement par la modernisation de la fonction de contrôleur. La transition d'une perspective surtout financière à une perspective de gestion plus large est au coeur de ce thème. Le document *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* (mars 2000) marque le début de la modernisation de la gestion publique afin de répondre à la mutation des attentes et des priorités de la population canadienne.

Plusieurs politiques et activités connexes mises en place sous l'impulsion du Conseil du Trésor pourraient se répercuter sur l'Agence :

- La stratégie d'information financière (SIF) offre l'occasion d'améliorer la gestion financière. L'Agence a adopté la comptabilité d'exercice le 1er avril 2000.
- Le Cadre de gestion intégrée du risque, du Conseil du Trésor (avril 2001), est en voie d'être mis en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique. Il vise à renforcer les pratiques de gestion du risque au sein de la fonction publique.
- La Politique sur la vérification interne (avril 2001) a pour but de renforcer les fonctions de vérification interne et de fournir des ressources suffisantes pour effectuer les vérifications.
- Le projet de prestation des services axée sur le citoyen vise à améliorer l'accès aux services et la satisfaction des clients. Les ministres du Conseil du Trésor ont établi un objectif d'accroissement d'au moins 10 % du taux de satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation des principaux services gouvernementaux d'ici 2005.

- L'évaluation des capacités de modernisation de la fonction de contrôleur à l'ACIA fait partie d'une série d'évaluations menées auprès de divers ministères et organismes fédéraux, dans le cadre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale.
- Il est de plus en plus reconnu que la « fonction de contrôleur moderne » est synonyme de bonnes pratiques de gestion. C'est pourquoi cette évaluation a porté sur « les pratiques de gestion moderne » en s'appuyant de façon générale sur les sept éléments de l'outil « Évaluation des capacités ».
- 41 cadres supérieurs ont contribué à l'évaluation des capacités.
- En préparation pour l'étude, les cadres supérieurs appelés à y participer directement ont reçu une formation sur la fonction de contrôleur moderne, y compris sur l'outil « Évaluation des capacités ». Une fois les entrevues terminées, une équipe conjointe regroupant six à huit cadres supérieurs de l'ACIA et des représentants de KPMG Consulting en a regroupé les résultats et évalué les pratiques de gestion (cernées lors des 41 entrevues) à la lumière des critères de l'outil « Évaluation des capacités ». Une séance de suivi est prévue avec l'équipe de cadres supérieurs, pour valider les constatations. Il faut donc considérer le présent rapport comme une auto-évaluation des gestionnaires, et non comme une vérification.
- Aucun plan d'action détaillé n'a encore été dressé, puisque les gestionnaires devront fixer la priorité relative des possibilités d'action recensées lors de l'évaluation.



- **Évaluer l'état des pratiques liées à la fonction de contrôleur moderne de l'Agence en regard d'une norme commune.** Évaluer les pratiques de gestion actuelles à la lumière des meilleurs principes et pratiques reconnus, comme prévu dans le rapport du Groupe d'examen indépendant.
- **Comparer aux meilleures pratiques.** L'outil d'évaluation des capacités repose sur les meilleures pratiques d'autres organismes de premier plan, et permet donc aux organismes qui l'utilisent de se situer par rapport à ces pratiques.
- **Dresser un plan de mise en œuvre.** Souligner les possibilités d'agir hautement prioritaires, et dresser un plan global visant à améliorer les pratiques de gestion de l'Agence.

- L'évaluation s'est déroulée sous la conduite d'un comité directeur formé de Tom Beaver, John Jones et Gordon White.
- L'ACIA a temporairement recruté un chargé de projet (Harry Crowe, consultant) pour la durée de l'évaluation, et pour aider à l'élaboration des projets de mise en œuvre.
- L'exercice d'évaluation des capacités a été exécuté à contrat par KPMG Consulting. Michael Kelly, Garry Sears et Jeff Moffett faisaient partie de l'équipe.
- L'évaluation a été conjointement financée par l'Agence et par le Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur, du SCT.
- On a interviewé 41 gestionnaires de l'Agence, choisis selon les critères figurant à l'annexe A.
- Le rapport a été préparé avec l'aide d'un groupe de cadres supérieurs de l'Agence. Nous tenons à les remercier de leur concours et du temps qu'ils ont consacré à l'évaluation; leur contribution s'est avérée indispensable au bon déroulement des travaux.

- L'Agence a vu le jour en 1997 à la suite de l'adoption de la *Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments*. Il s'agit d'un établissement public qui a le statut d'employeur distinct et qui figure dans l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le président, qui est nommé par le gouverneur en conseil pour un mandat ne dépassant pas cinq ans, relève du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.
- L'Agence est issue de la fusion de composantes d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, de Santé Canada et de Pêches et Océans Canada, en 1997. Elle a pour principale responsabilité d'appliquer les normes de salubrité des aliments, de la santé animale et la protection des végétaux décrites dans la loi. Pour y arriver, elle dispense des services d'inspection, notamment l'homologation des établissements de transformation, l'inspection des aliments importés et produits au Canada, la certification des exportations ainsi que des services de quarantaine.
- Le siège de l'Agence est à Ottawa; ses programmes sont exécutés dans l'ensemble des provinces et des territoires. Elle compte quatre centres opérationnels et 18 bureaux régionaux. Ses quelque 5300 employés sont répartis en 26 bureaux de secteur, 185 bureaux locaux et 408 établissements tiers (des abattoirs par exemple), ainsi que 22 laboratoires et établissements de recherche.
- Les dépenses prévues pour l'exercice 2002-2003 s'élèvent à 463,1 millions de dollars, dont 47,4 millions \$ en recettes disponibles.
- La loi portant la création de l'Agence en fait un employeur distinct aux termes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Les employeurs distincts font partie de la fonction publique fédérale et leurs employés restent des fonctionnaires, rémunérés à même les fonds publics. Les employeurs distincts reçoivent les pouvoirs assumés traditionnellement par le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui les autorisent à négocier des conventions collectives et à établir les conditions d'emploi de leur personnel. De concert avec les autres parties, l'Agence établit ses propres systèmes de rémunération et de classification et ses propres politiques sur, notamment, le réaménagement des effectifs et les voyages. Elle collabore avec les syndicats pour trouver des modes de fonctionnement souples sur le plan des conditions de travail de manière à mieux répondre aux demandes de l'industrie.

- Ce rapport représente le consensus des représentants de l'ensemble de l'Agence sur l'évaluation des pratiques de modernisation de la fonction de contrôleur.
- Dans toute la mesure du possible, nous présentons des exemples de pratiques de gestion en vigueur à l'Agence.
- Les principales informations, questions d'intérêt et possibilités d'action présentées reflètent les points de vue prédominants des cadres supérieurs. Les justifications sous-tendant l'évaluation sont basées sur l'information mise de l'avant par ces derniers, le consultant jouant un rôle de remise en question.
- L'étude porte sur les capacités de l'ACIA, c'est-à-dire son aptitude effective ou potentielle à exécuter le travail. Le processus d'évaluation des capacités mesure le niveau des aptitudes de gestion nécessaires à l'évolution de l'organisation. Les « capacités » englobent une diversité d'éléments : gens, compétences, processus, technologie, politiques, engagement, cadre de gestion et ressources.

# Aperçu de la méthode d'évaluation des capacités



- Orientée vers l'avenir -- met l'accent sur la mise en place des capacités nécessaires pour répondre à l'avenir aux nouvelles demandes des clients et à la mutation de l'environnement.
- Axée sur le développement et l'amélioration des capacités plutôt que sur la réduction des effectifs.
- Admet qu'un organisme peut se concentrer seulement sur l'amélioration de secteurs choisis au cours d'une période donnée et ne peut pas exceller en tout.
- Se veut un outil diagnostique à l'intention des cadres supérieurs de l'organisme.
- Axée sur l'ensemble de l'Agence -- n'est pas conçue pour comparer les pratiques de gestion entre les Directions générales.
- Outil d'auto-évaluation dirigée -- pas un examen ni une vérification. Les données proviennent d'entrevues et sont ensuite collectivement validées par les gestionnaires.
- S'appuie sur les changements déjà en cours dans les processus de gestion.

## Pratiques de gestion moderne

- Leadership stratégique
- Valeurs et éthiques communes
- Gens motivés
- Responsabilisation distincte
- Gestion évoluée du risque
- Information sur le rendement intégrée
- Gérance rigoureuse

# Critères d'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur moderne

## Leadership stratégique

- **Engagement de la direction**  
L'administrateur général et la haute direction sont conscients de la nécessité d'établir et de mettre en place le contexte des pratiques modernes de gestion et s'engagent à le faire.
  - **Participation des gestionnaires**  
Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités liées aux pratiques de gestion moderne et s'engagent à les assumer.
  - **Autorités fonctionnelles supérieures du ministère**  
Mesure où l'autorité fonctionnelle supérieure du ministère et de l'organisation de soutien est utilisée pour obtenir des commentaires objectifs et des conseils indépendants
  - **Planification**  
Planification de la stratégie, des activités et des opérations et liens entre cette planification et l'affectation des ressources.
  - **Gestion des ressources**  
Mécanismes de classement des options de programmes, de détermination des besoins de financement et d'affectation des ressources, et de budgétisation et de prévision.
  - **Gestion des partenariats**  
L'organisation recourt dans une large mesure aux partenariats pour appuyer la prestation des services en mettant à profit les capacités des intervenants externes, des partenaires et d'autres organisations gouvernementales.
  - **Gestion des rapports avec la clientèle**  
Engagement à renforcer sciemment les rapports avec les organisations clientes et à intégrer et coordonner l'élaboration et la prestation des services
- ### Responsabilisation distincte
- **Clarté des responsabilités et de l'organisation**  
Clarté des responsabilités assignées et de la reddition de comptes dans l'ensemble de l'organisation.
  - **Objectifs de rendement et évaluations**  
Mesure où l'atteinte des résultats financiers et opérationnels fait partie des objectifs de rendement.
  - **Appui d'experts**  
Excellent conseiller à la disposition des gestionnaires pour les aider à prendre des décisions quant aux questions relatives aux pratiques modernes de gestion et aux opérations.
  - **Rapports externes**  
Mesure où les rapports sont conformes aux exigences du Parlement, des organismes centraux et des intervenants clés en matière de diffusion de l'information.

## Valeurs et éthique communes

- **Cadre de valeurs et d'éthique**  
Leadership de politiques et d'activités qui soutiennent visiblement la fonction de gardien des ressources publiques et donnent priorité aux « pratiques modernes de gestion ».

## Gestion du risque évoluée

- **Gestion du risque intégrée**  
Des mesures ont été insaturées pour cerner, évaluer, comprendre, régler et communiquer systématiquement et uniformément les risques.
- **Cadre intégré de contrôle de la gestion**  
Pertinence des contrôles de la gestion instaurés et liens entre les contrôles grâce à un cadre intégré

## Information sur le rendement intégrée

- **Rapport ministériel sur le rendement intégré**  
Existence de mesures clés de surveillance générale du rendement de l'ensemble de l'organisation et des résultats optimaux.
- **Information opérationnelle**  
Mesures et systèmes servant à évaluer la qualité des services et l'efficacité de l'exécution des programmes
- **Mesure de la satisfaction de la clientèle**  
Utilisation des données provenant des enquêtes sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et sur l'importance des services
- **Normes de service**  
Comparaison avec les normes de service à la clientèle et mise à jour des normes
- **Information sur l'évaluation**  
Utilisation de l'information autre que financière liée à l'efficacité des programmes et aux résultats
- **Information financière**  
De l'information financière fiable est disponible en temps opportun.
- **Information sur la gestion des coûts**  
Mécanismes de saisie des coûts des activités, des produits et des résultats

## Gens motivés

- **Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion**  
Mesure où les compétences exigées pour l'application des pratiques modernes de gestion sont définies et où les gestionnaires ont accès à la formation
- **Satisfaction du personnel**  
Mécanismes en place pour surveiller le moral des employés et les relations de travail.
- **Milieu de travail propice**  
Pratiques de communication, de bien-être, de sécurité et de soutien qui permettent au personnel de fournir des services et programmes axés sur les clients tout en réalisant leur plein potentiel
- **Effectif durable**  
Les énergies du personnel sont gérées sagement, ce qui contribue à assurer la viabilité de l'organisation
- **Valoriser la participation du personnel**  
Mesure où la culture organisationnelle favorise la participation des employés, l'esprit d'équipe, le partage des idées, la prise de risques, l'innovation et l'apprentissage continue et où elle récompense ces comportements ou fournit des incitatifs à leur égard.

## Gérance rigoureuse

- **Amélioration du processus opérationnel**  
Mesure où les processus sont bien compris, utilisés de manière uniforme et améliorés continuellement en conformité avec les pratiques exemplaires.
- **Outils et techniques de gestion**  
Gamme des techniques analytiques (coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, analyse comparative) à la disposition des gestionnaires.
- **Gestion des connaissances**  
Les utilisateurs internes et externes peuvent facilement consulter l'information sur le rendement ou la gestion en se servant de la technologie et les enseignements tirés sont partagés à l'échelle de l'organisation.
- **Pratiques comptables**  
Des relevés des transactions financières sont conservés de manière uniforme et utile aux fins de vérification et de préparation de rapports, conformément aux principes comptables généralement reconnus et à la Stratégie d'information financière (SIF).
- **Gestion de l'actif**  
L'actif est géré et utilisé efficacement selon une méthode fondée sur le cycle de vie, des registres de l'actif sont tenus et l'actif est comptabilisé selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux PCGR et à la SIF.
- **Vérification interne**  
Un solide programme de vérification interne est instauré et les résultats de la vérification sont des intrants essentiels de la prise de décisions par les gestionnaires.
- **Vérification externe**  
Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats et recommandations des vérifications externes des opérations ministérielles.



- Les capacités actuelles sont évaluées en fonction des principaux éléments de l'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur, et des critères accompagnant chacun de ces éléments.
- Les capacités décrites dans chaque critère représentent différents états ou paliers que l'organisme peut s'efforcer d'atteindre. Ces descriptions sont progressives.
- Les descriptions des capacités sont fondées sur les meilleures pratiques généralement reconnues, mais elles ont été adaptées pour tenir compte du rapport du Groupe d'examen indépendant et du cadre d'évaluation du SCT.
- On a adopté une méthode de pointage de « 1 » à « 5 ». Une cote élevée ne signifie pas nécessairement que l'organisation a excellé dans ce domaine, mais elle renvoie plutôt au niveau de la capacité. Le classement idéal pour n'importe quel secteur dépend des besoins et des buts de l'organisme.

SUJET	1	2	3	4	5
<b>Information sur le rendement général</b>	Aucune mesure du rendement organisationnel	Chaque secteur évalue le rendement de son unité. On a déterminé les secteurs prioritaires pour l'ensemble de l'organisme.	Des mesures stratégiques de niveau élevé sont en place et sont liées à la vision et aux priorités stratégiques principales. Les résultats à mesurer selon les critères organisationnels ont été déterminés et sont liés aux évaluations de l'ensemble de l'organisme.	Il y a des données sur le rendement pour tout l'organisme. Ces résultats sont interprétés selon un concept de pointage équilibré. Les résultats sont contrôlés périodiquement. Les méthodes d'évaluation de l'organisme sont adaptées continuellement.	Les résultats des évaluations sont contrôlés périodiquement; les plans stratégiques et opérationnels sont modifiés en conséquence. Ces résultats amènent à faire des compromis dans les priorités. L'information est facilement accessible dans les systèmes d'information de la haute direction.

Capacité existante → Capacité future  
 Point que l'organisation cherche à atteindre à l'avenir « capacité visée »

**Sommaire des constatations  
et des possibilités d'action**



# Constatations : exemples de bonnes pratiques de gestion à l'ACIA

❖ L'ACIA a fait de bon progrès dans la conception, l'établissement et la prestation d'activités de formation.

❖ On a récemment nommé 55 gestionnaires de l'inspection, des postes de première ligne, qui ont l'entière responsabilité de la planification, de la gestion du rendement et de l'analyse du risque.

❖ On a conçu et appliqué des programmes de gestion de carrière et des programmes de récompense et de reconnaissance.

Le projet de promotion de excellence dans la prestation des services favorise continuellement l'examen et l'actualisation des meilleures pratiques.

❖ L'ACIA a des processus bien établis pour faire face aux problèmes scientifiques et de santé publique (p. ex. dossiers chauds, évaluation des risques). L'ACIA a également de solides pratiques d'analyse du risque au niveau des enjeux.

❖ L'Agence est bien avancée dans l'application de la SIF et des principes comptables généralement reconnus.

❖ Les mécanismes de gouvernance par centre opérationnel ont permis d'améliorer la participation, la communication et la coordination horizontales dans les régions.

❖ Tous les laboratoires ont une accréditation ISO. Dix-sept des 25 laboratoires ont fait l'objet d'une vérification en vue d'une accréditation ISO 17025.

❖ On a récemment nommé des agents de planification et des ressources à la Direction générale des opérations, dans les centres opérationnels et les bureaux régionaux, pour aider les gestionnaires à s'acquitter de leurs tâches de gestion et de planification des ressources au niveau local.

# Sommaire des niveaux de capacité

Ce graphique illustre le niveau de « capacité actuelle » et de « capacité visée » pour chacun des 33 critères de l'outil d'évaluation des capacités.

La « capacité actuelle » représente l'évaluation actuelle des capacités de l'Agence pour chaque critère.

La « capacité visée » représente le niveau de capacité souhaité et qu'on a des chances réalistes d'atteindre au cours des trois prochaines années.

Un niveau de capacité supérieur n'est pas préférable à une capacité moindre. Pour tout critère, le niveau de capacité idéal dépend des besoins et des buts de l'organisation.

Les « capacités visées » de niveau 4 ou supérieur correspondent aux pratiques de gestion où l'Agence doit exceller.

Le niveau 5 correspond au niveau des pratiques exemplaires de calibre mondial, et constitue donc l'exception.

		Non existant/non élaboré 1	Premiers stades d'élaboration 2	Bonne pratique de gestion 3	Pratique évoluée 4	Prat. exempl. de l'industrie 5
Leadership stratégique	Engagement de la direction		■	■	■	
	Participation des gestionnaires			■	■	■
	Autorités fonctionnelles supérieures du Ministère		■	■	■	■
	Planification		■	■	■	
	Gestion des ressources		■	■	■	■
	Gestion des partenariats			■	■	■
	Gestion des relations avec la clientèle		■	■	■	
Valeurs et éthique communes	Cadre de valeurs et d'éthique		■		■	
Gens motivés	Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion			■	■	
	Satisfaction du personnel	■		■	■	
	Milieu de travail propice			■	■	■
	Effectif durable			■	■	■
	Valoriser la participation du personnel			■	■	■
Gestion du évoluée	Gestion du risque intégrée			■	■	■
	Cadre intégré de contrôle de la gestion		■	■	■	
Responsabilisation distincte	Clarté des responsabilités et de l'organisation		■	■	■	
	Objectifs de rendement et évaluations		■	■	■	
	Appui d'experts		■	■	■	
	Rapports externes			■	■	■
Information intégrée sur le rendement	Rapports ministériels intégrés sur le rendement		■	■	■	
	Information opérationnelle		■	■	■	
	Évaluation de la satisfaction de la clientèle		■	■	■	
	Normes de service		■	■	■	
	Information sur l'évaluation		■	■	■	
	Information financière			■	■	■
	Information sur la gestion des coûts		■	■	■	
Gérance rigoureuse	Amélioration du processus opérationnel		■	■	■	■
	Outils et techniques de gestion		■	■	■	
	Gestion des connaissances			■	■	■
	Pratiques comptables				■	■
	Gestion de l'actif		■	■	■	■
	Vérification interne		■	■	■	
	Vérification externe		■	■	■	

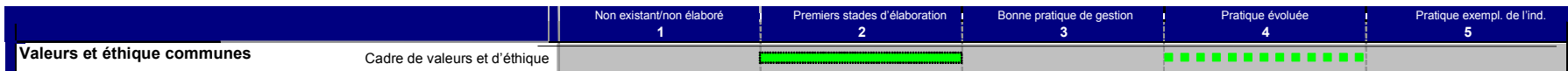
## Leadership stratégique

- La haute direction est déterminée à bonifier les pratiques de gestion, bien que leurs mises en place est quelquefois entravée par des problèmes de ressources. On estime qu'une « stratégie globale » contribuerait à harmoniser les orientations d'entreprise de l'organisation, et à concilier les priorités stratégiques et les réalités opérationnelles.
- La direction est composée de gestionnaires dont l'expérience et la formation varient grandement, et qui doivent s'efforcer de concilier leur savoir-faire scientifique et administratif et les priorités de l'organisation. Plusieurs tireraient profit d'une formation plus poussée en compétences de gestion, spécialement en gestion financière.
- L'équipe de direction de l'Agence compte des spécialistes fonctionnels supérieurs, et toutes les propositions majeures sont revues par les autorités fonctionnelles. Le processus des « dossiers chauds » est un exemple de bonne utilisation des spécialistes fonctionnels. Cependant, le rôle des autorités fonctionnelles devrait continuer d'évoluer davantage vers la remise en question, et dans certains cas s'orienter davantage vers la facilitation/l'obtention de résultats que vers le contrôle.
- Même si les rencontres du lac Meech ont permis de fixer l'orientation stratégique de l'Agence, la planification du travail et le choix des priorités se font au niveau local/opérationnel, quelque peu à l'écart des processus de planification stratégique et financière. Au niveau des centres opérationnels, on observe une interrelation considérable entre les programmes et les opérations pour ce qui est de la planification, mais ce n'est pas autant le cas à Ottawa.
- L'arrivée des nouveaux conseillers financiers a eu pour effet d'améliorer les capacités de budgétisation et de prévision de l'Agence. Néanmoins, le processus d'allocation de ressources n'est pas étroitement corrélé au processus de planification, et les gestionnaires se sentent davantage responsables de l'exécution des programmes que de l'administration des budgets.
- Il existe de nombreux partenariats, reposant sur une grande diversité d'ententes officielles et officieuses. Le mandat réglementaire de l'Agence a pour effet de limiter le type et la nature des relations entretenues avec les clients.

		Non existant/non élaboré 1	Premiers stades d'élaboration 2	Bonne pratique de gestion 3	Pratique évoluée 4	Pratique exempl. de l'ind. 5
<b>Leadership stratégique</b>	Engagement de la direction		████████████████████	████████████████████		
	Participation des gestionnaires			████████████████████	████████████████████	
	Autorités fonctionnelles supérieures du Ministère		████████████████████		████████████████████	
	Planification		████████████████████	████████████████████		
	Gestion des ressources		████████████████████		████████████████████	
	Gestion des partenariats			████████████████████	████████████████████	
	Gestion des relations avec les clients		████████████████████	████████████████████		

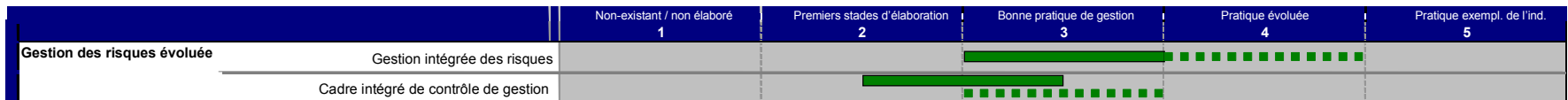
## Valeurs et éthique communes

- L'organisation a la réputation de pouvoir compter sur un personnel dévoué et hautement intègre. L'éthique de travail est fortement influencée par la présence de nombreux professionnels habitués à respecter scrupuleusement des codes de conduite professionnelle. Cela a grandement contribué à façonner la culture organisationnelle de l'Agence.
- Dès la création de l'Agence, on a beaucoup insisté sur les valeurs et l'éthique. En fait, le noyau de valeurs et les principes de fonctionnement de l'ACIA résultent d'un long processus de consultation du personnel. Cependant, on craint que ces valeurs et cette éthique ne se reflètent pas toujours dans le comportement du personnel. L'organisation semble faire face à des problèmes tels que l'équilibre de la charge de travail et le désir d'instaurer un système de réglementation ouvert/transparent.
- L'ACIA est en train de se doter d'un code d'éthique.



## Gestion des risques évoluée

- L'ACIA a mis en place des politiques détaillées de gestion du risque et instauré de solides processus pour faire face aux problèmes scientifiques/de santé publique. Tous ces éléments font partie intégrante des opérations de l'ACIA, où le risque est pris en compte dans les décisions quotidiennes au niveau opérationnel.
- Malgré un solide processus de gestion du risque au niveau des dossiers, il n'y a pas de liens évidents avec les risques pan-organisationnels à plus long terme, et cet aspect n'est pas non plus intégré à la conception des programmes.
- Il serait possible d'adopter une approche mieux intégrée face aux risques scientifiques et aux risques d'investissement/d'affaires plus traditionnels.
- Même si l'Agence a mis en place plusieurs éléments d'un cadre de gestion des risques, ce cadre n'est pas encore pleinement développé. On pourrait confier aux Directeurs des services de gestion (DSG) et aux agents de planification et des ressources un rôle plus proactif dans la gestion des mesures de contrôle visant à atténuer les risques.





# Points saillants des constatations (suite)

## Information sur le rendement intégrée

- On a élaboré, pour chaque secteur d'activité, des modèles logiques ainsi que des indicateurs-clés et des résultats-clés de rendement. L'arrimage des mesures de niveau inférieur aux mesures de niveau supérieur améliorera, pour les gestionnaires, la pertinence et la signification des informations de gestion. Il faudra modifier les systèmes pour qu'ils puissent mieux soutenir la production de rapports de rendement.
- Les systèmes SGR, SIESAL, SCI et PAM génèrent tous un quelconque type d'information opérationnelle. Par exemple, le SGR fournit de l'information sur la Direction générale des opérations, et sert à des fins de planification et d'ordonnancement des tâches. Le système PAM est utilisé dans certaines unités de l'organisation, et il serait possible d'utiliser à plus grande échelle des modules de ce système. Il est difficile d'amener les Directions générales à présenter des rapports de façon intégrée.
- Le nombre limité de mécanismes de gestion de la satisfaction de la clientèle s'explique probablement par le mandat réglementaire de l'Agence. Des critères généraux de satisfaction (niveau sociétal) sont mesurés et déclarés.
- Malgré la nécessité d'instaurer des normes de service internes partout dans l'organisation, on doit agir avec prudence à cet égard, encore une fois en raison du mandat réglementaire de l'Agence.
- La structure d'évaluation fonctionne bien, et s'inspire du modèle du SCT. En outre, Santé Canada mène des examens sur la sécurité alimentaire, tandis que d'autres examens externes sont menés par des instances internationales. Cela dit, on ne s'intéresse que depuis relativement peu de temps aux données d'évaluation, et l'information produite est assez limitée.
- Les gestionnaires de l'Agence ont besoin de meilleurs outils et d'une meilleure formation pour surveiller en permanence leurs budgets, leurs engagements en cours et leurs soldes disponibles. Le système de gestion financière ne permet pas d'exercer beaucoup de surveillance active.
- La surveillance de la totalité des coûts des situations d'urgence pose un problème. Les coûts directs sont calculés, mais non les frais généraux des dépenses de base. Une comptabilité des coûts des programmes par prise en charge des amortissements est effectuée aux fins du rapport annuel.

		Non-existant / non élaboré 1	Premiers stades d'élaboration 2	Bonne pratique de gestion 3	Pratique évoluée 4	Pratique exempl. de l'ind. 5
Information sur le rendement intégrée	Rapports ministériels intégrés sur le rendement		████████████████████	████████████████████	████████████████████	
	Information opérationnelle		████████████████████	████████████████████	████████████████████	
	Évaluation de la satisfaction de la clientèle		████████████████████	████████████████████	████████████████████	
	Normes de service		████████████████████	████████████████████	████████████████████	
	Information sur l'évaluation		████████████████████	████████████████████	████████████████████	
	Information financière			████████████████████	████████████████████	
	Information sur la gestion des coûts		████████████████████	████████████████████	████████████████████	







## **Possibilités d'amélioration et plans d'action**



Voici les façons dont l'Agence pourrait améliorer ses pratiques de gestion. Elles ne sont **pas** présentées par ordre de priorité. La haute direction devra fixer un ordre de priorité et choisir quels projets méritent d'être retenus, compte tenu des ressources disponibles. Les projets sont explicités dans les pages suivantes.

