

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

Préparé par :

Hélène Thériault, Agent des projets de vérification

**Avec la collaboration de :
Coopers & Lybrand Consulting**

**Examen des pratiques de gestion
Région de l'Alberta**

**Projet 97/19
Mars 1998**

Table des matières

	Page
Sommaire	i
Méthodologie	i
Évaluation générale	i
Principales constatations	ii
Partie 1 - Introduction	1
Contexte de l'examen	1
Contexte de la région de l'Alberta	1
Méthodologie utilisée pour l'examen des pratiques de gestion dans la région de l'Alberta	3
Partie 2 - Constatations et recommandations	8
Planification	8
Mesure du rendement	10
Transition	11
Contexte général des recommandations	12
Partie 3 - Mise en œuvre et prochaines étapes	15
Partie 4 - Conclusion	16
Annexes	
Mandat	
Plan d'action	
Appendices	
Appendice 1	
Appendice 2	

Cet examen des pratiques de gestion de la région de l'Alberta a été réalisé entre octobre 1997 et mars 1998 dans le cadre du cycle des examens des pratiques de gestion effectués par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne. L'examen a porté sur les activités et la gestion financière en mettant l'accent sur les questions stratégiques plutôt que les questions opérationnelles.

Méthodologie

L'examen a été réalisé en trois étapes :

- Orientation et planification – L'examen préliminaire des documents, quelques entrevues et un atelier d'une journée ont révélé trois thèmes qui devaient être étudiés plus en détail.
 - Processus de planification
 - Processus de gestion du rendement
 - Approche générale de la gestion de la transition
- Examen proprement dit et analyse – Des entrevues détaillées ont été menées avec le personnel et avec les clients sur chacun des thèmes qu'il avait été convenu d'examiner. De plus, les documents pertinents existants ont été passés en revue.
- Rapport - Les résultats de l'examen ont été présentés à la haute direction dans un rapport écrit dont la parution a marqué la fin du processus d'établissement des rapports.

Évaluation générale

Il a été démontré que la région de l'Alberta avait été capable de continuer à mettre l'accent sur les clients, malgré les changements énormes apportés. Les changements qui ont eu des répercussions à la grandeur du pays, comme la naissance d'une nouvelle relation avec les Premières Nations et le renouvellement de l'engagement du Canada de favoriser l'autonomie gouvernementale et le transfert de la prestation des services, ont eu des répercussions marquées sur les activités de la région de l'Alberta. De plus, au cours des deux dernières années, il y a eu un roulement exceptionnel au sein des effectifs, et bon nombre de postes stratégiques continuent d'être comblés de façon « intérimaire ». Le personnel local a maintenu son engagement de servir les partenaires des Premières Nations malgré tous ces chambardements.

Les pratiques de gestion ont subi les contrecoups de cette période de transformation. Les processus de planification et de gestion du rendement sont devenus plutôt informels, de sorte qu'ils ne sont pas particulièrement efficaces. De plus, on ne voit pas très clairement comment la région traversera cette transition qui se poursuivra fort vraisemblablement pendant encore un certain temps.

Il est donc très difficile pour les gestionnaires ou les employés de s'assurer que leurs activités quotidiennes appuient les orientations à plus long terme du Ministère, ou d'évaluer dans quelle mesure ils atteignent les buts du Ministère.

Principales constatations

Planification – Le processus de planification actuellement en vigueur dans la région, fort différent de ce qu'il était auparavant, n'a pas été bien documenté ou mis en œuvre dans son intégralité. Les activités actuelles ne reflètent pas les préoccupations des clients en matière de développement économique. Or, les Premières Nations considèrent que l'atteinte de l'objectif du transfert de tous les services dépend du développement économique. Ceci dit, le rôle du MAINC pour faciliter l'accès à l'aide au développement économique est assez limité. Il est recommandé de documenter le processus de planification remanié et de l'utiliser pour améliorer la façon de répartir les ressources et de concevoir les services, en visant particulièrement à aider les Premières Nations à avoir accès à l'aide au développement économique.

Mesure du rendement – Il faut féliciter la région, qui vient de consacrer beaucoup de temps et d'efforts à l'élaboration d'une série de mesures du rendement jugées pertinentes et appropriées par Ministère et les Premières Nations. Cependant, ces mesures n'ont pas été mises en œuvre. Le processus actuel de gestion du rendement de la région, au niveau de l'organisation comme au niveau individuel, manque d'uniformité. Il est recommandé d'adopter une approche plus dynamique et plus générale pour le suivi du rendement de l'organisation ainsi qu'une approche plus uniforme pour le suivi du rendement individuel.

Transition – La région traverse une période de transition. Même si l'on reconnaît cela, et bien qu'un certain nombre d'activités distinctes aient été réalisées en vue d'un transfert des programmes, il n'existe pas de plan d'ensemble pour la gestion du processus de transition. Il est recommandé que la région de l'Alberta adopte une « culture » de la transition et élabore des stratégies propices à la transition qui reconnaîtront les différences entre Premières Nations en ce qui a trait aux capacités et aux intérêts.

Les initiatives relatives aux structures et les projets présentés dans le plan d'action du ministre pour les questions autochtones, dont on a fait état au cours de cet examen, accroîtront considérablement les pressions exercées en faveur de la planification et de la gestion d'un processus de transition ainsi que de l'élaboration de systèmes de mesure aptes à assurer un suivi des progrès.

Partie 1 - Introduction

Contexte de l'examen

Ce projet s'inscrit dans le cycle des examens des pratiques de gestion effectués par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI). La tenue de cet examen a été demandée afin de permettre à l'équipe de gestion de la région de l'Alberta de s'assurer que toutes les pratiques de gestion régionales respectent les politiques et les normes du Ministère et qu'elles sont adaptées aux particularités de la région.

Dès le début de cet examen, on a demandé à l'équipe de projet de tenir compte de plusieurs thèmes importants :

- mettre le plus possible l'accent sur le côté stratégique plutôt que sur le côté opérationnel;
- lier les observations et les recommandations aux systèmes de gestion chaque fois que c'est possible;
- axer l'examen sur les points importants le plus tôt possible;
- maintenir l'accent sur l'ensemble de la région au moment de la collecte des données, et dans les constatations et les recommandations;
- faire participer le plus possible le personnel et les clients;
- penser que le rapport final s'adresserait principalement aux intervenants.

Contexte de la région de l'Alberta

Les 43 Premières Nations qui forment le groupe de clients de la région de l'Alberta sont réparties dans trois régions visées par des traités. Il s'y trouve 111 réserves d'une superficie totale d'environ 700 000 hectares. Au 31 décembre 1996, le nombre d'Indiens inscrits s'y élevait à 76 419. Soixante-sept pour cent vivaient dans les réserves et sur les terres publiques. Près de 60 pour 100 de cette population a moins de 25 ans.

L'équipe de gestion de la région de l'Alberta est responsable d'une vaste gamme de services actuellement fournis à ce groupe de clients. Ces services sont assurés dans toute la région et sont administrés par le bureau central d'Edmonton. Les services sont les suivants :

- Services fonciers et fiduciaires;

- Affaires intergouvernementales et Politiques opérationnelles;
- Services de financement;
- Services ministériels et de soutien, dont les ressources humaines, les communications et les services exécutifs et ministériels.

