

Commission canadienne des droits de la personne



***Évaluation de la capacité
de la fonction de contrôleur moderne
Rapport final
29 septembre 2003***

Table des matières

<input type="checkbox"/>	Introduction.....	3
<input type="checkbox"/>	Contexte de la Commission canadienne des droits de la personne.....	4
<input type="checkbox"/>	Méthodologie.....	5
<input type="checkbox"/>	Résultats obtenus.....	5
<input type="checkbox"/>	Prochaines étapes.....	5
<input type="checkbox"/>	Aperçu du classement.....	6
<input type="checkbox"/>	Résumé des possibilités d'amélioration à envisager.....	8
<input type="checkbox"/>	Cadre d'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur.....	10
<input type="checkbox"/>	Définitions.....	11
<input type="checkbox"/>	Leadership stratégique.....	14
<input type="checkbox"/>	Information intégrée sur le rendement.....	26
<input type="checkbox"/>	Gens motivés.....	36
<input type="checkbox"/>	Gestion du risque évoluée.....	43
<input type="checkbox"/>	Responsabilisation distincte.....	48
<input type="checkbox"/>	Valeurs et éthique communes.....	53
<input type="checkbox"/>	Gérance rigoureuse.....	56
<input type="checkbox"/>	Annexe A.....	65
	▪ Répondants	
	▪ Participants aux ateliers	



Introduction

- ❑ Voici les résultats de l'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne effectuée à la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) en juin et juillet 2003.
- ❑ L'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne avait pour objet d'évaluer globalement l'état des pratiques de gestion moderne à la CCDP en fonction des recommandations formulées dans le rapport remis en 1997 par le Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada
- ❑ La fonction de contrôleur moderne est une initiative axée sur l'efficacité de la gestion des ressources et celle du processus décisionnel. Il est question des pratiques de gestion moderne.
- ❑ L'évaluation consiste à comparer la Commission aux pratiques optimales en matière de gestion moderne et vise à fournir des renseignements qui aideront les cadres à dresser des plans pour améliorer leurs pratiques de gestion.



Contexte de la Commission canadienne des droits de la personne

- ❑ La Commission canadienne des droits de la personne a son administration centrale à Ottawa. Elle emploie 208 ETP et dispose d'un budget d'environ 22,6 millions de dollars. La Commission a été créée au moment de l'adoption de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, en 1977. Sa mission est la suivante :
 - « Protéger et faire progresser les droits de la personne en affirmant les principes d'égalité au Canada d'une voix puissante, indépendante et crédible.
 - Contre la discrimination et l'inégalité et assurer le respect de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
 - Faire connaître notre expérience et collaborer avec les organismes de défense des droits de la personne au Canada et dans d'autres pays.¹ »
- ❑ La Commission opère actuellement une profonde transformation afin de devenir une organisation plus adaptée et d'améliorer ses procédures de travail. Le projet de renouvellement étaye la mise en œuvre de méthodes de gestion moderne à l'échelle de la Commission.
- ❑ À titre d'entité du gouvernement fédéral, la Commission est tenue d'évaluer sa capacité sur le plan de la fonction de contrôleur moderne. Tous les éléments composant cette fonction ont donc été examinés et évalués en fonction de critères et d'échelles de classement prédéterminés.
- ❑ Il faut rappeler que, si les principes de la fonction de contrôleur moderne s'appliquent tous plus ou moins à la Commission, les éléments n'en sont pas tous applicables au même titre qu'à des organisations plus vastes et plus complexes. Dans certains cas, il n'est pas nécessaire d'employer un degré de définition aussi fin à une petite organisation. Il est donc indispensable d'interpréter les classements en fonction du mandat de l'organisation, de sa taille, de son fonctionnement et des ressources dont elle dispose. Par ailleurs, quels que soient les définitions et les classements, une organisation devrait toujours chercher à améliorer ses pratiques de gestion.

¹ Rapport sur les plans et les priorités, CCDP, Budget 2003-2004.



Méthodologie

- ❑ Pour évaluer la capacité de la fonction de contrôleur moderne, nous avons analysé toutes les fonctions et toutes les unités organisationnelles de la Commission. Nous avons examiné des documents et interrogé environ 28 hauts fonctionnaires et gestionnaires supérieurs. Par ailleurs, nous avons organisé deux ateliers auxquels ont participé des gestionnaires représentant les divers secteurs de l'organisation. Le lecteur trouvera en annexe A la liste des répondants et des participants aux ateliers.
- ❑ Nous avons fait circuler notre rapport parmi les membres du Comité de direction de la Commission pour qu'ils nous fassent part de leurs commentaires et nous avons organisé une séance de validation pour obtenir des réactions et mettre l'information à jour en conséquence.