## GRUPE A

- **Poursuivre le développement du processus de planification.** Établir des processus pour cerner les priorités stratégiques à long terme, ainsi que les principales possibilités d'agir et les principaux risques. Examiner les priorités stratégiques, en arrimant la planification et les priorités stratégiques à la planification du travail, à la planification financière et à la budgétisation. Communiquer au personnel la stratégie globale de l'Agence. Établir des mécanismes permettant aux Directions générales de procéder conjointement à l'établissement des priorités et la préparation des plans. Clarifier des rôles et responsabilités entourant la préparation des plans et l'établissement des priorités (par exemple, circonscrire les rôles respectifs du gestionnaire de programme et du gestionnaire des inspections). Instaurer une méthode pour arrimer la planification opérationnelle locale aux priorités stratégiques et aux priorités des programmes de niveau national.
- **Poursuivre l'établissement d'un cadre de gestion des ressources.** Mettre sur pied une structure ou un processus qui relie le processus de planification aux opérations (allocation des ressources, budgétisation, prévisions, détermination de la priorité des activités). Concevoir un outil d'allocation des ressources qui ferait coïncider les priorités stratégiques et l'allocation des ressources avec les plans des centres opérationnels et des régions. Revoir les rôles joués respectivement par la DG des programmes et la DG des opérations dans l'allocation des ressources aux programmes au niveau local, quand les ressources sont insuffisantes. Envisager une décentralisation plus poussée de la gestion budgétaire au niveau local.
- **Poursuivre l'établissement d'un mécanisme intégré de mesure du rendement.** Continuer d'élaborer et valider le cadre de rendement intégré. Relier les mesures de niveau inférieur aux mesures stratégiques organisationnelles de niveau supérieur. Explorer la possibilité de nouer des relations de collaboration avec d'autres organismes réglementaires, pour mettre au point une approche méthodologique adéquate. En bout de ligne, arrimer la mesure du rendement à la gestion du rendement.

## GRUPE B

- **Revoir le cadre de valeurs et d'éthique de l'Agence.** Mettre à jour la documentation existante sur les valeurs et l'éthique pour le personnel de l'Agence, et exploiter toutes les possibilités de promouvoir les valeurs lors des réunions du personnel et des autres événements. Continuer de démontrer l'engagement de l'Agence envers les pratiques de gestion modernes en organisant des activités de soutien.
- **Établir des mécanismes pour évaluer la satisfaction du personnel.** Explorer des mécanismes, aussi bien exhaustifs que ponctuels, pour évaluer la satisfaction et le moral des troupes, et dresser des plans d'action en conséquence. Mener des sondages-pilotes dans certains secteurs de l'organisation, pour frayer la voie à un sondage plus complet sur le climat de travail. Dresser un plan de référence permettant de mesurer l'évolution du degré de satisfaction.
- **Revitaliser le processus d'évaluation du rendement partout dans l'organisation.** S'assurer que les évaluations du rendement sont effectuées partout dans l'organisation. Relier les évaluations de rendement aux compétences, ainsi qu'aux buts et objectifs annuels. Se servir des évaluations pour cerner les besoins de formation stratégiques qui étayeront les plans d'apprentissage individuels et du plan de formation de l'organisme.
- **Continuer de planifier la relève aux niveaux national et local.** Examiner les principaux risques et lacunes sur le plan des compétences. Voir à la mise en place de plans de relève partout dans l'Agence. Appliquer une approche de valorisation des meilleures pratiques qui met en valeur les initiatives locales à l'échelle nationale. Examiner les programmes de soutien en RH, et établir des stratégies pour préserver le bassin de savoir de l'organisation.
- **Résoudre les problèmes de classification.** Examiner les litiges de classification et établir une stratégie curative.

## GROUPE C

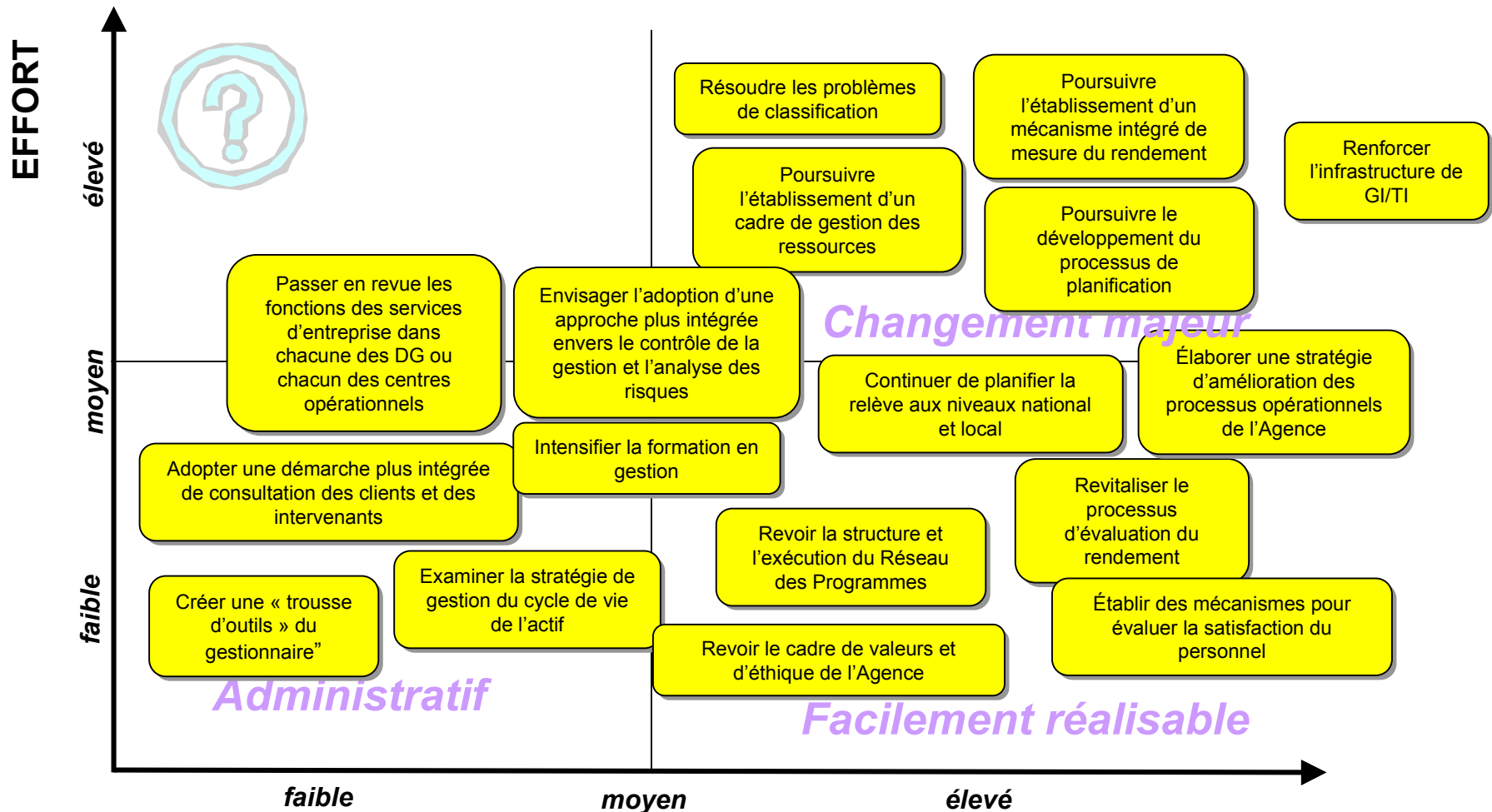
- **Intensifier la formation en gestion, spécialement en gestion financière.** Assurer l'adéquation de la formation en gestion offerte, et concevoir au besoin de nouvelles activités de formation. Faire un suivi auprès des gestionnaires, pour vérifier s'ils ont bien suivi la formation. Trouver au besoin des remplaçants, pour permettre aux gestionnaires intéressés de suivre la formation. Il pourrait être également nécessaire d'offrir d'autres types de formation générale en gestion (p. ex. en gestion des ressources humaines).
- **Examiner la stratégie de gestion du cycle de vie de l'actif, à la lumière des contraintes financières.** Évaluer la capacité de l'Agence à observer la stratégie en vigueur. Modifier cette dernière en fonction de la réalité financière actuelle. Dresser un plan global de gestion de l'actif, et réviser le plan de remplacement des éléments d'actif.
- **Renforcer l'infrastructure de GI/TI pour soutenir la production de rapports de gestion.** Passer en revue les types d'informations de gestion devant être fournies par les systèmes opérationnels, et en déterminer la priorité relative. Envisager de mettre en application graduellement le PAM. Simplifier et clarifier le rôle du SGR. Élaborer un système de rapports de projet pour les programmes. À long terme, continuer d'intégrer les systèmes opérationnels et élaborer des outils favorisant la mise en commun du savoir et de l'information partout dans l'Agence.

## AUTRES

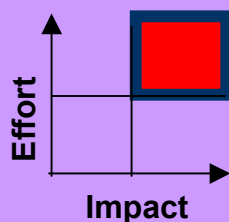
- **Passer en revue les fonctions des services d'entreprise dans chacune des Directions générales et chacun des centres opérationnels.** Examiner les fonctions (p. ex. ressources humaines, finances, approvisionnements) dans les Directions générales et les centres opérationnels, en comparaison avec les services offerts au niveau de l'organisation, pour déterminer la meilleure utilisation des ressources et éliminer le double emploi. Il faut également développer le rôle stratégique et le rôle de remise en question des fonctions de soutien organisationnel, partout à l'Agence.
- **Envisager l'adoption d'une approche plus intégrée envers le contrôle de la gestion et l'analyse des risques.** Procéder d'une façon qui intègre l'analyse des risques scientifiques et des risques d'affaires plus traditionnels auxquels doit faire face toute l'organisation. Dresser un profil des principaux risques pan-organisationnels, et faire connaître les niveaux acceptables de tolérance au risque. Continuer d'incorporer l'analyse du risque aux processus de préparation des plans d'entreprise et d'allocation des ressources.
- **Revoir la structure et l'exécution du Réseau des Programmes.** Passer en revue la structure du Réseau des Programmes. Diffuser partout dans l'organisation la vision de son rôle. Porter davantage attention au concept du Réseau des Programmes.
- **Élaborer une stratégie d'amélioration des processus opérationnels de l'Agence; déterminer la priorité des possibilités d'intervention.** Recenser les principales possibilités d'amélioration des processus opérationnels partout dans l'Agence, et déterminer leur priorité relative pour en optimiser le rapport coûts/avantages. Mettre en valeur sur les meilleures pratiques et les améliorations aux processus de niveau régional/local.
- **Adopter une démarche plus intégrée de consultation des clients et des intervenants.** On pourrait remplacer les multiples consultations par une stratégie de consultation mieux coordonnée, qui préviendrait le problème de « consultationnite » chez les intervenants.
- **Créer une « trousse d'outils » du gestionnaire.** Mieux faire connaître les outils de gestion disponibles, et en faciliter l'accès aux gestionnaires. Assurer une utilisation homogène de ces outils dans l'Agence. Relier les outils aux principaux systèmes opérationnels (p. ex. PAM, SGR, SIESAL).

# Sommaire des possibilités d'agir (suite)

Pour faciliter l'établissement de la priorité des projets, nous les avons énumérés sur le graphique ci-dessous en fonction de deux facteurs : effort nécessaire à la réalisation du projet; impact prévu du projet sur l'Agence. On en indique également l'horizon temporel : court terme, moyen terme ou long terme. Pour pouvoir enregistrer rapidement des succès, on pourrait commencer par les projets exigeant peu d'effort et exerçant un grand impact.



## Continuer de développer le processus de planification



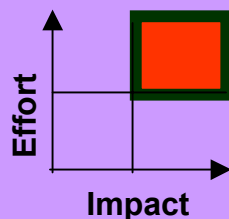
**But :** Officialiser davantage la méthode employée pour cerner les possibilités à long terme, les risques et les priorités stratégiques. Bien arrimer les priorités stratégiques à la planification opérationnelle et à l'allocation des ressources.

**Avantages :** Clarification de l'orientation stratégique; compréhension commune des priorités entre les Directions générales; meilleure harmonisation des plans de travail et des ressources avec les priorités stratégiques; simplification du processus de planification et des besoins de rapports.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Examiner le cycle et le processus de planification annuelle, y compris les liens avec la gestion des ressources et les rapports de rendement.
- Passer en revue la stratégie globale et les priorités stratégiques, avec un apport et une rétroaction internes et externes.
- Actualiser le document sur les priorités stratégiques, et le communiquer au personnel et aux principaux intervenants.
- Examiner les priorités et les ressources de l'organisation devant être réorientées en fonction des priorités stratégiques.
- Examiner les mécanismes grâce auxquels les Directions générales pourraient se concerter dans l'établissement des priorités et la planification, au niveau des secteurs d'activité et des programmes.
- Examiner les mécanismes qui permettraient d'arrimer la planification opérationnelle locale aux priorités stratégiques et aux priorités des programmes au niveau national (groupes de travail conjoints des DG, plans des secteurs d'activité, etc.).
- Clarifier les rôles de planification confiés aux postes-clés (p. ex. gestionnaire de programme, gestionnaire des inspections, Directeur des services de gestion, agent de planification et des ressources).
- Former le personnel sur l'établissement de plans et sur la préparation de rapports de rendement, et sur leurs rôles et responsabilités respectifs.
- Établir des liens avec l'établissement de rapports de rendement et l'analyse du risque.
- Examiner l'information nécessaire (p. ex. SGR, plans de travail) pour soutenir la planification à l'échelle nationale par rapport à l'échelle locale, ainsi que les besoins en rapports de planification.

## Poursuivre l'établissement d'un cadre de gestion des ressources



**But :** Améliorer la capacité de l'organisation à gérer les ressources (planification, prévision, budgétisation et gestion)

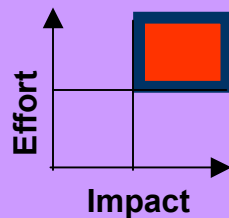
**Avantages :** Meilleure responsabilisation financière, et meilleure cohérence entre les ressources allouées et les priorités des programmes.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Établir des mécanismes permettant de mieux concilier la planification et la budgétisation (p. ex. en établissant des méthodes de travail plus étroites entre le personnel de planification et le personnel financier).
- Instaurer un outil d'allocation pan-organisationnel, pour combler l'écart entre les priorités stratégiques et les plans opérationnels locaux (notamment par une « uniformisation » des ressources partout au pays).
- Appliquer une approche nationale visant à faire accorder les ressources allouées aux programmes avec le niveau acceptable de tolérance au risque dans chaque programme (par rapport aux normes de conception des programmes).
- Examiner les rôles respectifs de la DG des programmes et de la DG des opérations dans l'allocation des ressources entre les priorités des programmes au niveau local (particulièrement quand les ressources sont insuffisantes, comme c'est souvent le cas).
- Évaluer la possibilité de décentraliser davantage aux gestionnaires la gestion des ressources et l'allocation des budgets, pour qu'ils puissent être davantage responsables de leur budget durant l'exercice financier.
- Déterminer s'il faut davantage partager et rendre plus transparente l'information financière entre les Directions générales.
- Examiner les liens à créer entre les informations et les systèmes, pour faciliter la planification et la gestion des ressources (p. ex. simplification et diffusion de l'information du SGR pour une planification nationale).



*Poursuivre l'établissement d'un mécanisme intégré de gestion du rendement*



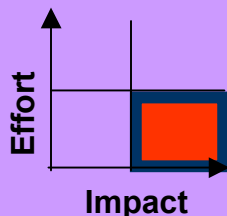
**But :** Faire rapport de façon intégrée sur le rendement de l'Agence, et sensibiliser l'ensemble de l'Agence à la nécessité de faire rapport sur la mesure du rendement.

**Avantages :** Meilleure connaissance du rendement de l'Agence. Meilleure capacité de planification stratégique.

**Mesures suggérées pour le plan d'action :**

- Continuer d'élaborer et valider un cadre intégré de mesure du rendement, qui prend appui sur les initiatives en cours.
- Continuer de regrouper l'information et tirer des leçons des meilleures pratiques des autres organismes réglementaires au sujet de la mesure du rendement.
- Explorer la possibilité de nouer des partenariats avec d'autres organismes réglementaires pour perfectionner des méthodes de mesure du rendement.
- Continuer de valider les résultats (p. ex. salubrité des aliments) et les extrants souhaités aux niveaux appropriés (p. ex. observation de la loi, conformité aux normes de conception des programmes), et confirmer les liens.
- Confirmer les besoins de l'Agence et des gestionnaires en matière d'informations sur le rendement, du point de vue des résultats et des extrants, ainsi que des objectifs et des priorités stratégiques de l'Agence.
- Continuer d'établir des indicateurs aux niveaux stratégique et opérationnel, de même que pour la production de rapports externes et la gestion interne.
- Examiner les besoins/l'applicabilité des normes de service (en consultation avec les clients).
- Déterminer les systèmes d'information à implanter, et les changements à apporter aux systèmes existants, pour obtenir l'information nécessaire à la mesure du rendement.
- Revitaliser le processus des rapports trimestriels.
- Au besoin, mener une expérience pilote sur les mesures de rendement.
- Donner une formation au personnel sur l'utilisation des informations sur le rendement comme outil d'aide à la prise de décisions.
- Cerner les améliorations qu'on pourrait apporter à la qualité des informations sur le rendement déclarées dans les rapports externes.

## Revoir le cadre de valeurs et d'éthique de l'Agence



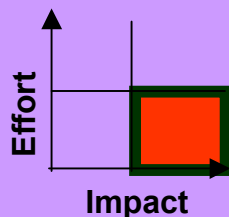
**But :** S'assurer que la définition des valeurs et de l'éthique reflète la réalité actuelle. Dresser un cadre d'activités qui soutient les pratiques de gestion moderne.

**Avantages :** Meilleure compréhension et acceptation des valeurs et de l'éthique partout dans l'Agence; meilleur engagement du personnel.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Faire enquête sur les problèmes/préoccupations concernant les valeurs et l'éthique (conciliation travail-vie, ouverture).
- Mettre à jour les documents existants sur les valeurs et l'éthique, à l'intention du personnel de l'Agence (p. ex. code d'éthique).
- Examiner la nécessité d'organiser des activités de sensibilisation/formation sur les valeurs et l'éthique.
- Cerner les mécanismes pouvant servir à promouvoir et à faire connaître les questions de valeurs et d'éthique dans l'organisation (comité d'éthique, études de cas).
- Établir des mécanismes pour intégrer les valeurs et l'éthique aux processus de l'Agence (compétences, formation, évaluations de rendement, communications internes et externes).

## Établir des mécanismes pour évaluer la satisfaction du personnel



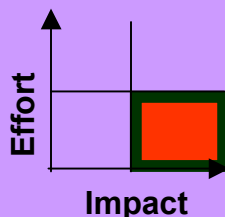
**But :** Sonder le personnel sur son degré de satisfaction, en vue d'apporter d'améliorer l'environnement de travail de l'organisation.

**Avantages :** Meilleure connaissance et résolution plus rapide des problèmes touchant le personnel.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Confirmer la nécessité de faire enquête sur la satisfaction du personnel, et déterminer la démarche et les méthodes à employer.
- Concevoir un outil d'évaluation des conditions de référence, pour mesurer l'état actuel et l'évolution du degré de satisfaction.
- Envisager de mener des sondages-pilotes dans certains secteurs de l'organisation, avant de tenir un sondage pan-organisationnel.
- Cerner/employer d'autres processus de consultation (existants ou nouveaux) pour jauger la satisfaction des employés.
- Instituer des mécanismes de suivi pour s'assurer que des correctifs sont apportés aux problèmes relevés lors des enquêtes.

## Revitaliser le processus d'évaluation du rendement partout dans l'organisation



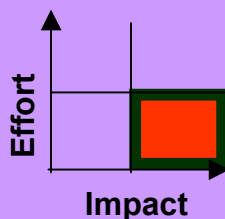
**But :** S'assurer que les évaluations de rendement offrent une information utile au personnel et aux gestionnaires, et que l'on cerne adéquatement les besoins de formation et de perfectionnement.

**Avantages :** Détermination des possibilités d'amélioration du rendement, et identification des besoins et des lacunes en matière de formation et de perfectionnement.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Passer en revue le processus actuel d'évaluation du rendement et déterminer les modifications à y apporter.
- Instituer un processus homogène d'évaluation du rendement partout dans l'Agence.
- Établir un mécanisme permettant d'harmoniser l'établissement des objectifs de rendement aux différents paliers de l'Agence.
- Offrir de la formation sur le processus d'évaluation du rendement.
- Faire en sorte que le processus d'évaluation du rendement reflète les responsabilités de gestion.
- Examiner le lien entre l'évaluation du rendement et l'élaboration des plans d'apprentissage/de formation.

## Continuer de planifier la relève aux niveaux national et local



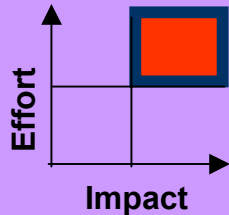
**But :** Faire acquérir à l'effectif actuel et futur de l'Agence les compétences nécessaires, tout en lui assurant des possibilités d'avancement de carrière.

**Avantages :** Relèvement du niveau des compétences; maintien en place du personnel; préservation et enrichissement du bassin de savoir et de la mémoire d'entreprise de l'Agence.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Passer en revue les principaux risques et lacunes au niveau des compétences.
- Cerner les meilleures pratiques locales et les diffuser partout dans l'Agence.
- Examiner les niveaux de classification et les possibles voies de développement de la carrière dans les secteurs critiques.
- Finaliser le plan de relève de l'Agence et en évaluer les besoins en ressources.
- Assurer la mise en place de plans de relève dans la majorité des secteurs critiques.
- Examiner les programmes de RH en place, pour mieux étayer l'effectif (recrutement, formation, etc.).
- Établir des stratégies pan-organisationnelles visant à préserver le savoir d'entreprise.

## Résoudre les problèmes de classification



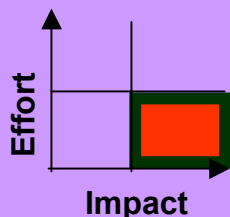
**But :** Diminuer le nombre global de griefs et améliorer la satisfaction du personnel.

**Avantages :** Amélioration des relations avec le personnel, du moral et du climat de travail.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Identifier et délimiter les problèmes de classification.
- Examiner les causes des problèmes de classification (iniquité apparente dans la relativité interne, structure organisationnelle, conception du travail, cheminement de carrière).
- Examiner les solutions possible pour calmer les appréhensions, et en évaluer les conséquences sur le plan des opérations, des relations de travail et des coûts.
- Communiquer les décisions au personnel.

## Intensifier la formation en gestion, spécialement en gestion financière



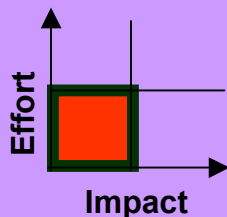
**But :** S'assurer que les gestionnaires et le personnel acquièrent les compétences nécessaires pour appliquer les pratiques de gestion modernes.

**Avantages :** Meilleure compétence et responsabilisation accrue en matière de gestion, meilleure sensibilisation aux des pratiques de gestion modernes, meilleure connaissance du contexte de fonctionnement de l'Agence.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Évaluer les compétences de gestion, en s'appuyant sur les initiatives en cours concernant les compétences.
- Confirmer les lacunes (p. ex. en gestion financière) et déterminer les besoins et priorités de formation.
- Arrêter une stratégie et une approche de formation pan-organisationnelles, en s'assurant que les plans de formation locaux en tiennent compte.
- Concevoir/acquérir les ressources et le matériel de formation nécessaires (au besoin) et créer une stratégie pour le remplacement des personnes en formation.
- Instaurer un mécanisme officiel permettant de faire le suivi de la formation offerte et de contrôler l'atteinte des objectifs de compétences.

## Examiner la stratégie de gestion du cycle de vie de l'actif, à la lumière des contraintes financières



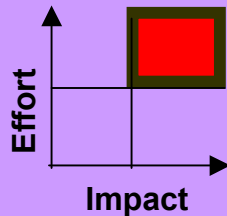
**But :** S'assurer que l'ACIA possède les installations, le matériel et les autres éléments d'actif nécessaires pour pouvoir exécuter ses programmes d'une manière conforme aux normes de conception de programme et aux priorités.

**Avantages :** Satisfaire aux attentes des employés concernant l'entretien et le remplacement du matériel.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Revoir la stratégie actuelle, et cerner les lacunes ou les déficiences dans le parc de ressources matérielles.
- Dresser un plan global de gestion des biens, et en évaluer les besoins en ressources.
- Dresser un plan de remplacement des biens selon leur cycle de vie, en tenant compte de la situation financière actuelle.
- Dresser une nouvelle stratégie (ou modifier la stratégie existante) de remplacement selon le cycle de vie.
- Mettre à jour les politiques, les lignes directrices et les processus.

**Renforcer l'infrastructure de GI/TI pour soutenir la production de rapports de gestion**



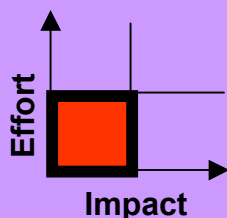
**But :** S'assurer que les données produites par les systèmes d'information pour étayer la prise de décisions de gestion sont actuelles et fiables, et faciliter le partage de l'information partout dans l'Agence.

**Avantages :** Prise de décisions mieux éclairées, amélioration des données sur le rendement étayant les rapports internes et externes, diffusion des connaissances et préservation du savoir d'entreprise.

**Mesures suggérées pour le plan d'action :**

- Faire l'examen et déterminer la priorité des données de gestion requises des divers systèmes opérationnels (SGR, SIESAL, SCI, PAM), ainsi que des données servant aux rapports sur le rendement.
- Explorer la possibilité d'implanter graduellement des « modules » du PAM.
- Examiner les outils pouvant servir à extraire les données de gestion requises des systèmes opérationnels.
- Examiner la possibilité de simplifier le SGR, notamment en précisant les objectifs (p. ex. pour la préparation de plans vs pour la prévision et l'ordonnancement de la charge de travail), en revoyant les besoins avec toutes les Directions générales, en revoyant les liens avec le PAM et les autres systèmes, et en clarifiant à qui appartient le SGR (Direction générale des opérations ou Direction générale des programmes).
- Élaborer un système de préparation de rapports de projet pour les Programmes.
- Continuer de raffiner et d'intégrer/interrelier les systèmes opérationnels (SGR, SIESAL, Entreprise, et ultérieurement le PAM).
- Concevoir des outils et des systèmes favorisant une meilleure mise en commun du savoir et de l'information partout dans l'Agence.

*Passer en revue les fonctions des services d'entreprise dans les Directions générales/ centres opérationnels*



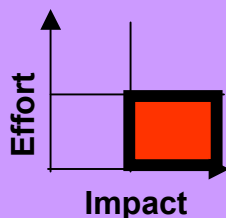
**But :** S'assurer que les fonctions des services d'entreprise sont exécutées avec efficacité, jouent un rôle d'autorité fonctionnelle dans la formulation de conseils stratégiques et incitent les gestionnaires à évaluer les répercussions managériales de leurs principales décisions et initiatives.

**Avantages :** Amélioration de l'efficacité et de la rentabilité organisationnelles, moins de double emploi des ressources, et prise de décisions de gestion plus éclairées.

**Mesures suggérées pour le plan d'action :**

- Revoir la division des fonctions des services d'entreprise entre les Directions générales/centres opérationnels, et les groupes organisationnels (Contrôleur, Ressources humaines).
- Passer en revue les options de prestation du service, en évaluer les coûts et avantages, et les mettre en œuvre.
- Offrir au personnel chargé des services de soutien organisationnel la formation nécessaire pour jouer un rôle consultatif stratégique.
- Établir des mécanismes (p. ex. des groupes de travail nationaux) pour développer le rôle d'autorité fonctionnelle.
- Mieux surveiller les niveaux de service pour les homogénéiser davantage.

