



Veterans Review and  
Appeal Board Canada

Tribunal des anciens  
combattants (révision et appel)



# *Tribunal des anciens combattants (révision et appel)*

---

**Évaluation des pratiques modernes de gestion**

Le 3 mars 2003

**Préparé par :**

**BDO Dunwoody & Associés Ltée  
Consultants en gestion**

301, promenade Moodie, bureau 400, Ottawa (Ontario) K2H 9C4

Ébauche

# *Table des matières*

- Contexte
- Survol de l'outil d'évaluation des capacités
- Les mécanismes de la grille d'évaluation des capacités
- Sommaire exécutif
  - Thèmes clés
  - Sommaire de l'auto-évaluation des capacités
  - Sommaire des forces et des occasions à saisir
- Sommaire des constats, occasions à saisir, cotes et justifications (par critère d'évaluation)
  - Leadership stratégique
  - Valeurs et éthique communes
  - Gestion du risque évoluée
  - Gens motivés
  - Responsabilisation distincte
  - Information sur le rendement intégrée
  - Gérance rigoureuse
- Annexe – Liste des interviewés et des participants au groupe de discussion

# Contexte

- ❑ Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est un organisme indépendant et quasi-judiciaire créé par le Parlement en 1995 pour remplacer deux anciens organismes, soit le Tribunal d'appel des anciens combattants et la Commission canadienne des pensions. Le président rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Anciens Combattants. Le portefeuille des Anciens Combattants comprend le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) et Anciens Combattants Canada (aussi désigné : le ministère des Anciens Combattants).
- ❑ Le mandat du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), qui lui est confié en vertu de la *Loi sur le Tribunal d'appel des anciens combattants (révision et appel)*, autorise ce dernier à rendre des décisions sur les révisions et les appels relatifs aux pensions d'invalidité dans le cadre de la *Loi sur les pensions* et d'autres lois du Parlement et en fait le tribunal de dernière instance dans les cas d'appels concernant les allocations aux anciens combattants dans le cadre de la *Loi sur les allocations aux anciens combattants*. Des auditions de ces réclamations sont tenues dans plus de quarante emplacements dans l'ensemble du Canada. Les principaux engagements du Tribunal sont d'offrir un processus de révision et d'appel indépendant afin d'assurer un jugement constant et dans les délais prescrits concernant les revendications et d'informer les clients de leurs droits d'appel et de représentation.
- ❑ Le Tribunal est une petite organisation ayant un seul secteur d'activité et des autorisations totales de 10,4 millions de dollars. À l'Administration centrale de Charlottetown, le Tribunal compte de 75 à 80 employés. De plus, il y a environ de 29 à 35 membres nommés par le gouverneur en conseil qui instruisent des affaires aux niveaux de la révision et de l'appel. Anciens Combattants Canada fournit le soutien ministériel tel que les finances, les ressources humaines et les technologies de l'information au Tribunal.

# Contexte

- ❑ En tant qu'organisme fédéral, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) doit évaluer sa capacité de fonction de contrôleur moderne. En 2002, les hauts gestionnaires ont amorcé l'initiative visant à participer à l'évaluation du Conseil du Trésor qui permet de déterminer sa capacité de fonction de contrôleur moderne en fonction de pratiques exemplaires et de principes reconnus tels que cela est souligné dans le rapport du groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur.
- ❑ En novembre 2002, des consultants en gestion de la firme BDO Dunwoody & Associés Ltée ont procédé à une évaluation, quatre hauts gestionnaires et quatre membres du personnel ont participé à des séances de groupes de consultation pendant deux jours. De plus, des entrevues individuelles ont été effectuées avec le président du Tribunal et l'un des hauts gestionnaires qui participait au groupe de discussion. Le groupe a discuté des différentes réponses recueillies afin d'arriver à un consensus pour chacun des critères, d'identifier les forces et les occasions à saisir. Tous les participants ont examiné les conclusions détaillées figurant dans le présent rapport.

# *Survool de l'outil d'évaluation des capacités*

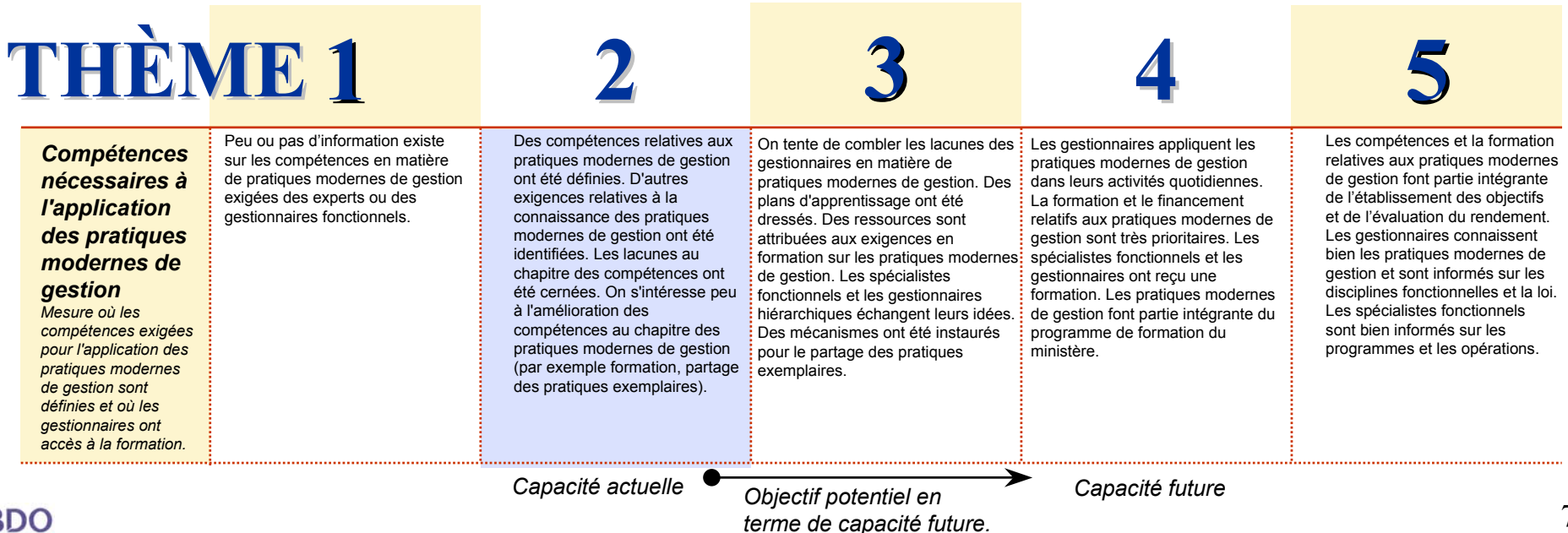
- ❑ Évaluer l'état des pratiques de la fonction de contrôle dans chaque organisation à l'aide d'une norme commune. Évaluer les pratiques de gestion actuelles en regard des meilleurs principes et pratiques, tel que prévu dans le rapport du groupe d'examen indépendant.
- ❑ Intégrer tous les aspects du cadre de gestion. L'outil de vérification de la capacité est conçu de manière à intégrer la gamme complète des capacités nécessaires à la mise en œuvre des pratiques modernisées liées à la fonction de contrôleur, notamment le leadership, la planification opérationnelle, la gestion des risques, la gestion du rendement, les systèmes de contrôle et la gestion de responsabilités.
- ❑ Comparer aux meilleures pratiques. L'outil de vérification de la capacité est conçu selon le modèle des meilleures pratiques d'autres organismes de premier plan; par conséquent, les organismes qui l'utilisent sont en mesure d'évaluer leur position par rapport à ces pratiques.
- ❑ Donner l'assurance aux clients et intervenants externes du bien-fondé de la fonction de contrôle au sein de l'organisation. L'évaluation des capacités devrait aider à clarifier pour les clients et intervenants externes (p. ex. organismes centraux, parlementaires) les méthodes de gestion actuellement en place et à fournir une certaine assurance à l'effet que le cadre de gestion global est solide.
- ❑ Axé sur l'avenir – centré sur les capacités qui doivent être en place pour satisfaire aux nouvelles exigences de la clientèle dans un contexte en évolution.
- ❑ Axé sur le développement et l'amélioration des capacités plutôt que sur la réduction de l'effectif.
- ❑ 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.

# *Survot de l'outil d'évaluation des capacités*

- ❑ Sert d'outil d'évaluation à l'intention des cadres supérieures de l'organisme.
- ❑ Axé sur l'agence – n'est pas conçu pour comparer les pratiques de gestion entre les secteurs.
- ❑ Outil d'autoévaluation dirigée – pas d'examen ni de vérification. Les données proviennent d'entrevues et sont ensuite validées collectivement par les gestionnaires.
- ❑ Tient compte des changements déjà en cours dans les processus de gestion.

# Les mécanismes de la grille d'évaluation des capacités

- ❑ Les capacités actuelles sont évaluées en fonction des principaux thèmes de la grille d'évaluation de la capacité d'exercer la fonction de contrôleur moderne 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 afin de tenir compte du rapport du groupe d'examen indépendant et du cadre d'évaluation du SCT.
- ❑ Un barème de " 1 " à " 5 " est utilisé. Vous trouverez plus bas un exemple du système de cotation. Une cote élevée ne veut pas nécessairement dire « bon », mais plutôt rigueur ou affermissement de la capacité. Le classement idéal pour n'importe quel secteur dépend des besoins et des buts de l'organisme. Le niveau " 3 " est considéré comme étant la norme.



