

**Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne**

Préparé par :

**Robert Bellehumeur, Gestionnaire
Hélène Thériault, Agent de projet**

avec la participation de :

Ernst & Young

**Examen des pratiques de gestion
Région du Québec**

**Projet 96/14
Juin 1997**

EXAMEN DES PRATIQUES
DE GESTION, QUÉBEC



Table des matières

	Page
Sommaire	i
Renseignements généraux	1
Objectifs et portée du mandat	1
Méthodologie de l'examen	1
Conduite du projet	2
Observations	3
Objectifs, priorités et mandats	3
Innovations et améliorations	3
Communication et gestion de l'information	4
Contrôles financiers et dévolution	5
Recommandations et plans d'action	6
Appartenance	6
Utilisation des compétences	7
Raviver la flamme	7
Organisation en apprentissage et relève	8
Vivre le partenariat	9
Annexe I	10
Pratiques de gestion efficaces	10
Annexes	
Mandat	
Plan d'action	

La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) a effectué l'examen des pratiques de gestion de la Région du Québec en février 1997. Les membres de la direction régionale et les chargés du projet se sont entendus pour adopter une approche non traditionnelle pour la conduite de l'examen. Celle-ci s'inscrit dans la continuité d'une approche de gestion déjà amorcée dans le cadre d'autres initiatives régionales.

Le travail a été effectué essentiellement par le biais de séances de groupes. La révision de dossiers et les entrevues individuelles n'ont été requises que pour compléter ou valider les observations des membres participants. Cette approche leur a permis de développer une vision commune qui s'est traduite par un consensus et un plan d'action.

Les recommandations et le plan d'action forment un tout cohérent, regroupé comme suit :

- En premier lieu vient la nécessité d'accroître le sentiment d'appartenance. Le Directeur général a convenu de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la compréhension des orientations et des priorités du ministère et de la région pour créer un sentiment d'appartenance à tous les niveaux de l'organisation;
- ensuite, le besoin d'utiliser de manière appropriée les compétences individuelles et le potentiel offert par les groupes de travail. Pour être en mesure de répondre aux nouveaux défis de façon proactive, la haute gestion a accepté de responsabiliser un plus grand nombre de personnes en transférant la gestion de chacun des dossiers aux employés concernés;
- accroître la motivation et l'engagement personnel, exprimé fortement par les participants sous le vocable "raviver la flamme". La haute gestion a accepté de créer un cadre de travail souple et flexible, adapté aux nouveaux enjeux en vue de favoriser le décloisonnement;
- la nécessité d'établir les conditions de développement d'une organisation en apprentissage et d'assurer la relève. L'organisation doit supporter l'environnement en évolution par des moyens novateurs de développement et par l'intégration de multiples modes de partage d'information et de connaissance dans l'accomplissement des activités quotidiennes; et,
- le besoin d'assurer l'essor d'un partenariat véritable. La direction générale a accepté de travailler avec les Premières Nations, en collaboration avec l'Administration centrale, pour développer et adhérer à des principes de partenariat qui tiennent compte des responsabilités des deux parties.

Objectifs et portée du mandat

L'examen des pratiques de gestion de la Région du Québec a été entrepris pour aider la région à améliorer ses pratiques et à identifier les plus efficaces. Cette région est entièrement centralisée à l'exception de deux bureaux de services de Terres, revenus et fiducie à Kahnawake et à Pointe-Bleue.

La portée du mandat s'étend aux pratiques, activités et contrôles de gestion pour les éléments suivants :

- planification, organisation, communication, direction et contrôle des opérations de gestion;
- soutien de la réalisation des obligations et des priorités du ministère;
- innovations et améliorations apportées dans la prestation des services aux clients et au public et dans la gestion de l'information;
- opérations financières et administratives pour déterminer si le cadre de contrôle financier est adéquat; et,
- examen des mesures récentes de transfert et contrôle de la responsabilité à l'égard des programmes transférés.

Méthodologie de l'examen

Dans un premier temps les chargés de projet ont convenu, en accord avec la direction régionale, d'analyser de façon intégrée les pratiques de gestion régionales à l'intérieur d'un cadre d'action défini par des activités ciblées. Le comité de gestion a identifié les activités sujettes à l'examen, de même que les participants aux séances de groupe en raison de leur familiarité avec les sujets concernés et de leur implication dans les pratiques visées par le mandat.

Le comité de gestion s'est ensuite entendu sur le thème général de l'examen, soit la meilleure utilisation des compétences de l'équipe régionale. De plus, il a confirmé les objectifs et le choix des activités ciblées suivants :

Objectifs

- Examen des pratiques de gestion régionales en vue d'y apporter des améliorations et ainsi obtenir de meilleurs résultats; et
- identification des meilleures pratiques de gestion de la région.

Activités ciblées

- La formation;
- la communication - gestionnaires/employés;
- la relève vs les nouveaux défis;
- l'utilisation des équipes de travail (horizontales/verticales) dans la gestion des dossiers, les projets et les activités prioritaires; et
- favoriser des occasions de partenariat dans les activités de gestion.

La conduite du projet s'est poursuivie selon les principes de travail de groupe et du développement de consensus. Les discussions ont été complétées par des analyses judicieuses de dossiers types, d'entrevues individuelles, et de toute recherche jugée nécessaire.

Conduite du projet

En février 1997, les chargés de projet ont effectué une première rencontre de nature générale avec le groupe de travail. Une telle discussion est essentielle pour aligner les efforts de tous dans une même direction. Celle-ci a été critique pour assurer le succès de tout le projet. Elle visait à revoir la situation globale qui affecte le ministère et la région, et à s'entendre sur les principes et les valeurs fondamentales qui ont guidé l'étude. Cette réunion regroupait tous les participants impliqués dans les activités ciblées.