*Envisager l'adoption d'une approche plus intégrée envers le contrôle de la gestion et l'analyse des risques*



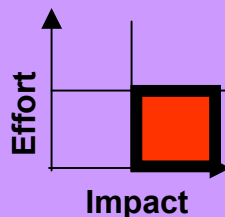
**But :** User d'une plus grande rigueur dans l'analyse des risques en matière de salubrité des aliments/santé publique, ainsi que dans la gestion des enjeux d'entreprise à la grandeur de l'organisation.

**Avantages :** Meilleure connaissance des risques pan-organisationnels, meilleur arrimage des ressources et des niveaux de risque, plus grande conscientisation du personnel quant à la gestion et à l'atténuation des risques.

**Mesures suggérées pour le plan d'action :**

- Établir une approche globale pour intégrer les risques opérationnels/organisationnels au niveau de l'Agence.
- Appliquer des mécanismes favorisant une meilleure coordination et intégration des activités d'analyse de la conjoncture et de renseignement.
- Dresser un profil des principaux risques opérationnels/organisationnels auxquels fait face l'Agence, et en déterminer la priorité relative.
- Faire connaître les niveaux acceptables de tolérance au risque au niveau de l'organisation.
- Incorporer l'analyse de risque aux processus de planification et d'allocation des ressources.
- Examiner l'à-propos des mesures de contrôle de gestion (p. ex. les niveaux d'autorité), à la lumière des risques.
- Instaurer des mécanismes permettant d'améliorer la formation du personnel et la mise en commun de l'information, concernant l'analyse des risques.
- Implanter des mécanismes plus officiels de surveillance et de signalement des risques.

## Revoir la structure et l'exécution du Réseau des Programmes



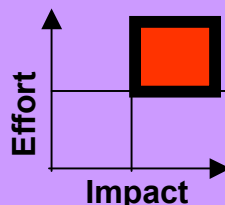
**But :** Améliorer l'efficacité et l'efficience des fonctions de formulation de politiques, de gestion de programmes et d'interprétation de programmes dans les centres opérationnels et les bureaux régionaux.

**Avantages :** Diminution du double emploi et meilleure utilisation des ressources spécialisées des programmes, diminution des efforts consacrés à la coordination et à l'interrelation des Directions générales, et meilleur accès au savoir-faire spécialisé des programmes.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Examiner le rôle du Réseau des Programmes, et le degré de succès obtenu à ce jour.
- Confirmer les objectifs et les principes généraux, ainsi que les facteurs-clés de réussite.
- Faire un recensement à jour du personnel chargé de formuler des politiques, et de concevoir/interpréter les programmes dans les centres opérationnels et les bureaux régionaux.
- Cerner les options organisationnelles, et en jauger les avantages, les inconvénients et les risques.
- Faire approuver par la haute direction la ligne de conduite proposée.

## Élaborer une stratégie d'amélioration des processus opérationnels de l'Agence; déterminer la priorité relative des possibilités d'action



**But :** Simplifier et améliorer les processus opérationnels, et s'assurer qu'ils sont bien compris par tous les intéressés.

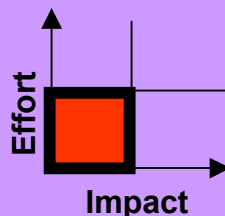
**Avantages :** Prestation de service plus efficiente, moindre dépendance envers la mémoire d'entreprise du personnel existant.

### Mesures suggérées pour le plan d'action :

- Confirmer les principaux processus opérationnels.
- Établir des priorités et un plan annuels pour l'amélioration des processus, notamment des priorités pour la conception des programmes et l'amélioration de l'efficience.
- Former des équipes d'amélioration des processus, si nécessaire.
- Instaurer des mécanismes permettant de diffuser largement et de mettre en valeur les pratiques exemplaires aux niveaux régional/local.
- Explorer la possibilité d'offrir des services en ligne.
- Actualiser les politiques et les processus.



**Adopter une démarche plus intégrée de consultation des clients et des intervenants**



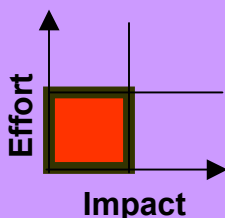
**But :** Préserver le lien de coopération avec les groupes d'intervenants.

**Avantages :** Diminution de la « consultationnité », et meilleure utilisation du savoir, du temps et de l'énergie des intervenants.

**Mesures suggérées pour le plan d'action :**

- Évaluer les besoins en consultations internes et externes (périodiquement au besoin).
- Revoir les mécanismes de consultation en place, en déterminer le chevauchement et l'interdépendance.
- Dresser un plan de consultation visant l'intégration des opérations de consultation.
- Établir un mécanisme officiel de rétroaction pour faciliter la circulation de l'information vers l'amont de la chaîne organisationnelle.

**Créer une «trousse d'outils» du gestionnaire**



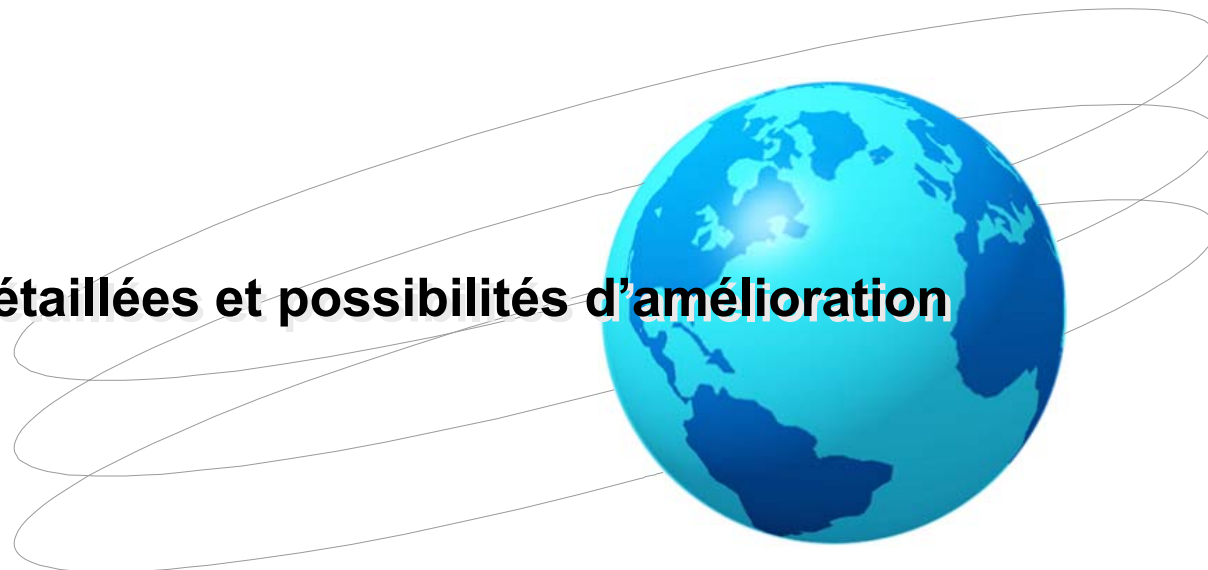
**But :** Faire en sorte que les gestionnaires aient accès aux outils et aux techniques modernes dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions de gestion.

**Avantages :** Homogénéiser l'approche de gestion dans toute l'Agence; améliorer l'efficacité des gestionnaires; améliorer la qualité et la fiabilité des analyses.

**Mesures suggérées pour le plan d'action :**

- Établir des priorités quant aux outils, aux techniques et aux systèmes dont les gestionnaires ont le plus besoin.
- Inventorier les outils et les techniques à la disposition des gestionnaires, y compris ceux issus des projets ci-dessus.
- En cas de lacune, concevoir/acquérir les outils de gestion nécessaires (p. ex. pour l'analyse de rentabilisation).
- Mieux faire connaître les outils de gestion disponibles.
- Instaurer une plate-forme Web pour faciliter l'accès des outils aux gestionnaires, et y créer les liens appropriés.
- Relier les outils avec les principaux systèmes opérationnels (PAM, SGR, SIESAL).

## **Constatations détaillées et possibilités d'amélioration**





**Leadership stratégique**

## Constatations

- La haute direction est généralement déterminée et intéressée à mettre en œuvre les pratiques de gestion modernes (p. ex. le Programme d'excellence dans la prestation du service), quoique des problèmes de ressources viennent compromettre la mise en œuvre des initiatives. On a beaucoup réfléchi à l'identification et à l'étude des problèmes et des priorités de leadership/gestion.
- On organise régulièrement des réunions fonctionnelles entre les gestionnaires (gestionnaires et spécialistes).
- On observe actuellement une tendance à régler les « problèmes du jour ». Les décisions sur les problèmes sont maintenant prises de façon plus centralisée, pour des raisons d'uniformisation ainsi qu'en raison de la structure organisationnelle et de la nécessité d'atténuer les risques.
- Il n'y a pas toujours manifestement un climat d'ouverture.
- On n'observe aucune stratégie « globale » harmonisant les diverses orientations opérationnelles de l'organisation. Cependant, les priorités stratégiques sont généralement claires et bien connues du personnel.
- L'infrastructure d'information et de gestion ne supporte pas la prise de décisions sur l'allocation des ressources.
- Les gestionnaires insistent de plus en plus sur la nécessité d'améliorer les rapports sur le rendement.
- Il faut faire preuve de leadership face à la question du Réseau des Programmes.

## Possibilités d'action

- Ce serait un bon moment de redéfinir l'orientation et la stratégie de l'Agence, et d'en faire part au personnel.
- Prendre appui sur l'engagement et l'intérêt du personnel, en continuant d'améliorer les pratiques de gestion moderne dans des secteurs comme la mesure du rendement, la planification stratégique et l'allocation des ressources.

### THÈME

#### Engagement de la direction

*Sensibilisation et engagement du Président, des vice-présidents et des DG quant à l'établissement et à l'application d'un environnement de pratiques de gestion moderne*

1

L'administrateur général et la haute direction n'ont qu'une connaissance partielle de la place importante des pratiques modernes de gestion.

2

L'administrateur général et la haute direction ont une idée générale du concept des pratiques modernes de gestion et admettent la nécessité de changement. L'administrateur général a pris des mesures pour que les données sur le rendement soient groupées et intégrées dans un rapport incluant le rendement financier et autre que financier. Il a élaboré un plan d'amélioration des pratiques modernes de gestion à court et à long terme et a mis en place une organisation qui préconise de telles pratiques. L'information sur le rendement, la reddition de comptes et la gérance constituent des priorités pour la haute direction.

« capacité actuelle »

3

L'administrateur général et la haute direction accordent beaucoup d'importance et de soutien aux pratiques modernes de gestion et affectent les ressources nécessaires à la mise en application de pratiques exemplaires de la gestion moderne. La haute direction a établi des méthodes de préparation des rapports permettant de grouper et d'intégrer les données sur le rendement. L'administrateur général est capable de mesurer le degré de conformité aux normes gouvernementales relatives aux pratiques modernes de gestion dans l'organisation et de présenter des observations périodiques au ministre et aux organismes centraux.

« capacité visée »

4

Un style de pratiques modernes de gestion imprègne le processus décisionnel et le ministère. L'administrateur général et la haute direction ont créé un climat favorisant la créativité et la prise de risques calculés, l'élimination des barrières entre les fonctions et la remise en question des décisions opérationnelles. La haute direction discute ouvertement des risques. Elle examine activement les mécanismes de prestation des services. L'administrateur général est en mesure de présenter avec assurance, au ministre et au Parlement, les résultats atteints en matière de rendement.

5

Le ministère est reconnu parmi ses pairs comme un chef de file de la mise en œuvre de pratiques modernes de gestion. L'administrateur général a su gagner la confiance des organismes centraux et des membres du Parlement qui croient fermement à l'efficacité et à l'intégrité des systèmes utilisés pour administrer les programmes, à l'exactitude et à l'intégrité de l'information sur cette administration. L'administrateur général et la haute direction ont élaboré une méthode tournée vers l'avenir à l'égard de es pratiques modernes de gestion pour évaluer la capacité du ministère à maintenir à l'avenir les niveaux de rendement souhaités.

#### Justification

- La haute direction reconnaît la nécessité d'améliorer les pratiques de gestion et est déterminée à agir. Des mesures ont été prises pour améliorer les pratiques de gestion dans plusieurs domaines (p. ex. planification, mesure du rendement). Les processus et les systèmes de gestion sont toujours en voie de peaufinage, puisque l'Agence est une organisation relativement jeune (quatre années d'existence).

## Constatations

- ❑ De nombreux gestionnaires sont déterminés à se tenir au fait de l'évolution des pratiques de gestion modernes et agissent de façon proactive.
- ❑ Les gestionnaires sont mieux à même de travailler en équipes.
- ❑ L'organisation a amélioré ses capacités de gestion, ses aptitudes et ses orientations.
- ❑ La Direction des laboratoires a instauré de nombreuses initiatives individuelles pour promouvoir les pratiques de gestion modernes.
- ❑ La nécessité de gérer les crises au jour le jour vient souvent compromettre la volonté d'appliquer des pratiques de gestion modernes.
- ❑ Le personnel cadre est composé de gestionnaires dont l'expérience et la formation varient grandement, et qui doivent s'efforcer de concilier leur savoir-faire scientifique et administratif et les priorités de l'organisation.
- ❑ On observe d'importantes carences dans les compétences de gestion financière; les gestionnaires sont moins à l'aise à l'égard des questions de gestion financière.

## Possibilités d'action

- ❑ Offrir davantage de formation en gestion, spécialement en gestion financière.

### THÈME

#### Participation des gestionnaires

*Les gestionnaires (DG, Directeure et chefs d'unité) sont conscients de leurs responsabilités liées aux pratiques modernes de gestion et s'engagent à les assumer.*

1

Les gestionnaires opérationnels et financiers associent toujours le contrôle à la « conformité » et croient encore qu'il constitue l'élément principal de la fonction de contrôleur. Les gestionnaires opérationnels se concentrent sur les opérations et comptent sur l'ensemble du personnel pour que les exigences en matière de règles, de règlements et de préparation des rapports soient respectées. Ils ne connaissent pas bien les pratiques exemplaires de la gestion moderne. Les préoccupations financières portent surtout sur la disponibilité du financement pour l'exécution des initiatives.

2

Les gestionnaires comprennent leurs pouvoirs (financiers, passation de marchés, etc.) et ceux de leur personnel. Ils sont au courant de leurs responsabilités en ce qui concerne la probité, la prudence et la protection des biens qui leur sont confiés. L'analyse de rentabilisation relative aux plans et aux initiatives porte uniquement sur le financement. Les initiatives de programmes sont élaborées sans l'apport d'experts. Les gestionnaires ne sont pas toujours informés sur les spécialités fonctionnelles, et l'inverse est vrai.

3

Les gestionnaires estiment que l'amélioration continue des pratiques de gestion est au nombre de leurs fonctions et demandent l'appui des spécialistes fonctionnels. Ils connaissent leurs responsabilités en matière de gestion moderne et acceptent de rendre compte des ressources qui leur sont confiées. Les incidences sur la gestion (soit financière, RH, technologie de l'information, gestion des actifs) sont évaluées dans les plans opérationnels et les nouvelles initiatives de programmes.

« capacité actuelle »

4

Les gestionnaires accordent un très grand soutien aux pratiques modernes de gestion et sont très engagés à leur égard; ils affectent les ressources nécessaires à la mise en application de meilleures pratiques de gestion. Ils élaborent et intègrent les pratiques modernes de gestion à l'appui (soit financière, RH, TI, approvisionnement, gestion des actifs) lorsqu'ils instaurent de nouvelles initiatives d'exécution de programmes ou de prestation de services.

« capacité visée »

5

Les gestionnaires perçoivent les contrôles comme une méthode visant à détecter les risques et les possibilités et à réagir aux imprévus. Ils appliquent les principes de gestion moderne dans leurs opérations quotidiennes. Ils tiennent aussi compte de l'information financière et autre que financière dans leur processus décisionnel. Ils sont toujours à la recherche de pratiques de gestion nouvelles et novatrices et partagent les pratiques exemplaires à l'échelle de l'organisation.

**Justification** ❑ *Les gestionnaires estiment que la gestion fait intrinsèquement partie de leurs responsabilités. Dans leurs décisions, ils tiennent compte des conséquences sur la gestion.*

## Constatations

- ❑ L'équipe de direction de l'Agence compte des spécialistes fonctionnels de niveau supérieur.
- ❑ Le processus des « dossiers chauds » est un exemple de bonne utilisation des spécialistes fonctionnels
- ❑ Toutes les propositions majeures sont revues par les autorités fonctionnelles.
- ❑ Des centres de services ont été établis dans des domaines spécialisés (finances, approvisionnements, etc.).
- ❑ Le niveau d'appui des autorités fonctionnelles (p. ex. les RH) varie entre l'Administration centrale et les centres opérationnels/bureaux régionaux.
- ❑ Les principaux services hiérarchique (p. ex. Direction générale des opérations) ont établi des postes spécialisés pour la planification des ressources et des finances (p. ex. DSG, agents de planification et des ressources). À l'avenir, à mesure que s'affermiront les rôles confiés à ces postes dans l'organisation, ils devront plus activement exercer une fonction de remise en question auprès des gestionnaires dans l'évaluation de la rentabilité des décisions opérationnelles — il y a actuellement une certaine hétérogénéité à ce sujet dans l'organisation.
- ❑ Certaines autorités fonctionnelles centrales (p. ex. contrôleur, RH) sont perçues comme exerçant un rôle de contrôle plutôt que de facilitation ou de consultation stratégique. À l'échelle régionale, on semble insister davantage sur la facilitation que sur le contrôle.
- ❑ Pour les capacités de consultation financière, on constate un écart entre l'administration centrale et le Réseau des Programmes, sur le terrain. L'administration centrale a récemment mis en place des capacités financières pour commencer à contrer ce problème.
- ❑ De nombreux gestionnaires ne sont pas à l'aise en gestion financière et avec les responsabilités qui en découlent (comparativement à la gestion des ressources humaines, par exemple).

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer d'orienter davantage le rôle des autorités fonctionnelles vers la facilitation plutôt que vers le contrôle, au niveau de l'organisation,.
- ❑ Développer le rôle de remise en question et de consultation stratégique des autorités fonctionnelles dans les centres opérationnels et les bureaux régionaux (p. ex. les DSG, les agents de planification et des ressources)—par exemple pour l'analyse de rentabilisation, la planification d'affaires, les décisions d'allocation des ressources et les initiatives d'amélioration de la gestion.
- ❑ Revoir la structure organisationnelle de l'Agence sous l'angle des autorités fonctionnelles, pour s'assurer que les fonctions organisationnelles de soutien (Finances, RH, GI/TI, etc.) se situent au bon endroit entre les Directions générales d'entreprise et les Directions générales hiérarchiques. Ainsi, les autorités fonctionnelles seront en mesure d'exercer un rôle objectif de remise en question à tous les paliers de l'organisation, toutes les Directions générales seront adéquatement servies, les ressources limitées de soutien d'entreprise seront utilisées de façon optimale, et l'on réduira le chevauchement entre les Directions générales.

## THÈME

### Autorités fonctionnelles supérieures du ministère

Mesure ou l'autorité fonctionnelle supérieure du ministère et de l'organisation de soutien est utilisée pour obtenir des commentaires objectifs et des conseils indépendants.

1

Aucune autorité fonctionnelle délimitée (par exemple AFP, RH, DPI) dans l'organisation. Le rôle des autorités fonctionnelles est perçu comme étant principalement axé sur les transactions ou les processus (par exemple tenue des registres et des contrôles, traitement). Les conseils portent surtout sur les processus.

2

Les autorités fonctionnelles supérieures du ministère et les employés appuient l'équipe de direction dans l'évaluation de l'incidence sur la gestion des grandes décisions (par exemple relatives aux finances, aux RH). Les autorités fonctionnelles supérieures sont souvent appelées à fournir des conseils stratégiques alors que l'organisation d'appui est principalement tournée vers les transactions ou les processus.

« capacité actuelle »

3

Les autorités fonctionnelles supérieures du ministère et les employés sont des membres principaux de l'équipe de direction et sont souvent appelés à fournir des conseils stratégiques et du soutien relatifs aux initiatives de programmes nouvelles ou modifiées. La portée du travail comprend non seulement les questions fonctionnelles mais aussi l'efficacité et l'efficience de la prestation des services ainsi que des contrôles et pratiques de gestion nécessaires.

4

Les autorités fonctionnelles supérieures de l'organisation assurent le leadership de l'intégration des processus et des systèmes pour veiller à ce que le ministère prenne de bonnes décisions d'affaire, assure le contrôle, gère le risque à long terme et atteigne des normes de rendement élevées. Le rôle de l'autorité fonctionnelle est bien compris et très valorisé.

« capacité visée »

5

Les autorités fonctionnelles supérieures et leurs organisations sont reconnues parmi leurs pairs comme des chefs et perçues dans le ministère comme ayant de solides capacités d'expert sur le plan technique et stratégique.

## Justification

- ❑ *Les autorités fonctionnelles supérieures font partie de l'équipe de direction et offrent des conseils stratégiques. Cependant, ce n'est pas la norme partout dans l'organisation (centres opérationnels et bureaux régionaux). Les autorités fonctionnelles pourraient également jouer un rôle plus affirmé pour ce qui est de remettre en question l'efficience/l'efficacité de la prestation des services et des pratiques de gestion*

## Constatations

- En raison de l'incapacité de modifier la législation, on n'a pu adéquatement améliorer la conception des programmes pour faire face aux nouvelles réalités. Pour cette raison, la planification se fait « à la pièce ».
- Il y a un découplage entre d'une part l'orientation stratégique et les priorités pan-organisationnelles (p. ex. les réunions du lac Meech), et d'autre part la planification du travail au niveau local/opérationnel. Par conséquent, on n'a pas adéquatement résolu le financement des priorités stratégiques; il y a un manque de coordination entre les Directions générales dans la coordination des efforts à long terme; les plans d'affaires de Direction ne sont pas intégrés ni reliés; les priorités stratégiques pan-organisationnelles ne sont pas suffisamment visibles au niveau de l'exécution; et les décisions difficiles n'ont pas été prises—«quels services allons-nous cesser d'offrir?».
- Il y a beaucoup de planification au niveau local. Dans certains cas, cependant, la capacité de planification de la DG des Opérations est entravée par un manque d'orientation de la part de la DG des Programmes au niveau micro. Par exemple, les Programmes insistent sur le respect des normes de conception des programmes, malgré l'insuffisance des ressources. Par conséquent, les priorités sont établies individuellement au niveau local/micro, sans nécessairement être cohérentes au niveau national.
- L'allocation des ressources n'est pas corrélée à la planification du travail—la planification financière/budgétisation et la planification du travail se déroulent isolément.
- Au niveau des centres opérationnels, les Programmes et les Opérations collaborent considérablement pour la planification des tâches et la préparation des rapports trimestriels, de programme à programme. Cette interaction ne semble pas être aussi forte à Ottawa.
- On procède à une analyse de la conjoncture, mais sans l'intégrer à de nombreux plans ni au plan organisationnel.
- Le nouveau processus de gouvernance des GI/TI suscite un optimisme prudent.

## Possibilités d'action

- Il faut confirmer les priorités stratégiques à plus long terme (cinq ans) et réexaminer les priorités organisationnelles qui doivent être réalignées avec la stratégie.
- Les agents de planification et des ressources et les DSG doivent davantage participer à la planification et à l'allocation des ressources dans les régions, pour relier plus étroitement la planification et la budgétisation.
- Poursuivre les travaux en cours visant à améliorer le cycle et le processus de planification, en insistant plus particulièrement sur :
  - les liens entre d'une part la planification et d'autre part la gestion des ressources, la mesure du rendement et l'analyse des risques;
  - les mécanismes permettant aux Directions générales de faire une planification conjointe au niveau pan-organisationnel, et à celui des secteurs d'activité/programmes;
  - les mécanismes visant à corrélé la planification opérationnelle aux priorités stratégiques et aux priorités des programmes au niveau national;
  - les rôles des postes-clés de planification, comme le gestionnaire de programme, le gestionnaire des inspections, les DSG, les agents de planification et des ressources;
  - la formation du personnel en planification et en mesure du rendement.
- Passer en revue les liens devant être établis dans les systèmes d'information (p. ex. SGR, PAM) afin de produire des renseignements pour la planification locale/nationale.

### THÈME

#### Planification

*Planification de la stratégie, des activités et des opérations et liens entre cette planification et l'affectation des ressources.*

1

Les plans opérationnels sont préparés indépendamment du plan stratégique. Peu ou pas d'efforts sont déployés pour harmoniser les deux. La planification n'est pas uniforme à l'échelle de l'organisation. Les plans d'activité du ministère sont conformes aux exigences en matière de rapport des organismes centraux, mais ils mettent principalement l'accent sur l'information financière. Aucun effort n'est déployé pour lier ou rapprocher les plans d'activités des directions. Les plans, après avoir été préparés, sont rarement utilisés pour appuyer l'exécution des programmes.

2

Les plans stratégiques et opérationnels sont préparés de manière indépendante. Les directions préparent leurs propres plans d'activité. Les plans d'activité visent principalement l'atteinte des exigences en matière de rapport des organismes centraux. Les questions liées au RH, à la GI et d'autres questions horizontales sont réglées au cas par cas, et les plans d'activité n'en tiennent que partiellement compte. On s'efforce dans une certaine mesure d'assurer l'uniformité entre les plans d'activité et le plan stratégique ou de rapprocher les plans d'activité des directions.

« capacité actuelle »

3

Les plans d'activité indiquent clairement les résultats escomptés, les priorités stratégiques et les ressources. Des liens étroits existent entre les objectifs et les plans opérationnels, d'une part, et les budgets, d'autre part. Les plans d'activité sont complets et tiennent compte de toutes les ressources provenant de tous les secteurs fonctionnels. Les ressources sont rajustées annuellement en fonction des priorités. Les plans d'activité des directions sont étroitement liés. Les résultats atteints dans le plan d'activité sont comparés aux priorités stratégiques.

« capacité visée »

4

Le plan stratégique et les plans d'activité contiennent les questions visant l'ensemble de l'organisation, les risques principaux et les incidences sur les ressources. Les hypothèses sont remises en question périodiquement pour en assurer la pertinence. Les plans reflètent les besoins des clients et des intervenants, qui sont consultés dans le cadre du processus. Les ressources et les objectifs de rendement du plan d'activité tiennent compte des priorités stratégiques. Les résultats atteints sont analysés en fonction des tendances et comparés aux priorités stratégiques. Les plans et les ressources sont rajustés en fonction du rendement obtenu.

5

Les clients participent au processus de planification des activités.

Les plans font partie intégrante de la gestion des programmes. Les résultats des programmes sont périodiquement comparés au plan stratégique et au plan d'activité en fonction des tendances. Les plans et les processus sont étroitement intégrés. Les plans sont transmis à l'échelle de l'organisation et peuvent facilement être consultés grâce au système d'information pan-organisationnel. Les plans et les ressources sont révisés périodiquement en fonction du rendement obtenu.

### Justification

Il faut raffermir un certain nombre de liens au niveau pan-organisationnel (p. ex. planification stratégique et opérationnelle, budgétisation financière, planification des programmes et des opérations).

# Autres observations sur la planification, faisant suite à l'examen des ressources

## Constatations

- La Loi sur l'ACIA comporte des exigences précises de planification et de rapport pour l'Agence.
- Le premier plan d'entreprise de l'Agence a été préparé pour la période 1997-2000. Il a été actualisé en septembre 2000, avec la mise à jour de 2000-2002.
- Les objectifs d'entreprise de l'Agence figurent dans le cadre de responsabilisation et d'information sur le rendement, qui expose les résultats-clés que l'Agence s'engage à obtenir.
- Un certain nombre de Directions générales (Programmes, Opérations, Ressources humaines et Affaires publiques et réglementaires) ont dressé de solides plans stratégiques. Les plans de travail des centres opérationnels et des bureaux régionaux sont amalgamés au sein d'un plan national des Opérations.
- Un processus de planification intégrée de l'exécution des programmes est en cours depuis deux ans, les DG des Opérations et des Programmes travaillant à l'établissement de « tables de planification » pour chacun des 14 programmes, en vue d'élaborer conjointement des résultats, des stratégies et des activités.
- Le nombre et la fréquence des situations d'urgence, des rappels d'aliments et des signalements de maladies animales et végétales a augmenté. Il est très difficile de planifier les situations d'urgence, qui sont imprévues et gourmandes en ressources.
- Vu l'absence de secteur d'activités administratives pour l'organisation, il est important d'intégrer les RH, la GI/TI, la gestion financière et la planification des biens aux plans des secteurs d'activité.
- L'interaction Programmes/Opérations est source de confusion quant à la répartition des responsabilités de planification.
- Les liens entre les priorités stratégiques et les plans des secteurs d'activité ne sont pas toujours évidents, n'incluent pas les ressources de tous les secteurs spécialisés fonctionnels (p. ex. RH, GI/TI) et ne sont pas surveillés en regard des priorités stratégiques.