Résultats obtenus

- ❑ Nous avons obtenu une excellente participation aux entrevues et aux séances de travail. Le mode de classement de la capacité a pris la forme d'une auto-évaluation facilitée par Deloitte & Touche. Le classement traduit le point de vue commun des participants aux séances de travail, et, à ce titre, il est considéré comme une traduction fidèle de la capacité de la Commission en termes de gestion moderne.

Prochaines étapes

- ❑ Formuler les priorités d'action en fonction des possibilités d'amélioration que nous avons circonscrites.
- ❑ Dresser un plan d'action précisant les activités, les échéances, les responsabilités et les résultats escomptés.
- ❑ Engager l'organisation dans la mise en œuvre du plan d'action.



Aperçu du classement

	1 Non existant / Sous-développé	2 Premiers stades de développement	3 Bonne pratique de gestion	4 Pratique avancée	5 Pratique optimale
Leadership stratégique					
Engagement de la direction			████████████████████		
Participation des gestionnaires			████████████████████		
Autorités fonctionnelles supérieures de l'organisation			████████████████████		
Planification			████████████████████		
Gestion des ressources			████████████████████		
Gestion des partenariats		████████████████████			
Gestion des relations avec les clients		████████████████████			
Information intégrée sur le rendement					
Rapports généraux intégrés sur le rendement			████████████████████		
Information opérationnelle		████████████████████			
Évaluation de la satisfaction de la clientèle		████████████████████			
Normes de service		████████████████████			
Information sur l'évaluation		████████████████████			
Information financière			████████████████████		
Information sur la gestion des coûts		████████████████████			
Gens motivés					
Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne		████████████████████			
Satisfaction du personnel			████████████████████		
Milieu de travail habitant			████████████████████		
Effectif durable			████████████████████		
Valorisation de l'apport du personnel			████████████████████		



Aperçu du classement

	1 Non existant / Sous-développé	2 Premiers stades de développement	3 Bonne pratique de gestion	4 Pratique avancée	5 Pratique optimale
Gestion du risque évoluée					
Gestion intégrée des risques	■				
Cadre intégré de contrôle de gestion			■		
Responsabilisation distincte					
Clarté des responsabilités et de l'organisation			■		
Objectifs de rendement et évaluation			■		
Appui d'experts		■			
Rapports externes		■			
Valeurs et éthique communes					
Cadre de valeurs et d'éthique		■			
Gérance rigoureuse					
Amélioration du processus opérationnel			■		
Outils et techniques de gestion		■			
Gestion du savoir			■		
Pratiques comptables			■		
Gestion des actifs		■			
Vérification interne		■			
Vérification externe			■		



Résumé des possibilités d'amélioration à envisager

Leadership stratégique

- Entretenir un leadership visible parmi les groupes d'intervenants.
- Faire mieux connaître et comprendre les principes de la gestion moderne (notamment aux cadres intermédiaires) et leur lien avec les initiatives en cours à la Commission.
- Déterminer s'il y a lieu d'officialiser la méthode de consultation des intervenants dans le cadre de la procédure de planification.
- Intégrer une procédure de gestion des risques à la séance de planification annuelle (établissement des priorités) après avoir élaboré le cadre de gestion des risques prévu.
- Déterminer comment les considérations relatives à l'optimisation des ressources et aux résultats obtenus peuvent être intégrées aux décisions relatives à la répartition des ressources.
- Déterminer s'il y a lieu d'élaborer une politique de gestion des partenariats pour formuler la stratégie permettant de conclure des ententes de partenariat et pour évaluer les avantages des partenariats éventuels.
- Réfléchir à la façon dont la notion de client peut s'appliquer le cas échéant à la Commission, élaborer des stratégies pour le service à la clientèle et instaurer des mécanismes permettant de gérer les relations avec les clients.