Lors de cette rencontre, le groupe a souhaité que les membres du comité de gestion participent activement à l'exercice parce qu'il croyait à la nécessité d'une réflexion conjointe. Suite à cette demande, des membres du comité se sont joints aux rencontres subséquentes.

L'analyse des pratiques de gestions associées aux activités ciblées a été effectuée en sous-groupe. À une heure convenue, tous les membres se sont réunis en plénière pour présenter leurs conclusions. Les commentaires du grand groupe ont été incorporés aux travaux des sous-groupes.

Les chargés de projet ont ensuite analysé les informations présentées par les différents sous-groupes et ont produit une première synthèse de tous les points soulevés. Celle-ci a été revue et finalisée avec des représentants du grand groupe afin de dégager un consensus sur les éléments clés.

Le consensus du groupe et une vision régionale touchant les points soulevés ont été énoncés conjointement par les chargés de projet et les membres du groupe sous forme de recommandations et de plans d'action. La synthèse, les recommandations et les plans d'action ont finalement été présentés par des membres du groupe aux employés, à la direction régionale et à la Directrice générale de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI).

L'examen des pratiques de gestion a été conduit essentiellement par le biais de l'analyse des pratiques reliées à des activités ciblées. L'analyse a été complétée par des groupes de gestionnaires et employés.

Les observations de l'examen portent sur quatre points généraux, à savoir : les objectifs, priorités et mandat du ministère et de la région; les innovations et les améliorations à apporter à l'organisation; les communications et la gestion de l'information; et finalement, les contrôles financiers et la dévolution.

Objectifs, priorités et mandats

Les participants, par des discussions en équipes de travail et des revues synthèse, ont développé une vision de groupe de chacune des activités ciblées. Leurs idées expriment clairement leur volonté commune de changement vers un partenariat responsable. Le contenu de leur vision a également démontré leur alignement avec les objectifs et priorités du ministère, particulièrement en ce qui concerne le leadership, la participation et le partenariat.

Le groupe régional a souligné quatre pré-requis fondamentaux pour permettre l'atteinte des objectifs et priorités du ministère :

- Les objectifs, priorités et mandats doivent être communiqués de façon claire;
- les intervenants doivent avoir l'opportunité d'en discuter pour confirmer leur compréhension;
- les messages doivent être consistants (discours politiques, politique budgétaire, messages du Sous-ministre et des directeurs régionaux); et,
- la préparation de la relève est un élément fondamental pour atteindre des objectifs à long terme et pour faire face aux nouveaux enjeux.

Innovations et améliorations

Le contexte de changement requiert un environnement propice à l'innovation et à l'initiative. D'importants changements culturels et structurels sont en cours au sein de tout le ministère. Cependant, certaines attitudes et structures non adaptées au contexte de changement sont toujours présentes.

Il existe un consensus à l'effet que des changements ayant trait au décloisonnement, au travail d'équipe et au partenariat sont essentiels et qu'il doivent être favorisés. Les participants ont aussi souligné les faits suivants :

- La structure organisationnelle doit être stabilisée (résolution des postes intérimaires), tout en s'assurant qu'elle soit flexible et adaptable dans un contexte de changement;
- il est essentiel de briser le mur de méfiance qui s'est érigé depuis quelques années;
- la confiance, l'ouverture d'esprit, le respect mutuel et l'engagement ferme à obtenir des résultats concrets doivent être les principes sur lesquels se fondent les rapports inter personnels;
- le partenariat au sens profond du terme doit primer dans les relations avec les Premières Nations : relation d'égal à égal, partage des risques, responsabilité conjointe des résultats;
- la nécessité d'introduire un processus de suivi périodique pour évaluer les accomplissements par rapport aux objectifs et pour réévaluer les objectifs au besoin;
- le travail d'équipe doit être valorisé au même titre que les autres tâches des individus et il doit être reconnu; finalement,
- la culture doit favoriser la prise des risques et la responsabilité conjointe des résultats.

Communication et gestion de l'information

D'une manière générale, l'information requise circule au sein de l'organisation pour permettre à chacun de remplir ses fonctions. Cependant, dû au cloisonnement, les informations affectant plus d'une direction ne sont pas partagées systématiquement. De plus, les délais pour le transfert d'information sont parfois trop long.

Le groupe a émis certaines préoccupations vis-à-vis de la gestion de l'information et des communications qui méritent notre attention :

- Les moyens requis pour gérer le «trop d'information»;
- il est parfois suffisant d'informer, et parfois, il est nécessaire de communiquer;
- la pertinence de retenir certaines informations en vertu de la confidentialité;
- l'impact des nouvelles technologies sur la gestion de l'information; et
- le besoin de messages consistants.

Le phénomène des communications est directement lié à la nature des interactions. Le développement d'une culture d'initiative et de partenariat favorisera l'amélioration des communications.

La région devra aussi envisager des mesures spécifiques pour améliorer la gestion de l'information.

Contrôles financiers et dévolution

La portée du mandat faisait également référence aux pratiques de gestion associées aux aspects suivants :

- Opérations financières et administratives pour déterminer si le cadre de contrôle financier est adéquat; et
- examen des mesures récentes de transfert et contrôle de la responsabilité à l'égard des programmes transférés.

Les aspects financiers et de la dévolution étaient sous-jacents à la majeure partie des analyses d'activités ciblées. Ce travail a été complété par des entrevues individuelles et des revues de documents ou dossiers spécifiques au besoin.