## Possibilités d'action

- L'Agence pourrait mettre davantage l'accès sur la planification à long terme. De nombreuses Directions générales ont entrepris des exercices de planification de nature stratégique, mais la détermination des priorités stratégiques de l'organisation pourrait procéder avec une approche plus coordonnée, structurée et intégrée.
- Une meilleure intégration de l'évaluation du contexte de l'analyse et de surveillance des facteurs internes et externes de l'Agence pourrait générer des renseignements opportuns et utiles pour la prise de décisions et la planification stratégique.
- On pourrait solidifier les liens horizontaux unissant les plans d'affaires, spécialement entre les Programmes et les Opérations, entre les 14 secteurs de programmes ainsi qu'entre les plans de programme et les plans des services corporatifs.
- Certains outils et systèmes de l'Agence sont jugés inadéquats pour la planification des ressources et la surveillance des coûts des activités (p. ex. le SGR et PeopleSoft).
- Il faut améliorer les mécanismes organisationnels pour mieux orienter les ressources vers les besoins hautement prioritaires et continuer de répondre aux exigences courantes des programmes.
- Les responsabilités de planification sont réparties entre plusieurs groupes, qu'il est fort ardu d'amener à travailler de concert, afin d'amener une meilleure coordination et une plus grande cohérence.



## Constatations

- L'allocation des ressources est dissociée du processus de planification. Il n'y a pas de liens entre les opérations et les priorités. La gestion des ressources est compliquée par l'émergence des situations de crise; la planification d'urgence est une réalité quotidienne.
- La gestion des ressources est considérée comme étant très centralisée. Les gestionnaires n'obtiennent qu'une partie de leur budget au début de l'exercice financier, et ne se sentent donc pas responsables de leurs ressources budgétaires.
- Certaines contraintes entravent l'allocation des ressources. Les abattoirs accaparent d'importantes ressources, même si les risques sont relativement peu élevés—cet investissement est en partie exigé par les exigences de commerce international. La nature réglementaire des activités complique l'obtention de fonds externes. Il est difficile d'éliminer des activités en raison de l'obligation de transparence publique.
- On estime que la DG des programmes n'intervient pas suffisamment lorsque les ressources ne suffisent pas à exécuter les programmes d'une manière conforme aux normes de conception. La détermination de la la priorité relative des activités serait facilité par une collaboration plus étroite entre les Programmes et les Opérations quant aux priorités d'exécution (et aux risques y afférents) vis-à-vis des normes.
- L'arrivée des nouveaux conseillers financiers facilite les opérations de budgétisation et de prévision.
- Quelquefois, on prend des décisions sur les priorités organisationnelles sans prévoir de budget spécial ni désigner de responsable.

« capacité  
actuelle »

## Possibilités d'action

- Élaborer un outil d'allocation pan-organisationnel qui aiderait à concilier les plans stratégiques et les plans détaillés. Cet outil pourrait permettre :
  - d'uniformiser les règles du jeu, pour homogénéiser l'allocation des ressources entre tous les programmes;
  - de répartir les fonds entre les projets/groupes de travail selon les priorités;
  - de faire corrélérer la demande de l'industrie avec les ressources disponibles;
  - de raffermir les liens entre les coûts engagés et les recettes engendrées par les mêmes activités.
- Évaluer les rôles joués dans l'allocation des ressources par les Directions générales des programmes et des opérations lorsque les ressources s'avèrent insuffisantes.
- Examiner le dossier du temps supplémentaire par une analyse de rentabilisation approfondie.
- Envisager de réviser les lignes directrices pour constituer à l'Agence un fonds de partage des frais pour l'investissement.

« capacité  
visée »

### THÈME

#### Gestion des ressources

**Mécanismes de classement des options de programmes, de détermination des besoins de financement et d'affectation des ressources, et de budgétisation et de prévision.**

Il n'existe pas de méthode ou de processus systématique ou officiel d'affectation des ressources, de budgétisation ou de prévision. Les niveaux de ressources sont rajustés progressivement d'année en année. Les budgets s'intéressent principalement à l'attribution d'objectifs de dépense ou en espèces. Les employés opérationnels sont peu consultés ou participent peu à la budgétisation et aux prévisions. Le budget ou les prévisions ne sont pas commentés et les hypothèses ne sont pas étayées. L'information et l'analyse financières ne sont pas intégrées à l'évaluation des options et priorités des programmes.

Les niveaux de ressources sont revus périodiquement lors d'examens des programmes et d'autres examens du financement. Ils sont rajustés en fonction des nouvelles activités et priorités et gérés de manière indépendante par chacune des unités organisationnelles (direction, région). Un processus clair et officiel de budgétisation existe. Les budgets et les prévisions sont préparés par le Service des finances et fondés sur une vaste connaissance des plans à long terme et des hypothèses fondamentales fournies par les employés opérationnels. Les prévisions ne sont pas examinées pour déterminer le caractère réaliste des hypothèses. Les résultats réels correspondent rarement aux prévisions. De nouvelles prévisions sont rarement préparées et celles qui le sont présentent peu de détails. Des commentaires restreints sont faits sur les hypothèses financières.

Les modèles de planification des ressources servent à évaluer les besoins en ressources. Des mécanismes sont instaurés pour faciliter la réaffectation des ressources entre les directions et les régions. On se sert des analyses de rentabilisation pour attribuer les ressources. Les employés opérationnels préparent les budgets en se fondant sur les conseils et les données fournis par le Service des finances; les budgets sont clairement liés aux plans stratégiques et d'activité. L'AFP et son effectif élaborent le cadre de budgétisation et le communiquent aux gestionnaires. Le budget indique clairement les objectifs et les hypothèses. Les postes du budget sont établis en fonction de la consommation présumée. L'établissement du coût du cycle de vie sert à cerner l'ensemble des ressources requises. Les prévisions sont examinées pour déterminer le caractère réaliste des hypothèses et des nouvelles prévisions trimestrielles sont effectuées. Les gestionnaires analysent les écarts et les justifient. L'AFP et son effectif offrent aux gestionnaires une fonction de remise en question et de conseil.

Des mécanismes ont été instaurés au niveau de l'organisation pour faciliter les choix entre des priorités contradictoires et pour tenir compte des changements apportés aux objectifs et hypothèses du plan d'activité. Les gestionnaires de tous les niveaux participent aux décisions d'attribution et de réaffectation des ressources. Les décisions de réaffectation du budget sont entièrement transparentes. La culture d'affectation des ressources appuie l'ouverture et la souplesse. Les budgets sont étroitement liés à la méthode d'établissement des coûts et ils lient les ressources aux activités et aux coûts des programmes et des produits. Les processus de budgétisation et de prévision sont rationalisés. Les données sont entrées directement dans un mode de planification financière (par exemple analyse par simulation/anticipation). Les gestionnaires sont tenus responsables des écarts budgétaires et récompensés ou pénalisés en conséquence.

Les ressources sont réattribuées entre les programmes en fonction des priorités qui tiennent compte des résultats atteints et de l'optimisation des ressources. Tous les niveaux de gestion sont très engagés envers le processus d'attribution des ressources et y participent activement. La méthode de budgétisation est étroitement centrée sur les résultats. Les budgets sont liés de près aux priorités en matière d'attribution des ressources et aux résultats atteints au chapitre du rendement.

#### Justification

- Il y a des mécanismes au plus haut niveau, mais ils ne se répercutent pas partout dans l'organisation. Les décisions sur l'allocation des ressources sont prises isolément, au niveau micro. Il faut corrélérer plus étroitement l'allocation des ressources avec la planification, au moyen de modèles de planification stratégique des ressources qui feront correspondre les ressources avec les priorités stratégiques.

## Constatations

- Les niveaux de ressources sont revus périodiquement, ils sont ajustés selon les nouveaux programmes et les nouvelles activités, et un sous-comité exécutif a été formé pour déterminer la priorité relative des demandes de ressources au moyen d'un processus officiel de budgétisation.
- La répartition des services votés entre les Directions générales se fait principalement selon les niveaux historiques.
- Quand les ressources s'avèrent insuffisantes, on s'attend à ce que les Directions générales fassent une étude interne et soumettent ensuite un formulaire de demande de ressources au sous-comité exécutif des finances, en présentant à l'appui une analyse de rentabilisation.
- On a constitué un fonds central, constitué à même les montants reportés et inutilisés. Entre 2 et 5 % des fonds sont retenus pour les situations d'urgence.
- Tout au long de l'année, le sous-comité des finances détermine la priorité relative des demandes de ressources et puise au fonds central. Il est coprésidé par le Président et le contrôleur. Les vices-présidents de toutes les grandes Directions générales siègent au sous-comité.
- Les demandes spéciales de financement (p. ex. pour les situations d'urgence) font l'objet d'une requête au Conseil du Trésor.
- Les membres du comité exécutif sont informés des décisions concernant l'allocation des ressources. Les comptes rendus des réunions du Sous-comité des finances sont acheminés aux cadres supérieurs, qui en informent ensuite les gestionnaires qui relèvent d'eux.
- Il existe à la DG des opérations un Système de gestion des ressources, qui n'est pas utilisé partout dans l'Agence. Une bonne partie des données qu'on y trouve sont incomplètes ou périmées, et il est difficile d'y accéder par voie électronique.

## Possibilités d'action

- Clarifier le processus d'affectation des ressources.
- Continuer d'améliorer le modèle d'affectation des ressources, et s'en servir comme outil de planification financière et d'allocation des ressources.
- Continuer de bonifier le processus de détermination des priorités entre les secteurs d'activité et entre les programmes d'un même secteur d'activité.
- Élaborer des lignes directrices sur la réattribution des ressources, en cas d'insuffisance des ressources.
- Continuer d'améliorer les mécanismes visant à faire participer les gestionnaires de tous les paliers et de tous les programmes aux décisions d'allocation des ressources.
- Raffermer les analyses de rentabilisation soutenant les demandes de financement.
- Continuer d'améliorer le processus de mise en exécution des décisions.
- Continuer d'améliorer les systèmes de base soutenant la planification et l'allocation des ressources, en particulier le regroupement des renseignements et des informations sur les risques au niveau de l'organisation, les systèmes d'établissement des coûts, les systèmes de mesure du rendement et les systèmes de production de rapports financiers internes (y compris les systèmes autonomes, le SGRH et les rapports financiers du système SAP).

## Constatations

- ❑ Il existe de nombreux partenariats (p. ex. avec les provinces, d'autres ministères fédéraux, des universités, des organismes internationaux, le secteur universitaire).
- ❑ Ces partenariats sont gouvernés par une grande diversité d'ententes officielles et officieuses (accords de recherche concertée, protocoles d'entente.), selon la nature de la collaboration.
- ❑ Des accords clairs sous-tendent la conclusion des protocoles d'entente au niveau provincial, et des accords-cadres sont en place pour les partenariats avec les autres ministères fédéraux.
- ❑ Au niveau provincial, la DG des opérations chapeaute les ententes sur le partage des tâches. D'autres relations avec les provinces sont « incorporées » au mandat de la DG des programmes.
- ❑ On recense quelque 1 500 protocoles d'entente, y compris ceux avec d'autres pays.

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer d'améliorer les activités de collecte et de diffusion de l'information au sein de l'Agence et avec ses partenaires conséquemment attaquer aux entraves législatives et réglementaires avec les provinces.
- ❑ Continuer d'instiller une culture de partenariat pour la prestation concertée de services. Voir à la page suivante les possibilités d'action découlant de l'examen des ressources.
- ❑ Cerner et résoudre de façon proactive les problèmes juridiques, pour prévenir tout obstacle futur.
- ❑ Inventorier le nombre de protocoles d'entente.
- ❑ Mettre en exergue le rôle potentiel du commerce électronique dans les partenariats.

## THÈME

### Gestion des partenariats

*L'organisation recourt dans une large mesure aux partenariats pour appuyer la prestation des services en mettant à profit les capacités des intervenants externes, des partenaires et d'autres organisations gouvernementales.*

1

Les rôles et les responsabilités liés à l'identification et à la mise en œuvre des partenariats ne sont généralement pas bien compris. Aucun mécanisme formel n'est appliqué dans l'organisation pour gérer ses rapports avec les partenaires ou pour mesurer l'étendue des avantages et des économies de coûts. L'information sur le succès des ententes de partenariat est en large part sous forme de témoignages.

2

Le ministère examine de manière proactive ses activités et services pour déterminer où les partenariats sont appropriés. Les gestionnaires estiment que les partenariats représentent une manière de mieux conduire les affaires mais ils n'ont qu'une connaissance générale des avantages et des risques y afférents. Des lignes directrices ont été rédigées pour aider les gestionnaires à conclure de nouveaux partenariats. Un processus décisionnel clair est en place pour autoriser les partenariats importation. Un processus officiel de consultation permet aux intervenants de fournir des intrants aux stades critiques d'un projet. Toutes les nouvelles ententes de partenariat sont étayées par une analyse de rentabilisation et une évaluation du risque.

3

Les gestionnaires examinent périodiquement les options en fonction des modes de prestation des services, ce qui comprend les occasions de partenariats. Les spécialistes fonctionnels jouent un rôle proactif pour aider les gestionnaires à évaluer et à instaurer les ententes de partenariat. La stratégie des RH visant les employés touchés est bien élaborée et bien comprise. Des programmes de formation existent à l'intention des gestionnaires et des spécialistes. Des trousseaux d'outils ont été constitués pour aider les gestionnaires à chacune des étapes du processus. Des systèmes ont été instaurés pour surveiller le rendement des partenaires extérieurs et comportent des mesures incitatives et des sanctions. Des analyses comparatives sont effectuées pour comparer les coûts avec ceux des fournisseurs extérieurs. Des politiques de gestion du risque ont été instaurées à l'égard des grands partenariats. Une méthode uniforme est utilisée à l'échelle du ministère pour suivre le rendement général des ententes de gouvernance et de partenariat.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

4

Le ministère a dressé un plan à long terme et a engagé des ressources au niveau ministériel à l'appui des nouveaux modes de prestation des services, dont les partenariats. Les principaux risques liés aux partenariats sont indiqués dans les plans stratégiques et d'activité, et l'évaluation des partenariats fait partie intégrante de la planification des activités et du processus décisionnel permanent. L'organisation a fait l'essai de nouveaux genres d'ententes de gouvernance et de financement. Les occasions de partenariat dans l'ensemble des fonctions ont été cernées. Des processus ont été instaurés au niveau des projets pour répartir les risques entre les parties. Les risques liés aux partenariats sont suivis en permanence. Les outils et techniques sont bien élaborés et utilisés uniformément partout au ministère. L'information sur le rendement des ententes de gouvernance est facile à obtenir.

5

Le ministère est reconnu à l'échelle du gouvernement pour son innovation, son efficacité et son succès dans l'instauration de nouveaux modes de prestation des services. Le ministère sert de repère et est souvent appelé à fournir des conseils à d'autres ministères sur les avantages et les risques de la mise en œuvre des partenariats. L'organisation s'est méritée un niveau élevé de confiance des intervenants. Les risques et incidences significatifs sont communiqués périodiquement aux intervenants. Les résultats du rendement des ententes de gouvernance font partie intégrante des rapports généraux sur le rendement du ministère. Les outils et les modèles sont évalués en permanence et mis à jour en fonction des nouvelles tendances et de la nouvelle technologie.

### Justification

❑ *Il existe des partenariats de haut niveau avec d'autres organismes à mandat réglementaire. Étant donné sa vocation réglementaire, l'Agence ne devrait pas nouer de tels partenariats au niveau opérationnel.*

## Constatations

- ❑ La Loi sur l'ACIA établit les rôles et responsabilités juridiques de l'Agence et de Santé Canada. Un protocole d'entente officiel circonscrit les grandes lignes des rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, et définit les mandats du Comité de l'innocuité des aliments et du Comité de la nutrition. Un comité sous-ministériel examine les enjeux d'intérêt mutuel pour Santé Canada et l'Agence, et chapeaute quatre sous-comités.
- ❑ L'ACIA et SC ont conclu plusieurs ententes particulières sur des thèmes comme les communications, l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire, les interventions d'urgence en sécurité alimentaire, etc.
- ❑ Au niveau opérationnel, il existe un certain nombre de relations de collaboration de longue date entre l'ACIA et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC). Plusieurs ententes de services ou protocoles d'entente officiels sont en place (ou en gestation) entre l'Agence et AAC.
- ❑ AAC fournit divers services techniques, administratifs et stratégiques, par exemple : soutien et entretien des systèmes financiers; services financiers; SGRH; services de gestion de l'information; soutien informatique; Bibliothèque canadienne de l'agriculture, ect.
- ❑ L'ACIA et AAC collaborent sur un certain nombre de dossiers conjoints touchant les politique, et ont conclu des protocoles d'entente considérés partie intégrante du portefeuille d'AAC.
- ❑ Pêches et Océans Canada donne des directives à l'ACIA pour ce qui est de l'importation de poissons vivants.
- ❑ Des groupes de travail techniques ont été formés avec Environnement Canada, sur des sujets touchant le développement durable et la biotechnologie.
- ❑ L'ACIA et le MAECI collaborent étroitement sur les questions relatives à la négociation des accords internationaux et au commerce international.
- ❑ L'ACIA a conclu un protocole d'entente exhaustif avec l'Agence canadiennes des douanes et du revenu au sujet des initiatives frontalières.
- ❑ L'ACIA a également conclu des partenariats avec TPSGC, Justice Canada, DRHC, l'Agence canadienne d'hygiène et de sécurité au travail, le Bureau de la traduction et des organismes centraux (SCT et BCP).
- ❑ L'Agence fait partie du Groupe de mise en oeuvre du système canadien de l'inspection des aliments, un comité interministériel/intergouvernemental chargé de promouvoir l'établissement d'un système d'inspection pleinement intégré.

## Possibilités d'action

- ❑ Revoir les mécanismes existants en vue d'améliorer les relations de travail avec les autres ministères, en particulier AAC, Santé Canada et AECl, notamment en :
  - ✓ établissant des mécanismes permettant à la haute direction de chaque organisation d'échanger sur les questions horizontales d'intérêt commun;
  - ✓ mettant en commun les meilleures pratiques de partenariat de chaque ministère;
  - ✓ sensibilisant les ministères partenaires au mandat particulier de l'Agence.
- ❑ Passer en revue le niveau des capacités organisationnelles nécessaires pour maintenir des relations avec les autres ministères et organismes fédéraux, afin que l'Agence puisse mieux se positionner dans la structure fédérale.
- ❑ Améliorer les capacités en matière d'ententes et d'obligations internationales. À cette fin, participer à des forums internationaux, à des activités de reconnaissance mutuelle et l'élaboration de règlements avec les partenaires commerciaux, amorcer des négociations et acquérir des compétences techniques pour faire en sorte que le personnel appelé à travailler au niveau international ait les attestations et les compétences nécessaires.
- ❑ On pourrait rationaliser les structures des comités.
- ❑ Réexaminer les ressources nécessaires à l'établissement et à la gestion des partenariats avec les provinces et les territoires, pour instaurer des relations davantage proactives que réactives.
- ❑ Réévaluer les objectifs stratégiques des relations fédérales/provinciales/territoriales, pour déterminer les priorités et leurs besoins en ressources.
- ❑ Conclure d'autres accords de collaboration avec les provinces, par exemple des initiatives de concertation ou de partage des tâches (p. ex. échange mutuel de personnel dans les bureaux et les laboratoires, pour mettre en commun les compétences et enrichir les connaissances).

# Autres observations sur la gestion des partenariats, faisant suite à l'examen des ressources (suite)

## Constatations

- ❑ La réalisation des projets communs (p. ex. pour le développement durable) est quelquefois entravée par les différences de mandat entre l'Agence (qui a un rôle réglementaire) et les autres ministères (dans leur rôle de promotion ou d'établissement de politiques).
- ❑ Au niveau bilatéral, des protocoles d'entente cadres ont été signés ou sont en négociation avec la majorité des provinces et territoires. Certains de ces protocoles sont assortis d'accords auxiliaires détaillés sur certains enjeux ou produits alimentaires. Les compressions budgétaires opérées au niveau provincial exacerbent les pressions exercées sur l'ACIA pour la fourniture de services d'inspection, ce qui change la nature des partenariats.
- ❑ Deux autres comités fédéraux/provinciaux/territoriaux, dont le mandat est semblable à celui du Groupe de mise en oeuvre du système canadien de l'inspection des aliments, ont également contribué au succès des activités fédérales-provinciales : le Comité fédéral-provincial-territorial de l'inspection, et le Comité fédéral/provincial/territorial de la politique de salubrité des aliments.
- ❑ L'hétérogénéité interprovinciale des approches réglementaires complexifie la gestion des relations. Plus d'une trentaine de ministères et organismes gouvernementaux (de niveau fédéral, provincial et municipal) administrent 80 lois touchant l'inspection des aliments.
- ❑ La sécurité alimentaire est une responsabilité conjointe fédérale-provinciale, et nécessite donc une concertation dans la formulation des politiques et l'exécution des programmes.
- ❑ L'Agence entretient des bonnes relations avec l'industrie, principalement via une trentaine d'associations de producteurs et de transformateurs. L'ACIA a conclu d'autres partenariats avec le secteur privé, par exemple le partenariat avec l'Université de Guelph et le Partenariat canadien pour la salubrité des aliments.
- ❑ Le Partenariat canadien pour la salubrité des aliments a été conclu avec Santé Canada et vingt autres groupes intéressés.
- ❑ L'ACIA a collaboré avec le secteur des fruits et légumes frais pour fixer les principes d'un programme international de règlement des différends découlant de l'ALENA, appliqué par l'industrie.
- ❑ Le Réseau canadien de santé animale relie les différents partenaires s'intéressant à ce dossier.

## Possibilités d'action

## Constatations

- ❑ La nature réglementaire du mandat de l'Agence limite l'étroitesse des liens qu'elle peut entretenir avec sa clientèle. Pour cette raison, et parce qu'il faut se préoccuper des perceptions publiques, on doit soigneusement assurer la transparence des liens et bien gérer les consultations avec les clients. « Les clients savent qui contacter. »
- ❑ La Direction générale des laboratoires s'est dotée d'une fonction spéciale de liaison avec la clientèle.
- ❑ Les commentaires formulés via Internet sont régulièrement analysés, spécialement au sujet de l'information sur les rappels d'aliments (la liste d'avis de rappel compte 5000 adresses).
- ❑ Dans chacun des bureaux régionaux, les coordonnateurs fédéraux-provinciaux facilitent la gestion des relations avec la clientèle. Au niveau national, l'ACIA copréside les comités de la salubrité des aliments et de la santé animale.
- ❑ Il n'existe pas de mécanisme officiel de rétroaction qui facilite le cheminement de l'information vers l'amont de la chaîne organisationnelle.
- ❑ Les liens avec les consommateurs sont ténus (p. ex. avec les associations de consommateurs).
- ❑ La capacité consultative de l'Agence peut excéder la capacité de l'industrie d'être consultée —l'industrie peut souffrir de « consultationnisme ».

## Possibilités d'action

- ❑ On pourrait remplacer les multiples consultations par une stratégie et un cadre de consultation, qui assureraient une démarche plus concertée.
- ❑ Élaborer des mécanismes de rétroaction plus systématiques, pour partager avec tous les groupes intéressés, dans l'Agence, les commentaires formulés par les clients lors des consultations.

## THÈME

### Gestion des relations avec la clientèle

*Engagement à renforcer sciemment les rapports avec les organisations clientes et à intégrer et coordonner l'élaboration et la prestation des services.*

1

Il n'existe aucun rôle officiel de gestion de la clientèle au ministère. Les rapports avec les clients et les intervenants se font surtout au niveau personnel. Le ministère dispose de systèmes et d'infrastructure limités à l'appui des opérations de la fonction de gestion de la clientèle.

2

Une fonction de gestion de la clientèle (par exemple gestionnaires chargés des clients, équipes de relations avec la clientèle) a été créée lorsque l'ampleur et la complexité des interactions d'un client avec le ministère le justifient. Les employés de groupes clés des opérations, des programmes, des politiques à l'appui et des fonctions concertent leurs efforts pour servir les principaux clients. De l'information de base existe sur les principaux clients et intervenants. Les clients savent à qui ils doivent s'adresser lorsqu'ils ont des questions et de nouvelles exigences en matière de service.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

3

Le ministère est en liaison avec des organisations clientes principales pour répondre aux exigences nouvelles et courantes en matière de service, promouvoir de nouveaux services et partager de l'information sur les plans et priorités futurs des clients. Des plans de services à la clientèle ont été élaborés à l'intention des principaux clients. Une fonction de gestion de la clientèle accumule et coordonne les ressources de tous les secteurs du ministère pour veiller à la satisfaction des engagements en matière de prestation de services et au règlement des problèmes de prestation des services.

4

Le ministère établit d'étroits rapports avec les clients pour bien comprendre leurs besoins. La fonction de gestion de la clientèle fixe les objectifs du ministère avec les principaux clients et surveille le rendement de la prestation des services et la satisfaction de la clientèle. Les organisations clientes participent directement aux séances de planification. Les produits et les prix sont bien compris des clients. L'infrastructure à l'appui est en place — des systèmes suivent les renseignements des clients, consignent les activités des clients et les niveaux de service. Le rendement du ministère est suivi pour les comptes de chacun des principaux clients.

5

Le ministère connaît en profondeur les affaires du client. La fonction de gestion de la clientèle a une incidence positive sur le volume des affaires des clients et sur la satisfaction de la clientèle. Les clients estiment que les services du ministère sont homogènes. Les renseignements sur les clients et les enseignements tirés sont partagés à l'échelle de l'organisation. Les employés chargés de l'exécution des programmes et de la prestation des services travaillent en étroite collaboration pour mieux servir le client, où qu'ils soient dans la structure organisationnelle.

### Justification

- ❑ *Les relations avec la clientèle doivent être maintenues au niveau macro, vu la nature réglementaire du mandat de l'Agence — la « capacité actuelle » et la « capacité visée » doivent donc se situer au niveau 2. Les consultations sur les modifications réglementaires sont un élément-clé de la gestion des relations avec la clientèle, et pourraient donc être menées de façon plus concertée pour prévenir l'excès de consultation.*

# Valeurs et éthique communes



## Constatations

- ❑ L'organisation a la réputation de pouvoir compter sur un personnel dévoué, hautement intègre, qui a à cœur le mandat de l'organisation et qui croit à ses responsabilités vis-à-vis de la population canadienne.
- ❑ Après avoir consulté le personnel, l'ACIA s'est dotée d'une série de valeurs centrales et de principes d'exploitation qui, ensemble, constituent la « charte » qui unit toute l'organisation. Dès la naissance de l'Agence, on a accordé beaucoup d'attention aux valeurs et à l'éthique.
- ❑ Ce noyau de valeurs englobe le milieu de travail, les gens, l'emploi, le leadership et la gestion. Un code d'éthique est en gestation.
- ❑ L'éthique de travail est fortement influencée par la présence de nombreux professionnels habitués à respecter scrupuleusement des codes de conduite professionnelle.
- ❑ Certains groupes professionnels (p. ex. les VM) font face à des dilemmes déontologiques touchant l'autorité fonctionnelle/la supervision. On a commencé à aborder ces problèmes.
- ❑ On craint que le comportement ne reflète pas les valeurs et l'éthique. Il existe des problèmes de transparence et de conciliation travail-vie.
- ❑ La classification du groupe GE a soulevé des problèmes éthiques.