Servir les clients de la région de l'Alberta est encore plus difficile à cause d'un certain nombre de facteurs qui font partie de la « scène » locale, dont les suivants :

- **Diversité** – Les Premières Nations de l'Alberta sont très diversifiées : il y en a de très pauvres et des bien nantis. Le MAINC - région de l'Alberta doit donc essayer d'assurer une gamme extrêmement variée de services afin de répondre aux besoins de tous ses clients ou commencer à segmenter son « marché » et offrir des services qui répondent aux besoins d'un groupe moins nombreux de clients vraisemblablement moins bien nantis.
- **Ce qu'on a et ce qu'on n'a pas** – La présence de plusieurs bandes prospères et actives sur le plan commercial crée une dynamique régionale unique. Les Premières Nations moins bien nantis peuvent voir, au premier coup d'œil, les importants avantages associés à une réussite économique réalisable. Ces exemples deviennent des « points de repère » pour le MAINC comme pour les Premières Nations. Le MAINC - région de l'Alberta se fonde sur ce qui se fait dans ces bandes pour mesurer les efforts de développement économique tandis que les Premières Nations font des pressions pour que le MAINC intensifie ses efforts et soit plus efficace dans ce domaine.
- **Roulement et fragmentation** – Les Premières Nations de l'Alberta ne sont pas représentées par une « voix unifiée ». De plus, on observe un assez fort taux de roulement chez les dirigeants des Premières Nations. Dans ces circonstances, il est difficile d'établir et de maintenir une stratégie régionale globale enracinée dans un consensus chez les groupes concernés.
- **Attention politique** – Le MAINC - région de l'Alberta n'est pas habitué au genre d'attention politique dont il est actuellement l'objet, ce qui a pour effet d'accroître considérablement le temps et le niveau de compétence requis pour gérer la fonction communications, qu'il s'agisse des communications entre la région et l'Administration centrale ou de celles entre les gestionnaires locaux et leurs clients.
- **Reddition de comptes et distance de la prestation des services** – La situation politique est aggravée par le fait que le MAINC - bureau de l'Alberta s'oriente vers le transfert de tous ses programmes. On demande à l'organisation de répondre d'activités dont elle ignore souvent l'existence ou sur lesquelles elle n'a aucun droit de regard. Ce sera ainsi tant et aussi longtemps que durera la période de transition. Il faut reconnaître cette situation et en tenir compte dans les communications régionales et la planification de la transition.

- **Enjeux environnementaux** – C’est une question très délicate dans cette région à cause de l’importance que les Premières Nations attachent à l’utilisation efficace et à la gestion des terres et de ses habitants, et à cause de l’attention qu’ont suscitée plusieurs événements récents en ce domaine.

Il faut également prendre en considération un autre facteur qui ne facilite pas la tâche de la région de l’Alberta, à savoir le phénomène, répandu à la grandeur de la fonction publique fédérale, du roulement élevé dans les postes de la haute direction. Ces dernières années, l’équipe de gestion de la région de l’Alberta a connu bon nombre de changements, et au moment où cet examen a été effectué, cinq postes sur huit au niveau des cadres supérieurs étaient comblés « par intérim », dont les deux postes de niveau le plus élevé. Ce manque de continuité dans l’équipe de gestion fait en sorte qu’il est difficile d’élaborer et d’appuyer des stratégies à long terme et les plans pour les appuyer.

Chacun de ces facteurs présente un défi de taille; quand ils sont réunis, ils créent une situation de stress continu. Malgré ces difficultés, la direction et le personnel à tous les niveaux continuent d’essayer de mettre l’accent sur un bon service à la clientèle, et d’appuyer le plan d’action national visant à renouveler la relation avec les Premières Nations.

Méthodologie utilisée pour l’examen des pratiques de gestion dans la région de l’Alberta

L’examen a été réalisé en trois étapes.

Première étape – Orientation et planification – L’objectif de cette étape était de permettre à l’équipe d’effectuer une évaluation initiale du risque et de préciser les objectifs du travail qui devait être fait dans le reste de l’examen. Les vérificateurs ont entre autres examiné les objectifs de travail, les stratégies de gestion et les mesures générales de contrôle. Ils ont passé en revue les documents pertinents, interrogé des membres de l’équipe de gestion et animé un atelier d’une journée auquel ont pris part quinze employés représentant tous les secteurs et tous les niveaux de l’organisation. Dans chaque volet, les vérificateurs ont essayé d’obtenir de l’information sur la planification et la répartition des ressources, les activités continues et la gestion et la mesure du rendement. Cette étape s’est terminée par une discussion des constatations préliminaires avec l’équipe de gestion de la région, et un rapport recommandant un examen plus approfondi dans trois domaines liés aux pratiques de gestion.

Deuxième étape – Examen proprement dit et analyse – Le travail sur place a été effectué conformément au plan et aux priorités recommandés à la fin de la première étape. Les vérificateurs ont effectué un examen détaillé des documents pertinents, énumérés à l'Appendice I. De plus, ils ont effectué des entrevues structurées avec des membres de la haute direction et des équipes en charge de la prestation des services du bureau d'Edmonton, avec du personnel de l'Administration centrale à Ottawa, des employés du bureau régional du sud et des délégations de représentants de quatre Premières Nations. Les observations et les recommandations présentées dans ce rapport reposent sur ces sources d'information.

Troisième étape - Rapports – Le processus d'établissement des rapports pour cet examen comporte trois parties. Le rapport rédigé à la fin de la première étape contenait un examen des constatations initiales. Vers la fin de la deuxième étape, on a présenté en détail les résultats préliminaires de la deuxième étape à tous les membres de l'équipe de gestion lors de la retraite de planification. Le présent rapport constitue la troisième et dernière étape du processus d'établissement des rapports.

Portée de l'examen

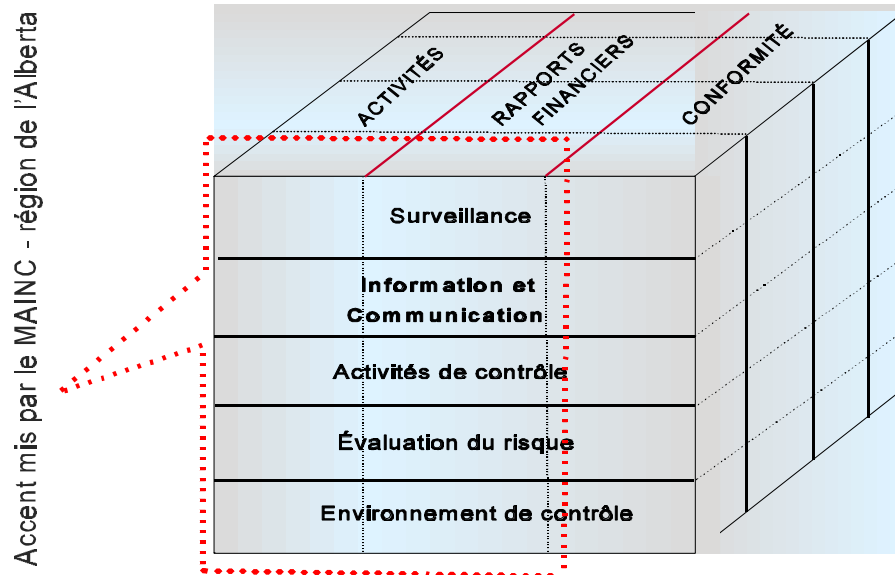
Au début, l'examen devait porter sur tous les aspects du modèle défini par l'Institut canadien des comptables agréés, appelé critères de contrôle (CoCo). On devait donc aussi examiner les répercussions des pratiques de gestion sur :

- **l'objectif** – le sens de l'orientation et de la planification des organisations;
- **l'engagement** – le sens de l'identité et des valeurs des organisations;
- **les capacités** – les compétences des organisations;
- **la surveillance et l'apprentissage** – le développement général des organisations.

Ces aspects ont été étudiés à l'étape de planification de l'examen. La collecte des données a été structurée selon le modèle de la figure I, appelé Cadre de contrôle intégré. Comme le montre cette figure, l'examen portait sur les activités et la gestion financière, mais ne s'étendait pas à la vérification de la conformité aux procédures de contrôle.