Les chargés de projet n'ont pas de préoccupation particulière à formuler concernant les pratiques ou les contrôles de gestion dans le cadre du travail de groupe, à l'exception des défis associés au travail en partenariat avec les Premières Nations.

La région du Québec a de fait développé un certain nombre d'outils (guides, documents explicatifs ou autres) pour faciliter les contrôles financiers. Plusieurs d'entre eux sont décrits dans les pratiques de gestion efficaces.

La dévolution des services s'est faite en considérant la capacité des entités à qui l'on a dévolu de rendre compte et d'assurer la qualité et la continuité des services. La majeure partie des services devant être dévolus l'a été. La région du Québec a toujours considérée cette activité comme une priorité, tel que démontré par un plan concret pour accélérer la partie restante de la dévolution.

Il existe de nombreuses initiatives de formation et de développement des capacités des Premières Nations dans toutes les sphères de responsabilités dévolues pour assurer l'atteinte des objectifs visés. Une brochure sur ces initiatives est en cours de production et fait l'objet d'une description en annexe du rapport portant sur les pratiques de gestion efficaces.

Recommandations et plans d'action

Les recommandations et le plan d'action se divisent en quatre catégories distinctes, qui forment un tout cohérent :

- En premier lieu vient la nécessité d'accroître le sentiment d'appartenance;
- ensuite, le besoin d'utiliser les compétences individuelles et le potentiel offert par les groupes de manière appropriée;
- accroître la motivation et l'engagement personnel, exprimé fortement par les participants sous le vocable "raviver la flamme";
- la nécessité d'établir les conditions de développement d'une organisation en apprentissage et d'assurer la relève; et finalement,
- le besoin d'assurer l'essor d'un partenariat véritable.

Appartenance

Les participants ont souligné l'importance de communiquer de façon claire les objectifs, priorités et mandats de chacun. Ils ont souligné l'importance d'avoir l'opportunité d'en discuter pour confirmer et aligner leur compréhension et le besoin d'avoir des messages consistants.

Recommandation 1 : Le Directeur général améliore la compréhension des orientations et des priorités du ministère et de la région pour créer un sentiment d'appartenance à tous les niveaux de l'organisation.

Plan d'action :

- Organiser la tenue d'assemblée(s) générale(s).
- Tenir des forums ciblés / non ciblés : présentations, échanges et interactions sur le cadre d'action par secteur, suite au dépôt du cadre d'action et de l'établissement des priorités régionales.
- Revoir les médiums utilisés pour communiquer, y compris le format et le contenu des réunions.

Utilisation des compétences

En réponse aux exigences de l'Administration centrale, la haute gestion s'implique énormément dans certains dossiers et relègue occasionnellement des ressources compétentes à un rôle secondaire. Une telle situation a des implications sur de nombreux aspects de l'organisation, à savoir :

- elle occasionne la dé-responsabilisation, le désengagement et la démotivation;
- elle ne supporte pas la préparation de la relève; et
- elle réduit le temps disponible à la gestion pour vaquer à sa fonction première.

Recommandation 2 : Pour être en mesure de répondre aux nouveaux défis de façon proactive, la haute gestion responsabilise un plus grand nombre de personnes en transférant la gestion de chacun des dossiers aux employés concernés.

Plan d'action :

- Identifier les dossiers sujets à une implication importante de la haute gestion et déterminer qui devrait être le responsable du dossier.
- Le responsable du dossier devra s'entourer d'une équipe au besoin.
- Le responsable du dossier tiendra l'équipe et la haute gestion informés.
- Les gestionnaires doivent accepter les erreurs associées à des prises de risque calculé et supporter ceux à qui sont confiées les tâches.

Raviver la flamme

Les événements marquants des sept dernières années (réorganisations successives et exercices de réaffectation de ressources ayant conduit à des réductions d'effectifs pour la région) ont créé un climat de méfiance et d'insécurité. Les individus par le fait même se sentent facilement menacés, ce qui favorise l'individualisme et le cloisonnement. Ces événements ont également conduit à des mandats imprécis et qui se chevauchent.

Recommandation 3 : La haute gestion crée un cadre de travail souple et flexible, adapté aux nouveaux enjeux en vue de favoriser le décroisonnement.

Plan d'action :

- Revoir le mandat ainsi que les tâches et les activités actuelles des différents secteurs.
- Identifier les projets requérant un travail d'équipe multidisciplinaire.
- Identifier des critères pour constituer les équipes.
- Développer des critères pour le fonctionnement des équipes.
- Développer des modèles de contrat de gestion pour les équipes.
- Développer des modèles de contrats d'engagement.
- Garder vivant le forum utilisé dans le cadre du présent mandat.
- Tenir compte de la participation au travail d'équipe dans les évaluations de rendement.
- Intégrer au programme de formation le développement de facilitateurs pour maximiser le rendement des équipes.

Organisation en apprentissage et relève

La gestion de certains dossiers requiert la connaissance de plusieurs sujets parfois complexes ; les lois et règlements, des jugements, des précédents, certaines relations historiques, des résultats d'examens tels la Commission royale d'enquête sur les peuples autochtones, des prises de position du milieu autochtone, et plusieurs autres. Des mesures novatrices sont nécessaires pour satisfaire à cette exigence constante en information.

Recommandation 4 : Dans ce contexte, l'organisation supporte l'environnement en évolution par des moyens novateurs de développement et par l'intégration de multiples modes de partage d'information et de connaissance dans l'accomplissement des activités quotidiennes.