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer de baser les valeurs sur le milieu de travail et le comportement des gestionnaires et des employés, en prenant appui sur l'impulsion et l'intérêt initiaux envers la question des valeurs et de l'éthique.
- ❑ Examiner la nécessité d'accroître les discussions avec le personnel, la formation et/ou la sensibilisation aux valeurs et à l'éthique.
- ❑ Démontrer l'intérêt de l'Agence envers les pratiques de gestion modernes en continuant d'élaborer un cadre d'activités qui atteste de cet engagement (formation, comité d'éthique, etc.).
- ❑ Pour mesurer les conditions de référence, on pourrait réaliser un sondage sur le climat de travail, qui évalue la question des valeurs et de l'éthique.

### THÈME

#### Cadre de valeurs et d'éthique

*Leadership de politiques et d'activités qui soutiennent visiblement la fonction de gardien des ressources publiques et donnent priorité aux « pratiques modernes de gestion ».*

1

Il n'existe pas de politique ou de ligne directrice clairement énoncée en matière d'éthique. Les énoncés de politique sont publiés sur une base ponctuelle. Peu d'attention est accordée aux valeurs et à l'éthique. Aucune orientation claire n'a été fournie. Il n'existe pas de dialogue sur le sujet. L'organisation suit des lignes directrices minimales, comme un code de conduite.

2

On reconnaît l'importance des valeurs et de l'éthique. L'organisation a entamé un dialogue avec les employés sur ce sujet. Elle a fait montre de son leadership dans la promotion des valeurs et de l'éthique, par exemple en nommant un champion. Elle prend part à des sondages à l'échelle du gouvernement qui portent notamment sur les valeurs et l'éthique. Elle peut avoir adopté un énoncé des valeurs et de l'éthique.

« capacité actuelle »

3

Le ministère a adopté une structure de promotion des valeurs et de l'éthique et l'a dotée de ressources (par exemple champions, ombudsman, conseiller en éthique). Des politiques écrites ont été communiquées à l'échelle de l'organisation et sont généralement comprises. Les valeurs et l'éthique ont été intégrées aux programmes de formation du ministère. L'organisation commence à mieux comprendre comment régler les dilemmes liés à l'éthique.

4

Les employés comprennent bien les principes et lignes directrices en matière de valeurs et d'éthique et ceux-ci sont pris en compte dans les documents et publications diffusés dans l'ensemble de l'organisation. Les gestionnaires supérieurs font montre d'un leadership constant en matière d'éthique. Les processus sur les valeurs et l'éthique sont appliqués de manière uniforme. Les comportements éthiques manifestés sont évalués dans les évaluations du rendement. Un climat de confiance mutuelle existe à tous les niveaux. Les tendances dans le domaine des valeurs et de l'éthique sont surveillées, mesurées et évaluées en permanence.

« capacité visée »

5

L'organisation est reconnue à l'extérieur comme un chef de file dans l'élaboration d'un programme d'éthique et de valeurs. L'éthique et les valeurs se reflètent constamment dans les pratiques et les réalisations de l'organisation. Tous les niveaux de l'organisation participent à l'élaboration des politiques et des programmes liés aux règles d'éthique et à la conformité. Les valeurs et l'éthique sont intégrées aux processus et dans l'ensemble du milieu de travail. Le comportement général est uniforme. Des évaluations et des sondages relatifs à l'éthique et aux valeurs sont menés périodiquement.

### Justification

- ❑ *Les valeurs et l'éthique sont perçues comme d'une importance cruciale pour l'organisation. On pourrait mieux les intégrer aux processus de l'Agence. On pourrait instituer des mécanismes (formation, ateliers, discussion d'études de cas) pour mieux promouvoir et communiquer les valeurs, en permanence. On pourrait également mener des enquêtes mesurer les conditions de base.*





# Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion

## Constatations

- ❑ On a fait de bons progrès quant à la répartition des compétences partout dans l'organisation, fonction par fonction, mais les compétences ne sont pas toujours exploitées de manière optimale. On observe une certaine méconnaissance du concept de compétence. Cette question pourrait faire l'objet d'une formation.
- ❑ De la formation est offerte, mais la limitation des ressources restreint la capacité des gens à la suivre. Par ailleurs, on dénote certaines incohérences dans la formation offerte au personnel.
- ❑ Il n'existe pas de mécanisme officiel de suivi de la formation. Il faudrait instaurer un tel mécanisme pour attester de l'atteinte individuelle des objectifs en matière de compétences.
- ❑ L'Agence est en train d'élaborer des cours standards, pour l'acquisition de compétences générales en gestion. Les gestionnaires accueillent favorablement cette mesure.
- ❑ Des plans de formation sont en préparation dans de nombreux secteurs de l'organisation.

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer de répartir les compétences partout dans l'organisation et mener une analyse pan-organisationnelle des lacunes à ce sujet, pour faciliter l'élaboration d'une stratégie de formation et d'un plan de relève.
- ❑ S'assurer que les compétences acquises sont employées pour l'évaluation du rendement, la planification de la relève et la dotation.
- ❑ Élaborer une stratégie de formation (et lui attribuer les ressources nécessaires) qui comble les lacunes observées; l'arrimer chaque fois que possible à la gestion des compétences et au plan de relève.
- ❑ Mieux évaluer les candidats pour postes de gestion (p. ex. utiliser le cadre de compétences pour repérer les personnes ayant le potentiel pour développer leurs compétences en gestion).

## THÈME

### Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion

*Mesure où les compétences exigées pour l'application des pratiques modernes de gestion sont définies et où les gestionnaires ont accès à la formation.*

1

Peu ou pas d'information existe sur les compétences en matière de pratiques modernes de gestion exigées des experts ou des gestionnaires fonctionnels.

2

Des compétences relatives aux pratiques modernes de gestion ont été définies. D'autres exigences relatives à la connaissance des pratiques modernes de gestion ont été identifiées. Les lacunes au chapitre des compétences ont été cernées. On s'intéresse peu à l'amélioration des compétences au chapitre des pratiques modernes de gestion (par exemple formation, partage des pratiques exemplaires).

3

On tente de combler les lacunes des gestionnaires en matière de pratiques modernes de gestion. Des plans d'apprentissage ont été dressés. Des ressources sont attribuées aux exigences en formation sur les pratiques modernes de gestion. Les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires hiérarchiques échangent leurs idées. Des mécanismes ont été instaurés pour le partage des pratiques exemplaires.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

4

Les gestionnaires appliquent les pratiques modernes de gestion dans leurs activités quotidiennes. La formation et le financement relatifs aux pratiques modernes de gestion sont très prioritaires. Les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires ont reçu une formation. Les pratiques modernes de gestion font partie intégrante du programme de formation du ministère.

5

Les compétences et la formation relatives aux pratiques modernes de gestion font partie intégrante de l'établissement des objectifs et de l'évaluation du rendement. Les gestionnaires connaissent bien les pratiques modernes de gestion et sont informés sur les disciplines fonctionnelles et la loi. Les spécialistes fonctionnels sont bien informés sur les programmes et les opérations.

## Justification

- ❑ *Les compétences ont été en grande partie définies. Des plans de formation ont été dressés. Une formation est offerte au personnel, notamment pour l'acquisition de compétences générales en gestion. Il faut mieux arrimer les compétences avec les autres processus et programmes de RH, et axer la formation sur les principales lacunes.*

## Constatations

- ❑ Depuis la naissance de l'Agence, aucun mécanisme officiel n'a été mis en place pour surveiller le moral des employés et les relations avec le personnel. Bien qu'un sondage ait été mené en 1999 dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, l'ACIA n'a pas voulu y participer. L'Agence ne prévoit pas pour l'instant réaliser de sondage pan-organisationnel, mais quelques sondages sont prévus dans des secteurs particuliers. Par exemple, on a récemment mené une enquête auprès des gestionnaires de l'inspection.
- ❑ D'importants problèmes de classification nuisent à la satisfaction du personnel. La relativité inter-groupes et les échelles de rémunération sont les principales causes de mécontentement.
- ❑ Le personnel chargé de l'hygiène des viandes évolue dans un milieu de travail difficile, ce qui se reflète dans le nombre de griefs émanant du groupe EG.
- ❑ Le cadre de gestion des ressources humaines de l'Agence vise effectivement la création d'un milieu de travail propice, le maintien d'un effectif qualifié et l'encouragement de l'apprentissage.

## Possibilités d'action

- ❑ Il faut mesurer les conditions de base, pour juger de l'amélioration du niveau de satisfaction. Le cinquième anniversaire de l'organisation semble un moment opportun pour mener un tel sondage.
- ❑ Poursuivre les efforts entrepris pour mesurer et évaluer la satisfaction du personnel, en effectuant des sondages-pilotes dans certains secteurs (p. ex. auprès des gestionnaires de l'inspection), en vue ultimement de mener un sondage pan-organisationnel sur le climat de travail.
- ❑ Envisager recourir à d'autres méthodes de consultation pour mesurer la satisfaction du personnel (groupes témoins, réunions du personnel).
- ❑ Mettre la priorité sur la résolution des problèmes de classification.

### THÈME

#### Satisfaction du personnel

*Mécanismes en place pour surveiller le moral des employés et les relations de travail*

1

La collecte d'information sur la satisfaction du personnel est effectuée de manière non officielle et ponctuelle.

« capacité actuelle »

2

Différents sondages sur la satisfaction du personnel sont menés à l'échelle de l'organisation. Le contrôle des résultats et l'analyse des tendances sont limités.

3

Des mécanismes officiels sont en place pour sonder régulièrement la satisfaction du personnel. Les résultats sont contrôlés périodiquement et publiés à l'échelle de l'organisation. Des équipes d'amélioration sont formées et chargées de préparer des plans servant à traiter les problèmes très prioritaires.

« capacité visée »

4

La satisfaction du personnel constitue un élément important de la planification stratégique et opérationnelle et de l'évaluation du rendement des gestionnaires. Des efforts continuels sont faits pour résoudre les problèmes relatifs à la satisfaction du personnel. Les résultats des sondages menés auprès des employés indiquent une hausse du degré de satisfaction.

5

Les outils d'évaluation de la satisfaction du personnel sont révisés et améliorés régulièrement. De nouveaux programmes sont mis en œuvre au besoin afin d'accroître la satisfaction du personnel. Les liens entre la satisfaction du personnel et le rendement de l'organisation sont quantifiés. L'organisation est reconnue à l'extérieur comme un chef de file dans ce domaine.

**Justification** ❑ *La satisfaction du personnel n'a pas été mesurée de façon systématique. Il est possible d'établir des mécanismes plus officiels.*

## Constatations

- ❑ L'ACIA recourt couramment à un style de gestion participative faisant appel à la consultation du personnel. Par exemple, la haute direction tient souvent des réunions régionales/nationales avec les gestionnaires.
- ❑ L'organisation possède un bon esprit d'équipe. Aucune autre organisation gouvernementale n'est en mesure de former aussi efficacement des équipes d'urgence. Le personnel est très dévoué.
- ❑ L'alourdissement de la charge de travail partout dans l'organisation engendre une fatigue chez le personnel. Le moral semble s'effriter; pour compenser la pénurie de ressources, de nombreux employés se sentent obligés de recourir au temps supplémentaire et aux fins de semaine pour travailler et faire leurs déplacements.
- ❑ Le manque de locaux fait problème dans la région de la capitale nationale.
- ❑ Cinq mille griefs ont été déposés pour le groupe des inspecteurs, dont bon nombre sont reliés aux récentes initiatives de classification.
- ❑ En raison des nombreuses heures de temps supplémentaire requises pour répondre aux cas d'urgence (avec les conséquences qui en découlent pour les ressources), il est difficile de remplacer les personnes qui devraient quitter temporairement leurs fonctions pour suivre de la formation.
- ❑ De nombreux employés ne peuvent régulièrement pas prendre toutes leurs vacances.
- ❑ Il n'existe actuellement aucun plan de communications interne, bien qu'un plan soit en gestation.

## Possibilités d'action

- ❑ Dresser un plan de communications interne pour mieux gérer les changements que l'Agence devra affronter au cours des prochains mois et années. Ce plan devra s'insérer dans une stratégie globale de gestion du changement.
- ❑ Examiner la nécessité d'offrir des services et un soutien pour améliorer le bien-être du personnel.

### THÈME

#### Milieu de travail propice

*Pratiques de communication, de bien-être, de sécurité et de soutien qui permettent au personnel de fournir des services et programmes axés sur les clients tout en réalisant leur plein potentiel.*

1

La culture dominante renforce la conformité et l'aversion au risque; on s'attend à ce que les employés suivent des ordres et des procédures définies. Les communications se font principalement vers la base en ce sens que la direction contrôle et limite l'information transmise aux employés. La direction décide des changements et les annonce au besoin aux employés. Les employés participent peu au processus décisionnel. Les communications interfonctionnelles sont limitées. Les employés exercent peu d'influence sur leur travail et leur milieu de travail.

2

En dépit du contrôle de la direction, les employés sont encouragés à augmenter la productivité et à rechercher des économies. Les employés fournissent des commentaires et peuvent faire des suggestions lorsque des changements s'imposent. De l'information est recueillie aux fins du suivi et est partagée entre les fonctions lorsque des rapports existent. On recourt aux bulletins et lettres d'information pour tenir les employés au courant des changements et des initiatives. On met l'accent sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

3

On reconnaît les employés comme un atout principal et on met en œuvre des programmes de croissance en milieu de travail. On donne aux employés la chance de fournir des commentaires, de modifier les procédures et de prendre des décisions concernant leur travail immédiat. On consulte les employés avant de prendre des décisions importantes. Les employés participent souvent à des groupes de travail interfonctionnels chargés de recommander des solutions. L'information circule librement dans les secteurs fonctionnels et est partagée entre eux.

4

Le soutien donné par la direction fait ressortir l'importance des employés. Des circuits ouverts et rapides de communication et d'information sont présents. Les employés ont accès aux données sur les processus et le service à la clientèle pour qu'ils puissent prendre eux-mêmes des décisions en vue de l'amélioration continue. Les communications avec les clients et les intervenants sont ouvertes et constantes, l'information et les décisions étant partagées dans le cadre d'ententes de partenariat. Les employés participent à toutes les décisions concernant leur milieu de travail.

5

Les employés sont considérés comme des partenaires dans les rapports avec les gestionnaires. Les employés et les gestionnaires partagent des idées et s'aident mutuellement à fournir les services. L'apprentissage continu est valorisé. On se sert constamment de systèmes d'information internes pour partager l'information, donner de la rétroaction et célébrer les réalisations et les initiatives. Les intervenants donnent une cote élevée aux communications externes et à l'utilisation des médias. On met les particuliers et les équipes au défi de prendre des décisions ou de formuler des recommandations sur les processus ou les produits susceptibles d'améliorer le service à la clientèle.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

### Justification

- ❑ *Bon esprit d'équipe, personnel hautement dévoué, consultation intensive du personnel, forte utilisation de groupes de travail interfonctionnels et communications transparentes, tant à l'interne qu'à l'externe avec les intervenants. La problématique de la classification et de la rémunération est abordée sous le critère « Satisfaction du personnel ».*

## Constatations

- ❑ Dans l'ensemble, il y a un bon équilibre du travail pour favoriser la planification de la relève, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau plus local des unités.
- ❑ On a mis en place des programmes pan-organisationnels. Depuis deux ans, le Programme de formation des agents a entraîné l'arrivée de 50 professionnels. L'Agence participe à un Programme d'avancement de la carrière. Une vidéo de recrutement a été produite.
- ❑ Les RH ont mené une vaste analyse démographique du personnel, et fait des projections sur les taux de retraite.
- ❑ Des stratégies claires de recrutement et/ou de planification de la relève ont été mises en application dans certains secteurs de l'organisation. Des plans et des programmes de relève ont été adoptés au niveau local (centre opérationnel du Québec, laboratoires de l'Ontario) pour former du personnel de remplacement. Cependant, certains de ces plans n'ont pas encore été dotés d'un budget.
- ❑ La DG des Opérations a dressé un plan de développement de la carrière pour le groupe EG, qui encourage le perfectionnement interfonctionnel.

## Possibilités d'action

- ❑ Assurer la mise en place de plans de relève partout dans l'organisation, spécialement dans les secteurs où le savoir-faire scientifique repose sur un nombre limité d'individus.
- ❑ Continuer de faire valoir la nécessité d'une bonne gestion de carrière, spécialement pour les employés plus jeunes ou moins expérimentés.
- ❑ S'assurer d'allouer des ressources aux programmes de RH qui soutiennent l'effectif. Continuer d'élaborer la stratégie et l'analyse de rentabilisation concernant les RH, pour améliorer les pratiques de maintien en poste et de recrutement visant à retenir les travailleurs plus âgés et à attirer du sang neuf.
- ❑ Continuer d'élaborer des programmes de formation en leadership et en gestion, en sciences et en technologie, en compétences techniques, en santé/sécurité professionnelles, en gestion de carrière et en langues officielles, conformément au plan d'action en ressources humaines de l'Agence.
- ❑ Envisager la possibilité d'établir des modalités d'emploi divergeant de celles de la fonction publique fédérale, pour améliorer la compétitivité de l'Agence.

## THÈME

### Effectif durable

*Les énergies du personnel sont gérées sagement, ce qui contribue à assurer la viabilité de l'organisation.*

1

Aucune mesure ne permet de déterminer la productivité ou les résultats escomptés. Les tâches sont attribuées en fonction de l'arrivage sans que la capacité ou les priorités soient vraiment prises en compte.

2

Des méthodes de mesure du travail ont été appliquées pour établir des délais approximatifs d'exécution de certaines tâches, et le travail est assigné en fonction de ces délais. Les normes sont rajustées pour tenir compte de la nouvelle technologie et de l'expérience acquise.

3

Les charges de travail et les délais sont assignés en conformité de normes de rendement et de plans de travail. Les employés ont leur mot à dire sur l'établissement des normes servant à mesurer leur productivité et à évaluer leur rendement. On se sert de sondages sur le climat de travail pour obtenir les impressions des employés sur le rythme et le volume de travail. L'organisation offre une certaine marge de manœuvre quant à la manière d'exécuter le travail (par exemple régime de travail flexible).

« capacité actuelle »

4

On recourt aux contrats de rendement pour établir les normes de rendement et les résultats escomptés convenus. Les employés participent au processus et peuvent demander des rajustements en cas d'imprévus et d'autres priorités. Les gestionnaires sondent les employés pour veiller au caractère raisonnable des attentes relatives à la charge de travail et pour tenter de déceler des indices de stress et d'aider les employés à composer avec le stress.

« capacité visée »

5

On reconnaît les particularités des employés et des clients et on rajuste en conséquence les charges de travail. Le travail d'équipe est encouragé, et le travail est attribué en fonction des compétences et des préférences particulières. On encourage l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et les gestionnaires incarnent le genre de gestion de la charge de travail personnelle qu'ils s'attendent de voir chez les employés. Les sondages auprès des employés montrent que les exigences de la charge de travail sont considérées raisonnables et contrôlables.

## Justification

❑ *Les gens sont bien sensibilisés à cette problématique. Des programmes et des initiatives de planification de la relève ont été lancés au niveau national et local. Une analyse démographique est en cours pour évaluer l'étendue du problème. Il faut poursuivre les efforts pour étoffer les plans de relève, promouvoir la gestion de la carrière, appliquer des plans de ressources humaines pour soutenir l'effectif, et élaborer des programmes d'apprentissage.*

## Constatations

- Une grande partie du personnel sera admissible à la retraite d'ici cinq à sept ans. Il sera difficile de combler le fossé de connaissances entre les nouvelles recrues et le personnel plus expérimenté.
- En raison des processus opérationnels et des niveaux de ressources actuels, on ne peut planifier la relève de façon cohérente. Au Canada, la population est vieillissante et approche l'âge de la retraite; il en est de même au sein de l'Agence.
- Dans de nombreux domaines, le bassin de compétences se résume à une seule personne. Il y a une pénurie de savoir-faire ou une absence de masse critique dans certains secteurs essentiels. Il est souvent difficile de recruter ce type de compétences au Canada. Les nouvelles recrues ont besoin d'au moins une à deux années (quelquefois cinq) de formation en cours d'emploi.
- Comparativement avec l'ensemble de la fonction publique, l'Agence compte une plus grande proportion d'employés de plus de 45 ans, et une proportion moindre d'employés appartenant aux groupes de relève.
- Même si le personnel reçoit une formation technique, il faut continuer de cerner les besoins de formation et de perfectionnement. À cause de l'absence de formation et de perfectionnement « stratégique », il n'y a pas de plan de relève pour le personnel cadre.
- L'insuffisance des possibilités de formation nuira à la conservation du personnel scientifique; autrement dit, pour suivre l'évolution de son domaine de spécialisation, le personnel scientifique doit avoir accès à des activités de formation et de perfectionnement (conférences).
- Les conditions de travail actuelles n'encouragent pas les travailleurs plus âgés à demeurer à l'emploi de l'Agence. Le nombre de retraites augmentera au cours des cinq prochaines années (28 % simplement pour le personnel scientifique).
- On a instauré plusieurs programmes pan-organisationnels pour mieux planifier la relève (Stratégie de placement des diplômés, Programme de formation des agents, Programme de stages d'étudiants).

## Constatations

- ❑ L'Agence a conçu et institué des programmes de gestion de la carrière et de récompense/reconnaissance. Les programmes de récompense/reconnaissance (p. ex. les Prix du président) sont très visibles et bien connus, et sont généralement bien perçus par le personnel.
- ❑ Lors de la création de l'Agence, l'amalgame de plusieurs organisations avait créé des problèmes tels que l'assimilation des cultures et la délimitation des rôles et responsabilités. La fusion des organisations a permis l'apport de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences, mais a également eu pour effet de regrouper les obstacles individuels, organisationnels et institutionnels au changement.
- ❑ L'ACIA s'est attaquée au problème de la diversité au travail. La représentation des francophones est passée de 13 à 24 % dans le groupe de la direction, et de 25 à 26 % dans les autres groupes.

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer de faire participer le personnel et les intervenants aux processus consultatifs sur la prise de décisions, et intégrer cette participation à l'ensemble de la stratégie de consultation de l'organisation.
- ❑ S'assurer qu'il existe des outils permettant de mettre en œuvre des nouveaux programmes de RH.

### THÈME

#### Valoriser la participation du personnel

*Mesure où la culture organisationnelle favorise la participation des employés, l'esprit d'équipe, le partage des idées, la prise de risques, l'innovation et l'apprentissage continue et où elle récompense ces comportements ou fournit des incitatifs à leur égard.*

1

L'attitude traditionnelle de « rivalité » domine les relations entre la direction et le personnel. La résistance au changement est grande. Le scepticisme au sein de l'organisation est appréciable. Les messages communiqués aux employés sont ambivalets. Les nouvelles initiatives sont retardées ou abandonnées. Peu ou pas d'interaction existe entre les unités organisationnelles. Les programmes de récompense, de reconnaissance et de primes ne sont pas perçus comme étant liés aux contributions des gens.

2

On consulte les employés et on leur offre la possibilité de participer aux principaux projets de changement. La mise en œuvre des changements est faite avec prudence. Le personnel est peu enclin à prendre des risques. Les unités organisationnelles sont en général indépendantes, mais on observe une certaine interaction. Les programmes gouvernementaux de récompense, de reconnaissance et de primes sont appliqués.

3

Les employés sont valorisés et respectés. Ils peuvent s'exprimer et participer aux discussions sans crainte de réprimande. L'information est partagée ouvertement dans l'organisation et avec les clients et intervenants de l'extérieur. Un solide esprit d'équipe anime l'ensemble de l'organisation. Un bon dosage de programmes nationaux et locaux de récompense, de reconnaissance et de primes est appliqué. Un lien étroit unit les primes, les récompenses et la reconnaissance aux contributions des gens.

« capacité visée »

« capacité actuelle »

4

Le personnel est autorisé à prendre des risques et encouragé à innover. Les barrières culturelles qui nuisent à l'efficacité de la prestation de services sont éliminées. L'organisation encourage la formation continue et la participation. Dans l'ensemble de l'organisation, on encourage le partage des nouvelles idées et méthodes. D'importants investissements sont faits dans la formation du personnel. Des primes sont instaurées pour récompenser employés qui sont toujours très formants.

5

Les employés croient fermement que leur travail est essentiel au succès de l'organisation. Le degré de fierté dans l'ensemble de l'organisation est élevé. Il existe une excellente compatibilité entre les aspirations individuelles et organisationnelles. Le comportement exemplaire des employés est souligné continuellement. L'organisation renouvelle continuellement les compétences exigées. La valeur du capital humain de l'organisation est évaluée et contrôlée périodiquement. Les systèmes de primes, de récompense et de reconnaissance sont constamment améliorés et adaptés aux besoins de l'organisation.

#### Justification

- ❑ *Solides programmes de reconnaissance et de récompense; solide participation du personnel; solide esprit d'équipe; beaucoup d'échanges et de discussions au moyen de réunions nationales et régionales des gestionnaires; transparence dans l'échange d'information. Pour rehausser les capacités, il faudrait davantage insister sur l'apprentissage continu, sur le partage des nouvelles idées et méthodes et sur le perfectionnement du personnel.*



**Gestion évoluée du risque**



## Constatations

- ❑ L'Agence a mis en place des pratiques très conformes au Cadre de gestion intégrée du risque du SCT: examen régulier par la haute direction des dossiers hautement prioritaires présentant un risque; réunions quotidiennes des gestionnaires et mécanismes pour le traitement des dossiers chauds; solides outils et processus permettant d'évaluer les risques de nature scientifique; mécanismes de liaison interministériels pour traiter des questions à risque; forte mise à contribution de groupes de travail et de sous-comités de la haute direction pour évaluer les risques; formation du personnel sur les méthodes de gestion du risque; communications approfondies avec les intervenants dans le cadre du processus de réglementation; constitution de divers comités de consultation des intervenants; politiques détaillées de gestion du risque.
- ❑ La gestion du risque fait partie intégrante des activités de l'ACIA. Le risque est considéré dans la prise de décisions quotidiennes, au niveau opérationnel. Des processus bien établis sont en place pour faire face aux problèmes scientifiques ou de santé publique (p. ex. salubrité des aliments et sécurité publique, étiquetage honnête). Des opérations d'analyse de la conjoncture permettent de cerner les enjeux qui sont ensuite soumis à un processus de modélisation des risques qui examine la probabilité et la gravité des problèmes et intègre les deux variables pour en déterminer la priorité.
- ❑ L'ACIA dispose de solides mécanismes de gestion du risque au niveau des dossiers. Les évaluations de risques sont effectuées à l'intérieur d'unités spécialisées. On recourt à des vérifications de programme et à d'autres types d'examen pour cerner les risques. Le risque est géré de façon concertée avec les autres membres du Programme de salubrité des aliments (p. ex. Santé Canada).
- ❑ La culture de l'ACIA peut être qualifiée de craintive face au risque, ce qui étouffe la créativité et l'innovation.

## Possibilités d'action

- ❑ Adopter une approche mieux intégrée face aux risques scientifiques (p. ex. santé publique) et aux risques d'investissement/d'affaires plus traditionnels.
- ❑ Élargir et coordonner les opérations d'analyse de la conjoncture et de renseignement.
- ❑ Officialiser davantage le processus de détermination des risques pour l'Agence au niveau du Comité de la haute direction, et communiquer ces priorités au personnel. Déterminer la priorité relative des évaluations de risques qu'il reste à faire.
- ❑ Continuer d'améliorer le processus d'analyse des risques.
- ❑ Appliquer des mécanismes visant à améliorer la formation du personnel et à encourager la mise en commun de l'information dans l'analyse du risque.
- ❑ Introduire des processus plus officiels de surveillance et de signalement des risques.
- ❑ Acquérir des compétences dans l'évaluation du risque pour les technologies de transformation des aliments, et explorer la possibilité de partenariats dans ce domaine.