Information intégrée

- Continuer d'élaborer le CGRR de la Direction générale de l'équité en matière d'emploi et la procédure de gestion des plaintes en matière de droits de la personne.
- Continuer d'élaborer le cadre intégré de gestion du rendement, continuer d'intégrer la gestion du rendement aux procédures de l'organisation et élaborer des procédures et des systèmes permettant de rendre des comptes aux intervenants externes de façon intégrée.
- Lorsque la restructuration sera terminée, envisager de demander de la rétroaction sur le mode de gestion des plaintes, en employant des questions ou des critères clairs et précis.
- Faire participer les intervenants à l'élaboration de nouvelles normes de service et officialiser ces normes lorsque les procédures auront été simplifiées.
- Continuer de promouvoir l'importance de la fonction finances et de la gestion financière, faire mieux comprendre et prendre plus largement en charge l'information financière parmi les cadres intermédiaires.
- Mieux circonscrire et expliquer aux gestionnaires des centres de responsabilité les avantages du repérage des coûts à l'échelle des activités et/ou des projets.
- Déterminer s'il est possible d'enregistrer le temps consacré aux activités et d'établir une comparaison des données réelles afin d'améliorer la qualité des prévisions.

Gens motivés

- Veiller à ce que les compétences des cadres soient évaluées au sein du cadre de gestion des ressources humaines.
- Continuer de consolider les efforts de la Commission en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et déterminer s'il y a lieu de prendre d'autres mesures pour sensibiliser les employés à l'importance de cet équilibre.
- Continuer de veiller à ce que la Politique de reconnaissance et de récompenses de la Commission soit bien appliquée; veiller à ce que la procédure de désignation ne prenne pas trop de temps et permette aux gestionnaires et au personnel de participer.



Résumé des possibilités d'amélioration à envisager (suite)

Gestion des risques évoluée	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Élaborer une politique de gestion des risques qui définisse la façon dont la gestion intégrée des risques peut s'appliquer au mandat de la Commission. <input type="checkbox"/> Élaborer un cadre de gestion des risques et notamment un profil des risques et une définition des seuils de tolérance. <input type="checkbox"/> Veiller à ce que cette politique et ce cadre soient élaborés de concert avec le personnel de la Commission et que leur mise en œuvre soit efficace.
Responsabilisation distincte	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Déterminer les responsabilités qu'il y aurait lieu de clarifier pour certaines équipes de travail dans le cadre du projet de renouvellement. <input type="checkbox"/> Continuer de veiller à ce que des objectifs de rendement et des appréciations de rendement soient établis pour tous les cadres et les employés. <input type="checkbox"/> Continuer de clarifier le rôle des experts pour consolider certaines fonctions de soutien et pour intégrer l'expertise fonctionnelle aux processus décisionnels. <input type="checkbox"/> Déterminer s'il y a lieu d'inclure dans les rapports externes de l'information supplémentaire sur l'analyse des tendances.
Valeurs et éthique communes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Élaborer et promouvoir un cadre d'éthique formel et faire pénétrer le principe de l'éthique dans la culture organisationnelle.
Gérance rigoureuse	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Approfondir les efforts de renouvellement et veiller à ce que chaque procédure soit examinée, justifiée par des documents, formalisée et communiquée au personnel. <input type="checkbox"/> Continuer de veiller à ce que le Projet d'innovation des technologies de l'information (ITI) se concrétise et fournisse les instruments et techniques nécessaires à la gestion efficace des opérations de la Commission. <input type="checkbox"/> Continuer de consolider la gestion des actifs.



Cadre d'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne

- ❑ Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera une définition de chacun des éléments de la fonction de contrôleur moderne.

- ❑ Pour chacun des critères des sept éléments d'évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne, nous présentons un résumé des résultats d'évaluation, les possibilités d'amélioration à envisager et le classement :
 - Leadership stratégique
 - Information intégrée sur le rendement
 - Gens motivés
 - Gestion des risques évoluée
 - Responsabilisation distincte
 - Valeurs et éthique communes
 - Gérance rigoureuse

- ❑ Nous fournissons une définition détaillée du classement (1, 2, 3, 4, 5) pour chacun des critères des sept éléments composant le rapport. Chaque cote du classement renvoie à la définition générale suivante :
 - La pratique de gestion moderne en est au stade suivant :
 - 1 – Stade d'élaboration ou sous-développement
 - 2 – Premiers stades de développement
 - 3 – Bonne pratique de gestion
 - 4 – Pratique avancée
 - 5 – Pratique optimale