Figure I

Le cadre intégré



Dans le rapport rédigé à la première étape, il était mentionné que le MAINC - région de l'Alberta est une organisation en pleine période de transition qui est influencée par plusieurs facteurs.

- Le gouvernement de l'Alberta a rapidement redéfini son rôle, ses mécanismes de prestation des services et ses structures de reddition de comptes, dans plusieurs domaines de la prestation des services. Cela englobe plusieurs des domaines qui intéressent particulièrement les Premières Nations et le MAINC, soit les services sociaux, l'éducation et la santé. Cela a eu et continuera d'avoir des répercussions sur les Premières Nations.
- Le gouvernement du Canada redistribue ses ressources conformément à sa nouvelle approche des restrictions budgétaires. Les ressources continueront de diminuer, et les ressources disponibles seront probablement réparties différemment.
- Le gouvernement du Canada re redéfinit sa relation avec les Premières Nations du Canada de façon systématique. Cette initiative sera probablement réaffirmée et stimulée à nouveau dans le cadre de la réponse des gouvernements à la Commission royale sur les peuples autochtones.

Chacun de ces facteurs est suffisant pour inciter la région à repenser le rôle et les systèmes de gestion à l'appui de l'organisation. Réunis, ils sont un stimulant puissant en faveur d'une transition contrôlée. Pour ce qui est du cadre COCO de l'ICCA, ce sont principalement le volet de « l'objectif » et celui de « l'engagement » du cadre général d'évaluation qui présentent des défis.

Les thèmes

Les thèmes qui sont ressortis des recherches effectuées au moment de l'étape du sondage préliminaire sont assez typiques des symptômes que l'on retrouve dans les organisations en transition. Les organisations en mutation essaient souvent d'appliquer les systèmes de prise de décision, de planification et de prestation des services qui sont conçus pour un environnement stable dans un environnement qui a commencé à changer et qui par conséquent n'est plus stable et ne devrait pas se stabiliser avant un certain temps. Plusieurs thèmes sont particulièrement dignes de mention.

Thèmes liés à la **planification** :

- L'absence apparente de lien direct entre les plans, la répartition des ressources et les événements et besoins réels indique qu'on ne répond plus aux besoins et qu'on n'assure plus les services comme avant, et qu'il faut déroger aux plans établis pour adapter et réadapter l'organisation au fur et à mesure qu'évoluent les situations.
- Un niveau très élevé d'activité et de frustration générale, dans un contexte où on n'arrête apparemment pas de régler des « questions », et où il faut utiliser les ressources qui devaient être destinées à des fins précises ou à des tâches continues pour « éteindre les feux ». Le nombre de ces questions, leur diversité et leur complexité augmentent quand l'environnement change, et les principaux intervenants essaient de redéfinir leurs rôles dans ce contexte.
- Une multitude d'initiatives et de stratégies d'adaptation (la « saveur du jour » qui nous a été mentionnée par les employés et la direction) sans priorités, conclusions ou aboutissements bien déterminés, est également un symptôme de changement rapide. On ne sait jamais quelles sont les initiatives les plus importantes parce que les anciens points de repère et les rôles ne sont plus pertinents, et les nouveaux ne sont pas encore clairs et stables.

Thèmes liés à la **gestion du rendement** :

- Incertitude concernant la façon de définir et de mesurer le rendement. Encore une fois, parce que les anciens cadres de référence ne sont plus pertinents, les anciennes façons de faire relatives à la gestion du rendement ne fonctionneront pas.

Thèmes liés à la **gestion de la transition dans les programmes et les activités** :

- Frustration parce que les anciens outils sont inadéquats, et les nouveaux outils pas encore au point. On retiendra par exemple les frustrations exprimées à l'égard des nouvelles ententes conclues avec les Premières Nations. Cela englobe le nombre de changements continus nécessaires pour que ces outils fonctionnent, le temps que les gestionnaires doivent passer « sur le terrain » et à l'Administration centrale, pour faire face aux demandes et initiatives ponctuelles des Premières Nations. La pertinence des nouveaux outils et des nouvelles façons de faire est aussi touchée par l'écart considérable dans la motivation et les capacités des Premières Nations concernant leur nouveau rôle.
- Frustration générale à l'égard de l'incohérence perçue entre, d'une part, « ce qu'on dit » au sujet de l'indépendance des Premières Nations et du rôle du MAINC, lequel doit être un organisme de « financement et de direction », et d'autre part la « progression » apparente quotidienne des niveaux accrus de participation du MAINC imposés par un cadre de reddition de comptes accru. C'est symptomatique de la transition, où les éléments de l'ancien monde et du nouveau monde doivent coexister.

Le MAINC - région de l'Alberta doit donc déterminer ce qui est essentiel à la réussite de la transition et mettre l'accent sur la gestion de ces éléments. Les organisations qui réussissent leur transition savent ce qui compte le plus, et veillent à ce que ce soit bien fait.

Recommandations pour le déroulement proprement dit de l'examen

La recommandation de l'étape de planification était de mettre l'accent, dans le reste de l'examen, sur les trois points suivants :

- **Planification** – Il a été recommandé d'accorder une attention particulière au lien vague entre la répartition des ressources et les besoins, à l'apparente répartition des ressources fondée sur les problèmes courants plutôt que sur les besoins et stratégies à long terme et à la multiplicité des initiatives axées sur le changement et les améliorations.
- **Gestion du rendement** – Il a été recommandé que les vérificateurs examinent comment le rendement individuel et celui des programmes sont définis et mesurés, ainsi que la nature des liens de ce processus avec les buts et objectifs de l'organisation.
- **Gestion de la transition** – Il a été recommandé que les vérificateurs déterminent quels progrès ont été réalisés dans la transition des les approches traditionnelles aux approches plus actuelles, en particulier en ce qui concerne les niveaux d'habilitation des Premières Nations.

Ces recommandations reposaient sur les thèmes qui sont continuellement ressortis dans les documents, les entrevues et au cours de l'atelier. L'équipe de gestion a accepté ces recommandations. Par conséquent, dans la deuxième étape de l'examen, les vérificateurs se sont penchés sur les thèmes de la transition et de la gestion efficace des systèmes de gestion du rendement et de planification à l'appui.

Partie 2 - Constatations et recommandations

Les constatations et les recommandations de cet examen sont regroupées selon les trois grands thèmes qui ont guidé le travail sur le terrain et le travail d'analyse. Par conséquent, les constatations sont présentées sous les rubriques suivantes :

- planification;
- mesure du rendement;
- transition.

Planification

Au niveau le plus élevé, la planification nécessite l'examen de l'évolution des besoins des Premières Nations, et l'élaboration d'une stratégie à l'égard de la prestation des services qui répondra à ces besoins. Le MAINC - région de l'Alberta fait face à une évolution particulièrement difficile des besoins en matière de services. Il doit gérer une approche « à deux voies » à l'égard des services qui rend compte à la fois du besoin actuel de meilleurs cadres redditionnels et de conformité pour les Premières Nations, et de la participation directe continue à la prestation des services, tout en appuyant les initiatives prometteuses des Premières Nations qui amélioreront la gestion interne et l'économie communautaire. En fait, l'organisation est appelée à « ramer » et à « diriger » dans une période de transition planifiée. Les processus actuellement utilisés pour définir les services et les stratégies de prestation des services ne tiennent pas compte de cette réalité.

