

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

Rédigé par :

**Ernst & Young
Deanna Monaghan, partenaire de vérification
Julie Morin, directrice de vérification**

et

Bill Lumsdon, agent d'examen et d'évaluation

**Examen des méthodes de gestion
Région de la Saskatchewan**

**Projet 97/19
Mars 1999**

Table des matières

Page

Remerciements

Sommaire i

Introduction i

Portée ii

Méthodologie ii

Conclusion iii

Partie 1 - Introduction 1

État 1

Importantes initiatives régionales récentes 3

Partie 2 - Portée et méthodologie 5

Portée 5

Méthodologie 6

Partie 3 - Conclusions sur les méthodes de gestion 8

But 8

Engagement 11

Capacité 15

Surveillance et apprentissage 17

Partie 4 - Conclusion 18

Annexes

Mandat

Plan d'action

Remerciements

Les auteurs désirent remercier les employés de la région de la Saskatchewan de leur collaboration pendant le présent examen des méthodes de gestion. La chaleur de leur accueil, leur appui, leur coopération et leur intérêt personnel ont rendu ce travail gratifiant et agréable.

La vérification, la révision et le soutien administratif de l'équipe de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du ministère ont grandement contribué au projet et ont été vivement appréciés.

Le personnel de la Direction de l'administration de la région de la Saskatchewan, enfin, mérite une mention spéciale Arlene Kardynal, Clarence Krause et Dorothy Desharnais ont facilité le travail de l'équipe de vérification en s'assurant que l'hébergement, les réunions, le personnel et les documents seraient disponibles à temps et sans encombre.

Introduction

La Saskatchewan compte 70 Premières Nations, dont 61 sont affiliées à sept Conseils tribaux. La *Federation of Saskatchewan Indian Nations*¹ (FSIN) est le principal organisme politique autochtone de la province.

La région de la Saskatchewan du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) comprend le bureau régional (Regina), le bureau de district du centre-nord (Prince Albert), le centre budgétaire du sud (Fort Qu'Appelle) et le centre budgétaire du nord-ouest (au bureau régional de Regina). Le MAINC fournit, grâce à ces bureaux, une vaste gamme de services fonciers, intergouvernementaux, fiduciaires, de financement et de traité aux administrations des Premières Nations et aux résidents des réserves.

À la fin de l'exercice financier 1997-1998, la région de la Saskatchewan avait un budget total de 579 770,3 millions \$, dont 567 223 millions \$ étaient alloués aux transferts aux Premières Nations ou aux organismes des Premières Nations, 10 339,1 millions \$ aux salaires et 2 208,2 millions \$ au fonctionnement et à l'entretien. La région comptait 218 employés, une allocation de base de 205 postes d'équivalents temps plein (ETP) et 13 postes d'ETP en vertu du programme *Ajustement des ressources selon nos priorités*.

Le sous-ministre déclarait récemment que * le changement continue d'être une des grandes réalités du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien +. Les changements les plus importants à avoir eu des répercussions sur la région de la Saskatchewan comprennent la fermeture du bureau de district du nord-ouest, la rationalisation du bureau de district du sud, la mise sur pied du programme *Ajustement des ressources selon nos priorités* et l'arrivée de la politique de *Rassembler nos forces*. À la lumière de tous ces changements, la région de la Saskatchewan a réussi à mettre en œuvre plusieurs initiatives intéressantes, dont la création d'une équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et d'un comité de facilitation du leadership, un cadre d'action pour les travaux livrables de la région, des ententes de gestion liées au cadre d'action, l'élaboration d'un protocole fonctionnel avec la FSIN et un sondage auprès des employés. Toutes ces initiatives aident la région de la Saskatchewan à gérer efficacement le changement.

¹ Fédération des nations indiennes de la Saskatchewan [DÉNOMINATION NON OFFICIELLE].

Portée

Le Comité d'évaluation et de vérification du MAINC a commandé un examen des méthodes de gestion de la région de la Saskatchewan pour vérifier que la région fonctionne en conformité avec les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie. L'objectif de l'examen consiste à fournir des conseils pratiques et l'assurance supplémentaire que les méthodes des gestionnaires régionaux respectent les philosophies et valeurs du MAINC et sont adaptées aux caractéristiques particulières de la région.

Méthodologie

L'examen a porté sur l'alignement, l'intégration et l'adaptabilité de méthodes de gestion comme l'élaboration de politiques, la planification et la budgétisation, l'éthique, l'identification du risque, la planification stratégique, la communication et la surveillance. Le modèle des critères des objectifs de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés a servi à identifier les secteurs où le contrôle doit être resserré.

Le cadre des critères des objectifs de contrôle auquel on a fait appel pour mesurer l'efficacité du contrôle est formé de quatre grands secteurs : le but, l'engagement, la capacité et la surveillance/l'apprentissage.

- **But** : savoir quoi faire
- **Engagement** : vouloir le faire
- **Capacité** : être capable de le faire
- **Surveillance et apprentissage** : apprendre à mieux le faire

Une organisation est guidée par son **but**, sa vision et ses objectifs et elle est soutenue par l'**engagement** de ses employés à atteindre des buts et à réaliser des stratégies liés les uns aux autres. Pour qu'une organisation réussisse, ses ressources humaines doivent être **capables** d'atteindre leurs objectifs grâce à des niveaux adéquats de ressources, à une formation appropriée, à leurs compétences et à leurs outils. Les organisations doivent exercer une **surveillance** de leur rendement et de l'environnement externe pour **apprendre** à améliorer le rendement et pour identifier les changements nécessaires.

L'examen comportait des visites des bureaux du MAINC en Saskatchewan, l'examen de documents clés, des entrevues individuelles et des groupes de discussion. En tout, 23 pour 100 du personnel a pris part aux entrevues ou aux groupes de discussion.

Nous avons fait notre examen et résumé nos conclusions sur la base des principes des quatre critères de contrôle. Nos conclusions se divisent en deux catégories : les méthodes efficaces, qui n'ont pas à être améliorées et les observations, sur lesquelles nous avons formulé des recommandations. Le tableau suivant dresse la liste de nos conclusions selon ces deux catégories.

Conclusion

D'une façon générale, la région de la Saskatchewan du MAINC a mis en œuvre plusieurs méthodes efficaces de gestion et elle fonctionne bien. Ses employés comprennent la vision globale et la mission du ministère et la région a foi en son mandat. Il règne un sens prononcé de l'engagement à remplir la mission du ministère, ainsi qu'un grand respect du Directeur général régional (DGR), du directeur régional associé (DGRA) et du partenariat avec les Premières Nations. Les employés ont généralement le sentiment de disposer des ressources, des compétences et des outils nécessaires à l'exercice aussi efficace que possible de leurs fonctions.

MÉTHODES EFFICACES	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>But</p> <p>1. Transmission de la vision de l'initiative <i>Rassembler nos forces</i></p> <p>La région de la Saskatchewan a réussi à communiquer les grands thèmes généraux de l'initiative <i>Rassembler nos forces</i> aux employés qui comprennent maintenant la vision du Canada pour les Premières Nations.</p> <p>2. Entente de protocole avec la FSIN</p> <p>Le protocole, destiné à améliorer le partenariat du Canada et des Premières Nations de la Saskatchewan, appuie les négociations sur les relations financières et l'exercice des pouvoirs en plus de servir d'instrument de coordination et d'appui de nombre d'autres initiatives conjointes liées au partenariat, à l'autonomie gouvernementale, au développement de politiques et de programmes et au développement de la capacité d'aborder les priorités sociales, économiques et culturelles.</p>	<p>1. Impact opérationnel de l'initiative <i>Rassembler nos forces</i></p> <p>Bien que la majorité des employés comprennent les grands concepts et thèmes de l'initiative <i>Rassembler nos forces</i>, tous les interviewés ne saisissent pas ses effets possibles sur leurs activités quotidiennes ni les changements qui peuvent se produire pendant sa mise sur pied.</p> <p><i>Le DGR devra s'assurer que l'équipe de gestion continue de communiquer aux employés les stratégies opérationnelles, les résultats attendus et les progrès de des initiatives de <i>Rassembler nos forces</i> de chacune des Directions à court, moyen et long termes.</i></p>