Définitions

Leadership stratégique

- **Engagement de la direction**
L'administrateur général et la haute direction sont conscients de la nécessité d'établir et de mettre en place le contexte des pratiques modernes de gestion et s'engagent à le faire.
- **Participation des gestionnaires**
Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités liées aux pratiques modernes de gestion et s'engagent à les assumer.
- **Autorités fonctionnelles supérieures de l'organisation**
Mesure dans laquelle les autorités fonctionnelles supérieures de la Commission et de l'organisation de soutien sont utilisées pour obtenir des commentaires objectifs et des conseils indépendants.
- **Planification**
Planification de la stratégie, des activités et des opérations et liens entre cette planification et l'affectation des ressources.
- **Gestion des ressources**
Mécanismes de classement des options de programmes, de détermination des besoins de financement et d'affectation des ressources, de budgétisation et de prévision.
- **Gestion des partenariats**
L'organisation recourt dans une large mesure aux partenariats pour appuyer la prestation des services en mettant à profit les capacités des intervenants externes, des partenaires et d'autres organisations gouvernementales.
- **Gestion des relations avec les clients**
Engagement à consolider délibérément les relations avec les organisations clientes et à intégrer et coordonner l'élaboration et la prestation des services.

Information intégrée sur le rendement

- **Rapports généraux intégrés sur le rendement**
Mesures clés de surveillance générale du rendement dans l'ensemble de l'organisation et des résultats optimaux.
- **Information opérationnelle**
Mesures et systèmes servant à évaluer la qualité des services et l'efficacité de l'exécution des programmes.
- **Évaluation de la satisfaction des clients**
Utilisation des données provenant d'enquêtes sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et sur l'importance des services.
- **Normes de service**
Comparaison avec les normes de service à la clientèle et mise à jour des normes.
- **Information sur l'évaluation**
Utilisation de données non financières concernant l'efficacité et les résultats des programmes.
- **Information financière**
On dispose de données financières utiles et opportunes.
- **Information sur la gestion des coûts**
Mécanismes permettant de recueillir des données sur les coûts en fonction des activités, des produits et des résultats.



Définitions (suite)

Gens motivés

- **Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne**
Mesure dans laquelle les compétences exigées pour l'application des pratiques de gestion moderne sont définies et les gestionnaires ont accès à de la formation.
- **Satisfaction du personnel**
Mécanismes permettant de surveiller le moral des employés et les relations de travail.
- **Milieu de travail habilitant**
Pratiques de communication, de bien-être, de sécurité et de soutien permettant au personnel de fournir des services et des programmes axés sur les besoins des clients tout en se réalisant pleinement.
- **Effectif durable**
Gestion avisée des énergies du personnel pour contribuer à assurer la viabilité de l'organisation.
- **Valorisation de l'apport du personnel**
Mesure dans laquelle la culture organisationnelle favorise la participation des employés, l'esprit d'équipe, le partage des idées, la prise de risques, l'innovation et l'apprentissage continu et dans laquelle elle récompense des comportements ou fournit des incitatifs à cet égard.

Gestion des risques évoluée

- **Gestion intégrée des risques**
Mesures instaurées pour circonscrire, évaluer, comprendre, régler et communiquer systématiquement et uniformément les risques.
- **Cadre intégré de contrôle de gestion**
Pertinence des contrôles de gestion instaurés et liens entre les contrôles grâce à un cadre intégré.

Responsabilisation distincte

- **Clarté des responsabilités de l'organisation**
Clarté des responsabilités attribuées et de la reddition des comptes dans l'ensemble de l'organisation.
- **Objectifs de rendement et évaluation**
Mesure dans laquelle l'obtention de résultats financiers et opérationnels fait partie des objectifs de rendement.
- **Appui d'experts**
Disponibilité de conseillers de premier ordre pour aider les gestionnaires à prendre des décisions concernant les pratiques de gestion moderne et les questions opérationnelles.
- **Rapports externes**
Mesure dans laquelle les rapports sont conformes aux exigences du Parlement, des organismes centraux et des principales parties intéressées en matière d'information.



Définitions (suite)

Valeurs et éthique communes

- ***Cadre de valeurs et d'éthique***

Leadership de politiques et d'activités appuyant visiblement la gérance éthique des fonds publics et donnant la priorité aux « pratiques de gestion moderne ».

Gérance rigoureuse

- ***Amélioration du processus opérationnel***

Mesure dans laquelle les procédures sont bien comprises, sont appliquées uniformément et sont continuellement améliorées conformément aux pratiques optimales.

- ***Outils et techniques de gestion***

Gamme des techniques analytiques (ex. : rentabilité, degré d'adaptation, cycle de vie, analyse comparative) mises à la disposition des gestionnaires.