Une manifestation de cette situation est le fait que le Ministère ne réussit plus à répondre aux besoins des Premières Nations qui ont besoin d'aide dans le domaine du développement économique (DÉ), alors que c'est une priorité absolue pour les collectivités qui luttent pour devenir plus autonomes. Le Ministère soutient que le MAINC ne fournit pas de ressources pour le développement économique, mais qu'il facilitera l'accès à de telles ressources. Par contre, les Premières Nations soutiennent que l'objectif du transfert des programmes partagé par le MAINC et les collectivités autochtones passe par le développement économique. Aux yeux des Premières Nations, le DÉ semble être un ajout de dernière minute du MAINC, et cela se reflète dans l'attention accordée au DÉ comparativement aux autres activités. Du point de vue des Premières Nations, les activités liées au DÉ sont très axées sur le contrôle, et ce type de services très spécialisés est souvent confié à des personnes qui n'ont pas les compétences pour effectuer le travail. On a l'impression que le développement économique est considéré par le MAINC comme le « problème de quelqu'un d'autre ». En fait, cette observation est juste puisque le Ministère soutient que le financement du DÉ doit provenir d'autres sources que le MAINC. Cependant, on n'a pas envisagé de stratégies dynamiques ou créatives pour la prestation des services tels que l'utilisation stratégique d'autres modes de prestation des services ou le recours à

des tierces parties compétentes. Par conséquent, la planification de services visant à répondre aux besoins des collectivités des Premières Nations a pris du retard par rapport à l'évolution des besoins des Premières Nations.

De façon plus détaillée, le processus de préparation des budgets et des plans annuels a beaucoup évolué au cours des deux dernières années. L'ancien processus de planification reposait sur les marchés de gestion, et on pensait en général qu'il était beaucoup trop lourd et trop bureaucratique. Le processus actuel attribue des responsabilités claires en ce qui a trait à la fonction de planification, mais les limites au regard des ressources ont réduit le temps et les efforts consacrés à la planification proprement dite. Le nouveau processus de planification n'est pas encore documenté, et aucun plan de travail n'a été élaboré. Le processus de planification « va du haut vers le bas », et la contribution du personnel est limitée. On trouvera à l'Appendice II les diagrammes des processus de planification, passé et actuel.

Recommandations

1. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta reconnaisse la diversité des besoins dans la façon de planifier les services. Afin de refléter cette réalité, le processus de planification doit appuyer la conception d'une vaste gamme de services, en particulier pour clarifier le rôle de la région dans les services de développement économique des Premières Nations.
2. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta cherche avec les Premières Nations des moyens de fournir aux Premières Nations des services de soutien au développement économique. Compte tenu que la situation économique varie beaucoup d'une Première Nation à l'autre, il est peu probable que le modèle actuel « de demandes et de réponses concernant des projet précis » soit suffisamment adapté et dynamique pour relever les défis qui ont été mis au jour par les Premières Nations.
3. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta établisse et documente un cycle annuel de planification axé sur les activités. Des responsabilités précises doivent être attribuées pour les diverses activités de planification.

Mesure du rendement

Une bonne mesure du rendement sous-entend ce qui suit :

- définir les objectifs et les buts de l'organisation;
- établir des mesures qui peuvent être utilisées pour évaluer les progrès;
- suivre l'atteinte des buts et objectifs et faire rapport à ce sujet.

L'un des éléments importants d'un processus efficace de gestion du rendement est l'élaboration, pour chacun des membres du personnel et de la direction, de buts qui soient compatibles avec les objectifs de l'organisation et qui reflètent dans l'ensemble tous les résultats à obtenir pour que ces objectifs soient atteints.

Dans la région de l'Alberta, il n'existe pas d'approche uniforme de la gestion du rendement. Le rendement de l'organisation est mesuré de façon très officieuse et non structurée. Au cours des réunions hebdomadaires de gestion, on s'informe officieusement des produits et services à fournir, mais il n'y a pas de rapports officiels des progrès par rapport aux buts visés, ni de recours direct lorsque les produits et services censés être fournis ne le sont pas. Les rapports sur les écarts dans le domaine de la gestion portent uniquement sur les questions financières, et contiennent très peu d'informations générales. Les Premières Nations ont à présenter des rapports complexes et c'est sur ces rapports qu'on se fonde pour vérifier les résultats des dépenses courantes. Les réponses varient selon la nature de l'entente de financement ou l'instrument concerné, et selon la nature de l'écart. Il n'existe pas d'approche générale des réponses face aux écarts.

Dans beaucoup des domaines fonctionnels visés (éducation, services sociaux, santé), le rendement est difficile à mesurer, et cette situation n'est pas près de changer. Quelle que soit l'approche utilisée pour mesurer le rendement, il faudra tenir compte de cette réalité. La région a beaucoup investi dans l'élaboration d'une série de mesures du rendement qui ont été jugées assez bonnes par la direction et par les groupes partenaires des Premières Nations. Cependant, ces mesures n'ont jamais été mises en œuvre.

Sur le plan individuel, les membres de l'équipe de gestion passent des contrats verbaux et établissent leurs buts et objectifs avec le directeur général régional, ou le directeur général régional adjoint. Cependant, il n'existe pas de mécanisme pour vérifier la conformité entre les buts de la direction et ceux de l'organisation. Les employés peuvent avoir des évaluations du rendement verbales ou écrites (actuellement, la moitié des évaluations se font verbalement, et la moitié par écrit). Il n'y a pas de buts et d'objectifs qui sont établis pour le personnel, de sorte que la mesure du rendement repose sur les descriptions de postes. Cette façon de faire n'est pas compatible avec l'intention du MAINC d'élaborer des descriptions de postes moins descriptives.

Recommandations

4. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta envisage :
 - d'adopter un modèle existant ou d'en élaborer un nouveau, et
 - d'utiliser des mesures de rendement d'équipe et individuel qui (1) soient axées sur les résultats et non sur les processus, (2) ne se limitent pas au rendement financier, et (3) soient liées de façon précise aux buts de l'organisation qui ont été documentés.
5. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un processus d'évaluation du rendement documenté qui s'appliquera à tous les niveaux de l'organisation.
6. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un système de suivi du rendement général qui fera ressortir les écarts par rapport au rendement prévu, au niveau individuel et au niveau des équipes. Il sera important de s'assurer que des mesures seront prises à l'égard des écarts du rendement dès qu'ils seront relevés. De plus, ce processus devra inclure un mécanisme continu, direct et structuré de rétroaction avec le client.

Transition

Dans la région de l'Alberta, on reconnaît que le rôle du Ministère change, et on a à cœur d'établir une nouvelle relation avec les Premières Nations. De plus, bien que la vision de cette nouvelle relation ne soit pas particulièrement claire, on est sensibilisé aux principes généraux qui devraient orienter la nouvelle façon de faire. Le défi sera de passer à travers la longue et difficile période de transition.

Actuellement, l'approche générale à l'égard de la transition n'est pas claire et il ne semble pas y avoir de plan régional de transition. Certes, il y a plusieurs initiatives ponctuelles en voie de réalisation dans la région, mais il s'agit essentiellement d'une série d'efforts disparates plutôt que de différents volets d'une stratégie globale cohérente de transition. Les employés ne disposent pas d'un cadre de processus général de transition pour mettre en contexte leurs propres tâches. Faute d'un tel processus, il est difficile pour eux de contribuer au changement général d'orientation du Ministère.

Chez les employés du MAINC, on doute de la capacité des Premières Nations de remplir leur rôle dans le processus de transition, de sorte que les employés craignent que le MAINC soit blâmé pour l'absence de progrès dans une initiative qu'ils ne peuvent pas, en fin de compte, mettre en œuvre seuls. Cependant, la plupart des employés du MAINC n'ont pas eux-mêmes renforcé leurs propres obligations redditionnelles de façon à intégrer et gérer le changement dans leurs domaines de compétence respectifs, de sorte qu'ils ne se sentent pas personnellement responsables de la réalisation et de la gestion de la transition. Cela est probablement attribuable au peu de clarté entourant le processus global de transition, et à la difficulté qu'ont les individus à comprendre le rôle qu'ils ont à jouer dans le processus.