# *Sommaire exécutif*



# Thèmes clés

**Les faits marquants, les principaux résultats et les conclusions détaillées de l'évaluation de la capacité de contrôleur sont présentés dans les pages suivantes. Voici une liste des thèmes communs :**

## **Milieu et organisme en évolution**

- ❑ Au moment de l'établissement du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (Tribunal ou TACRA) en 1995, ses ressources humaines et financières consacrées à exécuter un programme de révision et d'audition d'appel étaient fondées sur les parties des programmes transformés de la Commission canadienne des pensions et du Tribunal d'appel des anciens combattants. Non seulement ces ressources étaient insuffisantes pour assurer la prestation du programme à cette époque, mais elles étaient également basées sur l'entente selon laquelle un certain nombre des services offerts pour soutenir les audiences dans l'ensemble du Canada seraient fournis par le personnel d'Anciens Combattants Canada (ACC). Au cours des années, les modifications législatives et procédurales ont engendré une augmentation de la pression sur les ressources. Le récent départ à la retraite du président du Tribunal a créé une période de transition et d'ajustement sous le leadership du nouveau président suppléant nommé. La nature du processus de nomination du gouverneur en conseil a eu pour effet d'amorcer une transition continue dans la composition du Tribunal. De plus, les demandes changeantes du milieu de travail, la nature et la complexité des revendications constituent un défi constant.
- ❑ Fluctuations du nombre d'audiences et complexité accrue des questions.
- ❑ Entre 1995 et 2002, un certain nombre de modifications législatives et de politiques ont eu des répercussions sur le nombre de demandes. Le Tribunal connaît également une augmentation du nombre de cas mettant en cause des questions juridiques, des situations de fait et des états de santé plus complexes. Les modifications aux politiques et la simplification des processus au premier niveau décisionnel ont eu pour effet d'augmenter la demande sur les procédures et les ressources du Tribunal, rendant ainsi plus difficile de respecter les normes de service.

# Thèmes clés

## Engagement vis-à-vis du processus de gestion moderne

- ❑ Les hauts gestionnaires du Tribunal s'engagent à étudier les conclusions de l'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur, à déterminer les lacunes et les risques ainsi qu'à mettre en place un plan d'action. Le directeur exécutif soutient le personnel du Bureau de gestion de projet désigné pour assurer l'exécution de tâches précises.
- ❑ Les participants ont rempli toutes les parties de l'évaluation et ils ont découvert que, même si certains éléments s'appliquent à des niveaux différents, plusieurs ne sont pas aussi pertinents que ceux utilisés au sein d'organisations plus grandes et plus diversifiées. En raison de sa petite taille, le Tribunal adaptera l'évaluation de la capacité de contrôleur à ses besoins.

## Conclusions

- ❑ Le Tribunal doit déterminer, officialiser et communiquer son orientation stratégique et ses priorités.
- ❑ Le Tribunal devrait intégrer les pratiques modernes de gestion aux ententes sur le rendement au cours de la prochaine année financière, lier les objectifs aux résultats stratégiques, puis évaluer et présenter les résultats.
- ❑ Le Tribunal devrait promouvoir la sensibilisation de la gestion moderne non seulement au sein de la haute direction mais aussi auprès du personnel opérationnel. Une communication efficace est essentielle pour inciter chaque personne à appliquer les concepts lorsqu'elle prend des décisions. Il y aura des répercussions sur les exigences de formation.
- ❑ Ces mesures sont nécessaires pour soutenir et intégrer davantage les pratiques modernes de gestion dans toutes les activités du Tribunal.
- ❑ On a ouvert un Bureau de gestion de projet et sa tâche consiste à surveiller les engagements pris et à en faire rapport au Conseil du Trésor. Le travail continu comprend la détermination des exigences et des actions futures nécessaires pour mener à bien son mandat.

# Sommaire de l'auto-évaluation des capacités

SUJET	1	2	3	4	5	Cote
<b>Leadership stratégique</b>						
1 Engagement de la direction		■	■			2.25
2 Participation des gestionnaires		■	■	■		3.00
3 Autorités fonctionnelles supérieures du ministère		■	■			2.50
4 Planification		■	■			2.00
5 Gestion des ressources		■	■			2.75
6 Gestion des partenariats		■	■			2.00
7 Gestion des rapports avec la clientèle		■	■			2.00
<b>Valeurs et éthique communes</b>						
8 Cadre de valeurs et d'éthique		■	■			2.50
<b>Gestion du risque évoluée</b>						
9 Gestion du risque intégrée		■	■			2.50
10 Cadre intégré de contrôle de la gestion		■	■	■		3.00
<b>Gens motivés</b>						
Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion			■	■		3.00
12 Satisfaction du personnel			■	■	■	3.50
13 Milieu de travail propice				■		3.50
14 Effectif durable			■	■		3.50
15 Valoriser la participation du personnel			■	■		3.00
<b>Responsabilisation distincte</b>						
16 Clarté des responsabilités et de l'organisation		■	■			2.75
17 Objectifs de rendement et évaluations		■	■			2.25
18 Appui d'experts		■	■			2.75
19 Rapports externes		■	■			2.00
<b>Information sur le rendement intégrée</b>						
20 Rapport ministériel sur le rendement intégré		■	■			2.25
21 Information opérationnelle		■	■			2.25
22 Mesure de la satisfaction de la clientèle			■	■		3.00
23 Normes de service			■	■		3.00
24 Information sur l'évaluation	■					1.00
25 Information financière			■	■		3.00
26 Information sur la gestion des coûts		■	■			1.75
<b>Gérance rigoureuse</b>						
27 Amélioration du processus opérationnel			■	■		2.75
28 Outils et techniques de gestion		■	■			1.50
29 Gestion des connaissances			■	■		3.00
30 Pratiques comptables			■	■		3.00
31 Gestion de l'actif			■	■		2.50
32 Vérification interne	■	■				1.25
33 Vérification externe		■	■			2.00

# Sommaire des forces et des occasions à saisir

## □ Leadership stratégique

### Forces

- Tous les gestionnaires, y compris les cadres supérieurs, s'engagent à moderniser les pratiques de gestion et à améliorer continuellement les activités opérationnelles en traitant proactivement les occasions à saisir afin d'améliorer l'application de ces pratiques.
- Divers mécanismes ont été déterminés et sont utilisés pour informer, former et augmenter la sensibilisation des cadres intermédiaires aux pratiques modernes de gestion.
- La gestion du risque fait partie de la prise de décision lors des réunions de l'équipe de gestion.
- L'équipe de gestion du TACRA est formée d'experts fonctionnels et elle est réceptive à leurs conseils stratégiques (p. ex. conseillers juridiques) lors des réunions de l'équipe de gestion.
- Le TACRA considère les séances d'établissement des priorités et de planification pour les hauts gestionnaires et les opérations comme solution de rechange à une planification stratégique et à une structure de priorisation officielles.
- Si le nombre d'employés est supérieur à la charge de travail prévue, le temps du personnel est réaffecté pour soutenir les autres unités et pour donner de la formation.
- Le budget du TACRA est examiné chaque mois avec l'expert fonctionnel (conseiller financier) d'ACC afin de s'assurer qu'il reflète les exigences opérationnelles, la consommation hypothétique, la charge de travail et les projets spéciaux.
- Le TACRA doit s'assurer que les besoins de ses clients en matière de révision et d'appel sont respectés grâce :
  - aux normes de service;
  - à l'amélioration du processus et aux mesures de contrôle de la qualité pour s'assurer que les décisions rendues sont équitables, opportunes et cohérentes;
  - à des audiences publiques complètes et équitables, les motifs des décisions étant donnés par écrit;
  - aux commentaires des clients sur la prestation des services.

### Occasions à saisir

- La haute direction assure un soutien continu afin de promouvoir et d'améliorer les pratiques modernes de gestion au sein du TACRA.
- Examiner la conservation de l'expertise avec le TACRA.
- Appliquer une plus grande formalité à la planification stratégique et aux exercices d'établissement des priorités du TACRA.
- Entreprendre une analyse de rentabilité dans le cadre de projets spéciaux pour améliorer la détermination des exigences en matière de ressources à des fins de planification et d'allocation.
- Affecter et réaffecter les ressources en fonction de saines pratiques de gestion des risques liées aux priorités stratégiques et aux plans opérationnels du TACRA.

# Sommaire des forces et des occasions à saisir

## ☐ Valeurs et éthique communes

### Forces

- Le TACRA travaille dans un environnement axé sur les valeurs et chaque personne est tenu responsable de l'application des valeurs et de l'éthique.
- Le TACRA a élaboré et mis en œuvre un code de conduite pour les membres du Tribunal.
- Le TACRA peut consulter un conseiller en éthique d'ACC et des experts en éthique externes pour obtenir des conseils objectifs sur des questions importantes de valeurs et d'éthique.
- Divers cours sur le leadership et l'éthique sont offerts par l'entremise du collège du TACRA et d'autres prestataires de services d'apprentissage.
- Le TACRA participe à des sondages à l'échelle du gouvernement, qui comportent des références aux valeurs et à l'éthique.

### Occasions à saisir

- Documenter et publier les déclarations de valeurs et d'éthique du TACRA.
- Promouvoir un code de conduite pour les représentants qui reflète un cadre de valeurs et d'éthique commun.

## ☐ Gestion du risque évoluée

### Forces

- Des séances de gestion du risque sont tenues présentement et on prévoit rédiger un rapport et élaborer un cadre de travail.
- Les gestionnaires se réunissent régulièrement afin de déterminer les risques pour le TACRA et les diverses stratégies d'atténuation possibles. Les risques sont abordés puis évalués en fonction des nouvelles initiatives.
- Un programme d'assurance de la qualité est en place pour le travail opérationnel.
- Le TACRA possède divers systèmes pour assurer la conformité à toutes les lois, à tous les règlements et à tous les décrets.

### Occasions à saisir

- Poursuivre la mise en œuvre d'un cadre ministériel de gestion du risque.
- Envisager la possibilité d'utiliser des experts externes et d'autres groupes intéressés pour mener des études sur les décisions du TACRA pour assurer, entre autres, une application uniforme des règlements.
- Améliorer la qualité de la prise de décision des cas complexes et inhabituels, grâce à la communication d'information et de conseils (juridique et médical) d'experts pour étendre et améliorer l'information et la preuve servant de fondement à la prise de décisions.
- Intégrer les buts et les objectifs aux ententes et aux évaluations de rendement afin d'assurer un suivi des réalisations.

# Sommaire des forces et des occasions à saisir

## ☐ Gens motivés

### Forces

- Des programmes d'apprentissage ont été élaborés pour les membres du personnel qui désiraient en suivre un et un programme de formation est en place au sein du TACRA pour tout le personnel.
- Le TACRA fournit des occasions à saisir pour les ententes de travail flexibles; p. ex. télétravail, heures flexibles, semaine de travail comprimée.
- Les charges de travail individuelles sont établies en fonction des buts et des objectifs déterminés dans les contrats de rendement. Les membres du personnel participent à l'élaboration de ces contrats.
- L'objectif du collège du TACRA est de promouvoir davantage tous les types d'apprentissage.
- Divers mécanismes sont en place afin d'évaluer le moral du personnel.
- Le TACRA se montre efficace à conserver ses employés; son efficacité est attribuable à l'embauche d'employés nommés pour une durée indéterminée, à des occasions à saisir temporaires et à un milieu de travail favorable.
- Le TACRA est une organisation favorisant le renouveau qui encourage son personnel à apprendre et à croître continuellement et où le niveau de participation est élevé.
- Les membres du personnel se sentent appréciés et sont conscients de la façon dont leur contribution ou leur travail personnel peut aider l'organisation à atteindre ses buts et ses objectifs généraux.