- ***Gestion du savoir***

De l'information sur le rendement et la gestion est mise à la disposition des utilisateurs internes et externes par le biais de la technologie, et les leçons de l'expérience sont tirées et communiquées dans toute l'organisation.

- ***Pratiques comptables***

Des relevés des opérations financières sont systématiquement et utilement conservés aux fins de la vérification et de l'établissement de rapports, conformément aux principes comptables généralement reconnus et à la Stratégie d'information financière (SIF).

- ***Gestion des actifs***

Les actifs sont gérés et utilisés efficacement selon une méthode fondée sur le cycle de vie; des registres sont tenus sur les actifs; et les actifs sont comptabilisés selon la méthode d'exercice, conformément aux PCGR et à la SIF.

- ***Vérification interne***

Il existe un solide programme de vérification interne, et les résultats de vérification sont des intrants indispensables au processus décisionnel des gestionnaires.

- ***Vérification externe***

Procédure permettant d'accorder suffisamment d'importance aux résultats et recommandations issus de la vérification externe des opérations de l'organisation.



Leadership stratégique



Engagement de la direction

Résultats d'évaluation

- Depuis la formation d'une nouvelle équipe de direction, dont la présidente et le secrétaire général, la Commission a entrepris de renouveler son système de prestation de service pour se doter d'une organisation plus efficace et adaptée aux besoins de la population.
- La présidence diffuse régulièrement des messages expliquant l'orientation de la Commission.
- La haute direction fait la preuve de son leadership en adoptant des pratiques de gestion moderne. Ce leadership est évident dans le plan d'activités de la Commission et dans tout le projet de renouvellement. Ce projet est une initiative de gestion du changement qui réunit l'organisation en équipes multidisciplinaires pour transformer les pratiques en vigueur et restructurer les procédures dans le but de réduire l'arriéré des plaintes et de raccourcir les délais de traitement. Il s'agit de mettre en œuvre une culture de l'amélioration continue.
- Dans le cadre du projet de renouvellement, la Commission est en train de transformer le système de prestation de service pour améliorer les procédures et ainsi réduire les délais. Elle a, par ailleurs, créé la Direction générale des services de règlement alternatif des plaintes.
- Le plan d'activités de la Commission pour 2003-2004 et son Rapport sur les plans et les priorités ainsi que son rapport annuel traduisent les uns et les autres les priorités de la gestion moderne et notamment la consolidation du cadre de gestion.
- On est en train d'élaborer un CGRR pour la Direction générale de l'équité en matière d'emploi, tandis qu'un autre est prévu pour la procédure de gestion des plaintes. La Commission est en train de prendre des mesures pour élaborer un cadre de gestion du rendement à l'échelle de l'organisation.
- Le RPP circonscrit les plans et les priorités en fonction des objectifs stratégiques, et le RRM rend compte du rendement en fonction des objectifs déclarés.
- La haute direction fait la preuve de son leadership en adoptant des pratiques de gestion moderne, notamment en établissant des objectifs à cet égard dans le cadre des ententes de rendement des cadres supérieurs.
- La présidente et le secrétaire général ont fait de nombreux exposés sur le projet de renouvellement de la Commission devant plusieurs grands ministères et organismes fédéraux et de nombreux représentants d'intervenants, dont le ministre et le sous-ministre de la Justice et le Bureau du vérificateur général. Au total, la Commission a organisé une vingtaine de réunions bilatérales qui ont permis de rejoindre les principaux intervenants.
- On a créé un bureau de gestion de projet pour appuyer la mise en œuvre des pratiques de gestion moderne et faciliter leur concrétisation efficace à la Commission.

Possibilités d'amélioration

- Il n'existe pas encore de mécanismes parfaitement opérationnels pour permettre de fournir une information intégrée sur le rendement. La Commission a la possibilité de maintenir un leadership visible parmi les groupes d'intervenants et de continuer à développer ses cadres et systèmes de gestion du rendement pour qu'ils permettent de fournir une information intégrée sur le rendement.

Voir l'évaluation à la page suivante



Engagement de la direction

Résultats d'évaluation

Voir l'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

3

3.

4

5

Engagement de la direction

L'administrateur général et la haute direction sont conscients de la nécessité d'établir et de mettre en place le contexte des pratiques de gestion moderne et s'engagent à le faire.

L'administrateur général et la haute direction n'ont qu'une connaissance partielle de la place qu'occupent les pratiques de gestion moderne.