Plan d'action :

- Identifier les sujets d'actualité et favoriser la création de cercles d'apprentissage.
- A travers le comité de formation, développer et mettre en oeuvre des modalités de jumelage et de mentorat et revoir les modalités d'affectations.

- Favoriser l'apprentissage de la relève en faisant participer des employés à des réunions, groupes de travail, et autres.
- Observer ce qui se produit dans d'autres organisations concernant l'identification de la relève, son développement, puis son avancement. Adapter si nécessaire, puis appliquer les mesures appropriées.

Vivre le partenariat

Le ministère traverse en ce moment une période intense de transition vers une culture de partenariat. Un certain nombre d'employés travaillent déjà en partenariat avec des conseils de bande, mais cette attitude n'est pas encore complètement ancrée dans les moeurs du ministère. En ce moment, le fait d'impliquer les Premières Nations dans la prise de décision qui les concernent n'est pas une initiative machinale et spontanée.

Le lien fiduciaire qui lie le gouvernement du Canada aux peuples autochtones est l'un des principaux défis à surmonter pour instaurer un partenariat réel et efficace. Cette relation, omniprésente dans toutes les discussions, constitue un obstacle majeur que les partenaires devront résoudre ensemble.

Dans certains cas les individus, employés ou autochtones, qui décident de travailler en partenariat doivent par la suite intégrer certains éléments à leur prise de décision qu'il aurait autrement été plus facile d'ignorer. La décision de travailler en partenariat constitue certainement un nouveau défi de taille pour les employés du ministère autant que les autochtones.

Recommandation 5 : De concert avec les Premières Nations la direction régionale, en collaboration avec l'Administration centrale, développe et adhère à des principes de partenariat qui tiennent compte des responsabilités des deux parties.

Plan d'action :

- Susciter des forums de discussions avec les Premières Nations.
- Définir des principes et établir une mentalité de partenariat :
 - en renforçant nos réseaux;
 - en impliquant les autochtones dans la prise de décision;
 - en acceptant de prendre des risques; et
 - en favorisant des activités communes pour une meilleure compréhension des valeurs de chacun.

Annexe I - Pratiques de gestion efficaces

Les principales pratiques de gestion efficaces qui suivent ont été identifiées pour la région du Québec. Un sommaire a été élaboré pour chacune d'elle.

1. Guide régional des Marchés de services.
2. Modalités de versement.
3. Cheminement des rapports exigés.
4. Guide de financement.
5. Formation des agents de financement.
6. Réorganisation des services de financement.
7. Méthode alternative de financement / immobilisations scolaires.
8. Conférence annuelle des superviseurs de l'entretien dans les communautés.
9. Réunion annuelle des directeurs généraux et des conseils de bande.
10. Brochure sur les initiatives de développement des capacités.
11. Formation sur le travail d'équipe.
12. Guide d'utilisation du fond d'intervention stratégique.
13. Exercice de planification triennale des besoins d'arpentage et de cartographie de concert avec la division des levés officiels du Ministère des Ressources Naturelles du Canada.

1. Guide régional des Marchés de services

Raison de la création du guide :

Certaines pratiques qui étaient utilisées par certains gestionnaires pour la passation de marchés de services n'étaient pas conformes aux règlements du Conseil du Trésor et chevauchaient à certaines occasions les responsabilités des Services de marchés.

Objectifs :

- Résumer les principaux règlements du Conseil du Trésor en matière de marchés de services.
- Définir les rôles et responsabilités des gestionnaires ainsi que ceux des Services de marchés de la région.
- Présenter les délégations financières pour l'émission des marchés de services.
- Aider les gestionnaires à présenter des demandes complètes pour permettre aux Services de marchés d'émettre les contrats rapidement et efficacement.

Résultat :

Lors de la revue fonctionnelle de l'administration des marchés en novembre 1995, tous les dossiers de marchés ont été cotés "**Qualité Supérieure**". Aucun point négatif n'a été signalé lors de cet exercice.

Conclusion :

Étant donné l'augmentation constante du nombre de contrats traités, les délégations d'autorités qui ne cessent d'augmenter et la diminution des ressources, il serait possible d'assister à une diminution de la qualité. Cependant, grâce à des outils de gestion efficaces, le respect des bonnes pratiques sera conservé.

2. Modalités de versement

Raison de la création du document :

Lors de la préparation des ententes de financement global, aucun standard de répartition des fonds n'était fixé au niveau des prévisions d'encaisse. En conséquence, chaque agent de financement effectuait cette répartition au meilleur de sa connaissance et aucune uniformité n'existait.

Objectifs :

- Déterminer un standard de base pour répartir les fonds à la Première Nation.
- Assurer un meilleur équilibre et l'uniformité dans le versement des fonds aux Premières Nations.
- Mettre à la disposition des agents de financement et du personnel de soutien, un outil pour faciliter et standardiser leurs tâches.

Résultat :

Le travail des agents de financement et du personnel de soutien a grandement été facilité et les conséquences d'erreurs en terme de financement furent réduites.

Conclusion :

Étant donné le nombre de services cotisables utilisés dans les ententes de contribution et la variété des programmes administrés, cet outil permet d'assurer un travail de meilleure qualité tout en étant simplifié.

3. Cheminement des rapports exigés

Raison de la création du document :

Suite à la production du guide concernant les rapports exigés par les Premières Nations financées sous ententes globales, les responsabilités incombant au personnel des différents secteurs dans le traitement de ces rapports n'étaient pas clairement spécifiées.

Objectifs :

- S'assurer que chaque rapport exigé soit reçu et traité dans les délais.
- Clarifier les rôles et responsabilités qui incombent à chaque secteur.
- Faciliter le travail du personnel des Services de financement.