### Occasions à saisir

- S'assurer que les pratiques pertinentes de gestion moderne sont traitées dans les examens de rendement et ensuite évaluées.
- Concevoir des programmes d'apprentissage qui portent sur les lacunes de tous les gestionnaires, tout en prenant en considération les aspects pertinents des pratiques modernes de gestion et la façon dont ces pratiques s'appliquent aux activités du TACRA.
- On devrait accorder une attention continue aux communications, au jumelage et aux réunions régulières de l'unité.
- Mettre sur pied un conseil d'employés dont le rôle est de soulever les questions du personnel.
- Participation accrue de la direction aux réunions de l'unité afin de favoriser la compréhension et d'éclaircir les lacunes dans les communications.
- Continuer à soutenir les employés dans la détermination et l'élaboration des occasions à saisir dans le cadre de projets spéciaux.
- Améliorer la communication entre les membres et le personnel et mettre davantage l'accent sur la formation continue.

# Sommaire des forces et des occasions à saisir

## □ **Responsabilisation distincte**

### **Forces**

- Les ententes de rendement, qui comprennent les buts et les objectifs, contribuent à atteindre les résultats désirés.
- Le spécialiste des RH du TACRA participe en tant que membre de l'équipe de gestion du directeur exécutif et le conseiller juridique fait partie de l'équipe de la haute direction.
- La haute direction fait participer le conseiller juridique dès le début des initiatives.
- Les experts fonctionnels connaissent bien toutes les activités du TACRA, cependant, le niveau de service est irrégulier entre les secteurs fonctionnels.
- Le TACRA publie toutes les vérifications et les évaluations effectuées sur son organisation.

### **Occasions à saisir**

- Améliorer les communications internes et externes pour s'assurer que les experts fonctionnels comprennent les besoins du TACRA.
- Étudier les divers mécanismes servant à recueillir des renseignements qualitatifs sur le travail du TACRA.

## □ **Information sur le rendement intégrée**

### **Forces**

- Le TACRA rend compte de la rapidité de la prise de décisions en fonction de la norme de service (délais d'exécution).
- Des rapports sont rédigés régulièrement sur le rendement des normes de service afin de surveiller l'atteinte des résultats; des rapports et des statistiques hebdomadaires sont communiqués à tous les membres du personnel du TACRA.
- Le TACRA utilise divers mécanismes afin de recueillir des renseignements sur la satisfaction de la clientèle.
- Tous les renseignements sur la satisfaction de la clientèle sont communiqués aux membres et aux employés du TACRA.
- Les normes de service ont été publiées afin de permettre la diffusion des décisions.
- Les rapports contiennent des renseignements intégrés; ils sont précis, opportuns et disponibles en tout temps.
- Les rapports sont conformes au Système d'information financière et répondent à toutes les exigences en matière de rapport pour les organismes centraux.

### **Occasions à saisir**

- Examiner les occasions à saisir en matière d'amélioration du processus, c.-à-d. la gestion de cas.
- Examiner la nécessité de produire des statistiques organisationnelles plus vastes.
- Poursuivre les efforts visant à mesurer la satisfaction des clients et à déterminer les occasions à saisir.
- Élaborer des normes de service pour tous les domaines du TACRA.

# Sommaire des forces et des occasions à saisir

## ❑ **Gérance rigoureuse**

### **Forces**

- Tous les processus du TACRA sont bien documentés et tout le personnel et les membres y ont facilement accès électroniquement.
- Les pratiques comptables du TACRA sont conformes au SIF.
- Les biens sont enregistrés à l'aide du SIGB; les biens sont limités à l'équipement et aux fournitures de bureau.
- Le TACRA collabore avec ACC sur les plans et les activités de vérification et d'évaluation.
- Certaines vérifications du portefeuille comprennent les aspects entourant les activités du TACRA et, parfois, des vérifications ad hoc ont été effectuées afin de s'attaquer à des problèmes particuliers.

### **Occasions à saisir**

- Communiquer les pratiques exemplaires à des organisations semblables.
- Examiner d'autres méthodes de traitement de cas.
- Élaborer un plan de restructuration officiel pour l'équipement, c.-à-d. les ordinateurs, les imprimantes, les scanners, etc.



*Sommaire des constats, occasions à saisir, cotes et justifications  
(par critère d'évaluation)*

# *Leadership stratégique*

# Leadership stratégique

## Engagement de la direction - Constats

- Le président reconnaît que l'initiative de gestion moderne est l'une des priorités de gouvernement et soutient la participation de ses gestionnaires à l'évaluation des pratiques et des procédures du TACRA en relation avec cette initiative.
- Le TACRA est une petite organisation où les gestionnaires, y compris les cadres supérieurs, s'engagent à moderniser les pratiques de gestion.
- Les premiers travaux ont été entrepris dans des domaines tels que :
  - le leadership stratégique (une formation de sensibilisation aux pratiques modernes de gestion est offerte à tous les gestionnaires et ils ont participé à l'évaluation des capacités);
  - la responsabilisation distincte (se concentrer davantage sur la présentation de l'information sur le rendement et recourir davantage au service d'un spécialiste dans le cadre des questions opérationnelles et sur la gestion);
  - les valeurs et l'éthique (un code de conduite est en place pour les membres; les premiers travaux ont débuté sur le code pour les représentants; certains membres du personnel ont participé à des séances sur les valeurs et l'éthique);
  - la gestion du risque (de nouveaux exercices officiels pour élaborer notre propre plan d'évaluation du risque. La gestion du risque fait partie du processus décisionnel lors des réunions de l'équipe de gestion);
  - Gens motivés (plusieurs des pratiques modernes de gestion ont été mises en œuvre au TACRA pour un certain nombre d'années, c.-à-d. concurrences internes, affectations, reconnaissance, primes, formation, sondages auprès des employés, programmes de bien-être, ententes de travail flexibles);
  - Information et rapport sur le rendement intégrés (un certain nombre de pratiques modernes de gestion sont en place, telles que les normes de service, les renseignements opérationnels, la satisfaction de la clientèle, un système de suivi du délai d'exécution interne, des rapports de l'unité, etc.).

## Occasions à saisir

- Examiner les occasions à saisir en matière d'apprentissage afin de prendre exemples des pratiques exemplaires des autres organismes petits; cependant, les activités ne peuvent pas être entreprises là où l'effort pourrait dépasser les avantages.
- Offrir, par l'entremise du collège du TACRA, une formation supplémentaire au personnel afin de promouvoir l'éducation, p. ex. théories sur les finances et sur le budget du gouvernement.
- Efforts continus de la haute direction afin de soutenir et d'améliorer les pratiques modernes de gestion au TACRA.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### 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.*

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

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.

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.

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.

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'intégralité de l'information sur cette administration. L'administrateur général et la haute direction ont élaboré une méthode tournée vers l'avenir à l'égard des pratiques modernes de gestion pour évaluer la capacité du ministère à maintenir à l'avenir les niveaux de rendement souhaités.

### Justifications

Tous les gestionnaires, y compris les cadres supérieurs, possèdent une excellente compréhension des pratiques modernes de gestion et on les encourage à intégrer ces pratiques à leurs activités quotidiennes. Le président soutient l'application de pratiques modernes de gestion ainsi que la participation de ses gestionnaires à cette initiative.

# Leadership stratégique

## Participation des gestionnaires - Constats

- Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités concernant la gestion moderne et ils se sont engagés à améliorer et à appliquer ses pratiques.
- Les gestionnaires ont reçu une formation sur les pratiques modernes de gestion et s'engagent à assurer les modifications et les améliorations organisationnelles.
- Puisqu'il existe un seul secteur d'activité au sein du TACRA, l'organisation cherche constamment des occasions à saisir afin de permettre une certaine amélioration grâce à l'application des pratiques modernes de gestion.
- Les gestionnaires intermédiaires ne sont pas toujours aussi conscients des éléments qui composent le leadership stratégique et la gérance rigoureuse.
- Les mécanismes suivants sont utilisés pour informer et former les gestionnaires intermédiaires ainsi que pour accroître le niveau de sensibilisation aux pratiques modernes de gestion :
  - séances de sensibilisation et de formation continues qui englobent les principaux concepts;
  - ateliers et cours;
  - formation du CCG;
  - formation axée sur les compétences;
  - réunions et séances d'information ordinaires;
  - réunions d'équipe
  - participation aux exercices d'évaluation de la capacité.
- Les conseils des experts fonctionnels sont obtenus de façon régulière et dans le cadre d'initiatives spéciales.

## Occasions à saisir

- Offrir une formation et des renseignements supplémentaires aux gestionnaires sur leurs fonctions et leurs responsabilités entourant la gestion moderne et sur les avantages qui découlent de l'adoption des pratiques modernes de gestion.
- Intégrer la responsabilisation des pratiques de gestion aux objectifs de rendement.
- Envisager la possibilité de solliciter davantage de ressources.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### Participation des gestionnaires

*Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités liées aux pratiques modernes de gestion et s'engagent à les assumer.*

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.

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.

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.

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 l'utilisation 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.

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

### Justifications

Les gestionnaires cherchent des occasions à saisir afin d'améliorer les activités commerciales et celles du TACRA grâce à des réunions régulières, des consultations avec les experts fonctionnels et cherchent constamment des occasions à saisir pour améliorer l'application des pratiques modernes de gestion. Les gestionnaires intermédiaires sont conscients de leurs responsabilités de gestion moderne ils et s'engagent à les respecter. Ils tentent de régler les problèmes d'un point de vue ministériel.

# Leadership stratégique

## Autorités fonctionnelles supérieures du ministère - Constats

- Les autorités fonctionnelles supérieures d'ACC aident l'équipe de gestion supérieure à évaluer les implications de gestion des décisions importantes (p. ex. TI, finances, RH).
- Les experts fonctionnels externes font partie de l'équipe de gestion du TACRA à titre de membres et sont appelés à donner des conseils stratégiques (p. ex. juridique) lors des réunions de l'équipe de gestion supérieure.