MÉTHODES EFFICACES	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>Engagement</p> <p>1. Leadership efficace</p> <p>Les employés, à divers niveaux de l'organisation, croient que le DGR, le DGRA et les directeurs sont des chefs efficaces et ils les respectent tant comme superviseurs qu'en tant que personnes.</p> <p>2. Engagement et occasion</p> <p>L'équipe de gestion et la plupart des employés partagent un sentiment élevé d'engagement face à l'accomplissement efficace et efficient de leurs devoirs. Les gestionnaires croient avoir la chance d'être des chefs efficaces.</p> <p>3. Sondage auprès des employés</p> <p>La région a mené un sondage pour obtenir les vues des employés sur divers sujets relatifs au milieu de travail. Les résultats ont été essentiellement positifs et ils s'alignent avec les conclusions du présent examen. Le sondage démontre l'engagement de la direction envers les employés et l'importance d'un milieu de travail positif.</p>	<p>1. La haute direction et le partage de l'information</p> <p>Les employés veulent que la haute direction partage directement avec eux ses informations afin qu'ils se sentent partenaires de l'organisation.</p> <p><i>Pour soutenir et encourager le sens d'appartenance et de partenariat des employés relativement à l'ensemble de l'organisation régionale, le DGR et le DGRA, avec le soutien de l'équipe d'appui au leadership et à d'apprentissage, créeront plus d'occasions de rencontrer directement les employés.</i></p> <p>2. Prise de risques et habilitation au niveau du personnel</p> <p>Le leadership et l'habilitation ne reçoivent pas la même attention dans toute la région. Ce n'est pas tout le personnel qui a l'impression de disposer d'assez de souplesse pour prendre des risques calculés.</p> <p><i>Le DGR, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, devra s'assurer que tous les gestionnaires prennent des mesures, incluant la formation à la gestion du risque, pour soutenir les employés dans leurs initiatives.</i></p> <p><i>Le DGR devra s'assurer que tous les gestionnaires aident les employés à voir comment ils peuvent prendre des initiatives de leadership en discutant avec eux de la façon dont les concepts peuvent s'appliquer et en soutenant les employés dans leurs initiatives.</i></p> <p>3. Reconnaissance des employés</p> <p>Les employés ont le sentiment que la réussite n'est pas également reconnue à tous les niveaux de l'organisation.</p> <p><i>Le DGR, le DGRA, les directeurs et les gestionnaires, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, feront des efforts supplémentaires pour reconnaître les réussites à tous les niveaux de l'organisation et pour exprimer leur approbation aux employés.</i></p>

MÉTHODES EFFICACES	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
<p>Capacité</p> <p>1. Services d'informatique</p> <p>Tous les aspects des services fournis par les Services d'informatique ont été positifs.</p> <p>2. Niveau adéquat de ressources humaines et de ressources de fonctionnement et d'entretien et outils appropriés</p> <p>Les gestionnaires et le personnel ont généralement l'impression que le niveau de ressources est adéquat pour les opérations courantes et qu'ils disposent des habiletés nécessaires à leurs fonctions.</p> <p>Les employés ont le sentiment de posséder les ensembles de compétences et de formation qu'il faut pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions et que la direction n'hésite jamais à leur offrir les cours nécessaires à leur perfectionnement.</p>	<p>1. Communication au sein de l'organisation</p> <p>Les employés croient qu'il n'y a pas suffisamment de communication entre les diverses Directions.</p> <p><i>Le DGR, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, verra à ce que soit mis sur pied un protocole de communication pour diffuser l'information aux employés, ce qui affînera leur compréhension de leur milieu fonctionnel et des questions horizontales.</i></p>
<p>Surveillance et apprentissage</p> <p>1. Surveillance opérationnelle</p> <p>Toutes les Directions de la région de la Saskatchewan tiennent des activités de surveillance qui, bien qu'elles soient souvent informelles, leur permettent de jauger le taux de succès de leur Direction.</p>	<p>1. Évaluations du personnel et planification de carrière</p> <p>Bien que la surveillance des activités orientées vers des résultats précis et les évaluations du personnel soient effectuées avec régularité, la planification de carrière n'est pas abordée aussi fréquemment qu'elle devrait l'être.</p> <p><i>Le gestionnaire régional des ressources humaines s'assurera que tous les gestionnaires et superviseurs inscrivent une discussion de la gestion de carrière dans chacune de leurs séances d'évaluation du rendement du personnel.</i></p>

État

La Saskatchewan compte 70 Premières Nations, dont 61 sont affiliées aux sept Conseils tribaux. La *Federation of Saskatchewan Indian Nations* (FSIN) est le principal organe politique autochtone de la province. Les traités 2, 4, 5, 6, 8 et 10 couvrent la province, mais environ 77 pour 100 des Premières Nations de la région de la Saskatchewan ont participé au traité 6 (31 Premières Nations) ou au traité 4 (24 Premières Nations). Par suite de l'entente de 1992 sur les droits fonciers issus de traités, la surface des réserves des Premières Nations de Saskatchewan pourrait passer de 1,6 million d'acres à 3,187 millions d'acres.

La population autochtone totale enregistrée des Premières Nations de la Saskatchewan, au 31 décembre 1997, était de 97 776 membres, soit environ 9,5 pour 100 de la population provinciale totale. On estime que les membres enregistrés des Premières Nations, dont le taux de croissance annuel est d'environ 3 pour 100, constitueront d'ici 2011 environ 14 pour cent de la population provinciale totale.

Approximativement 48 pour 100 (47 329) de la population autochtone enregistrée de la Saskatchewan vit hors des réserves. Parmi les villes canadiennes, Saskatoon et Regina comptent la plus forte proportion d'Autochtones, soit 7,5 et 7 pour 100 respectivement. Les questions propres à la jeunesse, comme l'instruction et l'emploi, ainsi que les questions des terres de réserve et les problèmes urbains constitueront des problèmes clés pour le secteur public au moins pendant la prochaine décennie.

La région de la Saskatchewan du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) comprend le bureau régional situé à Regina, le bureau du district du centre-nord à Prince-Albert, le centre budgétaire du sud à Fort Qu'Appelle et le centre budgétaire du nord-ouest, qui loge au bureau régional de Regina. Ces bureaux du MAINC fournissent une vaste gamme de services fonciers, intergouvernementaux, fiduciaires, de financement et de traité aux administrations des Premières Nations et aux résidents des réserves. Les grandes responsabilités de la région de la Saskatchewan comprennent :

- **les services de financement** : la négociation et l'administration de quelque 110 mécanismes de financement qui fournissent aux gouvernements et organismes des Premières Nations les ressources nécessaires pour dispenser des services communautaires comme l'instruction primaire, secondaire et postsecondaire, des services sociaux et des services de développement économique;

- **les services prévus par des textes législatifs et les services relatifs aux traités :** l'administration de la *Loi sur les Indiens* (qui touche les terres, les successions, les fiducies, l'exercice des pouvoirs et l'enregistrement) et certains éléments d'autres textes législatifs, dont la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*;
- **les services intergouvernementaux :** le développement et le maintien des relations fédérales-provinciales, les relations et les négociations avec les Premières Nations;
- **les services consultatifs :** incluant des services de consultation pour toutes les activités citées ci-haut, sauf celles pour lesquelles les services consultatifs sont dispensés par les Conseils tribaux.

Au terme de l'exercice financier 1997-1998, la région de la Saskatchewan disposait d'un budget total de 579 770 millions \$, dont 567 223 millions \$ étaient alloués aux transferts aux Premières Nations et aux organismes des Premières Nations, 10 339 millions \$ aux salaires et 2 208 millions \$ au fonctionnement et à l'entretien. La région avait un personnel de 218 membres, une allocation de base de 205 postes d'équivalents temps plein (ETP) et 13 postes d'ETP en vertu du programme *Ajustement des ressources selon nos priorités*.

