



**Vérification de la gouvernance et du rendement
Juin 2008
Réponse et plan d'action de la gestion**

Recommandation	Plan d'action	Responsabilité	Date d'achèvement attendue
1. Le comité exécutif est efficace, mais avec l'émergence récente d'un grand nombre d'exigences, nous suggérons qu'il envisage une auto-évaluation et la délégation de quelques tâches supplémentaires.	<ul style="list-style-type: none">▪ La sous-ministre, appuyée par le DG des Services intégrés, demandera que soit examinée la structure de gouvernance ministérielle et que soient évaluées sa pertinence et son efficacité dans le contexte des changements apportés à la responsabilisation, du renouvellement de la FP, du CRG, de la SGRR et de la modernisation des RH.▪ DEO envisagera de mettre au point un outil d'auto-évaluation qui permettra aux membres du Comité exécutif de constamment améliorer l'efficacité des opérations.	Sous-ministre et DG des Services intégrés	Septembre 2008
2. À l'automne 2007, un mandat a été établi pour le comité exécutif et pour sept autres comités de la haute direction. La haute direction doit évaluer l'objectif, la composition, les rôles et les responsabilités de tous ces comités en les comparant l'un à l'autre afin de déterminer si leur structure actuelle contribue efficacement à l'atteinte des objectifs du Ministère.	<ul style="list-style-type: none">▪ Le DG des Services intégrés, en consultation avec les présidents des comités du ministère, présentera au Comité exécutif des recommandations sur : les mandats, les liens avec le Comité exécutif et la composition des comités.	DG des Services intégrés	Septembre 2008



Recommandation	Plan d'action	Responsabilité	Date d'achèvement attendue
3. D'autres comités doivent être autorisés à gérer des enjeux opérationnels afin de laisser au comité exécutif le temps de s'attaquer à la gestion du changement et aux défis stratégiques et nouveaux en temps opportun. La surveillance et la rétroaction à la haute direction pourraient se faire par la nomination structurée de champions du comité exécutif dans le but d'améliorer l'efficacité.	<ul style="list-style-type: none">À l'appui de l'examen de la gouvernance ministérielle demandée par la sous-ministre, le DG des Services ministériels présentera au Comité exécutif des recommandations sur les rôles et responsabilités du Comité des opérations des DG et des autres comités de gouvernance ministérielle (CGIT, Comité de planification, etc.)	DG des Services intégrés	Septembre 2008



Recommandation	Plan d'action	Responsabilité	Date d'achèvement attendue
4. Les employés de tous les niveaux de l'organisation doivent connaître leurs responsabilités relativement aux résultats stratégiques du Ministère. Il faudra établir des liens plus clairs entre les résultats stratégiques, les plans d'activités et toutes les ententes de rendement.	<ul style="list-style-type: none">▪ Le ministère a mis au point un cadre de planification ministérielle, résumé en un diagramme d'une page, qui illustre les liens entre les résultats du gouvernement du Canada, le mandat, la vision et les priorités de DEO, et la SGRR. Ce diagramme a été distribué à tous les employés, accompagné d'une note explicative de la sous-ministre.▪ Le directeur des Programmes, dans le cadre de Valoriser l'excellence, visitera tous les bureaux de DEO et y tiendra des séances d'information avec <u>tout le personnel</u> sur l'exercice d'établissement de la vision, la SGRR, l'AAP, les plans d'activités ministériels et les priorités de DEO. Ces séances s'inscriront dans le contexte du cadre de planification ministérielle. On s'attardera particulièrement au lien entre la SGRR et l'AAP et au rôle à jouer par tout le personnel dans l'atteinte des résultats de DEO.▪ Les directions de DEO en région et à l'administration centrale rédigent actuellement des plans d'activités fondés sur un gabarit commun et alignés sur le plan d'activités ministériel et sur les priorités de DEO. Ces plans seront mis en commun, dans le but de diffuser les pratiques exemplaires et d'encourager la compréhension des différences régionales.	Directeur, Programmes	C.-B. – septembre 2008 Toutes les autres régions – juin 2008