Le processus de gestion de la transition est rendu encore plus complexe par le nombre de ministères fédéraux faisant affaire avec les Premières Nations. Ces organisations ne partagent pas une vision commune du rôle que doit jouer le gouvernement fédéral et des répercussions de ce rôle sur le fonctionnement. Finalement, peu nombreux sont ceux qui cherchent à devenir, à long terme, aussi « non interventionnistes » que le MAINC.

Recommandations

7. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un plan général de gestion de la transition qui fasse la distinction entre les compétences et les ressources nécessaires pour gérer la transition, et celles qui sont nécessaires pour assurer la gestion à l'issue de la transition. Il sera important de gérer le plan au moyen de mécanismes ministériels de gestion du rendement et de planification, et de s'assurer également que le plan est reflété dans les buts et les objectifs établis pour les employés. De plus, les autres organismes fédéraux concernés qui sont actifs dans la région doivent également être invités à participer à l'élaboration du plan.
8. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta détermine les rôles que les Premières Nations peuvent jouer dans la transition à long terme. Il peut être approprié d'élaborer deux modèles - un premier qui reflète la situation des collectivités relativement autonomes, et un deuxième qui tient compte des réalités des collectivités moins bien nanties.

Contexte général des recommandations

Il est plus facile de comprendre les constatations de cet examen dans le contexte plus général des principales initiatives stratégiques lancées par le Ministère dans la foulée des constatations de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA). Les vérificateurs se sont maintes fois vu exposer les répercussions possibles de la CRPA au cours de cet examen. Vers la fin de l'examen, des précisions ont commencé à se faire jour concernant la façon dont le Ministère allait donner suite aux recommandations de la CRPA. La stratégie de changement décrite dans le « Plan d'action pour les questions autochtones » comporte quatre thèmes ou priorités.

- **Renouveler les partenariats** – Reconnaître et réparer les erreurs du passé, y compris établir des mécanismes afin de reconnaître les Premières Nations comme gouvernements et comme partenaires. Ce volet englobe la mise en place de mécanismes de prise de décisions et l'établissement de protocoles régionaux tripartites afin de tenir compte des enjeux dans les réserves et hors des réserves, région par région.
- **Reconnaître et renforcer les gouvernements des Premières Nations** – Continuer d'établir et d'améliorer des relations de gouvernement à gouvernement fondées sur la reconnaissance du droit inhérent à l'autonomie gouvernementale, les titres ancestraux et les droits issus des traités en vertu de la *Loi constitutionnelle de 1982*. Ce volet englobe la création de centres de transition pour l'exercice des pouvoirs et l'établissement d'organismes judiciaires et de règlement des conflits à l'échelon régional.
- **Relations équitables et durables sur le plan budgétaire** – Élaborer et mettre en place de nouvelles relations financières qui permettront aux gouvernements des Premières Nations d'obtenir une plus grande autonomie afin d'appuyer leurs structures de prestation des services et d'exercice des pouvoirs. Ce volet comprend un nouveau système de transfert de gouvernement à gouvernement et des stratégies et mécanismes de partage des revenus tirés des ressources, de même qu'une initiative visant à améliorer la reddition de comptes ainsi que la collecte et l'échange de données au sein des gouvernements et entre ceux-ci.
- **Renforcer les collectivités des Premières Nations et appuyer les gens** – Instaurer de nouvelles mesures afin d'accroître le développement économique et l'autonomie des collectivités et des gens. Ce volet comprend une stratégie nationale de partenariat sur le développement économique et des mesures qui remettent l'accent sur la formation des Autochtones et l'investissement dans la jeunesse des Premières Nations.

Il y a trois grands thèmes particulièrement pertinents dans le cadre de cet examen.

- **Nouveaux mécanismes de prise de décision** – Il y a un thème qui revient constamment relativement à la prise de décision, que ce soit au sein des Premières Nations ou entre celles-ci et les autres paliers de gouvernement. On s'attend à des changements dans les structures, et les nouvelles approches bénéficieront d'un appui.
- **Nouveaux mécanismes de financement** – Il y aura un nouveau cadre de travail qui guidera les gouvernements, mais la perception et la gestion des revenus tirés des ressources se feront différemment, et il y aura des mécanismes de reddition de comptes associés.

- **Accent sur le développement économique** – Le thème d’une plus grande indépendance et d’un exercice accru des pouvoirs par le biais du développement économique durable revient constamment. À cela il faut ajouter la nécessité de reconnaître que la croissance économique touche des réalités régionales complexes dont il faut tenir compte à l’échelle locale ou régionale.

Il s’agit d’un plan d’action dynamique qui suppose des changements d’importance. C’est également un plan d’action qui devra être mis en œuvre à l’échelle régionale. Ces importants thèmes renforcent la pertinence des constatations et des recommandations du présent examen.

- Pour gérer les changements dans la portée et la complexité qui sont envisagés le « Plan d’action », l’équipe de l’Alberta devra changer sa mentalité et continuer de penser dans une optique de transition, et elle devra se doter à cette fin d’un plan de transition cohérent.
- La mise en œuvre du plan de transition nécessitera un bon cadre de planification et de mesure du rendement, établi en fonction des besoins de cette région et des préférences de ses principaux décideurs.
- L’importance du développement économique dans le « Plan d’action » général est compatible avec l’information recueillie auprès des Premières Nations qui ont participé à cet examen.

Partie 3 - Mise en œuvre et prochaines étapes

Voici quelques suggestions faites à l'équipe de gestion de la région de l'Alberta afin de lui donner des pistes pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans le présent rapport.

La priorité absolue doit être accordée aux décisions stratégiques clés au regard des activités. Il est important que la direction accepte que l'organisation traverse une période de transition à long terme, et qu'elle planifie et assure les services en conséquence. La direction pourrait, pour commencer, élaborer en collaboration avec les Premières Nations un « continuum de l'état de préparation » qui indiquerait dans quelle mesure chaque Première Nation est prête à assumer des responsabilités supplémentaires, et les mesures précises nécessaires pour que les Premières Nations soient encore mieux préparées. Dans l'élaboration de ce continuum de l'état de préparation, on pourrait utiliser comme point de départ les résultats du processus d'évaluation de la gestion actuellement en cours. Quand ce processus sera terminé, le MAINC- région de l'Alberta sera en mesure de travailler avec chaque Première Nation afin de définir ses besoins réels en matière de services et d'élaborer des stratégies de prestation des services adaptées aux besoins définis.

Parallèlement, la région pourrait commencer à élaborer et à mettre en œuvre un bon processus de planification. La conception du processus de planification peut se faire en même temps que l'élaboration de la stratégie relative aux activités, mais le processus définitif doit refléter les caractéristiques de la gamme de services. Il doit englober tous les aspects de la prestation et de l'administration des services. De plus, le processus de planification doit clairement indiquer quels résultats axés sur le service, sur les plans individuel et de l'organisation, appuieront la mesure des progrès par rapport aux buts stratégiques. Enfin, il est essentiel de canaliser davantage les efforts; l'organisation n'a pas de ressources pour des initiatives « non essentielles ».

Il sera ensuite possible d'élaborer et de mettre en œuvre un processus significatif de mesure du rendement. Le processus de mesure du rendement ainsi que les mesures précises qui sont utilisées doivent refléter le plan d'activités et les caractéristiques de la gamme des services. La première étape du processus de mesure du rendement doit consister à déterminer dans quelle mesure l'organisation réussit à atteindre ses objectifs. De plus, les buts des questionnaires doivent être liés à la stratégie générale et au plan d'activités. Enfin, le MAINC - région de l'Alberta doit trouver des façons créatives de souligner les réalisations.