## THÈME

### Gestion intégrée du risque

	1	2	3	4	5
	Aucune mesure officielle de gestion du risque n'existe. La notion de gestion du risque est mal comprise.	Des politiques et lignes directrices sont en place dans quelques services fonctionnels seulement. Le risque est évalué en profondeur au niveau opérationnel. La gestion du risque se fait principalement dans le cas de grandes initiatives comportant des ressources importantes. Des politiques ou lignes directrices n'existent pas pour l'ensemble du ministère. Les problèmes touchant l'ensemble du ministère sont réglés au fur à mesure qu'ils surviennent. Des fonds pour éventualités ou des réserves sont en place pour traiter des imprévus. Les lacunes éventuelles ont été identifiées et des stratégies ont été élaborées et mises en œuvre pour les gérer. L'organisation commence à utiliser un vocabulaire commun de la gestion du risque.	Un cadre intégré de gestion du risque a été adopté. Le ministère tient un profil de risque ministériel. L'orientation de la direction en matière de gestion du risque et de la tolérance de l'organisation à l'égard du risque est communiquée, et les gestionnaires principaux se font les champions de la gestion du risque. Les principaux risques sont cernés et des plans sont élaborés pour gérer les risques. La gestion du risque est intégrée au processus décisionnel. Les gestionnaires reçoivent une formation à l'égard des principes, des techniques et des outils de gestion du risque et les appliquent. Un processus commun de gestion du risque est appliqué à tous les niveaux. Le même sens est donné à la gestion du risque. Les consultations avec les intervenants sont permanentes. Des mécanismes d'évaluation et de préparation de rapports sont en voie d'élaboration pour signaler le rendement par rapport au risque.	La gestion intégrée du risque fait partie intégrante de la stratégie générale du ministère et modèle sa culture du risque. L'apprentissage continu en gestion du risque est encouragé. Les résultats de la gestion du risque sont intégrés aux politiques, plans et pratiques organisationnels. Les enseignements tirés de l'expérience sont valorisés et les enseignements sont partagés. Divers outils et méthodes sont utilisés pour gérer le risque (par exemple des cartes de risque, des outils de modélisation). Le ministère examine périodiquement sa tolérance face au risque. Le partage des pratiques exemplaires et des expériences sert à augmenter les connaissances des gestionnaires. Des conseillers aident à intégrer une orientation ministérielle à la gestion du risque.	La gestion du risque appuie le changement culturel en faveur d'un effectif et d'un milieu avertis au risque. L'intégration de la gestion du risque au processus décisionnel est appuyée par une philosophie et une culture ministérielles selon lesquelles la gestion du risque est l'affaire de tous. Le ministère préconise l'innovation et la prise de risques judicieux. Les résultats de la gestion du risque servent à appuyer l'innovation, l'apprentissage et l'amélioration continue. Le ministère est considéré comme un chef de file de la gestion du risque.
				« capacité actuelle »	« capacité visée »

## Justification

- ❑ Des processus bien établis de gestion du risque (p. ex. analyse du risque) sont en place pour les programmes réglementaires. Il serait possible d'intégrer davantage la gestion du risque au niveau de l'organisation, en amalgamant la gestion des risques scientifiques et les risques d'entreprise plus traditionnels. Pour cette fin, il faudrait dresser le profil des risques pan-organisationnels, communiquer les niveaux acceptables de tolérance au risque et officialiser davantage le processus de surveillance et de signalement des risques.

## Constatations

- ❑ L'Agence a récemment dressé un plan de vérification interne. Des vérifications sont menées périodiquement dans plusieurs domaines (cartes d'achat, recettes, etc.). L'Agence vérifie régulièrement la qualité des programmes.
- ❑ Le système financier en place (SATURN) permet de contrôler les budgets et les affectations budgétaires. Les agents de planification et des ressources exercent un contrôle quant à l'information financière. Le concept des centres de services (comptabilité, approvisionnements) améliore les contrôles et l'homogénéité des services.
- ❑ Des processus d'analyse du risque sont établis pour l'exécution des programmes. Le processus de traitement des dossiers chauds est un exemple de mécanisme de gestion du risque dans l'exécution des affaires courantes.
- ❑ L'Agence utilise un instrument de délégation des pouvoirs.
- ❑ Le SGR offre des contrôles détaillés sur les activités opérationnelles.
- ❑ Les laboratoires ont une certification ISO.
- ❑ Les mesures d'assurance de la qualité sont inconstantes dans l'organisation, bien que la situation puisse changer. Il n'y a pas toujours de mesures clairement documentées, comprises et suivies par tout le personnel.
- ❑ La structure de gouvernance de la TI assure un contrôle sur la gestion du parc matériel en TI. Il faudrait davantage interrelier les systèmes d'information pour intégrer les données financières et non financières.

## Possibilités d'action

- ❑ On pourrait envisager d'établir un cadre de contrôle intégré. Les mesures de contrôles n'ont pas fait l'objet d'un examen stratégique, et ne sont pas officiellement documentées dans le cadre d'une structure intégrée de contrôle de la gestion. À long terme, on pourrait documenter, examiner et améliorer les diverses politiques, procédures et mesures de contrôles de gestion, et en évaluer l'à-propos selon une perspective plus intégrée. On pourrait ainsi évaluer les synergies et les relations unissant les divers mécanismes de contrôle de l'Agence, tant du point de vue financier que du point de vue non financier.
- ❑ Confier aux DSG et aux agents de planification et des ressources un rôle plus proactif dans la surveillance des contrôles.

## THÈME

### Cadre intégré de contrôle de la gestion

*Pertinence des contrôles de la gestion instaurés et liens entre les contrôles grâce à un cadre intégré.*

Les contrôles des transactions sont essentiellement sur support papier. Des niveaux multiples d'approbation existent. Tous les comptes sont vérifiés, quels qu'en soient l'importance ou le risque. Les contrôles des recettes sont faibles. Les dossiers des immobilisations sont incomplets et ne sont pas vérifiés périodiquement. Des dossiers de délégation ne sont pas tenus périodiquement. Les contrôles sont perçus comme des obstacles à la prise de décisions et à la capacité des gestionnaires de s'acquitter de leurs responsabilités. Les politiques et les procédures ne sont pas à jour.

Des systèmes ont été instaurés pour contrôler les dépassements au titre des dépenses, gérer les comptes clients et l'actif. Les systèmes sont légèrement intégrés et des contrôles redondants existent dans les systèmes opérationnels. On recourt peu à l'échantillonnage statistique fondé sur le risque. Les niveaux et les pouvoirs d'approbation sont étayés et revus périodiquement. La structure des pouvoirs est perçue comme un instrument de contrôle plutôt que comme un outil stratégique. Les pouvoirs ne sont pas appliqués de manière uniforme à l'échelle du ministère.

« capacité actuelle »

Des systèmes efficaces sont en place et intégrés ou liés au besoin. Un système satisfaisant de contrôle interne de l'actif, du passif, des recettes, des dépenses, des marchés et des ententes de contribution qui tient compte de l'importance, du caractère délicat et du risque a été instauré. L'ensemble des lois, des règlements et des décrets sont respectés, et les limites de dépense sont observées. Une structure complète des pouvoirs est en place pour la plupart des fonctions de l'organisation et est mise à jour périodiquement. La délégation des pouvoirs est conforme aux responsabilités opérationnelles.

« capacité visée »

Le cadre de contrôle est en place et entièrement intégré. Les contrôles sont intégrés aux processus et ne viennent pas s'y ajouter. Les contrôles fonctionnent comme prévu et sont intégrés de manière fonctionnelle pour éviter le doublement inutile. Ils sont examinés périodiquement quant aux risques (avantage éventuel ou degré d'exposition à la perte). Des processus sont en place pour veiller à ce que des mesures correctives soient prises. Des contrôles de rechange sont conçus au besoin. La structure des pouvoirs concorde très bien avec les valeurs ministérielles et la culture de l'organisation. Les pouvoirs appuient la prestation de services répondant aux besoins des clients.

Les gestionnaires effectuent des autoanalyses des contrôles requis. Ils sont informés des éventuelles lacunes en matière de contrôle. Le cadre de contrôle est utilisé de manière stratégique pour appuyer des valeurs et une éthique à toute épreuve dans l'organisation. La structure des pouvoirs est étroitement liée à la politique de gestion du risque pour l'ensemble de l'organisation. Les pouvoirs sont utilisés à titre d'agent stratégique facilitant la gestion de l'organisation.

## Justification

- ❑ On a mis en place des contrôles financiers, des instruments de délégation des pouvoirs et un programme de vérification. Des processus d'analyse du risque ont été établis pour l'exécution des programmes. Cependant, les systèmes ont besoin d'une meilleure interface/intégration. Il faut homogénéiser la méthode d'assurance de la qualité partout l'organisation.

# Transparence de la responsabilisation distincte



## Constatations

- ❑ La mise en place de mécanismes de gouvernance des centres opérationnels a permis d'améliorer la participation, la communication et la coordination dans les régions. Le gestionnaire des inspections assume des responsabilités de gestion de plus en plus importantes.
- ❑ Il existe différentes visions quant aux rôles des Opérations et des Programmes, ce qui complique la conception des programmes et la détermination de la priorité relative des activités de réglementation lorsque les ressources ne suffisent pas à respecter les normes de conception des programmes. La responsabilité ultime de donner suite aux priorités fixées n'est pas toujours bien définie.
- ❑ Le concept du Réseau des Programmes (organisation matricielle) s'avère un peu plus onéreux en raison de l'interaction entre les programmes et les opérations, du double emploi et de la prise de décisions. L'approche sous-tendant la structure du Réseau des Programmes est inconstante dans l'ensemble de l'organisation, en partie à cause de divergences dans la structure des programmes. On dénote une confusion quant aux responsabilités exactes qui ont été transférées, en matière de politiques, au Réseau des Programmes.
- ❑ On trouve du personnel scientifique dans quatre secteurs de la structure organisationnelle responsable des produits au détail, ce qui complique la coordination de la fonction scientifique (p. ex. pour la recherche).
- ❑ Il faut clarifier la responsabilité de certains secteurs horizontaux (p. ex. l'étiquetage). Les priorités touchant tous les programmes sont particulièrement imprécises.
- ❑ Certaines structures de comité sont peu optimales et peuvent entraver le processus décisionnel. Il faut accroître l'efficacité des processus et des structures sous-tendant les comités.

## Possibilités d'action

- ❑ Passer en revue le rôle et l'organisation du Réseau des Programmes. En clarifier la vision et la communiquer dans toute l'organisation. Faire en sorte que les gestionnaires portent davantage attention et impriment une meilleure orientation au Réseau des Programmes. Améliorer les liens entre les Programmes et les Opérations au niveau des centres opérationnels et des bureaux régionaux. Clarifier les rôles des gestionnaires de programme et des gestionnaires de l'inspection dans la détermination de la priorité relative des activités et la répartition des ressources.
- ❑ Revoir la division organisationnelle des fonctions scientifiques dans l'Agence. À cette fin, on devra peut-être examiner la structure existante des activités scientifiques, et se pencher sur les possibilités de mieux intégrer ou coordonner les fonctions scientifiques dans toute l'organisation.
- ❑ Examiner les processus qui pourraient faciliter la gestion des comités (favoriser l'accès aux outils de gestion de projet, mieux faire connaître les processus de gestion de comité et donner de la formation à ce sujet, passer en revue les comités en place et leur composition, etc.).

## THÈME

### Clarté des responsabilités et de l'organisation

Clarté des responsabilités assignées et de la reddition de comptes dans l'ensemble de l'organisation.

1

Les rôles et les responsabilités des gestionnaires et des spécialistes sont en général compris à l'intérieur de l'organisation. Une certaine confusion entoure les responsabilités liées à l'atteinte des résultats et à la présentation de rapports à cet égard.

2

Une certaine confusion entoure les responsabilités des gestionnaires et des spécialistes. Les rôles et responsabilités des gestionnaires et des spécialistes se chevauchent parfois. Il n'est pas facile de déterminer qui détient le pouvoir définitif d'affecter les ressources en cas de conflit.

« capacité actuelle »

3

Le pouvoir, la responsabilité et la reddition de comptes sont clairement définis en fonction des objectifs organisationnels. La reddition de comptes est clairement décrite pour chaque niveau de gestionnaire et de spécialiste et bien comprise dans l'ensemble de l'organisation. On constate peu ou pas de chevauchement des responsabilités. Les problèmes liés à la reddition de comptes sont résolus rapidement. Les responsabilités quant aux ressources, à la présentation de rapports et à l'atteinte de résultats sont clairement délimitées.

« capacité visée »

4

Les responsabilités en matière de traitement des problèmes financiers et autres problèmes nouveaux qui surviennent dans le ministère sont claires. Il existe un cadre des responsabilités clair qui constitue un cadre de travail pour les pratiques modernes de gestion comme la gestion des ressources et les rapports sur le rendement.

5

Les responsabilités des gestionnaires et des spécialistes sont constamment révisées en fonction des exigences des clients et des intervenants externes ainsi que des organismes centraux. La structure et les responsabilités sont modifiées de façon proactive.

## Justification

- ❑ Dans l'ensemble, les rôles et les responsabilités sont clairement définis, et il y a un bon esprit d'équipe. Une certaine confusion entoure le rôle du Réseau des Programmes et ceux des Programmes et des Opérations dans la planification et la détermination de la priorité relative des activités lorsque les ressources sont insuffisantes. En outre, certains considèrent que la répartition des activités scientifiques dans l'Agence est floue et source d'inefficacité.

## Constatations

- L'ACIA conserve les principes de responsabilité ministérielle et fait rapport au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.
- Même si le Ministre est responsable de l'orientation générale de l'Agence, le président surveille et oriente l'activité et le personnel de l'Agence.
- La structure de reddition de comptes de l'Agence est définie dans la Structure de rendement, de rapport et de responsabilité.
- On a créé un conseil consultatif de 12 membres, chargé de conseiller le Ministre sur toute question relevant de l'Agence, y compris les questions de planification, d'élaboration de politiques, opérationnelles et administratives.
- L'ACIA a appliqué un nouveau cadre de gouvernance de la GI/TI.
- L'ACIA a négocié des protocoles d'entente avec AAC pour certains services particuliers de surveillance financière et de gestion des installations.
- L'ACIA a établi des centres de services nationaux pour la gestion des biens, les comptes fournisseurs et les comptes débiteurs.
- Un certain nombre de modifications organisationnelles ont été apportées à l'Agence depuis sa création. On s'est efforcé d'éliminer le chevauchement interministériel qu'elle a hérité dans des domaines comme l'inspection, l'application des lois, la gestion du risque et les services de laboratoire.
- L'intégration des services et des fonctions issus de quatre ministères a engendré des problèmes tels que l'assimilation des cultures et la délimitation des rôles et des responsabilités. L'examen des ressources a mis au jour des chevauchements ou des lacunes de responsabilisation dans certains domaines.
- La mise en œuvre du Réseau des Programmes a créé des difficultés. Ainsi, dans certains cas, le personnel des Programmes joue davantage un rôle opérationnel qu'un rôle de conception de programme. L'inverse est également vrai.

## Constatations

- L'Agence a mis au point (mais non appliqué complètement) un Programme d'examen du rendement.
- La majorité des cadres supérieurs ont conclu des accords de rendement qui précisent les attentes en la matière, y compris les résultats/engagements clés et permanents.
- Une certaine incohérence caractérise l'évaluation du rendement dans l'ensemble de l'organisation.
- Des mesures de surveillance, de rétroaction et de contrôle sont prises quotidiennement, mais le processus d'examen du rendement ne s'est pas répandu dans tous les secteurs de l'organisation.

## Possibilités d'action

- Offrir une formation sur le processus d'évaluation du rendement, pour uniformiser davantage les méthodes employées à l'Agence.
- Évaluer la nécessité d'étendre partout dans l'organisation le processus d'examen du rendement.
- Déterminer dans quels autres secteurs de l'organisation on pourrait appliquer le principe de la rémunération au rendement.

### THÈME

#### Objectifs de rendement et évaluations

Mesure où l'atteinte des résultats financiers et opérationnels fait partie des objectifs de rendement.

	1	2	3	4	5
Aucun objectif de rendement n'est en place.	Les objectifs de rendement des cadres supérieurs définissent les responsabilités et établissent les priorités et évaluent le rendement en fonction de celles-ci. L'atteinte des objectifs de rendement est un élément essentiel de l'évaluation du rendement des cadres supérieurs de l'organisation. Les systèmes servant à grouper les données sur le rendement et à les comparer aux objectifs financiers et opérationnels ne sont pas encore fonctionnels.	Des objectifs de rendement sont généralement instaurés pour la plupart des gestionnaires. Ils tiennent compte des objectifs organisationnels et sont étroitement liés aux plans d'activité, aux plans de travail et aux budgets. Ils sont considérés comme un inducteur principal de la planification des activités et des rapports sur le rendement et constituent le fondement principal de l'évaluation du rendement des gestionnaires. L'information sur le rendement sert à mesurer les résultats opérationnels et financiers précisés dans les objectifs de rendement.	Les objectifs de rendement des divers niveaux de gestion sont étroitement liés. L'information contenue dans les objectifs de rendement est partagée ouvertement entre les gestionnaires et les employés. Les objectifs de rendement des gestionnaires sont rajustés au besoin pour tenir compte des changements apportés aux priorités et aux plans d'activité et de travail par suite de l'évolution de l'environnement. L'information sur le rendement fondée sur les tendances sert à évaluer les résultats financiers et opérationnels précisés dans les objectifs de rendement.	Les priorités et les objectifs de rendement des ententes de responsabilité se reflètent sur les objectifs particuliers des employés. Les objectifs de rendement sont révisés périodiquement afin de refléter les nouvelles priorités organisationnelles et les changements dans les plans stratégiques et d'activité. Les systèmes de rapport sur le rendement sont étroitement liés aux ententes de responsabilité. L'exécution des responsabilités en matière de pratiques modernes de gestion sont évaluées et les dérogations sont expliquées.	
		« capacité actuelle »	« capacité visée »		

#### Justification

- Des accords de rendement sont en place pour les cadres supérieurs. Un Programme d'examen du rendement a été mis en place pour l'ensemble de l'Agence, mais il n'est pas encore pleinement mis en œuvre. On pourrait homogénéiser davantage l'application du processus d'évaluation du rendement. En outre, il semble possible de mieux répartir les objectifs de rendement aux différents paliers de l'Agence.

## Constatations

- ❑ Le Réseau des Programmes signale des lacunes dans le soutien fourni par les services fonctionnels, comme les Finances. À l'origine, les Opérations devaient offrir un soutien fonctionnel, mais ce concept s'est effrité au fil du temps.
- ❑ Dans le cas de certains services, le degré de service/réponse dépend partiellement du poste et de l'emplacement géographique (p. ex. service de RH dans la RCN comparativement au service régional).
- ❑ Certaines Directions générales obtiennent un soutien à la fois de l'administration centrale et d'unités locales, quand le service de l'administration centrale est jugé inadéquat. La chose varie selon le service.
- ❑ Les Services informatiques semblent améliorer leur prestation. Le modèle de gouvernance des TI est considéré comme un pas dans la bonne direction.
- ❑ Aucun commentaire n'a été formulé sur le soutien réglementaire et intergouvernemental, le recouvrement des frais, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, les relations avec le Cabinet ou les communications.

## Possibilités d'action

- ❑ Examiner la répartition des fonctions de services d'entreprise entre les Directions générales/centres opérationnels et les groupes de l'administration centrale, comme le Contrôleur et les Ressources humaines. Ainsi, on pourrait s'assurer que les services corporant sont fournis de façon optimale, avec un minimum de chevauchement et de double emploi, et que les spécialistes en soutien d'entreprise sont en mesure de formuler des conseils stratégiques et de jouer un rôle de remise en question au niveau local, dans les centres opérationnels et les bureaux régionaux.
- ❑ Mieux surveiller les services, pour en harmoniser davantage la prestation. À cette fin, on pourrait au besoin appliquer des normes de service, mener des sondages internes auprès de la clientèle, et procéder à une surveillance constante du respect des normes de service.
- ❑ Poursuivre l'évaluation repère des fonctions de soutien d'entreprise, pour en déterminer la taille optimale.

### THÈME

#### Appui d'experts

*Excellent conseiller à la disposition des gestionnaires pour les aider à prendre des décisions quant aux questions relatives aux pratiques modernes de gestion et aux opérations.*

1

Le rôle des spécialistes consiste principalement à traiter des transactions. Les spécialistes fonctionnels effectuent des analyses de base de l'information requise par la direction pour appuyer le processus décisionnel en réponse à des demandes précises et dans le cadre de leur mandat de contrôle.

2

La capacité du ministère en matière de techniques d'analyse a été mise à jour dans les organisations des spécialistes. Ces derniers donnent suite aux demandes des gestionnaires relatives à des conseils sur les processus et des conseils stratégiques. Les spécialistes ne connaissent pas toujours bien les opérations. La qualité du service varie d'un secteur fonctionnel à l'autre

3

Le service répond aux besoins. Les conseils des spécialistes sont faciles à obtenir au besoin. Les spécialistes fonctionnels sont compétents sur le plan technique et travaillent avec les gestionnaires hiérarchiques pour fournir une analyse et des conseils stratégiques ainsi qu'une analyse et des conseils relatifs aux processus. Ils sont perçus comme des partenaires à valeur ajoutée pour l'analyse et la prise de décisions et non comme un obstacle. Les spécialistes sont proactifs lorsqu'ils proposent de nouveaux outils et techniques aux gestionnaires.

4

Les spécialistes travaillent en étroite collaboration avec les gestionnaires en leur fournissant de l'information à valeur ajoutée, des conseils techniques et adaptés aux fins de l'établissement des priorités, de la planification, de la prise de décisions et de la conception des programmes. Les spécialistes connaissent très bien les opérations et sont informés sur les techniques d'analyse pour appuyer les gestionnaires hiérarchiques. Les spécialistes se tiennent au courant des secteurs stratégiques connexes et sont conscients des tendances dans leur discipline.

5

Le rôle des spécialistes en ce qui concerne la remise en question et la fourniture de conseils d'expert est valorisé par tous les niveaux de la direction. Les spécialistes sont perçus comme des moteurs principaux de l'annonce de changements et sont souvent appelés à jouer le rôle de chef dans le cadre d'initiatives de changement. Les pairs des spécialistes fonctionnels leur demandent souvent de fournir des conseils et du soutien à d'autres organisations, ou de prendre la parole lors de conférences sur les nouvelles tendances ou les pratiques exemplaires.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

### Justification

- ❑ *Il faut davantage uniformiser la qualité et le niveau des services de soutien fonctionnel comme l'informatique, les finances et les ressources humaines. L'Agence a besoin de s'assurer que tous les groupes (p. ex. le Réseau des Programmes) reçoivent un soutien adéquat, et que les services de soutien d'entreprise sont offerts de façon optimale, considérant leur emplacement actuel dans la structure organisationnelle de l'Agence. La cote de « capacité actuelle » pourrait varier selon le secteur fonctionnel.*

## Constatations

- ❑ L'Agence produit un grand nombre de rapports externes.
- ❑ La double structure de rapport de l'Agence est onéreuse. La préparation des deux séries de rapports (rapports annuels et rapports ministériels de rendement) est une opération qui exige beaucoup de temps pour toutes les personnes concernées.
- ❑ La loi constitutive de l'ACIA contient une disposition particulière, exigeant que le BVG examine le rapport annuel de rendement de l'ACIA. Le BVG a émis des réserves au sujet des données sur le rendement contenues dans le rapport annuel 1999-2000. Plus précisément, le BVG estime que les rapports ne fournissent pas le « type de renseignements sur le rendement » requis par la *Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments*; à son avis, les données présentées ne brossent pas encore un tableau clair et complet du rendement de l'Agence, permettant de déterminer le degré d'atteinte des objectifs. L'Agence réfute bon nombre des objections soulevées. Des projets-pilotes (donner des exemples?) sont en cours pour contrer les problèmes.

## Possibilités d'action

- ❑ Envisager la possibilité de rationaliser le double système de rapport—(rapport ministériel sur le rendement et rapport annuel). Même s'il est coûteux de créer les deux rapports, l'infrastructure technologique doit être en place pour faciliter l'intégration.
- ❑ Continuer d'améliorer les mesures et les rapports de rendement pan-organisationnels, pour pouvoir rehausser la qualité des données de rendement figurant dans les rapports externes. Évaluer les résultats des projets-pilotes sur la mesure de rendement, pour évaluer les améliorations apportées dans la qualité des données produites aux fins des rapports destinés au BVG.

## THÈME

### Rapports externes

Mesure où les rapports sont conformes aux exigences du Parlement, des organismes centraux et des intervenants clés en matière de diffusion de l'information.

1

La conformité aux exigences relatives à la préparation des rapports externes est minimale.

2

Le processus utilisé pour consolider l'information financière et autre que financière aux fins des rapports externes est révisé régulièrement. Des liens étroits sont maintenus avec les organismes centraux, les parlementaires et les principaux intervenants afin de veiller à ce que l'information soit conforme à leurs exigences. Les rapports externes sont adaptés aux structures de responsabilisation et de planification du ministère.

3

L'organisation est reconnue par les organismes externes (par exemple le SCT), les parlementaires (par exemple le Comité des comptes public) et les principaux intervenants (par exemple les organismes provinciaux) pour la production utile, cohérente et crédible d'information financière et autre que financière dans un format convivial. Les rapports externes sont faciles à comprendre et ont du sens pour les utilisateurs. L'information contenue dans les rapports externes est fondée sur les tendances afin que les changements soient contrôlés périodiquement.

4

Les rapports externes sont étroitement liés aux plans stratégiques et d'activité. L'information intégrée, fournie par les experts et les gestionnaires fonctionnels dans les plans stratégiques et d'activité, est utilisée dans la préparation des rapports externes. La haute direction participe activement à la préparation et à la publication des rapports externes.

5

Le ministère se démarque par la qualité des documents de ses rapports externes, qui sont innovateurs. Le ministère est souvent sélectionné pour la réalisation de projets pilotes visant à modifier les processus de rapport externe dans l'ensemble du gouvernement.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

### Justification

- ❑ *Malgré les réserves du BVG concernant le rapport annuel de l'Agence, les organismes centraux et les intervenants externes estiment généralement qu'elle produit des rapports externes utiles et crédibles. La « capacité visée » est influencée par le fait que l'Agence, de par son mandat réglementaire, est fortement tenue de rendre des comptes au public.*



## **Information sur le rendement intégrée**



## Constatations

- ❑ Il est plus complexe ou problématique de mesurer le rendement dans une organisation à mandat réglementaire que dans toute autre organisation gouvernementale. Il est difficile de corréler les « extrants » des programmes/opérations/laboratoires aux « résultats » stratégiques de l'Agence. La production de données sur le rendement qui soient pertinentes et significatives pour les gestionnaires constitue un défi constant. En outre, la communication des données sur le rendement soulève des problèmes de transparence globale de l'information.
- ❑ Le rapport sur les plans et priorités et le rapport annuel sont souvent cités, lorsqu'on discute des données sur le rendement. C'est une vue externe de reddition de comptes.
- ❑ Un modèle logique pan-organisationnel a été instauré. On a fixé, pour chaque secteur d'activité, des indicateurs-clés de rendement (qui ne sont pas encore validés) et des résultats-clés. On élargira le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation pour qu'il serve d'assise au cadre de mesure du rendement.
- ❑ Les systèmes de l'Agence ne permettent pas encore de produire l'information nécessaire aux rapports sur le rendement. On est en train de définir les fonctionnalités et les caractéristiques nécessaires pour mettre au point des modules appropriés dans les systèmes de l'Agence.
- ❑ L'ACIA participe à un projet pan-gouvernemental qui vise à offrir de meilleures données sur le rendement aux instances de réglementation.

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer d'élaborer et de valider le cadre de rendement intégré. Relier les mesures de niveau inférieur aux mesures organisationnelles de niveau supérieur.
- ❑ Examiner les possibilités de collaborer avec d'autres organismes de réglementation, pour mettre au point une méthodologie adéquate.
- ❑ ultimement, la mesure du rendement devrait être corrélée à la gestion du rendement (évaluations, rémunération, etc.).