Résultat :

Le travail du personnel des Services de financement sera clairement identifié, les tâches à faire seront réalisées et les conditions d'ententes mieux respectées.

Conclusion :

Étant donné la quantité de rapports exigés des Premières Nations et des différences dans le traitement de chacun, cet outil permettra de mieux cibler les fonctions de chaque intervenant et d'en assurer un meilleur traitement tout en étant une aide pour la relève.

Mise en oeuvre :

Avril 1997

4. Guide de financement

Raison de la création du guide :

Avec l'arrivée du concept de guichet unique, les agents de financement ont eu à travailler avec un éventail très large de programmes financés par le ministère aux Premières Nations, par le biais d'entente de contribution. Pour cette raison, la direction des Services de financement a élaboré un guide donnant de l'information détaillée sur chaque service cotisable pour lesquels le ministère pouvait accorder du financement.

Objectifs :

- S'assurer que le financement est dépensé pour les fins auxquelles il est alloué.
- Faciliter le travail des agents de financement lors de leurs contacts auprès des Premières Nations.
- Assurer une compréhension commune et exacte de chaque service cotisable.
- Transmettre la même information à toute la clientèle.

Résultat :

Le travail des agents de financement et des analystes a grandement été facilité et les conséquences d'erreurs en terme de financement furent réduites.

Conclusion :

Étant donné le nombre de services cotisables utilisés dans les ententes de contribution et la variété des programmes administrés, cet outil permet d'assurer un travail de meilleure qualité tout en étant simplifié. Le guide devient également une aide à la relève.

5. Formation des agents de financement

Raison de la création du document :

Développement d'un répertoire de cours et d'un formulaire d'auto-évaluation à partir du profil national de connaissances et d'habiletés développé pour les agents de financement.

Objectifs :

- S'assurer que les agents peuvent développer leurs connaissances et habiletés.
- Se servir du profil des agents des Services de financement pour développer un répertoire de formation ponctuelle et continue adaptée aux besoins des agents.
- Identifier une gamme de cours ciblés dans le but de former une relève.

Résultat :

Le répertoire a été développé et les agents, ainsi que les autres employés intéressés, utilisent cet outil pour leur plan de formation. Cet outil facilite l'identification de cours de groupe.

Conclusion :

Cet outil, accompagné de l'auto-évaluation basée sur le profil des compétences, permet de bâtir un plan de formation développé sur trois ans afin d'avoir une vision à moyen terme des besoins en formation. Cet outil permet de pouvoir pallier directement aux faiblesses identifiées.

6. Réorganisation des services de financement

Raison :

Suite à la demande de réaffectation des ressources (20 %), les Services de financement ont dû réajuster leur organisation afin de poursuivre la livraison de programmes et répondre à de nouvelles fonctions qui s'ajoutaient et accroître les possibilités de partenariat.

Objectifs :

La nouvelle structure a été développée :

- suite à des consultations individuelles, sectorielles et multi-sectorielles menées par un consultant;
- à partir des 10 principes suivants :
 - favoriser le travail d'équipe
 - répartir équitablement la tâche
 - maximiser l'utilisation des compétences des ressources humaines
 - meilleure relation d'affaires avec la clientèle
 - structure flexible et assurer la relève
 - éliminer le chevauchement des rôles et responsabilités (zone grise) **OU** concentrer sur les rôles identiques
 - tenir compte de l'ajustement de 6.5 Employés temps plein (ETP)/masse salariale
 - répondre aux dossiers particuliers
 - améliorer l'efficacité organisationnelle
 - mise en oeuvre des Ententes de transfert financier (ETF)
- et en développant des processus clairs pour chaque grande fonction selon une approche intégrée de tous les secteurs impliqués.

Résultat :

- L'implication du personnel à toutes les étapes du processus, l'emphase constante sur le travail d'équipe et le consensus ont permis d'effectuer le changement.
- La consultation avec les employés a permis de réajuster de façon plus réaliste la mise en oeuvre de la nouvelle structure en deux phases distinctes.
- La nouvelle organisation va permettre d'axer avec plus d'emphase le partenariat, la reddition des comptes, l'évaluation des programmes et le développement des capacités.

Conclusion :

L'importance de consulter et communiquer avec les employés et l'importance du consensus pour un engagement commun.

7. Méthode alternative de financement / immobilisations scolaires

Raison de la création du document :

Cette méthode a été élaborée afin de pouvoir rencontrer un plus grand nombre de besoins scolaires des Premières Nations sur une base annuelle. Un étalement par versements annuels permet au Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC) en ce sens de pouvoir financer simultanément plusieurs projets de ce type. Cette méthode permet aussi d'accélérer la mise en oeuvre des projets scolaires inscrits dans un processus de priorisation du MAINC.

Objectifs :

- Favoriser un partenariat Premières Nations / MAINC / Institutions financières / Firmes de consultants impliquant ainsi un partage des risques.
- Diminuer les interventions du MAINC dans le cadre de la réalisation de ces projets en responsabilisant les Premières Nations.
- Optimiser les compétences des Premières Nations dans la gestion administrative de ces projets.
- Réaliser des économies significatives quant à la construction d'infrastructures permanentes plutôt que des installations temporaires.
- Réduire la pression politique exercée sur le MAINC dans certains dossiers.