Partie 4 - Conclusion

L'équipe de l'Alberta fait face à un nouveau défi, celui de mettre en œuvre dans la région des initiatives importantes présentées dans le « Plan d'action » du ministre. Pour y arriver, l'équipe devra adopter une optique de gestion axée sur la transition, appuyée par un bon processus de planification et un plan efficace. Il faudra suivre la mise en œuvre du plan au moyen d'un système de mesure du rendement qui liera et mesurera le rendement individuel et de l'organisation, tout en fournissant l'information nécessaire pour adapter les plans et cerner les nouvelles initiatives prometteuses.

Mandat

Mandat

Examen des pratiques de gestion - Région de l'Alberta

- Contexte :** Ce projet fait partie du cycle permanent des examens des pratiques de gestion effectués par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) dans chaque région et à l'Administration centrale. Le cycle, quinquennal, a débuté en 1994-1995.
- La région de l'Alberta compte 43 Premières Nations réparties dans trois zones de traité. Il s'y trouve 111 réserves occupant environ 700 000 hectares de terres de réserve. Au 31 décembre 1996, le nombre d'Indiens inscrits s'y établissait à 76 419 (Système d'inscription des Indiens, SII), dont environ 67 % vivaient dans les réserves et sur les terres domaniales. Près de 60 % de cette population a moins de 25 ans.
- La région est actuellement dirigée par un directeur général régional et un directeur général régional associé intérimaires. La haute direction est appuyée par six secteurs spécialisés (Services à la haute direction, Services de financement, Services fonciers et fiduciaires, Affaires intergouvernementales et politique opérationnelle, Services ministériels et Ressources humaines).
- Tous les programmes sont administrés à partir du bureau régional d'Edmonton. Il existe aussi un bureau de services locaux comptant sept employés dans le sud de la province, dans la réserve des Tsuu T'ina, près de Calgary, ainsi qu'un bureau satellite comptant un employé à St. Paul.
- Actuellement, la région a un effectif correspondant à 185,5 équivalents temps plein (notre attribution est de 166,5 ETP, outre 7 enseignants à l'école fédérale Cold Lake; il y a donc 5,0 ETP en excédent au titre des programmes et 7,0 ETP pour l'Ajustement des ressources fondé sur nos priorités).
- Le budget 1997-1998 de la région se chiffre actuellement à 467 218 000 \$ (salaires : 8 292 000 \$; activités régionales : 4 656 000 \$; financement des Premières Nations : 454 270 000 \$).
- Besoin :** Cet examen a été demandé afin de permettre à la nouvelle équipe de gestion de la région de l'Alberta de s'assurer que les pratiques de gestion en vigueur sont conformes à toutes les politiques et normes du Ministère et sont adaptées aux particularités de la région. Il aidera également l'équipe à trouver des moyens d'améliorer les pratiques de gestion afin d'assurer le soutien le plus efficace et le plus efficient possible à l'organisme.

Portée et questions :

L'examen suivra une méthode basée sur les critères d'objectifs de contrôle définis par les comptables agréés du Canada sous quatre grandes rubriques :

But — Sens de l'orientation et de la planification de l'organisation

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

Engagement — Sens de l'identité et des valeurs de l'organisation

- Dans quelle mesure les valeurs, les politiques et la répartition des responsabilités concordent-elles avec l'orientation de l'organisme?

Capacité — Sens des compétences de l'organisation

- Le personnel dispose-t-il des compétences, des connaissances, du savoir-faire et des outils (y compris systèmes, processus et procédures) lui permettant de concourir aux objectifs du Ministère?

Surveillance et apprentissage — Sens du développement de l'organisation

- Dans quelle mesure la surveillance de l'environnement et des activités de la région favorise-t-elle la réévaluation des objectifs du Ministère et le contrôle de ce dernier?

Méthode :

Il est proposé d'adopter un processus fondé sur des méthodes de recherche qualitative et quantitative, complétées de techniques de consultation et de participation, afin d'obtenir des résultats concrets et palpables. Le projet sera piloté par un gestionnaire supérieur de la vérification de la DGÉVI avec l'aide d'experts-conseils.

L'examen se déroulera en trois étapes, définies ci-après.

Planification et orientation

Cette étape consiste à établir le cadre du projet. Elle sert à préciser le mandat, les objectifs, le champ d'application et les résultats attendus. À cette fin, on effectue une étude préliminaire des procédures, processus, systèmes et pratiques de gestion de la région.

Cette étape a pour objet de permettre à la direction locale et à l'équipe d'examen de s'entendre sur l'orientation et la méthode à adopter. Les membres de l'équipe précisent la méthodologie, les méthodes qualitatives et quantitatives appropriées et, s'il y a lieu, la nature des échantillons, en vue de produire un plan d'activité.

Observation

Pendant cette deuxième étape, l'équipe exécute le plan élaboré précédemment. Il s'agit de tenir des entrevues individuelles, et s'il y a lieu des séances et réunions de groupe, d'étudier les dossiers, les processus et les pratiques de gestion et d'effectuer les autres opérations nécessaires de recherche et de collecte d'information.

Analyse et rapport

Analyse — Une fois les observations recueillies, l'équipe d'examen analyse les données et répond à des questions comme les suivantes.

- Quelle est la situation actuelle?
- Quelles sont les lacunes?
- Comment peut-on combler les lacunes et améliorer les pratiques de la région pour répondre aux besoins futurs?
- Quelles sont les pratiques efficaces?

Cette information sera présentée à un groupe de représentants régionaux. Les experts-conseils, avec l'aide du groupe, valideront les données, formuleront des recommandations et élaboreront un cadre de plan de travail pour leur mise en œuvre.

Rapport — Le but du rapport est de présenter l'essentiel des informations et des recommandations découlant de l'examen sous une forme pratique et concise. Le rapport fait état entre autres des résultats de l'analyse et du plan de travail pour la mise en œuvre des recommandations.

- Ressources :** Le travail sera effectué à l'aide des ressources internes et d'experts-conseils.
- Coût :** On estime que les ressources contractuelles coûteront entre 50 000 \$ et 70 000 \$.
- Échéancier :** La planification débutera en octobre 1997. Un rapport provisoire sera déposé en décembre 1997.

Approuvé :

F. Jobin
Directeur général régional intérimaire
Région de l'Alberta
Le 20 octobre 1997

Plan d'action

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

(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 PREVUE DE MISE EN ŒUVRE
<p>1. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta reconnaisse la diversité des besoins dans la façon de planifier les services. Afin de refléter cette réalité, le processus de planification doit appuyer la conception d'une vaste gamme de services, en particulier pour clarifier le rôle de la région dans les services de développement économique des Premières Nations.</p>	<p>9</p>	<p>La région a engagé des ressources pour diriger cette initiative de planification dans la région. Elle a entrepris des discussions, dans le cadre de <i>Rassembler nos forces</i>, avec un comité constitué exclusivement de chefs et les divers comités techniques mis sur pied. Les plans de la Direction des programmes qui seront élaborés progressivement par suite de ces activités refléteront la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des Premières Nations.</p>	<p>Comité exécutif régional/DGR</p>	<p>Processus de planification : 31 décembre 1998</p> <p>Mise en œuvre : en cours</p>
<p>2. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta cherche avec les Premières Nations des moyens de fournir aux Premières Nations des services de soutien au développement économique. Compte tenu que la situation économique varie beaucoup d'une Première Nation à l'autre, il est peu probable que le modèle actuel « de demandes et de réponses concernant des projet précis » soit suffisamment adapté et dynamique pour relever les défis qui ont été mis au jour par les Premières Nations.</p>	<p>9</p>	<p>Pour atteindre l'objectif du MAINC en matière de développement économique, un financement est versé aux organismes de développement économique communautaire (ODEC). La région finance les ODEC (par des transferts aux Premières Nations), lesquels fournissent, sur le plan technique et sur les plans de la consultation et du développement, le soutien nécessaire à la création d'économies viables et durables à l'échelle locale. Pour appuyer davantage les initiatives de développement économique à l'échelle locale, la région possède une sous-section du développement économique, relevant directement du DGRA, qui se concentre sur l'accès aux marchés (Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones), la Participation des Autochtones au marché du travail (PAMT), le Fonds pour la création de possibilités économiques, ainsi que la mise en valeur et la gestion des ressources.</p>	<p>DGR associé</p>	<p>En cours</p>