Le sous-ministre déclarait récemment que * le changement continue d'être une des grandes réalités du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien +. Les récents changements d'importance qui ont eu des effets sur la région de la Saskatchewan sont les suivants :

- **La fermeture du bureau du district du nord-ouest :** en conséquence de l'initiative nationale *Ajustement des ressources selon nos priorités* et des progrès des Premières Nations vers l'autonomie gouvernementale, la région de la Saskatchewan a procédé à une nouvelle répartition de ses ressources. Le bureau du district du nord-ouest a été fermé et les services qu'il rendait sont maintenant dispensés par d'autres emplacements. Les responsabilités des services fonciers et de fiducie ont été reprises par le bureau du centre-nord et celles des services de financement, par le centre budgétaire du nord-ouest, qui se trouve à la même adresse que le bureau régional, à Regina.
- **La réorganisation du bureau du district du centre-nord :** Le bureau du district du centre-nord vient de subir une réorganisation. Il y a eu un remaniement des secteurs de responsabilités et un transfert d'employés. La réorganisation résultait de l'initiative nationale *Ajustement des ressources selon nos priorités*.
- **La réorganisation du bureau du district du sud :** Un autre changement important dans les activités du bureau de la Saskatchewan concerne la rationalisation du bureau du district du sud, une conséquence du programme *Ajustement des ressources selon nos priorités*. Le bureau de district est désormais un centre budgétaire qui rend compte de ses activités au bureau régional.

- **Rassembler nos forces — Le plan d'action du Canada pour les questions autochtones :** Cette initiative requiert du personnel qu'il pense et agisse différemment au sujet de ses rôles et responsabilités. Le plan d'action porte sur le renouveau des partenariats, des relations financières et de l'exercice des pouvoirs ainsi que sur le renforcement des collectivités, des gens et des économies.

Importantes initiatives régionales récentes

À la lumière de ces importants changements, la région a mis sur pied un certain nombre d'initiatives. Certaines des plus importantes d'entre elles peuvent se résumer ainsi :

- La direction a engagé **un coordonnateur pour chacun des quatre thèmes de l'initiative *Rassembler nos forces*** et élaboré des stratégies détaillées pour atteindre les objectifs définis. Les quatre thèmes sont le partenariat, l'exercice des pouvoirs, les relations financières et le renforcement des collectivités, des gens et des économies. Le plan stratégique de la région de la Saskatchewan, qui repose sur les buts établis dans le document intitulé *Rassembler nos forces - Le plan du Canada pour les questions autochtones*, se centre sur l'objectif du travail en parfaite association avec les Premières Nations de la Saskatchewan. Les buts et objectifs de *Rassembler nos forces* sont ambitieux, mais la région travaille à l'atteinte de ce genre de relations depuis des années. La région a adopté les initiatives de *Rassembler nos forces* et on perçoit un sens clair de l'engagement envers l'atteinte des objectifs à long terme.
- La région de la Saskatchewan a créé une **Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage** et un **Comité de facilitation du leadership**. Ces groupes ont pour mandat d'encourager et d'instaurer des comportements de leadership dans les milieux de travail de la région. Ils s'efforcent de tenir les employés au courant des nouveaux outils et initiatives de leadership de chacun des secteurs du programme. Ils offrent également des cours et des outils qui aideront les employés à prendre plus de risques et les responsabiliseront dans leurs postes.
- La direction a produit un document intitulé ***Travaux livrables du cadre d'action***, qui met en lumière les initiatives importantes du programme *Rassembler nos forces*. Le cadre identifie les dates cibles et définit les secteurs de responsabilité. La direction effectue une surveillance pour s'assurer de l'atteinte des objectifs.
- Chacun des directeurs élabore aussi une **Entente de gestion** liée au programme du cadre d'action. Pour chacun des quatre thèmes précités, les directeurs identifient des objectifs précis à atteindre, une date d'échéance et un secteur de responsabilité. L'initiative *Rassembler nos forces* semble bien s'intégrer à tous les niveaux de l'organisation. La direction assimile les quatre thèmes à sa planification stratégique et à ses buts et objectifs de l'année en cours.

- La région de la Saskatchewan est la seule à avoir un **protocole fonctionnel** avec son organisme provincial de traité, la FSIN. Le protocole, destiné à rehausser l'association du Canada avec les Premières Nations de la Saskatchewan, appuie les négociations sur l'exercice des pouvoirs et les relations financières et il contient des dispositions de coordination et d'appui de nombre d'autres initiatives conjointes liées au partenariat, à l'autonomie gouvernementale, à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'édification de la capacité d'aborder les priorités sociales, économiques et culturelles.
- La région a mené un **sondage auprès des employés** au cours de l'année dernière pour obtenir leur opinion sur divers sujets liés au milieu de travail. Les résultats généraux ont été positifs et fidèles aux conclusions du présent examen. L'initiative démontre l'engagement de la direction envers les employés et l'importance d'un milieu de travail positif.
- Comme l'exige le ministère de tous les employés qui ont plus de cinq rapports d'appréciation directe, des **évaluations par la base** des superviseurs ont été effectuées. Des questionnaires ont été distribués aux employés qui ont évalué leurs superviseurs selon divers critères. Les superviseurs peuvent, par la suite, tenir des rencontres avec leur personnel pour obtenir leurs impressions sur la façon de combler leurs lacunes.

Ces exemples illustrent les initiatives positives prises par la région de la Saskatchewan. Même si, comme dans toutes les autres régions, elle en est à une phase transitoire, la direction gère efficacement le changement et accueille favorablement les nouvelles initiatives.

Partie 2 - Portée et méthodologie

Portée

Le Comité d'évaluation et de vérification du MAINC a commandé un examen des méthodes de gestion de la région de la Saskatchewan pour savoir si elle fonctionne en conformité avec les grands principes d'efficacité, d'efficience et d'économie. Le présent examen a pour objet de dispenser des conseils pratiques et l'assurance que les méthodes de la direction régionale respectent les philosophies et valeurs du MAINC et qu'elles s'ajustent aux particularités de la région. L'examen comprenait des visites à tous les bureaux du MAINC situés en Saskatchewan.

L'examen a été mené selon la méthodologie de Ernst & Young qui repose sur le modèle des critères des objectifs de contrôle défini par l'Institut canadien des comptables agréés. Une évaluation de l'efficacité des contrôles stratégiques, sur la base des mêmes principes, devrait indiquer à la direction si les méthodes reliées aux grands risques et objectifs de l'organisation sont efficaces.

Le cadre utilisé pour évaluer l'efficacité du contrôle stratégique s'articule autour de quatre grands axes :

- **le but** : la capacité de la région de planifier, de communiquer, de diriger et de contrôler ses activités et d'atteindre ses objectifs;
- **l'engagement** : l'évaluation de la cohérence de la mission et de la vision de l'organisation et de ses valeurs et politiques;
- **la capacité** : la mesure dans laquelle l'organisation détient les compétences, les connaissances et les habiletés nécessaires à l'atteinte des objectifs et à l'accomplissement des obligations et priorités du ministère;
- **la surveillance et l'apprentissage** : la mesure dans laquelle les activités existantes de surveillance assurent l'habilitation grâce à un examen des initiatives récentes du ministère pour assurer la constance de la croissance et de l'évolution. C'est l'apprentissage qui permet à l'organisation de poursuivre son évolution.

L'examen portait surtout sur l'efficacité et l'efficience des méthodes de gestion stratégique au sein de la région et dès lors, une mise à l'essai détaillée des transactions ou des processus n'a pas eu lieu. Essentiellement, l'efficacité des méthodes de gestion a été examinée par la tenue d'un grand nombre d'entrevues et de discussions dirigées; la méthodologie n'incluait pas l'examen d'un échantillon de documents types qui aurait eu pour but de confirmer leur conformité aux politiques et procédures du ministère.