## Occasions à saisir

- Étudier la possibilité d'avoir davantage d'expertise fonctionnel au sein du TACRA.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Autorités fonctionnelles supérieures du ministère</b></p> <p><i>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.</i></p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Les autorités fonctionnelles principales et 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.</p>	<p>Les autorités fonctionnelles principales 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.</p>

## Justifications

L'équipe de gestion du TACRA est également formé d'experts fonctionnels internes qui offrent des conseils stratégiques (p. ex. juridique) lors des réunions de l'équipe de gestion. Les experts sont souvent appelés à donner des conseils sur les améliorations et les modifications à apporter aux processus et aux activités du TACRA. Ces conseils sont souvent d'ordre transactionnel ou sont axés sur le processus. Plusieurs experts fonctionnels (RH, TI, finances) ne viennent pas du TACRA, ils viennent de l'ACC.

# Leadership stratégique

## Planification - Constats

- Même s'il n'existe aucune planification stratégique ou structure de priorisation au sein du Tribunal, le TACRA tient des séances d'établissement des priorités et de planification pour les hauts gestionnaires et pour les opérations.
- Le TACRA prépare un plan opérationnel et ACC fournit des renseignements sur les charges de travail prévues. Ces renseignements sont examinés chaque trimestre et des révisions sont apportées au plan opérationnel afin de refléter les modifications à la charge de travail prévue.
- Si les charges de travail dépassent la capacité du personnel, on a recours au temps supplémentaire et aux stratégies de ressources externes. Si les niveaux de personnel dépassent les charges de travail prévues, alors le temps du personnel est réalloué pour soutenir d'autres unités ou pour recevoir de la formation.
- La complexité des cas a des répercussions sur la charge de travail nécessaire, qui pourrait toucher de façon significative l'effort et les ressources nécessaires pour traiter les cas en temps opportun.
- On a entrepris des consultations avec des organisations et des représentants d'anciens combattants et leurs rétroactions ont été intégrées aux plans et aux processus de travail.
- Les priorités sont ajustées aux niveaux organisationnel et opérationnel afin de répondre aux fluctuations de la charge de travail.

## Occasions à saisir

- Envisager l'élaboration d'un plan stratégique et d'un processus de planification intégré; cependant, ce processus devrait être adapté afin de respecter la taille de l'organisation puisqu'il existe des ressources limitées pour cette activité de planification.
- Appliquer une plus grande formalité aux exercices d'établissement des priorités du TACRA.
- Obtenir des renseignements supplémentaires afin de déterminer les charges de travail prévues et leur complexité en fonction des ressources disponibles.

## SUJET

1

2

3

4

5

### Planification

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

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.

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.

Les plans d'activité indiquent clairement les résultats escomptés, les priorités stratégiques et les ressources. Des liens étroits existent entre les objectifs et priorités stratégiques, les plans d'activité 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.

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.

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 panorganisationnel. Les plans et les ressources sont révisés périodiquement en fonction du rendement obtenu.

## Justifications

En raison de la nature de l'organisation, il n'existe aucune planification stratégique ou structure de priorisation officielle au sein du TACRA. Le TACRA tient des séances d'établissement des priorités et de planification pour les hauts gestionnaires et pour les opérations. Au cours des dernières années, l'accent a été mis sur les résultats quantitatifs, c.-à-d. décisions en temps opportun des cas.

# Leadership stratégique

## Gestion des ressources - Constats

- Le TACRA possède un secteur d'activité et un centre de responsabilité, par conséquent, les réaffectations se rapportent aux activités opérationnelles et aux projets spéciaux.
- Un plan opérationnel permet d'aider les gestionnaires à affecter les ressources en fonction des commentaires formulés par toutes les équipes de gestion.
- Le budget du TACRA est examiné chaque mois avec un expert fonctionnel d'ACC (conseiller financier) afin de s'assurer qu'il reflète les exigences opérationnelles, la consommation prévue, la charge de travail et les projets spéciaux.
- Les ressources humaines et financières sont ajustées et réaffectées au besoin au cours de l'année financière.

## Occasions à saisir

- Diriger et rediriger des ressources en fonction de saines pratiques de gestion du risque et les lier aux priorités et aux plans opérationnels du TACRA.
- Entreprendre une analyse commerciale de cas pour les projets spéciaux afin d'améliorer l'identification des exigences en matière de ressources à des fins de planification et d'allocation.
- Puisqu'il y a eu des modifications significatives dans le contexte de ses activités depuis sa création en septembre 1995, le TACRA devrait effectuer un examen du budget de services votés avec l'aide d'un spécialiste indépendant afin de déterminer la pertinence des ressources allouées au Tribunal.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### 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'examen 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.

### Justifications

La prévision est basée sur l'année précédente, les projections de la charge de travail et les commentaires sur les projets spéciaux ou les priorités. Un plan opérationnel est en place afin d'aider les gestionnaires à affecter les ressources en fonction des commentaires formulés par toutes les équipes de gestion. Le budget du TACRA est examiné chaque mois avec un expert fonctionnel de l'ACC (conseiller financier) afin de s'assurer qu'il reflète les exigences opérationnelles, la consommation prévue, la charge de travail et les projets spéciaux.



# Leadership stratégique

## Gestion des partenariats - Constats

- Le TACRA est créé par une loi afin d'offrir uniquement un système d'appel indépendant; cependant, on peut établir des partenariats dans des secteurs opérationnels ou administratifs qui n'empêchent pas sur son indépendance.
- En ce moment, le TACRA conclut des PE et des ententes de service avec ACC pour obtenir le soutien des services ministériels dans la prestation du programme du TACRA.
- Les TACRA échange de pratiques exemplaires avec les autres tribunaux, en plus de rencontrer les intervenants afin de communiquer les renseignements et de déterminer les occasions à saisir pour assurer l'amélioration de la prestation des services.

## Occasions à saisir

- Étudier les possibilités de conclure de nouvelles ententes de partenariats, p. ex. recherche, échange d'information avec la GRC et le MDN ainsi que des organisations de réseau de compensation similaires.
- Améliorer les communications avec ACC afin d'évaluer plus efficacement les répercussions des initiatives et des actions d'ACC sur le TACRA, puis élaborer des solutions pour traiter ces répercussions afin de s'assurer que les clients reçoivent une prestation de service continue.
- Des efforts devraient être déployés afin de valoriser les relations de travail grâce à une augmentation de la communication de haut niveau entre les intervenants et le ministre.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Gestion des partenariats</b></p> <p><i>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.</i></p>	<p>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.</p>	<p>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 grands partenariats. 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.</p>	<p>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 trousse d'outils ont été constituées 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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

## Justifications

Il existe un processus de consultation pour les intervenants afin qu'ils puissent formuler des commentaires à différentes étapes critiques d'une initiative et pour que le TACRA échange des pratiques exemplaires avec les autres tribunaux; rencontrer les intervenants afin de communiquer les renseignements et de déterminer les occasions à saisir afin d'améliorer la prestation des services. Le TACRA doit centrer son attention sur les relations en augmentant la communication de haut niveau avec les intervenants et le ministre.



# Leadership stratégique

## Gestion des rapports avec la clientèle - Constats

- Les clients du TACRA cherchent à obtenir des prestations en vertu de la législation (appelants).
- Le TACRA sert ses clients en offrant aux appelants une audience complète et équitable; en s'assurant qu'ils reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la loi et en les informant de leurs droits d'appel et de représentation. Le Tribunal atteint ses objectifs en appliquant la loi édictée par le Parlement du Canada.
- Le TACRA s'assure que les besoins de ses clients en matière de révision et d'appel sont satisfaits grâce :
  - aux normes de service;
  - à l'amélioration du processus et aux mesures de contrôle de la qualité assurant ainsi des décisions équitables, opportunes et cohérentes;
  - à des audiences publiques complètes et équitables, les motifs des décisions étant donnés par écrit;
  - aux commentaires des clients sur la prestation de service.

## Occasions à saisir

- Des améliorations pourraient être apportées au modèle de prestation de service en mettant en œuvre la gestion de cas.
- Communication accrue du rôle du TACRA aux plaignants et au grand public sur les avantages d'un tribunal d'appel indépendant.
- Étudier la possibilité d'effectuer des sondages et de former des groupes de discussions avec le grand public sur une base cyclique.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### 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.*

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.

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.

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.

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.

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.

### Justifications

Le personnel provenant de groupes opérationnels clés travaillent ensemble afin de servir les principaux clients. Le TACRA sert ses clients en fournissant aux appelants des audiences complètes et équitables, en s'assurant qu'ils reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la loi et en les informant de leurs droits d'appel et de représentation. Le Tribunal atteint ses objectifs en appliquant la loi édictée par le Parlement du Canada.

# *Valeurs et éthique communes*

# Valeurs et éthique communes

## Cadre de valeurs et d'éthique - Constats

- Le TACRA ne possède pas de déclaration écrite ou officielle sur les valeurs et l'éthique; cependant, le TACRA travaille dans un environnement axé sur les valeurs et chaque personne est tenu d'appliquer les valeurs et l'éthique.
- Un code de conduite est en place pour les membres du TACRA qui ont accès au conseiller en éthique du gouvernement.
- Le TACRA peut consulter un conseiller en éthique d'ACC en plus d'experts en éthique externes pour obtenir des conseils objectifs sur des questions de valeurs et d'éthique importantes.
- Le TACRA participe à des sondages à l'échelle du gouvernement qui comportent de références aux valeurs et à l'éthique, p. ex. politiques en matière de harcèlement.
- Divers cours sur le leadership et l'éthique sont offerts par l'entremise du collègue du TACRA et d'autres prestataires de services d'apprentissage.
- En tant qu'organisation, le TACRA s'assure que toutes les fonctions judiciaires sont exécutées de façon consciente et respectueuse de lois établies par le Parlement.

## Occasions à saisir

- Il faut prévoir des activités pour documenter et publier les déclarations communes sur les valeurs et l'éthique du TACRA.
- Promouvoir un code de conduite pour les représentants qui reflète le cadre commun des valeurs et de l'éthique.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### 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 ».*

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.

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.

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.

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.

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.

### Justifications

Le TACRA ne possède pas de déclaration écrite ou officielle sur les valeurs et l'éthique; cependant, il travaille dans un environnement axé sur les valeurs et chaque personne est responsable d'appliquer les valeurs et l'éthique. Le TACRA participe à des sondages à l'échelle du gouvernement portant sur des questions de valeurs et d'éthique, tels que les sondages effectués auprès de la fonction publique.