Résultat :

Dans le cadre du projet pilote à Betsiamites, la mise en oeuvre de ce projet s'est très bien déroulée sous la supervision conjointe de la Première Nation assistée de ses consultants et du MAINC. La contribution financière du MAINC étant assujettie à un plafonnement, ce concept implique aussi que la Première Nation doit assumer les intérêts, ayant pour conséquence que celle-ci améliore sa crédibilité auprès des institutions bancaires et l'incite à acquérir des connaissances encore plus efficaces dans la gestion financière.

Conclusion :

Suite au succès potentiel du projet pilote, les Premières Nations de Mashteuiatsh, du Lac Simon et de Kahnawake sont aussi intéressées à adhérer à ce type de financement alternatif.

8. Conférence annuelle des superviseurs de l'entretien dans les communautés

Raison de la création de la conférence des superviseurs :

Cette réunion annuelle a été instaurée afin d'aider les superviseurs dans leur travail, les sensibiliser à leurs responsabilités et apprendre de nouvelles méthodes de travail dans l'exercice de leurs fonctions suite à la prise en charge du F&E des installations par les Premières Nations.

Objectifs :

- Comprendre le rôle et les responsabilités du superviseur ainsi que ceux de leurs Services techniques.
- Discuter de leurs problèmes et trouver des solutions.
- Aider les superviseurs à se prendre en main.
- Faire connaître aux superviseurs les nouveautés, tant au niveau matériel qu'au niveau de la gestion.
- Apprendre comment gérer plus efficacement leur budget Opération et Entretien.

Résultats :

Après 7 années, la conférence se veut toujours de plus en plus dynamique et évolutive. La demande est de plus en plus grande à chaque année, et les participants, suite à l'évaluation des sessions, trouvent cette formule d'échange très intéressante. L'organisation de cette conférence annuelle est maintenant sous la responsabilité d'un comité composé des représentants des Premières Nations.

Conclusion :

Étant donné l'augmentation constante des responsabilités des superviseurs d'entretien et dans le cadre du transfert technologique du MAINC, cette conférence se voit comme un outil de travail indispensable dans tous les domaines susceptibles d'aider les superviseurs dans l'évolution de leurs connaissances.

9. Réunion annuelle des directeurs généraux et des conseils de bande

Raison :

Alors que les instances politiques des conseils de bande se rencontrent de façon régulière, il n'y avait pas de forum formel d'échange pour les administrateurs de conseils de bande et conseils tribaux. Une réunion annuelle est organisée lors de laquelle le MAINC et les bandes présentent de l'information ou discutent de certains points précis. La première rencontre a été organisée conjointement - bandes et MAINC. Un comité composé de représentants de conseils de bandes et conseils tribaux a été mis sur pied afin de préparer les prochaines rencontres.

Objectifs :

- Pallier à l'isolement des administrateurs des conseils de bande et des conseils tribaux.
- Échange, information et pratiques.
- Création d'un réseau.
- Développement des capacités.

Résultat :

- Les échanges ont permis de cerner des difficultés communes (e.g. développement des capacités) et développer des mécanismes pour y pallier.
- Partage d'information entre les bandes et réseautage.
- Le MAINC peut informer les bandes de façon ponctuelle et prendre le pouls sur ses propres pratiques administratives.

Conclusion :

Étant donné l'importance d'un tel forum, il a été convenu de la nécessité de tenir de telles rencontres annuellement.

10. Brochure sur les initiatives de développement des capacités

Raison de la production de la brochure :

Les initiatives régionales de développement des capacités susceptibles de contribuer à l'essor de la fonction publique autochtone sont nombreuses, mais parfois méconnues des Premières Nations. La compilation de ces initiatives, par secteur d'activités, en un seul répertoire en facilitera la référence et l'usage.

Objectifs :

- Résumer les initiatives régionales de formation et de développement des capacités dans toutes les sphères de responsabilités dévolues aux Premières Nations.
- Promouvoir l'existence de ces initiatives auprès des Premières Nations de la région et les encourager à les utiliser, dans le contexte du développement des capacités de leurs employés.

Résultat :

Les Premières Nations de la région pourront compter sur un outil de référence simple et rapide pour gérer leur stratégie de formation et de développement de capacités de leurs employés attirés à l'administration et à la livraison des services et programmes de leur communauté.

Conclusion :

Nous avons abordé le thème du développement des capacités avec les directeurs généraux des Premières Nations de la région lors d'une réunion en octobre 1996. L'idée de regrouper les initiatives en ce domaine nous est alors venue, afin de les mettre davantage en valeur, mais surtout de les rendre plus accessibles aux employés de la fonction publique autochtone.

Ce projet est en cours et devrait être complété pour le 31 octobre 1997.

11. Formation sur le travail d'équipe

Raison du projet :

Suite à une décision du comité de gestion, une priorité régionale a été donnée au travail d'équipe dans le cadre du plan de formation 1996-1997. L'objectif visé par cette décision était d'améliorer l'efficacité des équipes du Ministère des Affaires Indiennes et du Nord en mobilisant et responsabilisant les membres des équipes et en augmentant la capacité des équipes envers la résolution de problèmes, l'utilisation des techniques de créativité, la tenue de réunions, etc..

Résultat :

Sept équipes du bureau régional ont reçu la formation soit près de quatre-vingt employés. Les leaders des équipes se sont réunis pour établir les paramètres du projet de formation et ont convenu d'un tronc commun pour la première journée de formation. Les autres modules de formation ont été élaborés à partir des besoins spécifiques de chaque équipe. De façon presque unanime, les participants aux ateliers de formation ont beaucoup apprécié les ateliers et chaque équipe a conclu le projet de formation avec un plan d'action visant à améliorer l'efficacité de l'équipe.