Méthodologie

La méthodologie du mandat se constituait de :

- la phase de planification;
- la phase de travail sur le terrain (incluant l'étude de documents, les entrevues, les discussions de groupe et l'analyse); et
- la phase de présentation des résultats.

La phase de planification

La phase de planification de l'examen, menée pendant la semaine du 2 novembre 1998, portait sur l'obtention d'assez de renseignements pour élaborer un plan de travail détaillé pour l'examen des méthodes de gestion. Pour atteindre cet objectif, il a été nécessaire d'acquérir une compréhension claire des objectifs, de la stratégie et de la philosophie de la région.

Au cours de la phase de planification, un exposé a été présenté au Comité de gestion régional. Des entrevues personnelles ont eu lieu avec chacun des membres du Comité en vue :

- de produire un survol de l'examen projeté des méthodes de gestion de la région de la Saskatchewan;
- d'acquérir une compréhension des objectifs et du plan stratégique de la région;
- d'acquérir une compréhension de la structure organisationnelle et des opérations de la région; et
- d'obtenir les opinions des membres de la haute direction sur les meilleures méthodes et les préoccupations, s'il en était, quant aux méthodes de gestion pouvant mettre en lumière des points à améliorer.

En plus de ce qui précède, l'équipe de planification a étudié nombre de documents liés au mandat du ministère, au plan stratégique de la région et à la structure globale de l'organisation.

La phase de travail sur le terrain

La phase de travail sur le terrain et d'analyse, menée au cours des semaines du 28 novembre 1998 et du 4 janvier 1999, comprenait des visites au bureau régional et au centre budgétaire du nord-ouest (tous deux situés à Regina), au centre budgétaire du sud, qui se trouve à Fort Qu'Appelle et au bureau du district du nord, à Prince Albert. L'examen était structuré selon les trois grands éléments que voici :

1. Les groupes de discussion

Quatre discussions dirigées ont eu lieu : deux au bureau régional, une à Fort Qu'Appelle et une à Prince Albert. Elles incluaient des représentants des niveaux de la direction et du personnel de la région de la Saskatchewan. Les groupes de discussion ont été créés en vue d'optimiser l'efficacité de la collecte de données, de l'examen des conclusions et de la compréhension de la façon d'envisager l'avenir. Les séances ont surtout porté sur les sujets suivants : les objectifs de la région et la compréhension qu'en a le personnel, la communication, la surveillance, le leadership, la formation, l'engagement et la capacité.

2. Les entrevues personnelles

Une trentaine d'entrevues individuelles ont été tenues avec un échantillon de gestionnaires, de présidents de comités et d'employés de toute la région. Les entrevues avaient pour but d'obtenir des renseignements des différents niveaux de la gestion et du personnel quant aux méthodes de gestion. Les entrevues étaient centrées sur le point de vue des personnes interviewées quant à l'efficacité des méthodes de gestion et sur des questions identifiées par la haute direction pendant la phase de planification du mandat.

3. L'examen de la documentation

Nous avons étudié de nombreux documents, incluant, sans nous y limiter, le plan stratégique, les ententes de gestion, les mandats de divers comités, les procurations de signature, les régimes de gestion et le cadre d'action. Ces documents ont servi à corroborer les renseignements obtenus lors de nos discussions avec la direction. Une fois complétées la cueillette de données et les entrevues, une analyse détaillée des renseignements recueillis a été effectuée pour identifier les tendances et les thèmes communs. Cette information a par la suite été résumée et présentée au DGRA comme débriefage initial et afin d'obtenir la validation des conclusions de l'examen.

La phase de présentation des résultats

Au terme de la phase d'analyse, nous avons préparé et priorisé un sommaire de nos conclusions. Les observations les plus importantes font partie du présent rapport, tandis que les autres commentaires ou points d'intérêt ont fait l'objet de discussions avec le DGRA.

Partie 3 - Conclusions sur les méthodes de gestion

L'examen reposait sur les quatre principes sous-jacents du modèle des critères des objectifs de contrôle :

- **But** : savoir quoi faire
- **Engagement** : vouloir le faire
- **Capacité** : être capable de le faire
- **Surveillance et apprentissage** : apprendre à mieux le faire

Les conclusions ont aussi été résumées selon ces principes. Elles se divisent en deux catégories : les méthodes efficaces qui n'ont pas à être améliorées et les observations pour lesquelles des recommandations ont été formulées.

But

La notion de but comprend l'orientation de l'organisation sur les plans stratégique, tactique et opérationnel. Elle inclut l'examen de la mission, de la vision et de la stratégie de l'organisation et l'acquisition de la certitude que les gens en saisissent le sens et peuvent discerner un lien avec leurs propres objectifs. Quand les employés comprennent ce qu'ils font et pourquoi ils le font, l'atteinte des objectifs personnels et organisationnels gagne en probabilité.

Méthode efficace — Transmission de la vision de l'initiative *Rassembler nos forces*

Depuis l'introduction, en janvier 1998, de l'initiative *Rassembler nos forces*, la région de la Saskatchewan vit une période de transition et la haute direction a pris des mesures pour communiquer la vision de l'initiative. La région de la Saskatchewan a réussi à communiquer les grands thèmes globaux de *Rassembler nos forces* aux employés qui, désormais, comprennent la vision du Canada au sujet des Premières Nations. La direction a incorporé les nombreuses initiatives à son plan stratégique général, ce qui s'est répercuté sur le cadre d'action et sur les ententes de gestion de la région de la Saskatchewan. La plupart des objectifs sont définis en termes de cibles et d'indices de rendement et ils comportent des dates d'échéance. Des secteurs de responsabilité ont été assignés pour qu'il y ait habilitation.

Afin d'assurer la mise sur pied correcte de *Rassembler nos forces*, la région de la Saskatchewan a élaboré l'approche que voici :

1. Un coordonnateur a été affecté à chacun des quatre thèmes de *Rassembler nos forces*; il lui incombe de définir :
 - les initiatives;
 - les objectifs;
 - les stratégies de mise en œuvre;
 - les ressources;
 - les étapes franchies;
 - les progrès accomplis; et
 - les prochains travaux livrables.

2. La direction a préparé un cadre d'action lié aux thèmes et stratégies de *Rassembler nos forces* élaborés par les coordonnateurs. Le cadre d'action identifie les jalons ou les dates cibles et détaille les initiatives clés comme :
 - *L'instruction publique* : aider les Canadiens non autochtones à mieux comprendre les questions autochtones. Un exemple : le pourvoi d'information aux conseils municipaux sur les avantages du processus des droits fonciers issus de traités.
 - *Les programmes à l'intention des jeunes* : lancer un nouveau programme d'instruction coopérative dans 15 écoles des Premières Nations.
 - *L'établissement d'ententes de transfert financier (ETF)* : négocier et mettre sur pied six nouvelles ETF.
 - *Les services à l'enfance et à la famille indiennes (SEFI)* : établir quatre nouvelles agences SEFI et convertir les deux ententes d'agence existantes à la convention révisée de financement de la région.

Ce ne sont là que quelques exemples des initiatives qui constituent le cadre d'action de la région de la Saskatchewan.

3. Les directeurs de chacune des Directions ont préparé des ententes de gestion liées au cadre d'action. Elles comportent des cibles définies et mesurables, des secteurs de responsabilité et des dates d'échéance.

Méthode efficace — Ententes de protocole avec la FSIN

La région de la Saskatchewan est la seule à avoir un protocole fonctionnel avec son organisme provincial de traité, la FSIN. Le protocole, qui vise à améliorer le partenariat du Canada et des Premières Nations de la Saskatchewan, appuie les négociations sur l'exercice des pouvoirs et les relations financières et il contient des dispositions de coordination et de soutien de plusieurs

autres initiatives conjointes relatives au partenariat, à l'autonomie gouvernementale, à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'édification de la capacité d'aborder les priorités sociales, économiques et culturelles.

Sachant le peu de temps qui s'est écoulé depuis l'introduction des initiatives de *Rassembler nos forces*, la région de la Saskatchewan a pris d'importantes mesures de communication de la future orientation du ministère à tous les niveaux de personnel.