# *Gestion du risque évoluée*

# Gestion du risque évoluée

## Gestion du risque intégrée - Constats

- Des séances de gestion du risque sont tenues et on prévoit rédiger un rapport et élaborer un cadre de travail. Le TACRA a déterminé certains risques qui nécessitent une attention particulière et une certaine priorisation.
- Les gestionnaires se réunissent régulièrement afin de déterminer les risques pour le TACRA et les stratégies d'atténuation possibles. Les risques sont abordés puis évalués en fonction des nouvelles initiatives. Un programme d'assurance de la qualité est en place pour le travail opérationnel.

## Occasions à saisir

- Le TACRA devrait poursuivre la mise en œuvre d'un cadre de gestion du risque ministériel.
- Le TACRA devrait poursuivre les examens périodiques de son programme d'assurance de la qualité afin d'atténuer les risques associés à la publication des décisions.

### SUJET

#### Gestion du risque intégrée

*Des mesures ont été insaturées pour cerner, évaluer, comprendre, régler et communiquer systématiquement et uniformément les risques.*

1

Aucune mesure officielle de gestion du risque n'existe. La notion de gestion du risque est mal comprise.

2

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.

3

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.

4

La gestion intégrée du risque fait partie intégrante de la stratégie générale du ministère et modifie 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 du 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.

5

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.

### Justifications

L'évaluation du risque est effectuée abondamment au niveau opérationnel. La gestion du risque s'applique surtout aux principales initiatives nécessitant des ressources significatives. Il n'existe aucune politique ou lignes directrices dans l'ensemble de l'organisme; cependant, les gestionnaires se réunissent régulièrement afin de déterminer les risques pour le TACRA et les diverses stratégies d'atténuation possibles. Des séances de gestion du risque sont tenues et on prévoit rédiger un rapport et élaborer un cadre de travail.

# Gestion du risque évoluée

## Cadre intégré de contrôle de la gestion - Constats

- Les mesures de soutien suivantes sont en place afin de s'assurer que toutes les lois, que tous les règlements et que tous les décrets tiennent compte :
  - de la formation continue sur la législation pour les membres (3 ou 4 mois) et le personnel;
  - des membres et du personnel qui peuvent obtenir des conseils d'experts, c.-à-d. juridiques et médicaux;
  - de la cour fédérale qui, par ses décisions, fournit une orientation;
  - de l'analyse des décisions dans le cadre du programme d'assurance de la qualité du TACRA;
  - De la communication de l'information pour évaluer les répercussions des modifications aux processus d'ACC sur le TACRA;
  - de la surveillance de la conformité de la norme de service et de la distribution de la charge de travail;
  - des budgets examinés périodiquement afin d'allouer les ressources et d'assurer la conformité aux limites de dépenses;
  - des lignes directrices et des procédures en place pour assurer l'efficacité du traitement des cas.

## Occasions à saisir

- Le TACRA pourrait envisager la possibilité d'avoir recours aux services d'experts externes et d'autres groupes intéressés pour mener des études sur leurs décisions pour assurer, entre autres, une application uniforme des règlements.
- Les renseignements et les conseils (juridiques et médicaux) supplémentaires d'experts pourraient améliorer la qualité de la prise de décision des cas complexes et inhabituels en élargissant et en améliorant l'information et la preuve servant à prendre une décision.
- Les gestionnaires devraient intégrer les buts et les objectifs dans le cadre des ententes et des évaluations de rendement afin d'assurer le suivi des réalisations.

## SUJET

1

2

3

4

5

### 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.

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 des pouvoirs complète 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.

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 dédoublement 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.

## Justifications

Des systèmes efficaces, applicables au TACRA, sont en place afin de s'assurer que toutes les lois, que tous les règlements et que tous les décrets sont respectés.

# *Gens motivés*

# Gens motivés

## Compétences nécessaires à l'application

- Les gestionnaires ont reçu une formation sur le leadership et sur la gestion moderne; cependant, aucune évaluation officielle des capacités en relation avec les pratiques modernes de gestion; n'a été effectuée.
- Des programmes d'apprentissage ont été élaborés pour les membres du personnel qui désiraient en suivre un et un programme de formation est en place au sein du TACRA pour tout le personnel. Chaque année, une partie du budget du TACRA est allouée à l'apprentissage et à la formation.
- Le directeur exécutif s'assure que tous les cadres sont au courant de la formation offerte et des initiatives de gestion moderne.
- Les gestionnaires du TACRA mettent en œuvre et améliorent plusieurs des trente-trois critères d'évaluation, particulièrement les gens motivés, la gestion du risque, les valeurs et l'éthique ainsi que l'information sur le rendement intégrée grâce à des mécanismes tels que :
  - les objectifs de rendement avec tous les niveaux de personnel afin d'assurer une responsabilisation claire;
  - l'inclusion du soutien d'expert au processus de prise de décision, au besoin;
  - l'utilisation des normes de services;
  - l'engagement visible à assurer un milieu de travail favorable, c.-à-d. heures flexibles, télétravail, congé avec étalement du revenu, politique du libre accès pour le personnel, formation et développement, affectations intérimaires, occasions à saisir en matière d'apprentissage.
- De nombreuses pratiques modernes de gestion sont entreprises automatiquement.

## Occasions à saisir

- Continuer à promouvoir et à mettre en œuvre des pratiques modernes de gestion et fournir davantage d'information sur leur application pratique.
- S'assurer que les pratiques modernes de gestion sont traitées dans des examens de rendement, puis qu'elles sont évaluées.
- Élaborer des programmes d'apprentissage qui permettent de traiter les lacunes des gestionnaires tout en considérant les aspects pertinents des pratiques modernes de gestion et comment ces pratiques s'appliquent aux activités du TACRA.

## SUJET

1

2

3

4

5

### 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.

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

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).

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.

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.

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.

## Justifications

Les exigences de formation sur les pratiques modernes de gestion sont recherchées. Des programmes d'apprentissage ont été élaborés pour les employés qui désirent en suivre un et un programme de formation est en place au sein du Tribunal pour tout le personnel. Chaque année, une partie du budget du TACRA est consacrée à l'apprentissage et à la formation.



# Gens motivés

## Satisfaction du personnel - Constats

- Les mécanismes suivants sont en place afin de mesurer le moral du personnel :
  - sondages auprès des employés de la FP;
  - sondages internes sur les questions particulières tels qu'un sondage sur la communication particulière au TACRA;
  - griefs touchant les relations de travail;
  - politique en matière de harcèlement;
  - Bureau de règlement précoce de conflits;
  - participation aux groupes de discussion;
  - comités;
  - discussions;
  - politique de libre accès;
  - participation aux activités sociales du personnel;
  - rétroaction offerte aux superviseurs et aux gestionnaires d'unité;
  - réunions ordinaires de l'équipe, de l'unité et de tout le personnel;
  - consultations patronales-syndicales;
  - boîte de suggestions.
- Le président rencontre, chaque semaine, la haute direction et les gestionnaires font de même avec leur personnel. Le TACRA est assez petit que les problèmes d'ordre moral sont habituellement assez apparents.
- Le TACRA supervise un certain nombre de griefs et de plaintes provenant des employés.
- On encourage les membres du personnel à discuter de leurs problèmes avec les superviseurs et les gestionnaires dans le cadre de rencontre en personne et par l'entremise d'un courriel.
- En plus des consultations ordinaires, la direction se montre proactive lorsqu'elle soumet les problèmes à l'attention du syndicat.

## Occasions à saisir

- Un conseil d'employés pourrait être mis sur pied afin de soulever les questions des employés.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Satisfaction du personnel</b></p> <p><i>Mécanismes en place pour surveiller le moral des employés et les relations de travail.</i></p>	<p>La collecte d'information sur la satisfaction du personnel est effectuée de manière non officielle et ponctuelle.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>La satisfaction du personnel constitue un élément important de la planification stratégique et opérationnelle et de l'évaluation du rendement des gestionnaires. Des efforts continus 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.</p>	<p>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.</p>

## Justifications

Divers mécanismes sont en place afin de sonder régulièrement la satisfaction des employés et les résultats sont surveillés, c.-à-d. surveiller le nombre de griefs et de plaintes provenant des employés. Les questions sur la satisfaction des employés sont traitées de façon continue. Les résultats sont communiqués à l'ensemble de l'organisation au moyen de rencontres hebdomadaires. Des équipes d'amélioration sont formées afin d'élaborer des plans qui permettront de traiter les questions de haute priorité; la direction se montre proactive lorsqu'elle soumet les problèmes à l'attention du syndicat.

# Gens motivés

## Milieu de travail propice - Constats

- Les commentaires du personnel ont des effets significatifs sur les processus et les procédures concernant l'amélioration et sur les décisions relatives à leur propre milieu de travail.
- Des efforts sont déployés afin de communiquer les problèmes au personnel intéressé en temps opportun.
- Toute l'organisation a participé au suivi des problèmes déterminés dans le dernier sondage effectué auprès de la FP, y compris la priorisation.
- On reconnaît que le personnel est un élément clé et cela est reconnu en fournissant au personnel des occasions à saisir de jumelage et d'affectations intérimaires.
- La plupart des unités se réunissent régulièrement et de nombreuses suggestions soulevées par le personnel lors de ces réunions sont mises en œuvre.

## Occasions à saisir

- Accent continu mis sur la communication, le jumelage et les réunions de l'unité.
- La direction pourrait participer plus souvent aux réunions de l'unité afin de faciliter la compréhension et d'éclaircir les lacunes de communication.
- Examiner les résultats du sondage effectué auprès de la FP afin de déterminer les secteurs qui nécessitent une plus grande attention.
- Améliorer la communication entre les membres et le personnel et accroître l'accent mis sur la formation continue.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### 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.*

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.

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.

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.

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.

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.

### Justifications

L'importance des employés est soulignée par le rôle de soutien de la direction. Les réunions régulières de l'unité et la mise en œuvre des suggestions du personnel montre qu'il y a une communication ouverte et efficace et un flux d'information. Le personnel participe activement aux décisions concernant leur milieu de travail et il peut également formuler des commentaires concernant les processus et les procédures d'amélioration.