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

(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 PREVUE DE MISE EN ŒUVRE
3. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta établisse et documente un cycle annuel de planification axé sur l'entreprise. Des responsabilités précises doivent être allouées pour les diverses activités de planification.	9	La région a engagé des ressources pour diriger cette initiative de planification dans la région. Elle a entrepris des discussions, dans le cadre de <i>Rassembler nos forces</i> , avec un comité constitué exclusivement de chefs et les divers comités techniques mis sur pied. Les plans de la Direction des programmes qui évolueront par suite de ces activités refléteront la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des Premières Nations.	Comité exécutif régional/DGR	Processus de planification : 31 décembre 1998 Mise en œuvre : en cours

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

(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 PREVUE DE MISE EN ŒUVRE
<p>4. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta envisage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'adopter un modèle existant ou d'en élaborer un nouveau, et • d'utiliser des mesures de rendement d'équipe et individuel qui (1) soient axées sur les résultats et non sur les processus, (2) ne se limitent pas au rendement financier, et (3) soient liées de façon précise aux buts de l'organisation qui ont été documentés. 	<p>11</p>	<p>La région a engagé des ressources pour diriger cette initiative de planification dans la région. Elle a entrepris des discussions, dans le cadre de <i>Rassembler nos forces</i>, avec un comité constitué exclusivement de chefs et les divers comités techniques mis sur pied. Les plans de la Direction des programmes qui seront mis en oeuvre progressivement par suite de ces activités refléteront la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des Premières Nations.</p> <p>De concert avec les initiatives de planification mentionnées ci-haut, les directeurs des programmes établiront des marchés de gestion avec le DGR et le DGRA. Ces marchés correspondront aux mesures de rendement qu'il faut prendre pour atteindre les objectifs du DGR définis par le SM, ainsi que les objectifs établis par les gestionnaires régionaux pour répondre aux besoins régionaux particuliers des Premières Nations. Des mesures de rendement externes seront élaborées conjointement avec nos partenaires des Premières Nations.</p> <p>Les directeurs transmettront ces objectifs aux gestionnaires et aux surveillants, puis au personnel d'exécution.</p>	<p>Comité exécutif régional/DGR</p>	<p>Marchés de gestion : annuellement, le 30 juin</p> <p>Évaluation du rendement : en cours, bilatérale</p>
<p>5. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un processus d'évaluation du rendement documenté qui s'appliquera à tous les niveaux de l'organisation.</p>	<p>11</p>	<p>La région a déjà en place un processus d'évaluation du rendement. Des mesures sont prises pour améliorer les méthodes actuelles afin que les objectifs établis soient bel et bien atteints et que les réalisations soient officiellement examinées de façon périodique.</p>	<p>Comité exécutif régional/DGR</p>	<p>Annuellement, au plus tard le 15 juillet</p>

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

(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 PREVUE DE MISE EN ŒUVRE
<p>6. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un système de suivi du rendement général qui fera ressortir les écarts par rapport au rendement prévu, au niveau individuel et au niveau des équipes. Il sera important de s'assurer que des mesures seront prises à l'égard des écarts du rendement dès qu'ils seront relevés. De plus, ce processus devra inclure un mécanisme continu, direct et structuré de rétroaction avec le client.</p>	<p>11</p>	<p>La région a engagé des ressources pour diriger cette initiative de planification dans la région. Elle a entrepris des discussions, dans le cadre de <i>Rassembler nos forces</i>, avec un comité constitué exclusivement de chefs et les divers comités techniques mis sur pied. Les plans de la Direction des programmes qui évolueront par suite de ces activités refléteront la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des Premières Nations.</p> <p>De concert avec les initiatives de planification mentionnées ci-haut, les directeurs des programmes créeront des marchés de gestion avec le DGR et le DGRA. Ces marchés correspondront aux mesures de rendement qu'il faut prendre pour atteindre les objectifs du DGR définis par le SM, ainsi que les objectifs établis par les gestionnaires régionaux pour répondre aux besoins régionaux particuliers des Premières Nations. Des mesures de rendement externes seront élaborées conjointement avec nos partenaires des Premières Nations.</p> <p>Les directeurs transmettront ces objectifs aux gestionnaires et aux surveillants, puis au personnel d'exécution.</p>	<p>Comité exécutif régional/DGR</p>	<p>Marchés de gestion : annuellement, le 30 juin</p> <p>Évaluation du rendement : en cours, bilatérale</p>

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

(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 PREVUE DE MISE EN ŒUVRE
<p>7. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un plan général de gestion de la transition qui fasse la distinction entre les compétences et les ressources nécessaires pour gérer la transition, et celles qui sont nécessaires pour assurer la gestion à l'issue de la transition. Il sera important de gérer le plan au moyen de mécanismes ministériels de gestion du rendement et de planification, et de s'assurer également que le plan est reflété dans les buts et les objectifs établis pour les employés. De plus, les autres organismes fédéraux concernés qui sont actifs dans la région doivent également être invités à participer à l'élaboration du plan.</p>	<p>12</p>	<p>La région a déjà mis en oeuvre une stratégie de communication améliorée avec le personnel. Diverses réunions à l'intention de tout le personnel ont été organisées au sujet de <i>Rassembler nos forces</i> et du programme de leadership. De plus, nous faisons une promotion active de l'utilisation d'autres moyens pour communiquer régulièrement avec le personnel (Intranet). Les gestionnaires régionaux sont en train d'examiner la structure actuelle et d'envisager des options en matière de changement qui permettront de répondre aux besoins particuliers des Premières Nations de la région.</p>	<p>Comité exécutif régional/DGR</p>	<p>En cours</p>
<p>8. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta détermine les rôles que les Premières Nations peuvent jouer dans la transition à long terme. Il peut être approprié d'élaborer deux modèles - un premier qui reflète la situation des collectivités relativement autonomes, et un deuxième qui tient compte des réalités des collectivités moins bien nanties.</p>	<p>12</p>	<p>Comme il est indiqué ci-dessus, les gestionnaires régionaux collaborent étroitement avec le Comité des chefs et les divers groupes de travail technique dirigés par le personnel des Premières Nations, qui ont été établis par ce comité. Tous les efforts seront déployés pour assurer la participation des Premières Nations au processus de transition de la région.</p>	<p>Comité exécutif régional/DGR</p>	<p>En cours</p>

Appendice 1

Résumé de la documentation examinée

Résumé de la documentation examinée

Voici les documents qui ont été examinés à l'étape du déroulement et de l'analyse de l'examen des pratiques de gestion dans la région de l'Alberta.