Les observations suivantes, toutefois, mettent en évidence des secteurs qui devraient recevoir une certaine attention à mesure que la vision continue d'évoluer afin de s'assurer la pleine compréhension et tout l'engagement du personnel.

Observation — Répercussions opérationnelles de l'initiative *Rassembler nos forces*

Bien que la plupart des employés comprennent les grands thèmes et concepts de *Rassembler nos forces*, certaines des personnes interviewées ne saisissent pas les effets possibles de l'initiative sur leurs activités quotidiennes ni les changements qui peuvent survenir pendant la mise en œuvre complète de l'initiative. Il est plus difficile d'atteindre les objectifs globaux si les employés ne comprennent pas parfaitement les répercussions des stratégies de niveau élevé sur leurs fonctions. Cette observation ne surprend pas car *Rassembler nos forces* a été introduite il y a 12 mois et bon nombre des stratégies opérationnelles à long terme de la région de la Saskatchewan en rapport avec cette initiative ont été élaborées pendant cette période.

Recommandation

1. Que le Directeur général régional s'assure que l'équipe de gestion continue de communiquer aux employés les stratégies opérationnelles, les résultats attendus et les progrès des initiatives de *Rassembler nos forces* de chacune des Directions à court, moyen et long termes.

Les employés doivent comprendre les objectifs de gestion au niveau opérationnel pour que les occasions qui se présentent soient identifiées et pour que la direction y réagisse adéquatement. L'amélioration de la compréhension du personnel de chacune des Directions des activités des initiatives de *Rassembler nos forces* ne peut qu'aider la direction à atteindre ses objectifs plus rapidement.

Pour assurer, par exemple, la diffusion adéquate de l'information aux Directions et à leurs employés, la direction peut identifier, au sein de chacune des Directions, un chef d'équipe qui serait responsable de la transmission générale des stratégies opérationnelles de la direction. Il obtiendrait les stratégies générales de chacun des coordonnateurs des thèmes de *Rassembler nos forces* et verrait à ce que soient élaborées et communiquées aux employés les stratégies de mise en œuvre. Les chefs d'équipe des différentes Directions pourraient aussi se réunir régulièrement pour comprendre les problèmes à mesure qu'ils surviennent et pour assurer l'uniformité de l'application des stratégies dans toute l'organisation.

Engagement

Au sein de la plupart des organisations, un niveau élevé d'engagement des employés garantit l'optimisation des chances d'atteindre les objectifs. Les personnes qui croient à la mission et qui partagent le besoin d'atteindre les objectifs sont des employés plus efficaces. Une organisation peut réaliser sa mission plus efficacement en promouvant un effectif habilité responsable de ses gestes, prêt à en répondre et pourvu d'un leadership efficace.

Méthode efficace — Leadership efficace

Les employés, aux divers niveaux de l'organisation, croient que leur DGR, leur DGRA et leurs directeurs sont des leaders efficaces et ils leur portent du respect, tant comme superviseurs qu'en tant que personnes.

Aux yeux des employés, ces gens travaillent fort et le travail qu'ils effectuent pour promouvoir le partenariat avec les Premières Nations reçoit leur appréciation.

Plusieurs comités, dans la région de la Saskatchewan, contribuent à faire en sorte que la région demeure sur la voie de son orientation stratégique :

- le Comité de gestion régional, qui se réunit tous les trois mois, se compose de tous les directeurs régionaux et gestionnaires; il est responsable des politiques régionales et de la prise de décisions stratégiques;
- le Comité exécutif régional, qui se réunit toutes les deux semaines, se compose des directeurs régionaux, des gestionnaires des ressources humaines et des communications et du directeur du district; il est responsable du partage de l'information opérationnelle;
- le Comité de direction, qui se réunit une fois par mois, se compose du DGR, du DGRA, de tous les directeurs, des gestionnaires des centres budgétaires et du gestionnaire des ressources humaines; il est responsable du budget stratégique et de la gestion des ressources humaines.

La participation régulière à ces comités démontre l'engagement de la haute direction envers la vision stratégique et les stratégies opérationnelles de la région et il se traduit par un leadership uniforme.

Méthode efficace — Engagement et occasion

Il règne un sens élevé de l'engagement chez l'équipe de gestion et chez les employés, qui s'acquittent de leurs fonctions avec efficacité et efficience. Les gestionnaires croient qu'ils ont la chance d'être des leaders efficaces.

Les gestionnaires ont démontré un niveau élevé d'engagement envers l'accomplissement des tâches et la mise en œuvre des initiatives de *Rassembler nos forces*. Ils sont animés d'un vif désir d'appartenir à l'équipe et ils comprennent leur milieu changeant. Ils croient que la région leur offre les cours adéquats de perfectionnement dans le domaine du leadership, ce qui leur permet d'exécuter correctement leurs activités quotidiennes.

L'Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage et le Comité de facilitation du leadership ont également pour mandat d'élaborer et de mettre en œuvre une culture du leadership dans le milieu de travail de la région. Ils s'efforcent de tenir les employés au courant des nouveaux outils et initiatives de leadership. Le Comité de facilitation du leadership tient un rôle proactif dans le développement de la capacité de chacune des Directions de se servir des outils de leadership. L'Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage tient les employés au courant des initiatives nationales et elle est responsable du développement d'une culture du leadership dans la région.

Méthode efficace — Sondage auprès des employés

La région a mené à bien, l'an dernier, un sondage auprès des employés pour obtenir leurs opinions.

Le fait que la région ait fait un sondage pour connaître les vues de ses employés sur divers sujets reliés au milieu de travail illustre son solide engagement envers eux et l'importance que la direction accorde à un milieu de travail positif. Les résultats généraux ont été positifs et ils s'alignent avec les conclusions du présent examen. L'engagement marqué de la direction envers les employés sera démontré par les gestes posés sur la base des résultats du sondage.

Observation — La haute direction et le partage de l'information

Les employés souhaitent que la haute direction partage l'information avec eux directement afin qu'ils se sentent partenaires de l'organisation.

Comme mentionné plus haut, la haute direction a le respect de ses employés, qui comprennent comment leurs directeurs, très occupés, mettent en œuvre les nouvelles initiatives et favorisent le partenariat avec les Premières Nations. Nombre d'employés ressentent également le besoin que deviennent plus fréquents les contacts directs d'information sur les événements récents aux niveaux du ministère, de la région et des Directions relativement aux questions opérationnelles, aux grands projets, aux leçons à tirer et aux raisons qui sous-tendent les décisions clés. Les employés, par exemple, ont apprécié les comptes rendus quotidiens qu'ils recevaient de la haute direction pendant une crise avec l'un des Conseils tribaux. Ils ont un sentiment d'association avec l'organisation et apprécient l'information partagée.

Recommandation

2. Que le Directeur général régional et le Directeur général régional associé, avec le soutien de l'Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage, créent plus d'occasions de contact direct avec les employés afin d'appuyer et d'encourager le sens d'appartenance et d'association des employés avec l'organisation régionale toute entière.

Il importe que le DGR et le DGRA prennent part aux activités du bureau et qu'ils entrent en contact personnel avec les employés aussi souvent que possible. Des moyens efficaces d'y arriver comprennent :

- la tenue d'assemblées locales trimestrielles ou semi-annuelles auxquelles tous les employés sont conviés. Ces assemblées peuvent ne durer que deux ou trois heures et couvrir une vaste gamme de sujets, selon les désirs des employés. Elles diffèrent de réunions actuelles de type champ libre en ceci qu'elles seraient relativement courtes et permettraient le partage d'information sur certains sujets du point de vue des opérations, par opposition au point de vue stratégique. Chacune des Directions pourrait partager de l'information sur les récents développements de ses activités et sur l'impact qu'elle constate sur l'ensemble de l'organisation. Les assemblées locales pourraient alors servir au partage d'information sur la mise sur pied réussie des initiatives de *Rassembler nos forces*;
- la présence aux réunions de planification stratégique de chacune des Directions afin de partager l'information avec les employés et s'enquérir de ce qu'ils font;
- au bureau, l'augmentation des efforts pour rencontrer le personnel et discuter de différents points avec lui.