Recommandation	Plan d'action	Responsabilité	Date d'achèvement attendue
5. Maintenant que l'exercice d'établissement de la vision est terminé et a été approuvé, l'organisation a la possibilité de réexaminer sa structure et d'y apporter des changements au besoin pour faciliter l'atteinte des objectifs redéfinis de DEO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Voir la réponse à la recommandation n° 1▪ Une fois terminé l'examen de la gouvernance ministérielle et au cours de l'examen stratégique, le Comité exécutif de DEO évaluera la pertinence et l'efficacité des structures régionales de gouvernance et d'exécution des programmes et opérations.	Les DG Les SMA	Six mois après l'examen stratégique
6. Les rôles et responsabilités doivent être plus clairs, et tous les éléments de planification stratégique doivent être mieux intégrés. À cet égard, la responsabilité de tous les aspects de la planification ministérielle doit être beaucoup plus claire et être confiée à un seul cadre.	<ul style="list-style-type: none">▪ Les rôles et la responsabilité ministérielle de la planification seront intégrés à court terme dans l'examen de la gouvernance ministérielle, et à long terme dans l'examen de l'exécution des programmes et opérations mentionné dans la réponse ci-dessus, et dans celle au point 1.	SM, DG des Services intégrés et les SMA	Automne 2008 (Examen ministériel) Automne 2009 (Examen de l'exécution des programmes et opérations)
7. DEO devrait examiner sa structure de services internes actuelle pour s'assurer que celle-ci permet, de la façon la plus efficace et efficiente possible, l'atteinte des objectifs stratégiques du Ministère.	<ul style="list-style-type: none">▪ Un examen de la structure des services de soutien internes sera réalisée au cours de l'examen stratégique.	DG des Services intégrés, DG des Finances et programmes ministériels et les SMA	Automne 2009



Recommandation	Plan d'action	Responsabilité	Date d'achèvement attendue
<p>8. Les méthodes de prévision et hypothèses actuelles pourraient faire l'objet d'une contestation plus rigoureuse et indépendante et d'un échange d'information non financière pour soutenir les prévisions financières. Une analyse semestrielle rigoureuse des prévisions financières, effectuée régulièrement par la suite et corroborée par de l'information opérationnelle concrète et des possibilités de réaffectations, contribuera à réduire la quantité de ressources inutilisées. D'autres analyses des méthodes fructueuses utilisées par d'autres ministères pourraient aider à déterminer les pratiques exemplaires qui pourraient être adoptées.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Les SMA et DG sont tenus de signer une « attestation » comme quoi les prévisions sont exactes.▪ La validité des prévisions régionales est confirmée par comparaison avec les activités des exercices précédents.▪ Dans le cadre de l'examen des prévisions, les Finances ministérielles analysent les tendances et les écarts.▪ Le DPF/AFSTP présente la mise à jour financière aux réunions du Comité exécutif et cerne les points à considérer. Les membres du Comité exécutif examineront et contesteront les prévisions de leurs pairs.▪ Les prévisions de ressources inutilisées sont déclarées dans la mise à jour financière présentée au Comité exécutif, et les régions et unités ministérielles sont encouragées à envisager des utilisations possibles des fonds.▪ Étudier les méthodes prévisionnelles utilisées par les autres ministères et adopter s'il y a lieu les pratiques exemplaires.	<p>DG des Finances et programmes ministériels, directeur de la Planification des activités et des ressources, gestionnaires financiers régionaux</p>	<p>Janvier 2009</p>