Politique et stratégie générale

- Énoncé des priorités de la région de l'Alberta
- Énoncé des priorités – Région de l'Alberta – Décembre 1996
- Journey of Many – Le Conseil des sous-ministres chargé du changement – 1993
- Guide des politiques fédérales – Autonomie gouvernementale des Autochtones
- People to People: Nation to Nation – Document de consultation résumant les principales constatations de la Commission royale sur les peuples autochtones
- Plan d'action pour les questions autochtones – Réponse du gouvernement fédéral à la Commission royale sur les peuples autochtones – site web du MAINC – 22 février 1998
- Cadre d'action – Janvier 1996
- Plan d'action du développement économique – MAINC – Alberta – au 31 mars 1998

Tactiques de mise en œuvre et administration

- Normes de service de la région de l'Alberta – 1995
- Note de service de M. Noël datée du 14 déc. 1997 concernant les normes de service
- Examen des pratiques de gestion – Région du Québec – Juin 1997
- Budget régional – Région de l'Alberta – 1997-1998
- Plan d'action de la région de l'Alberta – Ressources humaines – 14 avril 1997
- Plans d'action généraux de la région de l'Alberta – Diverses dates – Automne 1996
- Exercice d'ajustement des ressources fondé sur nos priorités
- Note de service de l'automne 1997 du SM/SMA concernant les priorités actuelles
- Comptes rendus de réunions municipales associées à l'initiative sur le leadership et à l'initiative sur l'apprentissage – Janis St. Louis - 6 novembre 997

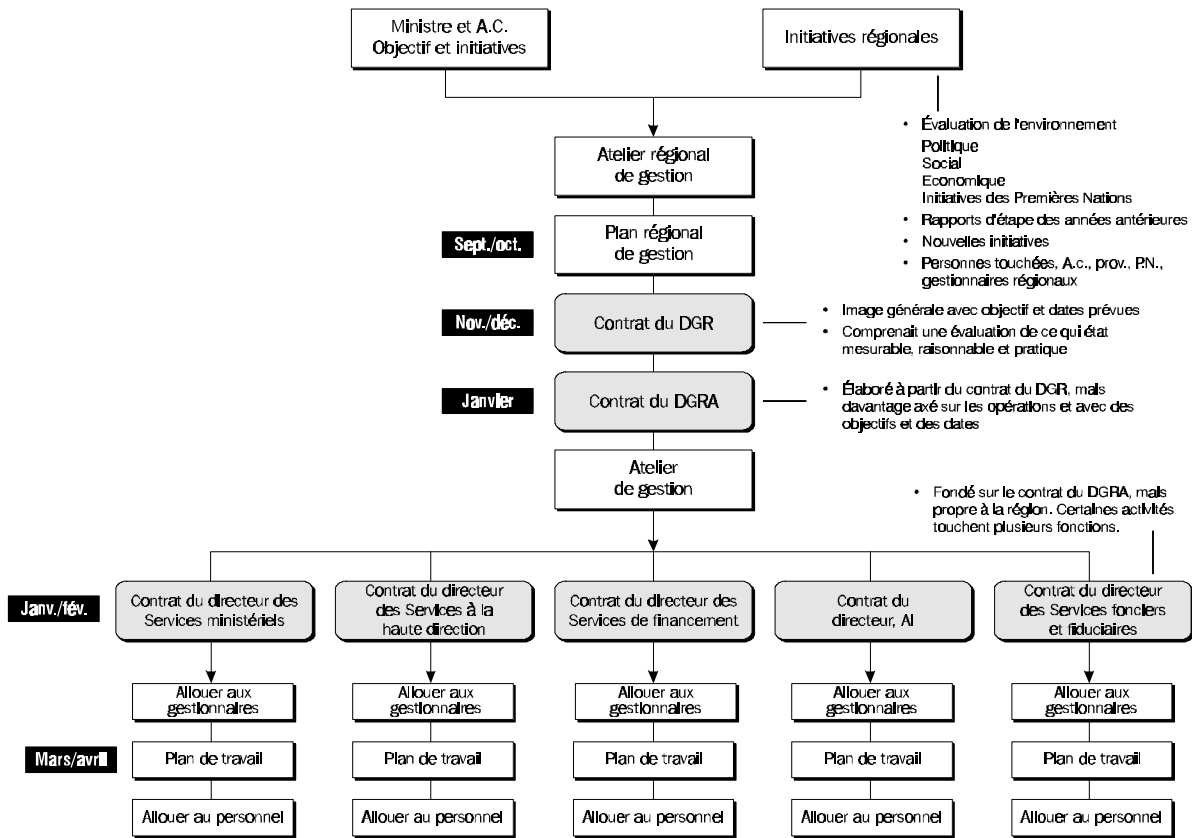
- Initiatives sur le leadership – Présentation aux gestionnaires de la région de l’Alberta – Juin 1996
- Exercice d’ajustement des ressources fondé sur nos priorités – Résumé de la présentation de la région de l’Alberta
- Stratégie en matière d’éducation publique de la région de l’Alberta – Janvier 1996
- Normes de service de la région de l’Alberta – 1995
- Présentation de la journée de l’Alberta – MAINC - Alberta – 8 octobre 1996
- Communiqué d’information du MAINC – Rapport d’étape sur le dossier de Stoney – 8 septembre 1997
- Documents distribués concernant sur le partenariat – novembre 1995, août 1996, novembre 1996 et mars 1997
- Conseil du Trésor du Canada – Guide II sur les services de qualité – Mesurer la satisfaction des clients
- Organigrammes de la région de l’Alberta – 16 juillet 1997
- Contrats de gestion – Équipe de gestion de la région de l’Alberta – 1996-1997
- Rapport sur le rendement – Une meilleure reddition de comptes au Parlement – Document pilote – Affaires indiennes et Nord canadien et Commission canadienne des affaires polaires – 31 mars 1997
- Entente de financement global – Modèle national pour 1997-1998
- Politique de logement sur les réserves révisée :
 - communiqué de presse
 - lettre adressée aux chefs
 - guide de travail pour la préparation de la proposition de logement d’une Première Nation
 - lignes directrices pour l’élaboration des propositions de logement des Premières Nations
 - programme de logement dans les réserves – Questions et réponses
- Rapport des vérificateurs généraux – Méthodes de reddition de comptes du point de vue des Premières Nations - Septembre 1996

- Rapport des vérificateurs généraux – Ententes de financement pour les Premières Nations – Novembre 1996
- Stratégie du développement durable – 11 décembre 1997
- Vision stratégique de la gestion de l'information au MAINC
- Documentation pour la rencontre d'automne du Comité de gestion de l'information – 5 décembre 1996
- Ébauche d'une entente de transfert financier – Ébauche du 7 janvier 1997
- Définitions et calendriers pour l'entente de financement global de 1997-1998
- Entente sur les droits fonciers issus du traité d'Alexis (comme exemple)
- Entente de règlement de la tribu Kainaiwa/Blood (comme exemple)
- Région de l'Alberta – Présentation de l'exercice d'ajustement des ressources fondé sur nos priorités – Mars 1996
- Gestion du risque – Un cadre de référence pour rapprocher l'habilitation et le contrôle dans la fonction publique – 31 octobre 1996
- Rapport pour le contrôle de l'auto-évaluation des ententes de financement – Rapport de la région de l'Alberta – 1996-1997
- Exemple de rapport sur les écarts de gestion – Septembre 1997
- Mise à jour sur la pression de financement du CGM – Novembre 1997
- Résumé des ententes actuelles de financement par Première Nation – 1996-1997
- Plan d'action de la région de l'Alberta – Avril 1997
- Normes de service nationales pour les services de financement – Décembre 1994
- Comparaison du budget / encaisse par région – Région de l'Alberta – Novembre 1997
- MAINC – Caractéristique des ententes de financement et autorisations – Rapport du vérificateur général du Canada, novembre 1996
- « Énoncé des priorités » – MAINC, région de l'Alberta – Décembre 1996
- « Documents à produire » de la région de l'Alberta – 1997-1998
- Profil des dirigeants du MAINC – Bureau du sous-ministre

Appendice 2

Processus de planification traditionnel et actuel

PROCESSUS TRADITIONNEL DE PLANIFICATION



NOUVEAU PROCESSUS DE PLANIFICATION