Observation — Prise de risque et liberté d'action au niveau du personnel

Le leadership et l'habilitation ne reçoivent pas la même attention dans toute la région. Ce n'est pas tout le personnel qui croit disposer d'assez de souplesse pour prendre des risques calculés.

Certains employés ont indiqué que, bien qu'ils estiment que les cours de leadership leur aient conféré des compétences à ce chapitre, ils n'ont pas le sentiment d'avoir eu la chance de mettre en pratique leurs acquis dans leurs activités quotidiennes. Le leadership doit s'exercer à tous les niveaux de l'organisation et, en ce moment, ce ne sont pas tous les employés qui se croient en mesure de prendre des initiatives de leadership ou des risques dans leur travail de tous les jours. Plusieurs d'entre eux ne se sentent pas à l'aise avec la prise de risques et par conséquent, ils ne se croient pas adéquatement habilités à exécuter leur travail.

Recommandations

3. Que le Directeur général régional, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, s'assure que tous les gestionnaires prennent des mesures, dont la formation à la gestion du risque, pour appuyer les employés dans leurs initiatives.
4. Que le Directeur général régional s'assure que tous les gestionnaires aident les employés à déterminer comment ils peuvent prendre des initiatives de leadership en discutant de la façon dont les concepts peuvent être mis en pratique et en appuyant les employés dans leurs initiatives.

Il importe de s'assurer que la direction ne supporte pas qu'en principe les initiatives de leadership mais qu'elle aide également les employés à mettre en pratique ces concepts en les suivant, en les guidant et en leur offrant des occasions d'exercice. Pour faire en sorte que les employés se sentent soutenus, les gestionnaires doivent décider dans quelle mesure chacun des principes et concepts discutés lors des cours de leadership sont applicables aux secteurs de responsabilité de leur personnel.

Observation — Appréciation des employés

Les employés ont le sentiment que la réussite n'est pas également reconnue à tous les niveaux de l'organisation.

Une proportion indicative des employés interviewés croit que la reconnaissance de l'apport quotidien des personnes au succès de la région gagnerait à être soulignée lors de cérémonies régionales. La reconnaissance quotidienne du rendement et du succès se traduira par une meilleure appréciation de la nature et de l'importance de chacun des emplois de la région, une meilleure identification aux grands objectifs, une meilleure compréhension de ceux-ci et un renforcement de la motivation à atteindre les objectifs individuels et organisationnels. Une reconnaissance insuffisante du travail en vient à démoraliser les employés et, par conséquent, leur niveau de motivation en souffre.

Recommandation

5. Que le Directeur général régional, le Directeur général régional associé, les directeurs et gestionnaires, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, fassent des efforts supplémentaires pour reconnaître les réussites à tous les niveaux de l'organisation et qu'ils expriment leur appréciation aux employés.

Certains moyens de communication peuvent servir à assurer automatiquement cette expression. Les assemblées locales dont il a été question plus haut peuvent constituer une excellente occasion, pour chacune des Directions, de souligner le bon travail d'un employé devant ses collègues et ses pairs sans qu'il faille investir de vastes efforts. La direction devrait aussi prendre l'habitude d'expédier de brefs messages par courrier électronique pour remercier les employés ou

celle de reconnaître leurs efforts dans l'accomplissement d'une tâche particulière lors de * réunions debout + et d'autres rencontres. Il n'est pas nécessaire que la reconnaissance prenne une forme élaborée, mais il faut dire aux employés qu'ils travaillent bien pour qu'ils demeurent motivés.

Capacité

La capacité porte sur le besoin de fournir adéquatement à l'organisation et à ses employés les outils nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. Ceci comprend la formation des employés et la certitude qu'ils ont les compétences voulues pour s'acquitter de leurs fonctions ainsi que le pourvoi des sources appropriées d'information.

Dans son ensemble, la région de la Saskatchewan fournit à ses employés les outils nécessaires à l'exécution efficace et efficiente de leurs fonctions. La plupart des employés ont formulé des commentaires très positifs sur leur capacité de faire leur travail et sur le soutien reçu de l'organisation.

Méthode efficace — Services d'informatique

Tous les aspects du travail effectué par les Services d'informatique étaient positifs.

Dans toutes les entrevues, les commentaires sur les Services d'informatique ont été entièrement positifs. Les Services d'informatique ont réussi à satisfaire les besoins des utilisateurs et les employés s'accordent pour considérer le soutien informatique qu'ils reçoivent comme exemplaire. Les Services d'informatique ont l'appui du Comité régional de direction de l'informatique pour s'assurer que l'implantation de la technologie satisfasse aux besoins des activités. Un plan détaillé de technologie de l'information, pour l'exercice financier, identifie les besoins fonctionnels de chacune des Directions, la raison du soutien de l'analyse de rentabilisation et les répercussions du rejet de la proposition.

Méthode efficace — Niveau adéquat des ressources humaines et de fonctionnement et d'entretien (F+E) et outils appropriés

Les gestionnaires et le personnel ont le sentiment général que le niveau de ressources est adéquat pour les activités en cours et qu'ils ont les compétences requises pour s'acquitter de leurs tâches.

Les employés croient disposer des combinaisons de compétences et de formation nécessaires pour exécuter correctement leur travail et ils estiment que la direction les appuie toujours en leur offrant les cours de perfectionnement qui leur conviennent.

En général, les employés ont les capacités requises pour effectuer leur travail grâce aux niveaux appropriés de ressources, à l'adéquation de la formation et des compétences et aux outils convenables dont ils disposent. Au cours des dernières années, la région a dispensé un certain

nombre de cours de perfectionnement desquels les employés estiment avoir tiré profit. Ils ont, de fait, exprimé le désir de recevoir une formation plus avancée qui soit directement liée à leurs fonctions professionnelles.

Observation — Communication au sein de l'organisation

Les employés estiment insuffisante la communication entre les Directions.

Il importe de noter que les employés croient recevoir une information adéquate et suffisante sur leurs propres unités de travail et qu'ils considèrent que toute lacune communicationnelle concerne les informations sur les autres unités de l'organisation. Plus précisément, les commentaires suivants ont été émis :

- La communication entre les diverses Directions de la région semble faible. L'organisation communique très bien verticalement mais les mécanismes et protocoles de communication horizontale qui aident les employés à comprendre ce que font les autres ne sont pas toujours disponibles. Peu d'employés comprennent de façon constante le travail des autres Directions et les questions relatives aux Premières Nations. Il existe un risque de duplication du travail ou même de divergences de philosophie sur des sujets similaires quand l'information n'est pas partagée.
- Les employés sont inondés d'information. Il arrive souvent que les renseignements reçus ne les concernent pas ou ne leur soient d'aucun intérêt. Les informations de nature générale ne sont pas toujours faciles à distinguer des informations qui ont des effets directs sur leur travail. Il doit exister une distinction entre l'information qui les intéresse directement et l'information générale.

Recommandation

6. Que le Directeur général régional, avec le soutien du Comité de facilitation du leadership, voie à ce qu'un protocole de communication soit mis sur pied pour diffuser aux employés des informations qui affinent leur compréhension de leur milieu fonctionnel et des questions horizontales.

Les employés de la région de la Saskatchewan, comme de nombreux employés du MAINC, reçoivent par voie électronique de vastes quantités de communiqués qui peuvent, ou non, les concerner. Les expéditeurs devraient s'assurer que leurs communiqués par courrier électronique sont d'intérêt pour tous les destinataires. Les nouvelles de nature générale, comme l'évolution des dossiers des Premières Nations, les événements à venir, la reconnaissance des employés et l'introduction de nouvelles initiatives devraient être contenues dans un bulletin auquel tous les employés auraient accès. Ce mode de communication réduirait le volume du courrier électronique, fournirait une source commune d'information courante et uniforme et favoriserait une compréhension accrue des questions horizontales.