Conclusion :

Cette formation a permis d'améliorer sensiblement le climat de travail au sein de ces équipes. Une activité de suivi sera effectuée en 1997-1998 auprès de chaque équipe de façon à faire le point sur la réalisation de leur plan d'action. D'autre part, le projet se poursuit en 1997-1998 et la formation sera dispensée aux autres équipes du bureau régional qui en feront la demande.

12. Guide d'utilisation du fond d'intervention stratégique

Raison de la création du guide :

Des directions rencontraient des problèmes dans le financement de certains projets et la région octroyait des fonds additionnels sans vraiment avoir un processus formel. Une demande écrite (non-uniforme) était acheminée à la direction générale et au directeur, Services généraux qui recommandait ou non au directeur général d'injecter des fonds additionnels après analyse du projet.

Objectifs :

Développer une approche régionale incluant un énoncé de principes de base et l'élaboration de critères d'établissement de priorités permettant d'utiliser le fond d'intervention stratégique (FIS) de façon rationnelle et impartiale.

Résultat :

Assurer une utilisation adéquate des fonds régionaux disponibles à la réalisation de projets spéciaux et associer certains gestionnaires à la prise de décision. L'uniformité des demandes en facilite l'analyse et leur contrôle.

Conclusion :

Étant donné la rareté des fonds disponibles et les besoins des communautés toujours grandissants, cet outil permet au directeur général d'approuver des projets jugés prioritaire.

13. Exercice de planification triennale des besoins d'arpentage et de cartographie de concert avec la division des levés officiels du Ministère des Ressources Naturelles du Canada

Raison de la création de l'exercice :

La planification des travaux d'arpentage et de cartographie à effectuer dans les réserves indiennes n'était pas un exercice intégré de tous les secteurs concernés. L'absence de concertation entre les divers usagers du Ministère se traduisait par une gestion peu rationnelle des fonds alloués. Il a donc été décidé de centraliser à Terres revenues et fiducie (TRF) la coordination de l'exercice d'établissement des besoins d'arpentage et de cartographie de la région.

Objectifs :

- Rationaliser l'utilisation des fonds.
- Assurer une meilleure efficacité.

Résultat :

L'exercice annuel de planification triennale des travaux d'arpentage et de cartographie se fait en concertation avec les différents secteurs concernés.

Conclusion :

L'exercice permet à la région de réaliser des économies d'échelle substantielles et assure aux Premières Nations des services répondant davantage à leurs besoins.

Mandat

MANDAT**EXAMEN DES PRATIQUES DE GESTION DANS LA RÉGION DU QUÉBEC**

CONTEXTE : Depuis le 1^{er} avril 1992, date à laquelle les nouvelles responsabilités ont été attribuées, le Ministère a modifié en profondeur, sur le plan organisationnel, la relation entre l'administration centrale et les régions. Par ailleurs, le secteur public dans son ensemble doit relever de nouveaux défis et s'adapter à la réduction des effectifs et aux restructurations.

La vocation du MAINC continue d'évoluer. De ministère chargé de fournir des produits et des services aux Premières Nations, le MAINC devient de plus en plus un organisme de financement et de facilitation.

Les résultats des examens des pratiques de gestion en 1994-1995 ont été bien accueillis par les audités et par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVÉ). Les examens réalisés par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) ont porté sur les régions de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de l'Atlantique.

La région du Québec est entièrement centralisée à l'exception de deux bureaux de services de Terres, revenus et fiducie à Kahnawake et à Pointe-Bleue.

RAISON : La DGÉVI effectue, de façon périodique, des examens et des évaluations des pratiques de gestion, en déterminant les Meilleures pratiques. Ces examens aident la direction à adopter les Meilleures pratiques et à améliorer les opérations. Toutes les régions et toutes les directions générales de l'Administration centrale sont soumises à ces examens cycliques.

PORTÉE: L'examen portera sur les pratiques, les activités et les contrôles de gestion en ce qui a trait aux éléments suivants :

- planification, organisation, communication, direction et contrôle des opérations de la région;
- soutien de la réalisation des obligations et des priorités du Ministère;
- innovations et améliorations apportées dans la prestation des services aux clients et au public et dans la gestion de l'information;

- opérations financières et administratives du point de vue de l'adéquation du cadre de contrôle financier; et
- examen des mesures récentes de transfert et contrôle de la responsabilité à l'égard des programmes transférés.

Dans l'examen de ces éléments, il convient d'envisager les meilleures pratiques de gestion du point de vue d'une action axée sur les résultats et tenant compte des risques dans le cadre d'une philosophie générale de gestion qui privilégie les aspects suivants :

- orientation client;
- assurance de la qualité;
- engagement et participation;
- normes de service;
- création de liens horizontaux;
- appui des orientations stratégiques du Ministère; et
- gestion fondée sur des principes plutôt que sur des règles.

EXCLUSION : L'examen ne porte pas sur les aspects suivants :

- questions environnementales en rapport avec les processus et les pratiques d'ordre opérationnel;
- mise en oeuvre de la Politique sur la sécurité du Conseil du Trésor;
- gestion du matériel; et
- gestion des ressources humaines et questions connexes comme la dotation, les relations de travail et la classification.

OBJECTIFS : Les objectifs de l'examen sont les suivants :

- évaluer si les pratiques et les cadres régionaux de gestion dans des centres de responsabilité choisis respectent les critères d'efficacité, d'efficience et d'économie maximales;
- évaluer dans quelle mesure les aspects choisis des opérations régionales sont conformes aux politiques, procédures et directives des organismes centraux et du Ministère;
- préciser les meilleures pratiques susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

DÉMARCHE : L'examen se fera en trois étapes :

- enquête et évaluation préliminaires;
- vérification sur place et analyse; et
- rédaction du rapport.