THÈME	1	2	3	4	5
<p><b>Rapport ministériel sur le rendement intégré</b></p> <p><i>Existence de mesures clés de surveillance générale du rendement de l'ensemble de l'organisation et des résultats optimaux.</i></p>	Aucune mesure du rendement ministériel n'existe.	Chaque direction évalue son propre rendement à l'échelle de l'organisation. Les priorités en matière d'évaluation de rendement pour l'ensemble du ministère ont été cernées. Les mesures du rendement ministériel ont été intégrées à un cadre de rapport visant l'ensemble de l'organisation (par exemple, les cartes de pointage équilibrées). Les méthodes de collecte de l'information et les sources de cette dernière ont été identifiées.	Les mesures hautement stratégiques utilisées pour le ministère découlent de la vision stratégique et des priorités. Les liens unissant les mesures sont évidents. Les mesures du rendement ont été communiquées et tous en conviennent. Les employés ont reçu la formation nécessaire. Les mesures visent des données financières et non financières et fournissent un historique et des perspectives d'avenir. L'information sur les résultats des mesures du rendement est en partie disponible. On se sert de données quantitatives et de témoignages.	Les résultats du rendement sont signalés périodiquement pour l'ensemble de l'organisation. Les résultats sont comparés aux cibles et aux objectifs stratégiques du ministère. L'utilité de l'information est validée par la haute direction et le ministre; on emploie souvent cette information dans la prise de décisions et les rapports externes. Les résultats servent à faire des arbitrages à l'égard des priorités à l'échelle de l'organisation. Les mesures du ministère sont perfectionnées en permanence.	Les résultats du rendement font état d'une amélioration positive. Les plans stratégiques et d'activité sont modifiés en conséquence en fonction des résultats obtenus. L'information est facile à consulter par l'entremise des systèmes d'information de la direction. Les besoins en information et les systèmes sont réévalués périodiquement en fonction des besoins changeants et des lacunes signalées. L'information sur le rendement est mise à la disposition du ministère pour qu'il puisse faire rapport du rendement aux intervenants selon les portefeuilles horizontaux, par exemple le portefeuille de la santé.
		« capacité actuelle »	« capacité visée »		

### Justification

- ❑ *Les Directions générales mesurent le rendement de façon indépendante, bien que le rapport sur les plans et priorités et le rapport annuel fassent part du rendement global de l'Agence. Les principaux indicateurs de rendement et résultats pan-organisationnels sont établis sous l'égide du cadre de mesure du rendement. On travaille à la mise au point de systèmes qui permettraient d'obtenir les données nécessaires sur le rendement. L'Agence continue de déterminer les éléments-clés d'un processus intégré de mesure et de déclaration du rendement au niveau pan-organisationnel, malgré les problèmes que cela comporte.*

## Constatations

- ❑ Le système initial de gestion du rendement de l'Agence était exposé dans le plan d'entreprise de 1997-2000. On a remanié le système en 2000, et il est actuellement à l'étape de mise en œuvre.
- ❑ Le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle Structure de rendement, de rapport et de responsabilité, qui instaure un cadre global de gestion. Il fait appel à une méthodologie rigoureuse et systématique, fondée sur un modèle logique. L'opérationnalisation complète du cadre devrait prendre plusieurs années.
- ❑ Le modèle logique sous-tendra et favorisera la production de données sur la gestion du rendement et de rapports sur le rendement. Deux projets-pilotes ont été lancés.
- ❑ L'Agence entend préparer des rapports sur le rendement par secteur d'activité, comme l'exige la Structure de rendement, de rapport et de responsabilité.
- ❑ En raison des limites inhérentes aux systèmes d'information, il est difficile d'amalgamer l'information au niveau pan-organisationnel.
- ❑ Les taux de conformité et les taux de rejet constituent les mesures-clés d'évaluation du rendement global de l'organisation.
- ❑ Dans une organisation à mandat réglementaire, il est difficile de définir adéquatement les résultats à atteindre. La conformité est un facteur mesurable, mais non des concepts comme la prévention. Il existe des différences importantes entre un environnement réglementaire et un environnement de service, pour ce qui est d'en mesurer adéquatement le rendement.
- ❑ La communication de renseignements sur les résultats de niveau supérieur s'avère un problème, étant donné le nombre de parties qui peuvent intervenir dans la filière alimentaire, y compris le consommateur. Une mauvaise utilisation ou interprétation de l'information pourrait également causer des problèmes, et avoir des répercussions publiques.
- ❑ L'Agence s'efforce de combler des lacunes dans les données sur le rendement pour certains programmes (p. ex. au moyen de rapports cycliques).
- ❑ Le BVG a émis des réserves au sujet des données sur le rendement pour 1999-2000, figurant dans le rapport annuel.

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer d'élaborer un cadre global de gestion du rendement pour l'Agence. Voici les mesures qu'on pourrait explorer plus à fond : prendre appui sur le modèle logique; recourir à des outils et des documents repères; examiner l'adéquation du cadre et des indicateurs actuels de mesure du rendement; confirmer les mesures pan-organisationnelles; clarifier les exigences concernant la communication de données sur le rendement; continuer de faire participer les gestionnaires hiérarchiques à l'établissement des mesures-clés; revoir la méthodologie d'examen de la conformité et la fréquence des vérifications; déterminer les besoins en systèmes de GI.
- ❑ La nouvelle Structure de rendement, de rapport et de responsabilité, de même que le projet envisagé par Vérification et examen intégrés pour instaurer un modèle organisationnel de rendement, constituent de bons points de départ pour la mise en place d'un système pan-organisationnel.
- ❑ Évaluer les résultats des projets-pilotes de mesure du rendement, pour mesurer les améliorations apportées à la qualité de l'information produite aux fins des rapports destinés au BVG.

## Constatations

- ❑ Les systèmes SGR, SIESAL, SCI et PAM offrent tous des informations opérationnelles. Les rapports trimestriels fournissent des informations opérationnelles sur le rendement.
- ❑ Le SGR a pour but de fournir des données sur la Direction générale des opérations, bien que ce soit la Direction générale des programmes qui le possède et le gère. Les gestionnaires de l'inspection se servent beaucoup du SGR pour planifier et ordonnancer des tâches au niveau local de l'exécution des programmes, mais il ne répond pas toujours aux besoins spécialisés des Programmes. De la même façon, les gestionnaires n'ont pas facilement accès à l'information opérationnelle sommaire (p. ex. pour l'ensemble de l'Agence ou par programme).
- ❑ Le système PAM est relativement satisfaisant. Par exemple, certains modules (dont les fruits et légumes) ont été appliqués avec succès. Cependant, le PAM demeure inutile pour certains programmes, et ne peut opérer de façon intégrée comme on le souhaitait au départ.
- ❑ Il est difficile d'amener les Directions générales et les programmes à communiquer l'information de manière intégrée.

## Possibilités d'action

- ❑ Instaurer un système de rapports « par projet » pour les Programmes.
- ❑ Revoir la propriété du SGR. À cette fin, réexaminer les objectifs du SGR (comme outil local de planification et d'ordonnancement, plutôt que comme outil pan-organisationnel de gestion des ressources et des programmes).
- ❑ Examiner l'opportunité de simplifier le SGR, en revoir les exigences avec toutes les Directions générales, et réexaminer les liens avec le PAM et/ou les autres systèmes.
- ❑ Explorer la possibilité d'étendre les « modules » du PAM de façon échelonnée. L'implantation du PAM pourrait s'avérer un lien avec le SGR, ou une solution de rechange à ce dernier.
- ❑ Explorer la possibilité d'améliorer les systèmes de télécommunications reliés au PAM.
- ❑ Implanter des modèles et des systèmes (logiciel de gestion de projet) permettant de générer des informations d'urgence dans les cas de signalement d'un foyer de maladie.
- ❑ Les Directions générales des Programmes et des Opérations doivent soutenir le développement des produits, pour s'assurer que la fonctionnalité des systèmes est adéquate. Des problèmes de ressources surgissent une fois de plus.

## THÈME

### Information opérationnelle

Mesures et systèmes servant à évaluer la qualité des services et l'efficacité de l'exécution des programmes.

1

La collecte de données et les rapports sur les résultats des opérations ne sont pas systématiques. Des systèmes de suivi des résultats des opérations n'ont pas été instaurés et ceux qui existent ne sont pas fiables ou compatibles.

2

Les résultats des opérations sont plus ou moins utilisés dans l'unité organisationnelle (par exemple la direction). Le rendement des opérations est contrôlé de manière continue. Des systèmes officiels permettent de suivre le rendement des opérations, mais ils ne disposent pas toujours de toutes les fonctions nécessaires. Dans certains cas, les gestionnaires tiennent des dossiers distincts aux fins de la gestion, qui s'ajoutent aux systèmes officiels. Les liens entre les systèmes et les flux de données ne sont pas bien compris.

« capacité actuelle »

3

L'information de niveau supérieur est habituellement accessible pour les principaux indicateurs opérationnels, mais l'accès en mode descendant est limité. Des mesures et des cibles de rendement sont établies pour presque toutes les unités organisationnelles. Les résultats des opérations sont surveillés en permanence, et des mesures sont prises par les gestionnaires de programmes pour améliorer les résultats. Les employés ont reçu la formation relative aux systèmes de mesure du rendement. Les systèmes officiels de suivi des résultats des opérations sont considérés d'actualité, exacts et fiables. Les systèmes sont cloisonnés, mais les liens entre les systèmes et les flux de données sont bien compris.

« capacité visée »

4

Les résultats des opérations sont facilement accessibles dans les systèmes d'information de l'ensemble de l'organisation. Les équipes de prestation de service utilisent ces résultats régulièrement pour améliorer les processus. Des liens solides existent entre les résultats des opérations et les plans d'activité. L'information est un élément essentiel des décisions relatives à l'affectation des ressources. Les systèmes opérationnels sont liés et intégrés aux systèmes financiers et autres. Il est rarement nécessaire d'entrer de nouveau les données ou de faire des interventions manuelles. Des rapports personnalisés sont disponibles moyennant un effort minime.

5

Les résultats des opérations sont contrôlés périodiquement. Les résultats des principales mesures des opérations font état de tendances positives ou stables. Les mesures diffèrent selon les groupes clients. On en ajoute ou en élimine à mesure que les priorités changent. Elles sont distribuées dans l'ensemble de l'organisation et sont liées aux objectifs et aux priorités stratégiques. Les employés peuvent obtenir facilement l'information dont ils ont besoin en accédant en direct aux installations d'accès en mode descendant ou aux guides de rédaction de rapport conviviaux. L'information est exacte et d'actualité.

### Justification

- ❑ *L'information opérationnelle est générée à des degrés divers dans l'organisation, et cela est encore perçu comme un défi pour l'Agence. D'importantes améliorations doivent encore être apportées aux systèmes opérationnels. Il faut encore clarifier les objectifs de certains systèmes (p. ex. le SGR). Le modèle de gouvernance des TI est considéré comme une mesure importante pour résoudre ces problèmes et aller de l'avant.*

## Constatations

- Divers mécanismes de rétroaction sont en place (p. ex. sites Web, numéros 1-800). Les clients sont informés de la façon de formuler des « plaintes » ou des commentaires à l'ACIA.
- La Direction générale des laboratoires effectue certaines mesures de la satisfaction de la clientèle, comme l'exige l'accréditation ISO.
- Les RH ont effectué un sondage de satisfaction auprès de la clientèle.
- La firme Ipsos Reid a mené un sondage sur la satisfaction du public à l'égard des services fédéraux. Ekos a fait un autre sondage au nom de l'ACIA et de Santé Canada.
- Dans le cadre du processus de modification réglementaire, de nombreuses consultations ont constamment lieu auprès des clients. Le mandat réglementaire de l'Agence limite sa capacité ou son besoin d'interagir avec sa « clientèle ».
- L'industrie perçoit l'Agence très positivement, comme en témoigne éloquentement la rétroaction formulée via la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (à AAC).
- La haute direction de l'ACIA assiste à toutes les assemblées annuelles des associations industrielles. Chaque année, l'Agence convoque les représentants d'une trentaine d'associations industrielles.

## Possibilités d'action

- Explorer différentes façons d'évaluer la satisfaction de la clientèle.
- Réfléchir soigneusement aux questions à poser aux clients.

## THÈME

### Mesure de la satisfaction de la clientèle

*Utilisation des données provenant des enquêtes sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et sur l'importance des services.*

1

La collecte des données sur la satisfaction de la clientèle est faite de manière non officielle et ponctuelle.

2

Les méthodes de collecte de données sur la satisfaction de la clientèle varient dans le ministère et d'une année à l'autre, en fonction des priorités de gestion. Peu de contrôle et d'analyse des résultats sont menés. L'information recueillie n'est pas toujours jugée utile.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

3

Des systèmes formels existent dans l'ensemble du ministère pour évaluer le degré de satisfaction de la clientèle. Les résultats sont contrôlés périodiquement et sont pris en compte dans la planification stratégique et opérationnelle. L'analyse des résultats obtenus à l'échelle du ministère est limitée. Les plaintes sont groupées et traitées. Il y a un processus de traitement des plaintes.

4

Une vaste gamme de techniques servent à colliger les données sur la satisfaction de la clientèle. L'information est colligée de manière uniforme dans les secteurs de programmes. On regroupe les résultats obtenus dans les différents secteurs du ministère et on analyse les tendances générales. Les résultats constituent un élément clé de la planification stratégique et opérationnelle; ils servent également à évaluer les normes de service et les améliorations.

5

Les résultats de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle montrent des tendances positives. Ils sont publiés à l'extérieur et sont bien connus de la clientèle. La satisfaction de la clientèle est un élément clé de la planification stratégique et opérationnelle. On en tient compte également dans l'évaluation du rendement et les mesures incitatives. Les techniques utilisées pour la collecte des données sur la satisfaction de la clientèle font l'objet d'améliorations constantes.

### Justification

- Les outils de mesure du rendement sont généralement axés sur des aspects particuliers de la prestation du service. Considérant son mandat réglementaire, l'Agence ne devrait pas instaurer de mécanismes formels de mesure de la satisfaction de la clientèle au niveau pan-organisationnel.

## Constatations

- ❑ Les normes de service manquent d'uniformité. Il existe de telles normes dans certains « îlots » de services (Produits biologiques vétérinaires, Enregistrement des aliments du bétail, Permis et Inspection).
- ❑ Bien qu'il existe des normes précises (p. ex. au sujet des délais de roulement) dans certains secteurs de l'organisation (p. ex. laboratoires, engrais), les systèmes ne sont pas toujours conçus pour analyser les normes de service.
- ❑ Il n'existe pas de normes de service internes pour tous les services de soutien. Par exemple, les Finances applique des normes, mais non les RH.
- ❑ Le Bureau de la salubrité et du rappel des aliments applique une norme de service de 24 heures pour répondre à tous les cas de rappels d'alimentaires de classe 1.
- ❑ Vu le mandat réglementaire de l'Agence, il faut user de prudence dans l'établissement de normes de service à la clientèle.
- ❑ Le respect des normes de service pourrait faire grimper les frais de temps supplémentaire.
- ❑ La politique du SCT (fondée sur un modèle discrétionnaire) prescrit l'adoption de normes de service pour le recouvrement des coûts (nouveaux frais).

## Possibilités d'action

- ❑ S'assurer qu'il existe des normes de service internes partout dans l'organisation.
- ❑ Consulter les clients pour déterminer leurs attentes et élaborer subséquemment une série limitée de normes de service pour l'organisation.
- ❑ Déterminer quelles normes de service devraient être reliées à la mesure du rendement.
- ❑ L'établissement de normes de service crée des problèmes de responsabilité civile qu'il faut résoudre.
- ❑ Étudier les approches adoptées par d'autres organisations (p. ex. l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire) vis-à-vis des normes de service.

### THÈME

#### Normes de service

Comparaison avec les normes de service à la clientèle et mise à jour des normes.

1

Aucune norme de service officielle n'est établie. La qualité du service est contrôlée de manière non officielle.

2

Les accords et les normes de service ne sont pas uniformes dans l'ensemble de l'organisation. Les systèmes de collecte et d'enregistrement des données sur les niveaux de service ne sont pas encore au point. Les clients ont participé à l'élaboration des normes de service agréés.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

3

Les accords et les normes de service formels sont établis pour chaque secteur d'activité, et les résultats sont contrôlés et analysés périodiquement. Les normes générales du ministère sont bien connues. Les clients participent à l'élaboration des normes. Les résultats servent à observer les améliorations de service.

4

Les normes de service sont révisées périodiquement en collaboration avec les clients et intervenants et sont améliorées pour tenir compte des nouvelles priorités. Les normes de service sont réévaluées en fonction du coût de la prestation des services. Elles traduisent les priorités des différents groupes de clients. Les résultats constituent une source de pression continue pour de nouveaux services et projets d'amélioration de la qualité.

5

Les résultats de l'évaluation des normes de service sont positifs ou stables. Les normes de service de l'organisation sont publiées à l'extérieur et sont bien connues des clients. La conformité aux normes de service est un des principaux éléments de la planification stratégique et opérationnelle.

### Justification

- ❑ *Il existe des normes de service dans certains secteurs particuliers de l'Agence. Même si l'on doit s'assurer qu'il existe des normes de service là où il le faut et que ces normes sont intégrées au cadre global de mesure du rendement de l'Agence, la « capacité actuelle » en matière de normes de service est jugée adéquate, en raison du mandat réglementaire de l'Agence.*

## Constatations

- ❑ Au sein de l'Agence, les évaluations et les examens sont menés par l'Unité d'examen et d'évaluation, à Vérification et examen intégrés. La Direction générale des programmes opère également une surveillance sélective des programmes.
- ❑ Santé Canada mène des examens concernant la salubrité des aliments, et d'autres examens externes sont menés au niveau international. Les données d'évaluation recueillies par SC vont en s'améliorant, et les résultats sont déclarés dans le rapport annuel de l'Agence. D'importantes ressources sont consacrées à l'ACIA.
- ❑ La structure d'évaluation, basée sur le modèle d'évaluation du SCT, fonctionne bien. Le Sous-comité de direction et l'Unité d'examen et d'évaluation ont la responsabilité de dresser le plan d'évaluation.
- ❑ Les données provenant des études d'évaluation et d'examen constituent souvent une riche source d'information pour la mesure du rendement de l'Agence. Des évaluations ont été menées sur les sujets suivants : cadre biotechnologique, système d'intervention en cas d'urgence, activités reliées aux produits non commerciaux importés par des voyageurs aériens en provenance d'autres pays, Programme des produits alimentaires de consommation et Programme des aliments au détail, fruits et légumes frais, rappels, produits allergènes. Des examens sont en cours sur la biotechnologie et l'étiquetage.
- ❑ De nombreuses évaluations sont effectuées à l'extérieur de l'Agence (p. ex. examen des ressources de KPMG, Bureau du Vérificateur général).
- ❑ Peu de données d'évaluation sont partagées au sein de l'organisation. L'intérêt manifesté envers la question de l'évaluation est relativement récent, et continue de croître.
- ❑ Une récente injection de ressources du SCT a permis de faire passer de un à quatre le nombre d'ETP aux Services d'évaluation.

## Possibilités

- ❑ Diffuser davantage le plan d'évaluation au sein de l'organisation, et élaborer une stratégie visant à communiquer les résultats des évaluations aux gestionnaires.

### THÈME

#### Information sur l'évaluation

Utilisation de l'information autre que financière liée à l'efficacité des programmes et aux résultats.

1

Aucune méthode formelle d'évaluation de programmes n'est établie. Les évaluations sont ponctuelles. L'information sur les résultats des programmes est limitée. Des méthodes de collecte des données doivent être instaurées.

2

Des cadres d'évaluation existent pour certains secteurs de programmes. Les évaluations ont lieu au fur et à mesure que les problèmes surviennent. L'information sur les résultats est accessible seulement dans certains secteurs de programmes. Un plan d'évaluation a été adopté et il se fonde sur les priorités stratégiques.

« capacité actuelle »

3

Les cadres d'évaluation et les méthodes de collecte de données sont en place pour tous les principaux secteurs de programmes. Les résultats de l'exécution des programmes sont clairement établis et liés aux priorités stratégiques du ministère. Les indicateurs de rendement sont en place pour évaluer ces résultats, et l'information sur le rendement est colligée à cette fin. L'information sur l'évaluation est incluse dans les documents de rapport externe.

« capacité visée »

4

Les méthodes d'évaluation des résultats sont révisées périodiquement. Les gestionnaires utilisent les résultats d'évaluation couramment dans la prise de décisions et la planification stratégique et opérationnelle. L'évaluation est perçue comme une partie intégrante de la gestion des programmes ou régionale. L'établissement des priorités en matière d'évaluation est étroitement lié à la planification opérationnelle et à l'évaluation des risques à l'échelle du ministère.

5

Le ministère se démarque par les résultats de son programme d'évaluation et ses méthodes de pointe. La planification stratégique et opérationnelle tient compte des liens entre les résultats de programmes et l'affectation des ressources. Les résultats d'évaluation jouent un rôle important dans la réorientation du programme et dans la sélection du type d'information dont l'organisation a besoin pour évaluer son succès.

#### Justification

- ❑ Des évaluations et des examens externes et internes ont été menés dans un certain nombre de secteurs de programme. La majoration récente des ressources permettra de rehausser les capacités. Il y aurait lieu de mieux communiquer les plans d'évaluation et les résultats partout dans l'Agence.

## Constatations

- ❑ Il y a eu transition vers un système de gestion financière d'entreprise (SAP). L'ACIA a été une des premières organisations du gouvernement à se convertir aux pratiques de comptabilité d'exercice (p. ex. application du SIF).
- ❑ La désignation des agents de planification et des ressources, durant la dernière année, a créé un nouveau point de coordination pour la préparation des rapports financiers.
- ❑ Il n'y a pas d'uniformité dans la présentation des rapports, et les données ne suscitent pas la confiance. Cela mène au phénomène du « livre noir ».
- ❑ Les systèmes SMS et PeopleSoft ne se parlent pas, ce qui exige une double saisie des données.
- ❑ Il est nécessaire d'améliorer l'information financière servant à la préparation des rapports de gestion. Les gestionnaires de l'Agence semblent avoir de la difficulté à faire un suivi à jour de leurs budgets, de leurs engagements impayés et de leurs valeurs résiduelles. La mise en œuvre du SAP améliore l'actualité et la qualité des informations, et la situation devrait continuer de s'améliorer à mesure que les gestionnaires se familiariseront avec le SAP.
- ❑ La fonction de gestion financière de l'Agence (assurée par AAC) n'opère pas une grande « surveillance active » des contrôles financiers et internes de l'Agence. Cette surveillance doit normalement servir à assurer l'exactitude des rapports de gestion.

## Possibilités d'action

- ❑ Améliorer la capacité de production de rapports financiers destinés aux gestionnaires. Sensibiliser et former les gestionnaires sur la production de rapports et l'utilisation des données financières.
- ❑ Continuer d'améliorer l'intégrité des données et accroître l'accès général au système. Améliorer la production de rapports financiers internes en facilitant la création de rapports normalisés conviviaux dans le PRE, auxquels les gestionnaires peuvent accéder directement pour obtenir une information financière à jour.
- ❑ Il est nécessaire d'intégrer les systèmes opérationnels autonomes (17 systèmes) et le Système de gestion des ressources humaines avec le système financier SAP, pour obtenir des données mieux intégrées.
- ❑ Établir une surveillance pleine et active des contrôles internes et des processus de traitement des transactions pour relever le degré de confiance envers l'information financière générée via le système SAP.
- ❑ L'information émanant du système SAP est un reflet des contrôles et des procédures régissant la consignation des données financières. Il y a lieu de réviser ces contrôles et procédures, dont beaucoup ont été hérités d'AAC.

### THÈME

#### Information financière

De l'information financière fiable est disponible en temps opportun.

	1	2	3	4	5
<p>La préparation des volumineux rapports sur papier, dictée par les calendriers de présentation des états financiers mensuels, trimestriels et annuels peut prendre jusqu'à six semaines. Les commentaires sur les résultats sont rédigés par le Service des finances seulement. L'exactitude des données constitue un problème persistant. Les rapports préparés à l'aide du système de comptabilité sont uniformes, mais les lacunes de ce système poussent les gestionnaires à produire leurs propres fichiers et rapports, dont la cohérence avec les autres sources d'information n'est pas vérifiée.</p>	<p>La plupart des rapports financiers sont produits sur papier selon le calendrier établi avec la possibilité d'un accès en ligne limité à certaines données justificatives. L'information utilisée provient de différentes sources, mais il n'y a pas de règle de coordination et la fiabilité des données n'est pas assurée. Les données servant à justifier l'information de haut niveau sont difficilement accessibles. Le Service des finances prépare les commentaires sur les résultats avec la participation limitée du personnel opérationnel. Les cycles de présentation des rapports financiers ne correspondent pas toujours aux cycles de présentation des rapports sur l'information opérationnelle. Il incombe au Service des finances de satisfaire aux exigences générales de l'organisation en matière d'information.</p>	<p>La fréquence des rapports est suffisante. Les données mensuelles sont disponibles de un à cinq jours après la fin du mois. Tous les rapports et données sont produits sur un support approprié à leur utilisation. L'accès et l'exactitude des données constituent rarement un problème. Une seule source d'information financière existe, mais les liens avec l'information opérationnelle exigent une intervention manuelle. Le Service des finances travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires opérationnels pour comprendre les résultats et, ensemble, ils préparent les commentaires. Les gestionnaires ont un très fort sentiment d'appartenance à l'égard des données financières. Les exigences relatives aux rapports externes (par exemple au Parlement) sont toujours respectées.</p>	<p>Des systèmes en temps réel, en ligne et entièrement intégrés comportant des modes flexibles de préparation des rapports sont instaurés. Toutes les transactions des systèmes financiers, de l'actif, des ressources humaines et autres systèmes opérationnels (par exemple dépôt de données) et son intégrité est assurée. La haute direction est responsable de l'intégrité des données de sortie. Les systèmes de traitement des rapports sont interconnectés pour permettre l'accès en mode descendant aux données recherchées. Le traitement des transactions est peu coûteux et procure de l'information exacte et d'actualité.</p>		

« capacité actuelle »

« capacité visée »

### Justification

- ❑ Un système financier est en place pour l'ensemble de l'entreprise. La désignation de ressources a permis d'améliorer les rapports financiers. Il faut continuer d'améliorer les capacités de production de rapports des systèmes, offrir une formation aux gestionnaires, mieux intégrer les systèmes, et assurer l'adéquation des contrôles et des procédures financiers incorporés aux systèmes.



## Constatations

- ❑ Une comptabilité des coûts des programmes par prise en charge des amortissements est effectuée aux fins des rapports annuels. L'information est amalgamée aux données du SGR, pour fournir des données plus raffinées sur le recouvrement des coûts.
- ❑ La surveillance des coûts intégraux (coûts directs et coûts généraux) dans les situations d'urgence pose un problème à l'Agence. Celle-ci surveille bien tous les frais directs des situations d'urgence, ainsi que les coûts supplémentaires, principalement externes, de ces situations. Cependant, on ne calcule pas les coûts généraux des dépenses de base exécutées dans ces situations (p. ex. l'utilisation de personnel de la DG des Programmes).
- ❑ Il est également difficile d'évaluer le coût des nouvelles normes internationales, des nouveaux règlements environnementaux ou des autres programmes gouvernementaux avant leur approbation.
- ❑ En raison des frais qu'ils versent, les clients ont des attentes élevées; ils s'attendent à obtenir des informations détaillées et précises sur les coûts. Les données agrégées ne peuvent être ventilées produit par produit, et ont pour effet de miner la confiance du client.
- ❑ Il devient de plus en plus important de présenter l'information nécessaire pour négocier la prestation de services intergouvernementaux.
- ❑ L'étude actuelle de la politique de tarification déterminera le type de données sur les coûts qu'il faudra recueillir.

## Possibilités d'action

### THÈME

#### Information sur la gestion des coûts

Mécanismes de saisie des coûts des activités, des produits et des résultats

1

L'information sur les coûts est basée sur les entrées du grand livre traditionnel (salaires, frais de déplacement, F et E, etc.) pour chaque unité organisationnelle.

2

L'information sur les coûts est accessible au niveau de l'activité dans l'ensemble de l'organisation. Les coûts des activités sont cumulés pour établir les coûts du programme. Des systèmes sont en place pour enregistrer les données relatives à ces coûts. Une analyse supplémentaire permet d'obtenir les données utiles à la prise de décisions.

« capacité actuelle » « capacité visée »

3

Des systèmes d'établissement des coûts sont en place pour suivre de près l'évolution des coûts, depuis les activités aux résultats. Ils regroupent les données provenant de nombreuses sources. Les employés font la mise à jour du temps utilisé grâce à une interface automatisée. L'information sur les coûts est facilement accessible au moyen d'un serveur. Elle sert à orienter les décisions de gestion. Les systèmes d'établissement des coûts et la thode de préparation des budgets sont étroitement liés.