# Gens motivés

## Effectif durable - Constats

- Le TACRA fournit des occasions à saisir dans le cadre d'ententes de travail flexibles, c.-à-d. télétravail, heures flexibles, semaine de travail comprimée, partage de poste, reconnaissance du travail bénévole, congés du personnel et congé d'études.
- Les charges de travail individuelles sont établies en fonction des buts et des objectifs déterminés dans les contrats de rendement. Le personnel participe à l'élaboration de ces contrats.
- La charge de travail et la productivité personnelle, y compris le temps supplémentaire, sont continuellement surveillés et des rétroactions sont formulées autant au niveau de l'unité qu'au niveau individuel.
- La plupart des secteurs du TACRA possèdent les normes de service internes, p. ex. les normes de service existent pour le traitement du travail.
- Le personnel a accès au PAE et aux programmes de Mieux-être.
- L'objectif du collège du TACRA consiste à promouvoir davantage tous les types d'apprentissage, l'apprentissage est prévu dans le budget et est fortement encouragé.
- Le TACRA montre qu'il peut déployer les efforts nécessaires pour conserver ses employés; cela est accompli par l'entremise d'une dotation du personnel indéterminé, d'occasions à saisir temporaires et d'un milieu de travail favorable.
- Les normes et les échéances de la charge de travail sont soigneusement établies grâce aux commentaires des employés et elles sont réévaluées périodiquement.

## Occasions à saisir

- Le TACRA devrait régulièrement examiner les normes de services en relation avec les modifications apportées au profil du cas.
- Le TACRA devrait continuer à soutenir les employés lors de la détermination et de l'élaboration des occasions à saisir dans le cadre d'un projet spécial.

### SUJET

1

2

3

4

5

### Effectif durable

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

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.

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.

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).

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'imprévu 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.

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.

### Justifications

Les contrats de rendement sont utilisés pour établir des normes de rendement acceptées et des résultats prévus. Le personnel participe activement à l'élaboration de ces contrats. L'organisation offre une certaine flexibilité sur la façon d'effectuer le travail, c.-à-d. télétravail, heures flexibles, semaine de travail comprimée, partage de postes. Les normes et les échéances de la charge de travail sont soigneusement établies grâce aux commentaires des employés et elles sont réévaluées périodiquement.

# Gens motivés

## Valoriser la participation du personnel - Constats

- Les affectations, l'accès à l'excellent apprentissage des occasions à saisir, un milieu de travail favorable, les lieux de travail favorables à la famille et les sondages de satisfaction sont tous des indicateurs qui permettent de déterminer comment la contribution et les commentaires des employés sont valorisés et reconnus.
- Le TACRA possède d'excellents employés et il le reconnaît volontier.
- Les contributions des employés sont reconnues grâce à la présentation de certificats ou de jetons, à des déjeuners, à une rétroaction constante (individuellement ou lors des réunions de l'équipe) et grâce à une reconnaissance verbale ou écrite (p. ex. notes d'appréciation). La contribution des employés est notée sur les évaluations de rendement.
- Le TACRA représente une organisation favorisant le renouveau qui encourage son personnel à apprendre et à croître continuellement et le niveau de participation est assez élevé. Cela est atteint grâce à des programmes de formation, à l'acceptation d'affectation intérimaire, à l'observation au poste de travail, etc. le collègue du TACRA a été établi afin de promouvoir davantage tous les types d'apprentissage.
- Les membres du personnel se sentent valorisés et sont conscients de la façon dont leur contribution ou leur travail personnel peut aider l'organisation à atteindre ses buts et ses objectifs ministériels.
- Le personnel est en mesure de participer sans crainte de représailles. Le personnel se sent libre d'exprimer ses opinions et de mettre de l'avant de nouvelles méthodes de travail. Il formule ces commentaires par l'entremise de boîtes de suggestions, lors des réunions du personnel, de sondages internes et des sondages de la FP.
- Les personnes sont traitées avec respect et leurs opinions sont valorisées.
- L'information est ouvertement communiquée au sein du TACRA et avec les organisations clientes. De nouvelles réunions, sous forme de tables rondes, ont été établies avec les représentants pertinents d'ACC.
- Le travail d'équipe est encouragé et il est très évident au sein et entre les unités de travail, particulièrement lors de la résolution de problèmes.
- Tous les secteurs du TACRA sont consultés sur les modifications organisationnelles.
- La direction est très accessible.

## Occasions à saisir

- Le TACRA pourrait faire une meilleure utilisation des récompenses instantanées pour les membres et le personnel.
- La direction doit être plus visible pour le personnel.
- Le TACRA pourrait offrir une rétroaction sur le rendement aux membres.
- Améliorer la communication entre les membres et le personnel et accroître l'accent mis sur la formation continue.

### SUJET

1

#### 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.*

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 ambivalents. 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.

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 les employés qui sont toujours très performants.

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.

### Justifications

Les gens au sein de l'organisation sont valorisés et traités avec respect. Les personnes sont en mesure d'exprimer leurs opinions et de participer aux discussions sans craindre de réprimandes. L'information est ouvertement communiquée au sein de l'organisation. Le TACRA représente une organisation intelligente qui encourage son personnel à apprendre et à croître continuellement et le niveau de participation est assez élevé. Un bon esprit d'équipe existe dans l'ensemble de l'organisation. L'esprit d'équipe est encouragé et il est très évident au fort sein et parmi les unités de travail, particulièrement lors de la résolution de problème. Les contributions des employés sont reconnues grâce à la présentation de divers symboles et de récompenses. Il existe un fort lien entre les primes de rendement, les récompenses, la reconnaissance et les contributions des personnes.

# *Responsabilisation distincte*

# Responsabilisation distincte

## Clarté des responsabilités et de l'organisation - Constats

- Au sein du TACRA, il existe des délimitations claires concernant les rôles, les responsabilités et la responsabilisation. Cependant, on pourrait certainement mieux éclaircir certains secteurs et mieux les communiquer aux membres et au personnel.
- Le TACRA se trouve dans une situation assez unique, avec 30 membres du TACRA (GC) uniquement responsables, en vertu de la loi, de l'audition des demandes de pension en vertu de la loi. Cependant, ils croient également qu'ils n'ont pas à intervenir dans l'administration du personnel et des activités du TACRA.
- Des réunions entre les unités et diverses discussions sont tenues afin de mieux comprendre et d'éclaircir davantage les rôles et les responsabilités.
- Les membres exigent une approche cohésive de leur travail afin que leur rôle soit plus cohérent.

## Occasions à saisir

- Le TACRA devrait poursuivre ses efforts pour éclaircir les rôles, les responsabilités et la responsabilisation.
- Le TACRA devrait étudier les mécanismes pour aider les membres à élaborer une approche plus cohésive à leurs responsabilités d'arbitrage sans empiéter sur leur indépendance.
- Examiner les mécanismes pour que les membres puissent fournir des commentaires sur l'administration du Tribunal.

### SUJET

1

#### Clarté des responsabilités et de l'organisation

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

Les rôles et les responsabilités des gestionnaires et des spécialistes ne sont en général pas bien 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.

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.

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.

### Justifications

L'autorité, la responsabilité et la responsabilisation sont clairement définis et alignés sur les objectifs de l'organisation; cependant, on pourrait certainement mieux éclaircir certains secteurs et mieux les communiquer aux membres et au personnel. Les questions de responsabilisation sont résolues rapidement. Des réunions entre les unités et diverses discussions sont tenues afin de mieux comprendre et d'éclaircir davantage les rôles et les responsabilités.

# Responsabilisation distincte

## Objectifs de rendement et évaluations - Constats

- Les objectifs de rendement établissent les engagements clés pour la prochaine année et fournissent l'orientation qui est nécessaire pour atteindre les résultats visés.
- Les membres doivent respecter des normes de service.
- Les ententes de rendement, qui comprennent les buts et les objectifs, contribuent à atteindre les résultats désirés en s'assurant que les priorités stratégiques et opérationnelles du TACRA sont respectées.
- Les buts et les objectifs sont adaptés afin de refléter les modifications apportées aux priorités, aux plans de travail et aux ressources en raison des changements apportés au milieu.

## Occasions à saisir

- S'assurer que les ententes de rendement sont en place pour tout le personnel.
- Améliorer la communication concernant les ententes pour tout le personnel.

### SUJET

1

2

3

4

5

### Objectifs de rendement et évaluations

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

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.

### Justifications

En raison de la nature de l'organisation, des ententes de rendement officielles ne sont pas en place pour tout le personnel. Cependant, lorsque l'on évalue le rendement des cadres supérieurs de l'organisation, on porte une très grande attention aux réalisations par rapport aux objectifs de rendement, tout comme les membres qui doivent respecter les normes de service. Les buts et les objectifs sont adaptés afin de refléter les modifications apportées aux priorités, aux plans de travail et aux ressources en raison des changements dans le milieu.



# Responsabilisation distincte

## Appui d'experts - Constats

- Plusieurs experts fonctionnels (RH, TI, finances) ne font pas partie du TACRA, ils relèvent d'ACC. Les conseils donnés par les experts fonctionnels sont proactifs, stratégiques et disponibles dès le début des initiatives. Ces experts fonctionnels offrent leurs conseils au besoin.
- Le spécialiste des RH du TACRA participe en tant que membre de l'équipe de gestion du directeur exécutif et le conseiller juridique fait partie de l'équipe de la haute direction. La gestion actuelle fait participer le conseiller juridique dès le début des initiatives. Le conseiller juridique déploie des efforts continus grâce à la formation et à la recherche afin d'être à jour dans son domaine.
- La plupart du temps, les experts fonctionnels sont bien informés des activités du TACRA; cependant, la qualité des services n'est pas la même d'un secteur fonctionnel à l'autre.

## Occasions à saisir

- Des experts fonctionnels devraient être engagés par contrat au besoin.
- Les communications internes et externes pourraient être améliorées afin de s'assurer que les experts fonctionnels comprennent bien les besoins du TACRA.

## SUJET

1

2

3

4

5

### 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.*

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.

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.

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.

Les spécialistes travaillent en étroite collaboration avec les gestionnaires en leur fournissant de l'information à valeur ajoutée, des conseils techniques et adaptés aux besoins des citoyens 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.

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'amorce 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.

## Justifications

Dans la plupart des secteurs (c.-à-d. RH, TI, finances) le service est attentif. Il est facile d'obtenir les conseils d'experts au besoin. La plupart du temps, les experts fonctionnels sont bien informés des activités du TACRA, cependant, le niveau de service n'est pas le même d'un secteur fonctionnel à l'autre.