RESSOURCES : Le projet sera confié à du personnel engagé à contrat et sera géré par des employés de la DGÉVI.

CALENDRIER : La planification de l'examen commencera en août 1996 et le rapport sera déposé en mars 1997.

APPROUVÉ PAR :

Jérôme Lapierre
Directeur général régional intérimaire
Région du Québec
le 29 août 1996

Plan d'action

AUDIT AND EVALUATION / VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 96 /14
 DATE SENT / DATE D'ENVOI : 97-02-20
 DATE DUE / ÉCHÉANCE : 97-03-07

PAGE: 1 OF / DE 3

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion
 REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région du Québec

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Le Directeur général améliore la compréhension des orientations et des priorités du ministère et de la région pour créer un sentiment d'appartenance à tous les niveaux de l'organisation.	6	1. Organiser la tenue d'assemblée(s) générale(s). 2. Tenir des forums ciblés / non ciblés : présentations, échanges et interactions sur le cadre d'action par secteur, suite au dépôt du cadre d'action et de l'établissement des priorités régionales. 3. Revoir les médiums utilisés pour communiquer, y compris le format et le contenu des réunions.	DGR DGR/Directeurs Directeur int., Services exécutifs	31 mars 1997 30 avril 1997 30 juin 1997
2. Pour être en mesure de répondre aux nouveaux défis de façon proactive, la haute gestion responsabilise un plus grand nombre de personnes en transférant la gestion de chacun des dossiers aux employés concernés.	7	1. Identifier les dossiers sujets à une implication importante de la haute gestion et déterminer qui devrait être le responsable du dossier. 2. Le responsable du dossier devra s'entourer d'une équipe au besoin. 3. Le responsable du dossier tiendra l'équipe et la haute gestion informés. (Continu) 4. Les gestionnaires doivent accepter les erreurs associées à des prises de risque calculé et supporter ceux à qui sont confiées les tâches. (Continu)	DGR/DGA Responsables de dossiers/Directeurs Responsables de dossiers Gestionnaires	31 mai 1997 31 mai 1997 31 mars 1998 31 mars 1998

AUDIT AND EVALUATION / VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 96 /14
 DATE SENT / DATE D'ENVOI : 97-02-20
 DATE DUE / ÉCHÉANCE : 97-03-07

PAGE: 2 OF / DE 3

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion
 REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région du Québec

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
<p>3. La haute gestion crée un cadre de travail souple et flexible, adapté aux nouveaux enjeux en vue de favoriser le décloisonnement.</p>	<p>7</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revoir le mandat ainsi que les tâches et activités actuelles des différents secteurs. 2. Identifier les projets requérant un travail d'équipe multidisciplinaire. 3. Identifier des critères pour constituer les équipes. 4. Développer des critères pour le fonctionnement des équipes. 5. Développer des modèles de contrat de gestion pour les équipes. 6. Développer des modèles de contrats d'engagement. 7. Garder vivant le forum utilisé dans le cadre de ce mandat. 8. Tenir compte de la participation au travail d'équipe dans les évaluations de rendement. (Continu) 9. Intégrer au programme de formation le développement de facilitateurs pour maximiser le rendement des équipes. (Continu) 	<p>DGR/DGA/Directeurs</p> <p>DGR/DGA/Directeurs</p> <p>DGR/DGA</p> <p>DGR/DGA</p> <p>DGR/DGA</p> <p>DGR/DGA</p> <p>DGR/DGA</p> <p>Gestionnaires</p> <p>Gestionnaire rég. Ressources humaines</p>	<p>30 septembre 1997</p> <p>30 avril 1997</p> <p>31 décembre 1997</p> <p>31 décembre 1997</p> <p>31 décembre 1997</p> <p>31 décembre 1997</p> <p>31 mai 1997</p> <p>31 mars 1998</p> <p>30 novembre 1997</p>

AUDIT AND EVALUATION / VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 96 /14
 DATE SENT / DATE D'ENVOI : 97-02-20
 DATE DUE / ÉCHÉANCE : 97-03-07

PAGE: 3 OF / DE 3

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion
 REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région du Québec

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
4. Dans ce contexte, l'organisation supporte l'environnement en évolution par des moyens novateurs de développement et par l'intégration de multiples modes de partage d'information et de connaissance dans l'accomplissement des activités quotidiennes.	8	1. Identifier les sujets d'actualité et favoriser la création de cercles d'apprentissage. 2. Le comité de formation devrait développer et mettre en oeuvre des modalités de jumelage et de mentorat et revoir les modalités d'affectations. 3. Favoriser l'apprentissage de la relève en faisant participer des employés à des réunions, groupes de travail, etc. 4. Voir ce qu'il se fait ailleurs en terme de meilleures pratiques concernant la relève du point de vue de son identification, de son développement et de son avancement.	Gestionnaire rég. Ressources humaines	31 octobre 1997
5. De concert avec les Premières Nations la direction régionale, en collaboration avec l'Administration centrale, développe et adhère à des principes de partenariat qui tiennent compte des responsabilités des deux parties.	9	1. Susciter des forums de discussions avec les Premières Nations. 2. Définir des principes et établir une mentalité de partenariat : <ul style="list-style-type: none"> - en renforçant nos réseaux; - en impliquant les autochtones dans la prise de décision; - en acceptant de prendre des risques; et - en favorisant des activités communes pour une meilleure compréhension des valeurs de chacun. 	DGR	31 octobre 1997