De nombreuses suggestions ont été présentées dans le passé quant à l'augmentation de l'exposition de la haute direction aux employés (p. ex. : assemblées générales trimestrielles, présence aux réunions du personnel et augmentation du temps passé avec lui). Ces initiatives serviraient également à aborder les problèmes des employés quant à la communication.

Surveillance et apprentissage

Il existe, dans n'importe quelle organisation, un besoin de processus dynamiques de surveillance qui respectent les exigences du changement. Les processus de surveillance doivent être suffisamment souples pour être modifiés au besoin et assez clairs pour satisfaire aux besoins de reddition de comptes. La direction doit évaluer le rendement sur une base continue et, selon les résultats obtenus, modifier la vision, les objectifs ou les pratiques de l'organisation.

Méthode efficace — Surveillance opérationnelle

Toutes les Directions de la région de la Saskatchewan exercent une forme quelconque, souvent informelle, de surveillance des activités qui leur permet d'évaluer leur taux de réussite.

Certaines Directions tiennent des réunions hebdomadaires pour définir l'état de diverses activités en cours et pour calculer officieusement si elles atteindront ou non leurs objectifs. D'autres soumettent des rapports réguliers à leur superviseur intermédiaire sur les objectifs originaux et le niveau d'atteinte de chacun d'entre eux. Les cibles sont révisées régulièrement pour faire en sorte que des mesures correctives soient prises si les activités ne sont pas terminées à la date dite. La fonction de surveillance varie au sein de chacune des Directions, mais toutes s'en acquittent, verbalement ou par écrit. La surveillance garantit une rétroaction en temps opportun et le suivi approprié des problèmes.

Observation — Évaluations du personnel et planification de carrière

Même si la surveillance des activités centrées sur la tâche et les évaluations du personnel sont menées à bien régulièrement, la planification de carrière ne revient pas aussi souvent qu'elle le devrait.

De nombreux employés n'ont pas le sentiment d'avoir une orientation à long terme et ne savent pas quelles occasions présente l'organisation. L'aspect planification de carrière prendra encore plus d'importance à mesure de la mise en œuvre de *Rassembler nos forces* et de la redéfinition des rôles et responsabilités du MAINC.

Recommandation

7. Que le gestionnaire régional des ressources humaines voie à ce que tous les gestionnaires et superviseurs insèrent une discussion de la planification de carrière dans chacune de leurs séances d'examen du rendement.

Partie 4 - Conclusion

Dans l'ensemble, la région de la Saskatchewan du MAINC a mis sur pied des pratiques efficaces de gestion et elle est fonctionne bien. Les employés comprennent la vision globale et la mission du ministère et de la région et ils croient en son mandat. Il règne un sentiment marqué d'engagement à réaliser la mission du ministère qui consiste à travailler ensemble à faire du Canada un meilleur milieu de vie pour les Premières Nations. Un respect prononcé envers le DGR, le DGRA et le partenariat avec les Premières Nations prévaut également. En général, les employés croient disposer des ressources, des compétences et des outils nécessaires pour faire leur travail aussi efficacement que possible.

La direction de la région de la Saskatchewan sait que certaines pratiques gagneraient à être améliorées. Ce sont les suivantes :

- **Communication** : dans toutes les observations et dans tous les commentaires recueillis, l'aspect du partage de l'information était présent. Les employés ressentent le désir de mieux comprendre le plan stratégique de la région et le milieu interne et externe au sein duquel ils travaillent.
- **Prise de risques et habilitation** : certains employés ont indiqué que, même s'ils croient que les cours de leadership qu'ils ont suivis leur ont donné des compétences dans ce domaine, ils ne croient pas avoir l'occasion de mettre leurs acquis en pratique dans leurs activités quotidiennes et ne se sentent pas capables de prendre des risques ou des initiatives de leadership au jour le jour.
- **Reconnaissance des employés** : les employés aimeraient que leurs réussites soient soulignées plus régulièrement; ils croient que la reconnaissance est inégale et varie selon les différents niveaux de l'organisation.
- **Surveillance** : les employés veulent profiter de plus d'encadrement et de planification de carrière au sein de la mise en œuvre de *Rassembler nos forces*.

La région de la Saskatchewan a recours à plusieurs méthodes de gestion particulièrement efficaces pour lesquelles elle devrait être reconnue. En voici quelques-unes :

- **Communication de la vision de l'initiative *Rassembler nos forces*** : la région de la Saskatchewan a réussi à communiquer les grands thèmes de l'initiative *Rassembler nos forces* à ses employés, qui comprennent maintenant la vision du Canada pour les Premières Nations.
- **Entente de protocole avec la FSIN** : le protocole, destiné à renforcer le partenariat du Canada et des Premières Nations de la Saskatchewan, appuie les négociations sur les relations financières et l'exercice des pouvoirs et contient des dispositions de

coordination et d'appui à plusieurs autres initiatives conjointes relatives au partenariat, à l'autonomie gouvernementale, à l'élaboration de politiques et de programmes et à l'édification de la capacité d'aborder les priorités sociales, économiques et culturelles.

- **Leadership efficace** : les employés des divers niveaux de l'organisation croient que le DGR, le DGRA et les directeurs sont des leaders efficaces et ils les respectent autant comme superviseurs qu'en tant que personnes.
- **Engagement et occasions** : il règne un sens élevé de l'engagement, chez l'équipe de gestion et chez la plupart des employés, envers l'accomplissement efficace et efficient de leurs devoirs. Les gestionnaires croient avoir l'occasion d'être des leaders efficaces.
- **Sondage auprès des employés** : la région a procédé à un sondage auprès des employés pour connaître leurs vues sur divers sujets relatifs au milieu de travail. Dans l'ensemble, les résultats ont été positifs et cohérents avec les conclusions du présent examen. Le sondage démontre l'engagement de la direction envers les employés et l'importance d'un milieu de travail positif.
- **Services d'informatique** : tous les aspects des Services d'informatique sont positifs.
- **Niveau adéquat de ressources humaines et de F+E et outils appropriés** : les gestionnaires et le personnel considèrent le niveau de ressources adéquat pour les activités en cours et ils croient avoir les compétences requises pour effectuer leur travail. Les employés ont le sentiment d'avoir les ensembles appropriés de compétences et de formation pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions et ils disent la direction toujours disposée à leur offrir les cours nécessaires à leur perfectionnement.
- **Surveillance opérationnelle** : toutes les Directions de la région de la Saskatchewan mènent des activités de surveillance qui, même si elles revêtent souvent une allure informelle, leur permettent d'évaluer leur taux de réussite.

Mandat

Mandat

Examen des méthodes de gestion - Région de la Saskatchewan

Contexte : Ce projet s'inscrit dans le cycle régulier des examens des méthodes de gestion de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) qui doivent être faits dans chaque région et à l'Administration centrale. Le cycle a commencé en 1994-1995 et fait partie d'un plan quinquennal. Tel qu'il est mentionné dans notre plan de 1997-1998, la région de la Saskatchewan a été ciblée pour cette année.

La région de la Saskatchewan est formée d'un bureau régional situé à Regina, d'un bureau de district et de deux centres budgétaires. Le bureau du district du centre-nord a ses bureaux à Prince Albert, le centre budgétaire du nord-ouest se trouve au bureau régional à Regina et le centre budgétaire du sud a ses bureaux à Fort Qu'Appelle.

La région de la Saskatchewan assure une vaste gamme de services aux collectivités et aux particuliers des Premières Nations et offre un service d'information au grand public. Les programmes et les services généraux sont administrés par un Comité de gestion régional (CGR) sous la direction d'un directeur général régional (DGR) et d'un directeur général régional associé (DGRA). Le CGR est formé de sept directeurs et cinq gestionnaires qui représentent divers programmes.

Besoin : La DGÉVI effectue périodiquement des examens et des évaluations des méthodes de gestion et en détermine l'efficacité. Ces examens aident la direction à améliorer ses méthodes afin d'assurer le soutien le plus efficace et le plus efficient à l'organisation.