4

Des systèmes d'établissement des coûts sont en place pour suivre de près l'évolution des coûts, depuis les ressources (salaires, F et E) aux activités, et depuis les activités aux produits, aux services et aux programmes précis. Les employés effectuent périodiquement la mise à jour du temps consacré aux activités. Le coût des produits et services sert à la planification.

5

L'information sur les coûts des activités, des produits et des services est un élément essentiel de la prise de décisions en matière de gestion. Cette information est facilement accessible à tous les gestionnaires dans un format qui peut être adapté pour l'amélioration des processus, les décisions relatives à l'impartition, le recouvrement des coûts, la planification opérationnelle et l'évaluation du rendement.

### Justification

- ❑ L'information sur les coûts est disponible au niveau des activités, et est combinée à l'information opérationnelle pour produire des données plus raffinées concernant le recouvrement des frais. On s'efforce d'améliorer l'information sur les coûts dont on a besoin pour recouvrer les frais. Pour l'instant, le relèvement des capacités n'est pas jugé prioritaire.

**Gérance rigoureuse**



## Constatations

- ❑ Tous les laboratoires ont une accréditation ISO. Dix-sept des 25 laboratoires ont été l'objet d'une vérification en vue d'une accréditation ISO 17025. Le processus de recherche est revu chaque année, et les laboratoires réexaminent constamment pour les protocoles d'essai normalisés.
- ❑ Certaines mesures limitées ont été prises à l'égard des processus d'examen (p. ex. le Bureau de la sécurité alimentaire et des rappels).
- ❑ Des mesures de nivellement ont été prises pour rendre plus équitable la répartition des ressources dans l'organisation.
- ❑ On a appliqué le concept des centres de services pour améliorer l'efficacité et l'efficience.
- ❑ Une opérations exhaustive d'examen des ressources a mis au jour des moyens d'améliorer les processus pour remanier la conception des programmes. La reconception des programmes a été fixée comme priorité stratégique.
- ❑ La Direction générale des opérations a formée une équipe chargée d'examiner les possibilités de réduire les coûts.
- ❑ On a créé des équipes spéciales chargées de scruter des secteurs particuliers — des améliorations ont été apportées aux processus (p. ex. la politique d'importation et les certificats d'exportation).
- ❑ Le programme d'excellence dans la prestation des services facilite l'étude et l'actualisation constantes des meilleures pratiques.
- ❑ Certaines améliorations ont été apportées aux processus régionaux et locaux (p. ex. affichage sur Internet des risques posés par les nouveaux produits).
- ❑ Il existe une abondante documentation sur les normes d'exécution des programmes. Ainsi, on a beaucoup documenté les procédures d'urgence, p. ex. sur la gestion des situations d'urgence.

## Possibilités d'action

- ❑ Cerner les principales possibilités d'améliorer les processus opérationnels dans l'ensemble de l'Agence, et en déterminer la priorité relative pour optimiser le rapport coûts/avantages.
- ❑ Mettre en valeur les meilleures pratiques et les améliorations apportées aux procédés au niveau régional/local.

### THÈME

#### Amélioration du processus opérationnel

Mesure où les processus sont bien compris, utilisés de manière uniforme et améliorés continuellement en conformité avec les pratiques exemplaires

1

D'importantes distinctions existent dans la façon dont les services sont offerts aux différentes régions et aux différents programmes. Les processus ne sont pas bien définis. Aucun système ou processus n'appuie l'analyse et l'évaluation des options de prestation de services.

2

Les processus sont définis à des degrés variés en fonction du secteur de service. Des projets d'amélioration des processus sont amorcés ponctuellement. Peu ou pas de mesures sont prises concernant l'organisation la plus efficiente. Peu de changements ont été apportés aux processus ces trois dernières années.

« capacité actuelle »

3

Les principaux processus de prestation de services sont bien documentés et bien compris dans chaque secteur de service de l'organisation. Une certaine évaluation des pratiques exemplaires a été menée, et des processus ont été mis à jour. D'importantes améliorations ont été apportées, et des analyses de l'organisation la plus efficiente sont en cours pour améliorer l'exécution des programmes. Les processus clés sont surveillés pour assurer l'uniformité de l'exécution des programmes.

4

Des systèmes et des processus permettent d'identifier et d'évaluer les options de prestation de services. Les processus sont continuellement améliorés. Une variété de techniques d'analyse sont utilisées à l'appui de l'amélioration des processus, dont les examens des pratiques exemplaires et les analyses comparatives. L'évaluation des processus est interfonctionnelle et transorganisationnelle, et les clients et intervenants y participent. Des éléments de l'organisation ont reçu l'accréditation ISO 9000.

« capacité visée »

5

Le ministère est reconnu par ses pairs pour son innovation et le succès de ses processus de prestation de services. L'organisation sert souvent de repère et doit souvent fournir des conseils et participer à des tribunes interministérielles pour expliquer ses processus opérationnels. D'importants éléments de l'organisation ont reçu l'accréditation ISO 9000.

### Justification

- ❑ Les processus ont été améliorés dans certains secteurs particuliers de l'Agence. Il existe une abondante documentation sur les processus dans certains domaines (p. ex. la gestion des situations d'urgence). Le programme d'excellence dans la prestation des services a permis la mise en commun de meilleures pratiques. On pourrait élaborer une stratégie pan-organisationnelle d'amélioration des processus opérationnels, et déterminer la priorité relative de ces possibilités pour en maximiser le rapport coûts/avantages et en maximiser l'effet de levier.

## Constatations

- ❑ Les systèmes SGR et SIESAL servent d'outils de prévision et de planification du travail.
- ❑ Le système Entreprise joue un rôle clé dans la préparation des rapports financiers.
- ❑ Des méthodologies élaborées sont en place pour l'analyse du risque.
- ❑ La Direction de la planification générale a produit des lignes directrices sur la planification du travail et une boîte à outils de planification, pour faciliter le processus de planification opérationnelle.

## Possibilités d'action

- ❑ Faire une meilleure analyse de rentabilisation des processus (p. ex. temps supplémentaire, coûts d'infrastructure des nouveaux projets, modélisation globale des ressources).
- ❑ Continuer de raffiner et d'intégrer/interrelier les systèmes opérationnels (p. ex. SGR, SIESAL, Entreprise et, à terme, le PAM).
- ❑ Mieux faire connaître les outils de gestion disponibles.

## THÈME

### Outils et techniques de gestion

*Gamme des techniques analytiques (coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, analyse comparative) à la disposition des gestionnaires*

1

Des outils et des techniques limités sont disponibles à l'échelle ministérielle pour aider les gestionnaires à effectuer des analyses de rentabilisation. Le plus souvent, les gestionnaires utilisent leur propre méthode.

2

Des techniques comme celle de l'établissement du coût du cycle de vie, l'analyse des coûts et des avantages et l'analyse comparative portent principalement sur le volet financier. La capacité du ministère au chapitre des techniques d'analyse est maintenue dans l'organisation de l'autorité fonctionnelle.

« capacité actuelle »

3

Les gestionnaires de tous les niveaux sont informés des outils et des techniques. Ils ont accès à divers modèles et techniques d'analyse (par exemple la gestion de projets) et à des outils de soutien de la prise de décisions qui intègrent les données financières et non financières. Ils se servent des outils en étroite collaboration avec les spécialistes fonctionnels.

« capacité visée »

4

Une vaste gamme d'outils et de techniques d'appui des décisions bien développés sont disponibles et bien compris de tous les employés et utilisés par eux. Les outils font partie intégrante de la prise de décisions par les gestionnaires. L'analyse se fait au moyen de données intégrées. Une série uniforme d'outils est utilisée à l'échelle du ministère.

5

Les gestionnaires ont accès en direct à l'information grâce à des outils et des modèles perfectionnés de soutien des décisions. Les outils et les modèles sont évalués périodiquement et mis à jour en fonction des plus récentes tendances et de la nouvelle technologie. Une série uniforme d'outils est utilisée à l'échelle du gouvernement.

### Justification

- ❑ Certains outils, comme les processus d'analyse du risque, sont en place. Les systèmes opérationnels (p. ex. le SGR et le SIESAL) servent abondamment à la prévision et à la planification du travail. Il faut peaufiner les outils de gestion (analyse de rentabilisation, prévision des coûts, planification, mesure du rendement, etc.), mieux faire connaître les outils disponibles et en faciliter l'accès aux gestionnaires.

## Constatations

- ❑ L'ACIA organise d'importantes réunions dans les centres opérationnels et au niveau national pour faciliter la mise en commun de l'information, discuter des meilleures pratiques et améliorer le rendement.
- ❑ Le programme d'excellence dans la prestation des services facilite la mise en commun des meilleures pratiques.
- ❑ Plusieurs employés du secteur opérationnel ont été détachés à Ottawa pour faciliter le partage de l'information.
- ❑ L'actuelle composition démographique du personnel de l'Agence accroît le risque d'effritement de la mémoire coporative.
- ❑ L'actuelle infrastructure de GI/TI n'est pas propice à une bonne gestion du savoir.
- ❑ Les Laboratoires aimeraient partager les données accumulées, mais les systèmes en place ne facilitent pas la chose.
- ❑ Les questions de transparence, d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels affectent l'aptitude/la capacité de l'organisation à mettre en commun l'information.
- ❑ En 2000, l'Agence a commencé à appliquer un Système de gestion des documents pour combler ses lacunes concernant la conservation, la récupération et la diffusion des documents et des autres informations.

## Possibilités d'action

- ❑ Élaborer une stratégie de gestion du savoir axée sur l'apprentissage continu et la mise au point d'outils et de mécanismes appropriés.
- ❑ Continuer de renforcer l'infrastructure de GI/TI en instaurant des systèmes d'information qui soutiennent les initiatives et favorisent la mise en commun du savoir et de l'information.

### THÈME

#### Gestion des connaissances

*Les utilisateurs internes et externes peuvent facilement consulter l'information sur le rendement ou la gestion en se servant de la technologie et les enseignements tirés sont partagés à l'échelle de l'organisation.*

1

La culture organisationnelle n'est pas propice à un climat de partage des connaissances et peu de processus de gestion de l'information ont été instaurés. Des mécanismes ou structures visant à encourager l'apprentissage organisationnel ou l'acquisition et la diffusion de connaissances liées aux pratiques modernes de gestion ne sont pas évidents.

2

On a commencé à appliquer le principe de l'apprentissage organisationnel, et des processus existent à l'appui de l'acquisition et de l'entreposage de données. L'accès au capital intellectuel et le partage des connaissances dans les limites de l'organisation sont restreints.

3

Les initiatives d'apprentissage organisationnel sont généralisées au niveau des unités organisationnelles. La haute direction reconnaît l'importance du partage des connaissances et appuie les mécanismes et les structures de collaboration qui facilitent le transfert des connaissances et des enseignements tirés.

4

Des technologies de partage de connaissances à l'échelle de l'organisation (par exemple le logiciel de groupe) ont été instaurées pour saisir, créer et diffuser des connaissances et des pratiques exemplaires. On encourage et récompense le partage des connaissances et des pratiques exemplaires à l'appui des pratiques modernes de gestion.

5

Le principe de l'apprentissage organisationnel est intégré aux valeurs de l'organisation et est appliqué constamment pour améliorer tous les processus de gestion. Les processus d'apprentissage organisationnel dans l'organisation sont constamment évalués et améliorés en fonction des pratiques de catégorie mondiale.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

### Justification

- ❑ *D'abondants efforts sont déployés pour mettre en commun l'information, les stratégies et les plans lors de réunions tenues à l'échelle nationale et dans les centres opérationnels, ainsi qu'au moyen de programmes tels que le Programme d'excellence dans la prestation du service. On recourt également aux détachements de personnel pour promouvoir le partage de l'information. Le rehaussement des capacités de gestion des connaissances nécessite qu'on poursuive l'établissement de systèmes d'information soutenant la mise en commun du savoir et de l'information.*

## Constatations

- ❑ Le BVG examine régulièrement les pratiques comptables et formule une opinion distincte.
- ❑ Absence d'opinions significatives sur les vérifications.
- ❑ Bon progrès dans l'application du SIF et des pratiques comptables généralement reconnues (PCGR).
- ❑ Des séances d'information sur la comptabilité d'exercice sont offertes aux gestionnaires.

## Possibilités d'action

- ❑ Améliorer l'interface entre le système des comptes clients et le système de facturation.

### THÈME

#### Pratiques comptables

*Des relevés des transactions financières sont conservés de manière uniforme et utile aux fins de vérification et de préparation de rapports, conformément aux principes comptables généralement reconnus et à la Stratégie d'information financière (SIF).*

1

Des livres comptables de base sont tenus. La structure du programme ne reflète pas l'organisation ni ses responsabilités. Chaque année, il faut un effort considérable pour produire les rapports exigés, notamment les comptes publics, en vertu des règles gouvernementales élémentaires. L'information sur les prix de revient (si utilisée) est basée sur les dépenses. Les livres sont tenus principalement pour les besoins du Service des finances. Peu ou pas d'outils technologiques de consolidation tels que les cartes de crédit sont utilisés.

2

Les pratiques sont conformes aux exigences des lois en matière de contrôle et de procédures, et les transactions sont comptabilisées. La structure du programme reflète l'organisation et ses responsabilités concernant l'application du programme. L'établissement des prix de revient est fondé principalement sur les dépenses ou les ETP. Les structures de codage sont élémentaires et ne satisfont pas aux besoins des gestionnaires quant à l'information financière. Le ministère a commencé à prendre les dispositions nécessaires à l'application des PCGR et de la SIF.

3

Le cadre d'établissement des prix de revient est en grande partie aligné sur les activités de l'organisation. Le degré de précision du livre des prix de revient est acceptable. La plupart des besoins des gestionnaires sont satisfaits. La tenue de livres est cohérente et utile aux fins de la vérification et de la préparation des rapports. Le plan comptable reflète la structure organisationnelle et est révisé régulièrement. La comptabilité est conforme aux PCGR et à la SIF. Les gestionnaires hiérarchiques ont une bonne connaissance des pratiques comptables fondamentales.

4

Le traitement des transactions est peu coûteux et permet des paiements rapides et exacts entièrement intégrés aux achats. Le livre des prix de revient est très précis. Toutes les politiques, directives et méthodes comptables et de rapport pertinentes du gouvernement sont respectées. Les spécialistes et les gestionnaires hiérarchiques sont bien informés sur les exigences et les incidences des PCGR et de la SIF. Les gestionnaires se servent de l'information à l'appui de la prise de décisions éclairées. Des états financiers vérifiables sont préparés conformément aux PCGR.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

5

Les pratiques comptables sont à la fine pointe de la technologie. L'information est disponible rapidement par rapport aux normes gouvernementales. Les systèmes d'information ministériels sont très intégrés. L'information est utilisée à l'appui de la planification, de la budgétisation et de la mesure du rendement. On utilise au maximum les applications et interfaces électroniques (par exemple EED, AAE et cartes d'achat).

**Justification** ❑ *L'Agence a consacré des efforts considérables à la mise en œuvre du SIF.*

## Constatations

- ❑ Les éléments d'actif ont été inventoriés et évalués lors de la création de l'Agence. Celle-ci procède actuellement à son premier inventaire détaillé.
- ❑ L'Agence a un plan de gestion des installations, mais non d'un plan global de gestion de l'actif.
- ❑ Les décisions sur les éléments d'actif ne reposent pas toujours sur une analyse de rentabilisation.
- ❑ Le processus de gestion du cycle de vie est appliqué dans certains secteurs.
- ❑ La gestion des ressources de GI/TI selon le cycle de vie constitue un objectif stratégique.
- ❑ Il n'existe pas de nouvelle politique sur le système de gestion du parc automobile.

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer d'examiner et de surveiller les besoins à ce chapitre, en particulier pour ce qui est des taux d'obsolescence et des niveaux de remplacement des immobilisations.
- ❑ Accélérer l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion basée sur le cycle de vie, et d'une stratégie de financement pour les éléments d'actif majeurs et moins importants. Cette stratégie devrait refléter l'actuelle situation financière et les fonds disponibles.

### THÈME

#### Gestion de l'actif

*L'actif est géré et utilisé efficacement selon une méthode fondée sur le cycle de vie, des registres de l'actif sont tenus et l'actif est comptabilisé selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux PCGR et à la SIF.*

1

Des politiques sur la gestion de l'actif existent mais ne sont pas comprises ou appliquées de façon uniforme. L'actif est géré de façon fragmentée à l'échelle de l'organisation. Les renseignements sur les stocks ne sont pas à jour. De nombreux éléments d'actif dépassent leur durée utile cible, et la détérioration constitue une préoccupation majeure. De nombreux éléments d'actif sont désuets et ne satisfont pas aux exigences du programme. La sécurité, la fiabilité et l'intégrité de l'approvisionnement constituent des préoccupations majeures.

2

Les politiques sur la gestion de l'actif sont claires et bien comprises. Des normes de service ont été établies, et les cycles de remplacement ont été définis. Des renseignements à jour sont disponibles sur les stocks et la valeur des éléments d'actif. Des inspections périodiques sont faites pour vérifier l'état des éléments d'actif. L'actif respecte des normes minimales de santé, de sécurité et de préservation de l'environnement.

3

L'actif respecte les exigences opérationnelles du programme de façon fiable et opportune. Il est géré selon une méthode fondée sur le cycle de vie. Un plan à long terme de gestion de l'actif est en place et en étroite harmonie avec les plans stratégiques et les plans d'activité des ministères. Une méthode fondée sur le cycle de vie est adoptée pour déterminer le financement nécessaire pour prolonger la vie des éléments d'actif. L'actif est comptabilisé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément à la SIF. Les décisions relatives au financement de l'actif sont appuyées par une analyse de la rentabilisation et une évaluation des risques.

4

La gestion de l'actif fait partie intégrante de la gestion de programme et de la prise de décisions. La planification de l'ensemble de l'actif (par exemple installations, matériel) est effectuée de façon intégrée à l'échelle du ministère. Les éléments d'actif sont remplacés en temps opportun de façon à réduire les coûts liés au cycle de vie et à la détérioration. Des efforts sont déployés pour améliorer les niveaux de service et réaliser des économies (par exemple réduction de l'énergie et de la consommation). La gestion des stocks, de l'approvisionnement et des renseignements financiers et opérationnels est très intégrée.

5

Les installations et le matériel favorisent un milieu de travail efficace et productif. Les coûts liés au cycle de vie des éléments d'actif diminuent, alors que la fiabilité et l'adaptation aux besoins s'améliorent. Des pratiques exemplaires sont suivies afin d'atténuer les incidences sur l'environnement et de favoriser la santé et le bien-être des employés. Le ministère est reconnu par ses pairs comme un chef de file.

« capacité actuelle »

« capacité visée »

### Justification

❑ *Les décisions de gestion sur l'actif ne sont pas toutes étayées par une analyse de rentabilisation et/ou de risque. Il n'y a pas de plan de gestion de l'actif à long terme. La stratégie de gestion basée sur le cycle de vie de l'actif doit être ajustée selon les fonds disponibles et les priorités de remplacement des éléments d'actif.*

## Constatations

- Lors de l'examen des ressources, on avait déterminé que plus de 50 % des serveurs de l'Agence avaient excédé leur durée utile.
- Tant le Centre de service pour la gestion intégrée des installations et des biens immobiliers que le Centre de service pour la gestion des biens et du parc automobile ont de la difficulté à gérer et à maintenir leurs éléments d'actif, en raison de l'insuffisance des ressources. Les budgets actuels ne permettent de répondre qu'à environ 20 à 35 % des besoins réels.
- En 2001, 586 véhicules avaient plus de sept années d'âge et nécessitaient d'importants coûts d'entretien. Dans la catégorie de l'équipement et de la machinerie, 1 914 articles sur 7 600 avaient excédé leur durée de vie utile.
- L'espace à bureau est rare, certaines installations étant occupées à pleine capacité. En certains endroits, le peu d'espace disponible restreint le nombre de ressources humaines. Néanmoins, la croissance des activités de l'Agence nécessite l'injection de nouvelles ressources humaines.
- Cinq grands projets d'immobilisations doivent être réalisés au cours des cinq prochaines années, en sus de l'entretien régulier annuel.
- Avant de financer d'autres projets d'immobilisations, l'agence doit rembourser au SCT le prêt consenti pour le passage à l'an 2000, à même son affectation de crédits.
- L'ACIA a besoin de 9 200 m<sup>2</sup> supplémentaires d'espace à bureau, pour loger adéquatement son personnel à temps plein actuel.
- Il serait plus coûteux (en réparations à long terme) de retarder l'entretien des installations pour financer d'autres initiatives que d'assumer ces coûts immédiatement.
- Les budgets de gestion sont de plus en plus sollicités par les initiatives gouvernementales de santé-sécurité, de gestion environnementale et de développement durable qui exigent de nouvelles installations.
- Les laboratoires de niveaux 3 et 2 qu'exige le CRM sont coûteux à construire et à entretenir.
- L'équipement actuel ne satisfait peut-être aux nouveaux critères pour les essais de laboratoire.
- On ne procède pas encore systématiquement au stockage et à l'extraction des données concernant les installations (espace, baux, titres de propriété, etc.). L'incapacité de récupérer rapidement cette information a pour effet de retarder la planification et la prise de décisions.



## Constatations

- Un comité de vérification, relevant du Comité de direction, a été formé en 2001.
- Un comité de vérification interne a été établi au sein Vérification et examen intégrés, durant l'exercice 2001-2002.
- Le Comité de vérification a approuvé un plan initial de six mois en septembre 2001.
- Le plan de vérification pour 2002-2003 est en préparation.
- La planification des activités de vérification n'est actuellement pas basée sur la gestion du risque.
- Les vérifications récentes (recettes et cartes d'achat) sont soumises au Comité de vérification, avec un plan d'action.

## Possibilités d'action

### THÈME

#### Vérification interne

*Un solide programme de vérification interne est instauré et les résultats de la vérification sont des intrants essentiels de la prise de décisions par les gestionnaires.*

1

Aucune méthode formelle de vérification interne n'existe. Les vérifications sont ponctuelles. La connaissance et l'utilisation des techniques et des outils modernes de vérification sont limitées. Il n'y a pas de comité de vérification ministériel pour discuter des résultats et assurer un suivi si nécessaire.

2

Un plan de vérification annuel est préparé, en collaboration avec les gestionnaires de la direction. Les vérifications sont axées principalement sur la conformité. Le chef de la vérification interne ne peut s'acquitter de ses fonctions. La fonction de vérification interne a un accès illimité à tous les documents ministériels. Les opérations de cette dernière respectent l'esprit et l'intention de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels. Les conclusions de la vérification sont fondées sur une série de critères adéquats. Les rapports de vérification sont publiés à temps, et le grand public peut y avoir accès dans les deux langues officielles avec un minimum de formalités. Ils suivent les normes de rapports de vérification interne du gouvernement fédéral et comprennent au besoin une expression d'assurance du vérificateur interne.

« capacité actuelle »

3

La vérification confirme la validité de l'information sur le rendement financier et autre que financier utilisée par la direction, ainsi que l'efficacité des mécanismes de contrôle. Les gestionnaires utilisent régulièrement les résultats de vérification comme partie intégrante de la gestion de programmes. Le plan de vérification traite des questions et des risques visant l'ensemble du ministère ainsi que des questions particulières à la direction. Les vérifications sont complètes et portent sur tous les volets de la prestation des services. Des méthodes de vérification ont été instaurées et sont comprises des gestionnaires. Les rapports sont revus par un comité de vérification présidé par un cadre de direction supérieur du ministère, et un processus officiel de suivi des mesures et de surveillance continue est en place. La direction et le vérificateur interne se respectent mutuellement. Des normes de vérification de haut niveau sont respectées.

« capacité visée »

4

Les vérifications sont axées sur les résultats. Les résultats de vérification servent à déterminer les besoins d'amélioration de l'exécution des programmes et le type de rapport qui convient à l'organisation. La méthode de vérification interne est conforme au cadre de gestion intégrée du risque. Les méthodes de vérification sont constamment perfectionnées et mises à jour. Le plan de vérification interne du ministère précise le niveau d'assurance attendu. On demande à la fonction de vérification interne d'aider les gestionnaires en leur fournissant des services autres que d'assurance, ce qui comprend des études-conseils et des missions d'aide à la gestion.

5

On est constamment à la recherche d'approches et de méthodes novatrices de vérification (par exemple les équipes d'autoévaluation). L'organisation de vérification est considérée par ses pairs comme un chef de file de la vérification interne. Le poste de vérificateur est associé à l'avancement dans le plan de carrière d'un gestionnaire opérationnel supérieur.

**Justification**  Des mécanismes assurant l'existence d'une saine fonction de vérification (comité de vérification, plan de vérification, cycle de vérification, etc.) sont en gestation ou ont récemment été appliqués.

## Constatations

- ❑ En 1999-2000, l'ACIA avait obtenu trois opinions successives sans réserve sur la vérification financière, menée par les vérificateurs externes.
- ❑ Des représentants de pays étrangers (p. ex. États-Unis et Union européenne) viennent examiner les méthodes de l'ACIA, guidés par les services de vérification interne.
- ❑ Même si la nouvelle fonction de vérification interne est en train de resserrer les liens avec le BVG, aucun plan d'action n'a été dressé pour donner suite aux commentaires du BVG. Le BVG n'est pas toujours perçu comme un facteur d'amélioration du processus de gestion.
- ❑ Un examen exhaustif des ressources a été effectué en 2000-2001.
- ❑ Les vérifications de programmes externes effectuées par nos vis-à-vis européens et américains ont eu des conséquences importantes.
- ❑ La Commission canadienne des droits de la personne mène une vérification sur l'équité d'emploi.
- ❑ Les problèmes soulevés par les récents examens et vérifications ont fait l'objet d'un suivi particulier.
- ❑ La responsabilité d'exécuter et d'officialiser le suivi des futurs examens et vérifications a été confiée à un membre du Groupe de la vérification et de l'examen intégrés. Aucun suivi officiel n'est donné aux vérifications externes.

## Possibilités d'action

- ❑ Continuer d'entretenir de solides relations avec le BVG.
- ❑ Continuer d'améliorer les mécanismes de suivi aux vérifications et examens externes.

## THÈME

### Vérifications externe

*Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats et recommandations des vérifications externes des opérations ministérielles.*

1

Les résultats de vérifications externes sont traités à la pièce.

2

On coordonne les résultats de la vérification externe pour en assurer la transmission aux gestionnaires et le suivi.

3

Les résultats des vérifications externes sont utilisés dans la préparation des plans stratégiques et d'activité. Les constatations servent à élaborer des plans d'action, et des équipes de mise en œuvre des projets sont formées au besoin. Des liens efficaces existent entre la vérification interne et la vérification et l'examen externes. Les relations de travail sont bonnes entre les vérificateurs internes et externes. Un rôle de coordination officielle existe au ministère pour surveiller les activités de la vérification externe.

« capacité actuelle »

4

Le suivi détaillé permet de vérifier l'évolution à long terme de la mise en œuvre des décisions et des plans découlant des vérifications externes; les résultats du suivi sont remis aux vérificateurs externes. Le ministère se montre prévoyant en déterminant les secteurs qui seront soumis en priorité à la vérification ou à l'évaluation externe.

« capacité visée »

5

Les vérifications externes sont perçues comme des sources d'information essentielles à la gestion et sont utilisées pour amorcer les changements dans les processus d'exécution des programmes et des systèmes d'évaluation du rendement. La direction et le vérificateur externe se respectent mutuellement.

## Justification

- ❑ *L'Agence a mis en place de solides mécanismes pour coordonner les liens avec les vérifications et les examens externes. Il faut continuer de raffiner le processus pour donner un suivi adéquat aux résultats des vérifications et examens externes.*

## **Annexe A—Choix des personnes interviewées**



**Le choix des personnes interviewées visait à obtenir un échantillon de gestionnaires provenant de toutes les composantes de l'Agence (régions, Directions générales, paliers).**

**On a surtout visé les gestionnaires de l'extérieur de l'administration générale (sauf pour les gestionnaires « fonctionnels »).**

**On s'est efforcé de ne pas interviewer à nouveau les personnes interrogées dans le cadre de l'opération d'examen des ressources.**

### **Autres critères :**

- Responsable d'un budget et de personnel
- À l'emploi de l'Agence depuis au moins six mois
- Représentation de divers paliers de gestion à l'Agence.