# Responsabilisation distincte

## Rapports externes- Constats

- Le TACRA rédige des rapports sur ses trois engagements dans le RPP (processus indépendant de révision et d'appel, règlements des demandes cohérents et opportuns, informer les clients de leurs droits) ainsi que la charge de travail, les finances et le rendement des normes de service. L'information fournie sur le rapport annuel est exacte et reflète les réalisations clés de l'organisation.
- Le TACRA publie toutes les vérifications et toutes les évaluations. Le Tribunal met à jour son site Web en y incluant des renseignements utiles.

## Occasions à saisir

- Le TACRA pourrait accroître ses efforts pour lier plus étroitement les plans et les activités afin de produire des résultats mesurables.
- Examiner des moyens de recueillir des renseignements qualitatifs sur le travail du TACRA.

## SUJET

1

2

3

4

5

### 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.

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

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.

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.

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.

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.

## Justifications

Le TACRA examine des moyens de recueillir des renseignements qualitatifs sur son propre travail.

# *Information sur le rendement intégrée*

# Information sur le rendement intégrée

## Rapport ministériel sur le rendement intégré - Constats

- Le TACRA rend compte de la rapidité de publication des décisions en fonction de la norme de service (délais d'exécution). Certains renseignements anecdotiques sont fournis sur la complexité des types de cas.
- Des mesures non financières ont été élaborées pour la charge de travail, c.-à-d. les audiences tenues, les décisions rendues, l'assurance de la qualité.
- Les rapports périodiques sont rédigés sur le rendement des normes de service afin de surveiller l'atteinte des résultats. Des rapports et des statistiques hebdomadaires sont communiqués à tous les membres du personnel du TACRA afin d'y intégrer le travail en attente.
- Certaines décisions, qui ne sont pas en faveur des appelants, sont révisées par la cour fédérale.
- Certains renseignements qualitatifs recueillis par l'entremise de divers mécanismes de rétroaction (p. ex. sondages et correspondance auprès des clients) sont utilisés par les gestionnaires afin de surveiller l'atteinte des résultats.

## Occasions à saisir

- Des mesures qualitatives pourraient être élaborées afin de rédiger des rapports sur le rendement.

SUJET	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.

## Justifications

Le TACRA rend compte de la rapidité de publication des décisions en fonction de la norme de service (délais d'exécution). Certains renseignements anecdotiques sont fournis sur la complexité des types de cas. Des rapports sur le rendement des normes de service sont rédigés quotidiennement afin de surveiller l'atteinte des résultats. Certains renseignements qualitatifs recueillis par l'entremise de divers mécanismes de rétroaction (p. ex. sondages et correspondance auprès des clients) sont utilisés par les gestionnaires afin de surveiller l'atteinte des résultats.

# Information sur le rendement intégrée

## Information opérationnelle - Constats

- Toutes les unités des opérations possèdent des normes de services sur les objectifs de rapidité et de productivité régulièrement produits et surveillés. La qualité du travail est examinée par les superviseurs de l'unité.
- Les résultats des opérations sont étroitement suivis et liés à l'allocation des ressources.
- Le TACRA utilise les mécanismes suivants pour s'assurer de l'amélioration continue des résultats des opérations pour atteindre la qualité et l'efficacité de la prestation du programme :
  - surveillance active des volumes de charge de travail et des statistiques hebdomadaires;
  - assurance de la qualité – examen périodique de la qualité du travail;
  - examen par les pairs;
  - encadrement.

## Occasions à saisir

- Des renseignements qualitatifs et quantitatifs devraient être signalés (p. ex. types de cas, tendances, etc.).
- Le TACRA devrait examiner les occasions à saisir dans le cadre de l'amélioration du processus, c.-à-d. gestion de cas.
- Le TACRA pourrait examiner la nécessité de produire plus de statistiques organisationnelles.
- Le TACRA devrait penser à engager par contrat d'autres organismes pour effectuer le même genre de travail afin d'obtenir des conseils sur les améliorations du processus.

## SUJET

1

2

3

4

5

### Information opérationnelle

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

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.

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.

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.

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.

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.

## Justifications

Les mesures opérationnelles existent à divers degrés pour l'unité organisationnelle, c.-à-d. toutes les unités en opération ont des normes de service pour les objectifs de rapidité et de productivité qui sont régulièrement produits et surveillés. Même s'il n'existe aucun système officiel pour assurer le suivi du rendement des opérations, l'organisation utilise divers mécanismes pour assurer l'amélioration continue des résultats opérationnels pour être en mesure d'atteindre la qualité et l'efficacité de la prestation de programme.

# Information sur le rendement intégrée

## Mesure de la satisfaction de la clientèle - Constats

- Les mécanismes suivants ont été utilisés par le TACRA pour recueillir des renseignements sur la satisfaction de la clientèle :
  - le TACRA a effectué un sondage sur la satisfaction des clients;
  - correspondance ministérielle, lignes téléphoniques sans frais, courriers électroniques et autres enquêtes;
  - groupes de discussion formés de clients;
  - sondage et enquêtes téléphoniques;
  - information provenant des représentants des clients et des groupes d'anciens combattants y compris la Légion royale canadienne, le Bureau des services juridiques des pensions, les Amputés de guerre du Canada, l'Association canadienne des vétérans de Corée;
  - Surveillance des médias, réunions et séances d'information avec le personnel d'ACC.
- Toute l'information sur la satisfaction de la clientèle est communiquée aux membres et au personnel du TACRA. Le suivi est entrepris afin de résoudre les problèmes déterminés.
- La rétroaction provenant des unités individuelles est abordée lors des réunions de l'équipe opérationnelles et des réunions de gestion et de planification.

## Occasions à saisir

- Le TACRA devrait envisager la possibilité d'élaborer un processus de plainte pour les clients et les représentants.
- Le TACRA devrait poursuivre ses efforts afin de mesurer la satisfaction de la clientèle et de déterminer les occasions à saisir en matière de service.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Mesure de la satisfaction de la clientèle</b></p> <p><i>Utilisation des données provenant des enquêtes sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et sur l'importance des services.</i></p>	<p>La collecte des données sur la satisfaction de la clientèle est faite de manière non officielle et ponctuelle.</p>	<p>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.</p>	<p>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 signalées. Il y a un processus de traitement des plaintes.</p>	<p>Une vaste gamme de techniques sert 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.</p>	<p>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 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.</p>

## Justifications

Même s'il n'existe aucun système officiel dans l'ensemble de l'organisme pour sonder les clients sur leur niveau de satisfaction, divers mécanismes ont été utilisés par le TACRA afin de recueillir cette information, tels que des sondages de satisfaction auprès des clients, la correspondance ministérielle, les lignes téléphoniques sans frais, les courriers électroniques et d'autres méthodes d'enquête. Toute l'information sur la satisfaction de la clientèle est communiquée aux membres et au personnel du TACRA. Le suivi est entrepris afin de résoudre les problèmes déterminés.

# Information sur le rendement intégrée

## Normes de service - Constats

- Les normes de service ont été publiées afin de permettre la diffusion des décisions. Les normes de service internes existent, dans la plupart des secteurs, pour assurer le traitement du travail.
- Les clients participent à l'élaboration des normes, c.-à-d. sondage téléphonique auprès des clients afin de savoir si trente jours correspond à une norme acceptable.

## Occasions à saisir

- Élaborer des normes de service pour toutes les unités et les directions du TACRA pour assurer la prestation des services.
- Le TACRA devrait envisager la possibilité d'examiner les types de cas afin de déterminer les normes de service uniques qui varient selon la complexité des cas.
- Les objectifs de rendement pourraient être élaborés entre le TACRA et ACC dans un effort commun pour améliorer la prestation des fonctions ministérielles, particulièrement dans le secteur des TI.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Normes de service</b></p> <p><i>Comparaison avec les normes de service à la clientèle et mise à jour des normes.</i></p>	Aucune norme de service officielle n'est établie. La qualité du service est contrôlée de manière non officielle.	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, à différents degrés.	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.	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.	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.

## Justifications

Les ententes et les normes de niveau de service ont été établies pour le secteur d'activités du TACRA, p. ex. les normes de service ont été publiées pour assurer la diffusion des décisions. Les clients participent à l'élaboration des normes, c.-à-d. sondage téléphonique auprès des clients pour demander si trente jours correspond à une norme acceptable. Les résultats sont utilisés pour déterminer les améliorations en matière de service.

# Information sur le rendement intégrée

## Information sur l'évaluation - Constats

- En raison de la nature indépendante du mandat du TACRA, il est difficile d'évaluer les décisions du TACRA. Par conséquent, la politique du CT devrait être examinée afin de déterminer son degré d'applicabilité.

## Occasions à saisir

- Examiner la politique d'évaluation du TC et comment elle pourrait être appliquée à un tribunal quasi-judiciaire.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### Information sur l'évaluation

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

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.

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.

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.

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.

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.

### Justifications

En raison de la nature du travail exécuté au TACRA, il est difficile d'évaluer les décisions du TACRA. Par conséquent, il n'existe aucune approche officielle pour évaluer le programme.



# Information sur le rendement intégrée

## Information financière - Constats

- Les rapports comportent des renseignements intégrés. Ces rapports sont précis, opportuns et on peut les consulter en tout temps.
- Les rapports rédigés sont conformes au Système d'information financière et répondent à toutes les exigences d'établissement de rapports pour les organismes centraux.
- En raison de la taille du budget et de l'organisation, il existe un seul centre de responsabilité et les ressources sont liées aux besoins opérationnels.

## Occasions à saisir

- Rendre compte régulièrement de la situation du budget aux gestionnaires.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Information financière</b></p> <p><i>De l'information financière fiable est disponible en temps opportun.</i></p>	<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 résultats, durée des cycles, charges de travail) sont liées et intégrées pour satisfaire aux exigences fonctionnelles. Il est rarement nécessaire, à la collecte de données, d'entrer de nouveau des données ou de faire d'autres interventions manuelles. L'information financière est considérée comme une ressource ministérielle et est entièrement transparente dans l'organisation.</p>	<p>L'information provenant de différentes sources est intégrée (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>

## Justifications

La fréquence d'établissement de rapports est appropriée à une organisation de cette nature. Les rapports comportent des renseignements intégrés. Ces rapports sont précis, opportuns et on peut les consulter en tout temps. Les rapports rédigés sont conformes au Système d'information financière et répondent à toutes les exigences d'établissement de rapports pour les organismes centraux.