Étendue et points examinés :

L'examen portera sur les critères des objectifs de contrôle définis par les comptables agréés du Canada dans quatre domaines principaux :

But - le sens de l'orientation de la planification et de l'organisation

- Comment la région atteint-elle les objectifs de l'organisation? (régionaux et ministériels)

Engagement - le sens de l'identité et des valeurs de l'organisation

- Dans quelle mesure les valeurs, les politiques et la répartition des responsabilités sont-elles en harmonie avec l'orientation de l'organisation?

Capacité - le sentiment de la compétence de l'organisation

- Les gens au sein de l'organisation possèdent-ils les compétences, les connaissances, les habiletés et les outils pour appuyer les objectifs du Ministère?

Surveillance et apprentissage - le sentiment de l'évolution de l'organisation

- Dans quelle mesure les activités de surveillance et d'apprentissage appuient-elles l'évolution du Ministère?

Méthode :

Il est proposé d'adopter un processus d'examen reposant sur les principes de la consultation et de la participation ainsi que des méthodes de recherche quantitative et qualitative afin d'obtenir des résultats concrets et visibles. Le projet sera instauré par un gestionnaire principal de la vérification de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) avec l'aide de consultants. Le choix de l'entreprise sera fait par le gestionnaire principal de la vérification en consultation avec la région de la Saskatchewan.

L'examen comportera les quatre étapes suivantes :

Planification / initiation

L'étape de la planification établit le cadre de référence du projet. Elle clarifie le mandat, les objectifs et la portée du projet ainsi que les résultats escomptés. L'étude des méthodes de gestion de la région se fait à ce moment.

L'objectif de cette étape est de permettre aux vérificateurs de se mettre d'accord sur l'orientation et la méthodologie du projet. Les membres de l'équipe de vérification clarifient la méthodologie, les méthodes qualitatives et quantitatives qui conviennent et la nature de l'échantillonnage s'il y a lieu afin d'arriver à un plan d'activité.

Collecte de l'information / conduite de l'examen

Au cours de cette étape, les vérificateurs mettent en oeuvre le plan élaboré à l'étape précédente. Les activités peuvent comprendre des entrevues personnelles et des rencontres de groupe, des séances de groupe, l'examen des dossiers, des processus et des méthodes de gestion et toute autre recherche nécessaire et collecte d'information.

Analyse

Une fois toute l'information recueillie, les vérificateurs analysent les données et clarifient certains points tels que :

- Comment vont les affaires actuellement?
- Quelles sont les lacunes?
- Suggestions afin de combler les lacunes et afin d'améliorer les méthodes régionales pour répondre aux besoins futurs.
- Détermination des méthodes efficaces.

Ces informations seront présentées à un groupe de représentants de la région. Ce groupe validera les données, proposera des recommandations et élaborera le cadre d'un plan de travail aux fins de mise en oeuvre.

Rapport

Le but de l'étape du rapport est de réunir toutes les informations et les recommandations rassemblées au cours de l'examen dans un format concis. Le rapport présente aussi les résultats de l'analyse et le plan de travail aux fins de mise en oeuvre.

Ressources : Les travaux seront exécutés par des ressources internes et des consultants.

Coût : Le coût prévu des ressources contractuelles est de 50 000 \$.

Échéancier : La planification débutera en avril 1998. Un rapport préliminaire sera rédigé d'ici septembre 1998.

Approuvé par :

R. Bird
Directeur général régional
Région de la Saskatchewan
Le 7 juin 1998

Plan d'action

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des méthodes de gestion - Région de la Saskatchewan
 REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Saskatchewan Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
1. Que le Directeur général régional s'assure que l'équipe de gestion continue de communiquer aux employés les stratégies opérationnelles, les résultats attendus et les progrès des initiatives de <i>Rassembler nos forces</i> de chacune des Directions à court, moyen et long termes.	10	Le Comité de gestion régional accorde une grande priorité à <i>Rassembler nos forces</i> dans le cadre de ses réunions. Une participation accrue au CGR permet une plus grande diffusion des connaissances au niveau régional. Réunions trimestrielles pour informer le personnel et solliciter sa participation : 15 juin, 8 septembre et 8 décembre 1999 et 1 ^{er} mars 2000.	Directeur général	31 mars 2000
2. Que le Directeur général régional et le Directeur général régional associé, avec le soutien de l'Équipe d'appui au leadership et à l'apprentissage, créent plus d'occasions de contact direct avec les employés afin d'appuyer et d'encourager le sens d'appartenance et d'association des employés avec l'organisation régionale toute entière.	12	Réunions trimestrielles auxquelles tout le personnel est encouragé à participer. Présence du directeur général régional et du directeur général régional associé à des événements publics, comme la Semaine de la fonction publique. Collaboration étroite de l'Équipe de soutien du leadership et de l'apprentissage avec le directeur général régional et le directeur général régional associé pour cerner d'autres occasions de rencontrer le personnel.	Directeur général Directeur général associé L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 mars 2000
3. Que le Directeur général régional, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, s'assure que tous les gestionnaires prennent des mesures, dont la formation à la gestion du risque, pour appuyer les employés dans leurs initiatives.	13	Des séances d'information sur la formation en gestion du risque son prévues.	L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 décembre 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des méthodes de gestion - Région de la Saskatchewan
 REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Saskatchewan Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
4. Que le Directeur général régional s'assure que tous les gestionnaires aident les employés à déterminer comment ils peuvent prendre des initiatives de leadership en discutant de la façon dont les concepts peuvent être mis en pratique et en appuyant les employés dans leurs initiatives.	14	<p>Quatre équipes de facilitation du leadership ont été mises sur pied, et tous les employés ont été invités à y participer. Les équipes visent à encourager les employés à faire preuve de leadership dans le cadre d'initiatives.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Communications 2. Appréciation des employés 3. Vision 4. Formation des employés <p>La formation en leadership demandée par les employés dans leur plan de formation sera assurée par l'Équipe de soutien du leadership et de l'apprentissage.</p>	Directeur général L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 mars 2000
5. Que le Directeur général régional, le Directeur général régional associé, les directeurs et gestionnaires, de concert avec le Comité de facilitation du leadership, fassent des efforts supplémentaires pour reconnaître les réussites à tous les niveaux de l'organisation et qu'ils expriment leur appréciation aux employés.	14	L'équipe de reconnaissance du leadership des employés a été mise sur pied pour améliorer les méthodes utilisées pour reconnaître les réalisations des employés. La reconnaissance des employés sera une activité courante à toutes les réunions trimestrielles des employés.	Directeur général régional Directeur général régional associé Directeurs/Gestionnaires L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 mars 2000

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des méthodes de gestion - Région de la Saskatchewan
 REGION OR SECTOR / RÉGION OU SECTEUR : Saskatchewan Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION (If space provided is insufficient please continue on blank sheet. / Si vous manquez d'espace, veuillez continuer sur une page blanche.)	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
6. Que le Directeur général régional, avec le soutien du Comité de facilitation du leadership, voie à ce qu'un protocole de communication soit mis sur pied pour diffuser aux employés des informations qui affinent leur compréhension de leur milieu fonctionnel et des questions horizontales.	16	L'équipe du leadership en matière de communication, dont les membres proviennent de tous les secteurs, a été mise sur pied. L'équipe élabore actuellement un plan détaillé dont le but est d'examiner tous les moyens de communication (écrits, visuels, électroniques, verbaux).	Directeur général régional L'équipe d'appui à l'apprentissage et au leadership et un comité de facilitation du leadership	31 mars 2000
7. Que le gestionnaire régional des ressources humaines voie à ce que tous les gestionnaires et superviseurs insèrent une discussion de la planification de carrière dans chacune de leurs séances d'examen du rendement.	18	Réception d'un message électronique, le 17 mai 1999, du gestionnaire régional des ressources humaines à tous les gestionnaires et les employés pour les inciter à discuter de planification des carrières dans le cadre de l'AREE.	Gestionnaire, Ressources Humaines	17 mai 1999