Recommandation	Plan d'action	Responsabilité	Date d'achèvement attendue
<p>9. Soixante-quinze pour cent des personnes interrogées appuient l'établissement d'un plan stratégique exhaustif qui compléterait le RPP. Un plan stratégique ministériel aidera à préciser les priorités et les stratégies opérationnelles du Ministère ainsi que son mandat, sa mission et ses résultats. Le plan stratégique sera ainsi un document plus convivial pour les employés et les intervenants intéressés, et non un document conçu pour un organisme central. Un plan stratégique complet devient également un outil irremplaçable permettant à la haute direction de surveiller les progrès relatifs aux priorités quand il y a des examens semestriels et périodiques.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ En 2007-2008, DEO a mis en œuvre un plan d'activités ministériel qui comportait un plan des RH intégré, prévoyait l'évaluation des risques et énonçait les programmes et opérations prioritaires du ministère.▪ Ce plan est établi à nouveau chaque exercice, conformément au cycle de planification de DEO, et il appuie non seulement le RPP, mais aussi la création de plans d'activités par les régions et les unités ministérielles.▪ Dans le plan d'activités ministériel de 2008-2009, DEO met spécifiquement l'accent sur la planification des programmes et opérations prioritaires du ministère, dont l'affectation des ressources aux priorités.▪ Compte tenu de l'examen stratégique à venir et de la réorganisation ministérielle continue au terme de laquelle la planification relèvera avant tout de la nouvelle direction générale de la planification des politiques et du rendement, les recommandations sur la planification seront confiées au nouveau directeur de cette DG, qui concentrera la planification dans le seul plan d'activités stratégique, moteur de tous les autres éléments de planification.	<p>DG des Finances et programmes ministériels, directeurs de la PPRX, DG des Services intégrés, directeur des RH, directeur des CMC</p>	<p>Printemps 2009</p>



Recommandation	Plan d'action	Responsabilité	Date d'achèvement attendue
10. Les ressources affectées à une fin particulière doivent être réaffectées aux initiatives sur les nouvelles priorités et faire l'objet d'un suivi aux fins d'une mesure du rendement.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dans le plan d'activités ministériel de 2008-2009, DEO met spécifiquement l'accent sur la planification des programmes et opérations prioritaires du ministère, dont l'affectation des ressources aux priorités.▪ Le budget de 2008-2009 de DEO affecte des ressources humaines supplémentaires aux bureaux régionaux à l'appui de la SGRR, et des ressources supplémentaires au bureau d'Ottawa aux fins des acquisitions.▪ Des ressources suffisantes continueront d'être affectées aux nouvelles priorités déterminées au cours du processus de planification annuelle des activités de DEO.	DG des Finances et programmes ministériels	Avril 2008
11. DEO doit examiner les rôles respectifs de ceux qui appuient le travail d'élaboration des politiques à l'administration centrale, dans les régions et à Ottawa afin de s'assurer que les ressources sont coordonnées et visent l'atteinte des résultats stratégiques. Des critères de recherche doivent être élaborés pour le Ministère dans son ensemble et mis à la disposition des régions..	<ul style="list-style-type: none">▪ Voir réponse aux recommandations n^{os} 1 et 5	SM, DG des Services intégrés, les SMA	Automne 2008 (AC) Automne 2009 (régions)
12. La mise en oeuvre de l'exercice d'établissement de la vision devrait être une priorité du comité exécutif, pendant que l'information recueillie est encore pertinente et utile. Dans le cadre de cette mise en oeuvre, des efforts concertés seront nécessaires en ce qui a trait aux communications internes et externes, et chacun sera encouragé à assumer la responsabilité des communications	<ul style="list-style-type: none">▪ Voir réponse à la recommandation n^o 4▪ DEO continuera de consacrer des efforts à la communication de sa vision au personnel et aux clients.▪ Les séances d'information du personnel sur la SGRR et l'AAP, dans le cadre de Valoriser l'excellence, mentionnent les priorités et résultats attendus.	Les SMA Directeur, Programmes Directeur, CMC	En cours



Recommandation	Plan d'action	Responsabilité	Date d'achèvement attendue
13. DEO doit achever le travail qu'il lui reste à faire en ce qui concerne l'élaboration d'indicateurs de rendement qui sont liés aux résultats stratégiques du Ministère. Les progrès réalisés pour améliorer le système de gestion de l'information sont remarquables; toutefois, le Ministère doit entrer les bons indicateurs de rendement dans le système afin d'être pleinement efficace et d'obtenir un rendement approprié du capital investi.	<ul style="list-style-type: none">▪ DEO continue de travailler avec le SCT à l'élaboration et à la mise en œuvre du cadre de mesure du rendement, conformément à la politique et à l'échéancier de mise en place de la SGRR.▪ Le module de reddition des résultats de la Passerelle d'accès aux projets est terminé, et les gabarits d'indication du rendement sont en élaboration.	Directeur, Programmes	Automne 2009