# Information sur le rendement intégrée

## Information sur la gestion des coûts - Constats

- Certaines limites s'appliquent aux coûts des activités imposés au TACRA.
- il n'existe aucun mécanisme ou système déterminé en place au sein du TACRA pour assurer le suivi des coûts des activités.

## Occasions à saisir

- Le TACRA pourrait étudier la possibilité et l'applicabilité des coûts par activités.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### Information sur la gestion des coûts

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

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.

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.

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.

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 méthode de préparation des budgets sont étroitement liés.

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.

### Justifications

Des limites s'appliquent aux coûts des activités du TACRA. En raison de la nature de l'organisation, il n'existe aucun mécanisme ou système déterminé en place au sein du TACRA pour assurer le suivi des coûts des activités pour maintenir cette information.

# *Gérance rigoureuse*

# Gérance rigoureuse

## Amélioration du processus opérationnel - Constats

- Tous les processus du TACRA sont bien documentés et tout le personnel et les membres y ont facilement accès électroniquement. Les modifications aux procédures sont régulièrement mises à jour.
- Le TACRA est constamment à la recherche de nouvelles façons d'améliorer la prestation de services, p. ex. examiner les pratiques exemplaires des organisations semblables.
- Les ressources sont allouées précisément pour effectuer une analyse du processus opérationnel et pour l'améliorer.
- Des discussions sur les processus ont été entamées avec les intervenants afin d'améliorer les processus opérationnels.

## Occasions à saisir

- Le TACRA pourrait communiquer les pratiques exemplaires aux organisations semblables.
- Le TACRA doit examiner d'autres méthodes de traitement des cas.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Amélioration du processus opérationnel</b></p> <p><i>Mesure où les processus sont bien compris, utilisés de manière uniforme et améliorés continuellement en conformité avec les pratiques exemplaires</i></p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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'importantes éléments de l'organisation ont reçu l'accréditation ISO 9000.</p>

## Justifications

Les principaux processus de prestation de services sont bien documentés et sont compris dans l'ensemble de l'organisation au sein de chaque secteur de service. Des évaluations de pratiques exemplaires ont été effectuées et les processus ont été mis à jour. Les principaux processus sont surveillés afin d'assurer une certaine cohérence au sein de la prestation de programme grâce à des discussions sur les processus tenues avec les intervenants afin d'améliorer les processus opérationnels.

# Gérance rigoureuse

## Outils et techniques de gestion - Constats

- Les gestionnaires ont été exposés aux méthodes d'établissement et à la gestion de projet et ils utilisent ces outils dans l'analyse du processus opérationnel.

## Occasions à saisir

- Les gestionnaires et les analystes d'opérations pourraient tirer profit d'une formation supplémentaire sur l'utilisation d'outils et de techniques tels que l'établissement et la gestion de projet.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Outils et techniques de gestion</b></p> <p><i>Gamme des techniques analytiques (coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, analyse comparative) à la disposition des gestionnaires.</i></p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

## Justifications

Des outils et des techniques limités sont disponibles au niveau de l'organisme pour aider les gestionnaires à effectuer des analyses de rentabilisation; cependant, les gestionnaires ont été exposés aux méthodes d'établissement et à la gestion de projet et ils utilisent ces outils dans l'analyse du processus opérationnel.

# Gérance rigoureuse

## Gestion des connaissances - Constats

- Le TACRA reconnaît l'importance de la transmission partagée des connaissances et soutient les mécanismes et les structures qui encouragent la communication des leçons apprises, p. ex. un nouveau site Intranet pour le personnel et pour les membres (références, opinions juridiques, etc.), une référence (dossier) et une bibliothèque juridique.
- Le processus et l'information procédurale sont stockés dans un répertoire électronique commun. Les gestionnaires déterminent l'information à stocker dans le dépôt des dossiers.
- Les décisions concernant l'information à saisir pour assurer la durabilité des opérations de l'organisation sont basées sur la nécessité de cette information pour respecter le mandat de l'organisation.

## Occasions à saisir

- La transmission de connaissances devrait continuellement être encouragée – particulièrement l'information concernant la mémoire ministérielle.
- Le TACRA pourrait étudier la possibilité d'établir un site Intranet, d'enregistrer les séances de formation sur cassette vidéo et de publier l'information dans un répertoire commun.
- Les dossiers partagés pourraient être plus largement utilisés pour la diffusion d'information dans l'ensemble de l'organisation.
- Il est nécessaire de tenir plus souvent des réunions axées sur l'initiative visant à communiquer certains types de connaissances qui permettraient de contribuer à la durabilité des opérations du TACRA.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### 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.*

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.

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.

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.

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.

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.

### Justifications

Les initiatives d'apprentissage organisationnel sont généralisées au niveau de l'unité organisationnelle. La haute direction reconnaît l'importance de la transmission des connaissances et soutient les mécanismes et les structures de collaboration visant à encourager le transfert des connaissances et des leçons apprises, p. ex. un nouveau site Intranet pour le personnel et pour les membres (références, opinions juridiques, etc.), une référence (dossier) et une bibliothèque juridique.

# Gérance rigoureuse

## Pratiques comptables - Constats

- Les pratiques comptables du TACRA sont conformes au SIF.
- Le TACRA est une petite organisation où la fonction financière est centralisée.
- Le directeur exécutif et le chef de l'administration sont responsables de l'information financière. Les dossiers sont tenus de façon constante selon leur utilité, aux fins de vérification et de rapport.
- Toutes les conventions comptables et de présentation, les directives et les procédures du gouvernement sont respectées.

## Occasions à saisir

Aucune occasion à saisir n'a été déterminée.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### 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).*

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.

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.

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.

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.

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).

### Justifications

Le niveau acceptable de précision des dossiers du calcul des frais est maintenu. Le TACRA est une petite organisation où la fonction financière est centralisée. Le directeur exécutif et le chef de l'administration sont responsables de l'information financière. Les dossiers sont tenus de façon constante selon leur utilité, aux fins de vérification et de rapport. Toutes les conventions comptables et de présentation, les directives et les procédures sont respectées.

# Gérance rigoureuse

## Gestion de l'actif - Constats

- Les biens sont enregistrés à l'aide du SIGB; les biens sont limités à l'équipement et aux fournitures de bureau.
- Les pratiques de gestion des biens du TACRA en place sont appropriées, compte tenu de la petite taille de l'organisation et du peu de biens. Un programme non officiel est en place pour les ordinateurs et les périphériques (remplacement et mise à niveau de 30 p. 100 de l'équipement sur une période trois ans). Des inspections périodiques sont effectuées afin d'évaluer l'état des biens, principalement celui de l'équipement électronique.

## Occasions à saisir

- Le TACRA pourrait élaborer un plan de recapitalisation officiel pour l'équipement, c.-à-d. ordinateurs, imprimantes, scanners, etc.

### SUJET

1

2

3

4

5

#### 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.*

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.

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.

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.

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.

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.

### Justifications

Les pratiques de gestion des biens du TACRA en place sont appropriées compte tenu de la petite taille de l'organisation et du peu de biens. Un programme non officiel est en place pour les ordinateurs et les périphériques (remplacement et mise à niveau de 30 p. 100 de l'équipement sur une période trois ans). Des inspections sont effectuées périodiquement afin d'évaluer l'état des biens, principalement celui de l'équipement électronique.

# Gérance rigoureuse

## Vérification interne - Constats

- Le TACRA possède un seul secteur d'activité, c.-à-d. le processus de révision et d'appel. Le TACRA ne possède pas de programme de vérification interne comme ses partenaires avec ACC sur les plans et les activités de vérification et d'évaluation.
- Certaines vérifications du portefeuille comprennent les aspects entourant les activités du TACRA et, parfois, des vérifications ad hoc ont été effectuées afin de s'attaquer à des problèmes particuliers.

## Occasions à saisir

- Le TACRA devrait chercher à déterminer, avec la collaboration du gestionnaire de vérification et d'évaluation d'ACC, comment un plan de vérification interne pourrait être élaboré pour le Tribunal.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Vérification interne</b></p> <p><i>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.</i></p>	<p>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</p>	<p>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 <i>Loi sur l'accès à l'information</i> et de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>. 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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

## Justifications

Le TACRA possède un seul secteur d'activité, c.-à-d. le processus de révision et d'appel. Le TACRA ne possède pas de programme de vérification interne comme ses partenaires avec l'ACC sur les plans et les activités de vérification et d'évaluation. En ce moment, cette situation est parfaitement adéquate pour l'organisation.



# Gérance rigoureuse

## Vérification externe - Constats

- En 1998, le VG a effectué une vérification du programme de pension, qui comprenait également le TACRA. Le TACRA a entièrement collaboré afin de donner suite aux conclusions et aux recommandations du rapport de décembre 1998 du vérificateur général, chapitre 23.
- En raison d'une relation de travail étroite avec ACC sur les questions ministérielles, le TACRA a souvent participé à des vérifications externes liées aux questions ministérielles (dotation, équité d'emploi, sécurité, droits de la personne, AIPRP) et a élaboré des plans d'action afin de donner suite aux conclusions et aux recommandations provenant du BVG.

## Occasions à saisir

- Le TACRA devrait poursuivre ses efforts pour aider les vérificateurs externes sur le traitement des questions appropriées.

SUJET	1	2	3	4	5
<p><b>Vérification externe</b></p> <p><i>Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats et recommandations des vérifications externes des opérations ministérielles.</i></p>	<p>Les résultats de vérifications externes sont traités à la pièce.</p>	<p>On coordonne les résultats de la vérification externe pour en assurer la transmission aux gestionnaires et le suivi.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

## Justifications

En raison de la taille et de la nature des opérations du TACRA, le BVG procède rarement à des vérifications externes. Dans le cas où cela se produirait, le directeur exécutif devra examiner et assurer le suivi des recommandations afin de s'assurer que les irrégularités sont corrigées.

*Annexe - Liste des interviewés et des participants au groupe de discussions*

# *Interviewés et participants au groupe de discussions*

## **Interviewés**

Brian Chambers, président

Rob Burnett, Services juridiques

## **Participants au groupe de discussions**

Dale Sharkey, directrice exécutive

John Brehaut, directeur, Perfectionnement professionnel et services consultatifs

Jean Dixon, directrice, Services juridiques

Rob Burnett, Services juridiques

Karen Rowell, gestionnaire des opérations

Kathy Stewart, Administratrice des systèmes

Anne McPhee, chef, Administration

Ellen Cudmore, analyste des opérations