L'administrateur général et la haute direction ont une idée générale du concept des pratiques de gestion moderne et admettent la nécessité du changement. L'administrateur général a pris des mesures pour rendre compte du rendement selon un mode intégré et consolidé englobant les données financières et non financières. L'administrateur général a dressé un plan à court et à long terme pour améliorer les pratiques de gestion moderne et il a mis en place une organisation faisant la promotion de ces pratiques. L'information sur le rendement, la reddition des comptes et la gérance sont des priorités de première importance pour la haute direction.

L'administrateur général et la haute direction accordent beaucoup d'importance et de soutien aux pratiques de gestion moderne et affectent les ressources nécessaires à la mise en application de pratiques exemplaires à cet égard. La haute direction a établi des méthodes de préparation des rapports permettant de grouper et d'intégrer les données sur le rendement. L'administrateur général est capable de mesurer le degré de conformité aux normes gouvernementales relatives aux pratiques de gestion moderne dans l'organisation et de présenter des observations périodiques au ministre et aux organismes centraux.

5

Un style de pratiques de gestion moderne imprègne le processus décisionnel et l'organisation. L'administrateur général et la haute direction ont créé un climat favorisant la créativité et la prise de risques calculés, l'élimination des barrières entre les fonctions et la remise en question des décisions opérationnelles. La haute direction discute ouvertement des risques. Elle examine activement les mécanismes de prestation des services. L'administrateur général est en mesure de présenter avec assurance, au ministre et au Parlement, les résultats obtenus en matière de rendement.

L'organisation est reconnue parmi ses pairs comme un chef de file de la mise en œuvre de pratiques de gestion moderne. L'administrateur général a su gagner la confiance des organismes centraux et des membres du Parlement qui croient fermement à l'efficacité et à l'intégrité des systèmes utilisés pour administrer les programmes, à l'exactitude et à l'intégralité de l'information sur cette administration. L'administrateur général et la haute direction ont élaboré une méthode tournée vers l'avenir à l'égard des pratiques de gestion moderne pour évaluer la capacité de l'organisation à maintenir à l'avenir les niveaux de rendement souhaités.



Participation des gestionnaires

Résultats d'évaluation

Possibilités d'amélioration

- Dans le cadre des activités de renouvellement, les cadres s'engagent à faciliter l'adoption de pratiques de gestion moderne et à y contribuer.
- Les gestionnaires ont reçu une formation et réagissent bien aux changements apportés dans le cadre du projet de renouvellement de la Commission.
- Des ressources sont consacrées à l'élaboration d'un système de mesure du rendement et d'un modèle logique et à l'amélioration des instruments et techniques de reddition des comptes.
- Les pratiques optimales sont partagées dans le cadre du Réseau des administrateurs de petits organismes (RAPO).
- Les projets sont alignés sur les objectifs de rendement énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités. Les mesures d'amélioration sont élaborées avec l'aide de spécialistes et de diverses équipes transfonctionnelles.
- Les gestionnaires ont de plus en plus recours aux conseils de spécialistes fonctionnels, mais on a l'impression que cette expertise n'est pas toujours employée pleinement dans le processus décisionnel.
- La Commission fait des progrès importants à l'égard de la mise en œuvre des concepts de la gestion moderne, mais certains gestionnaires et employés ne savent pas encore très bien de quoi il s'agit.

- Mieux faire connaître et comprendre les principes de la gestion moderne et leur lien avec les mesures prises actuellement à la Commission (notamment aux cadres intermédiaires).
 - Il peut être nécessaire de faire de la sensibilisation et de rendre compte des activités au regard du document *Des résultats pour les Canadiens* et/ou du nouveau cadre de responsabilisation et de gestion élaboré par le SCT.
 - Il peut également être nécessaire de relier les activités en cours à la Commission avec certaines pratiques de gestion et de les communiquer en termes de piliers/moteurs de la gestion moderne.

1

2

3

3.5

4

5

Engagement de la direction

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

Les gestionnaires opérationnels et financiers associent toujours le contrôle à la « conformité » et croient encore qu'il constitue l'élément principal de la fonction de contrôleur. Les gestionnaires opérationnels se concentrent sur les opérations et comptent sur l'ensemble du personnel pour que les exigences en matière de règles, de règlements et de préparation des rapports soient respectées. Ils ne connaissent pas bien les pratiques optimales de la gestion moderne. Les préoccupations financières portent surtout sur la disponibilité du financement pour l'exécution des initiatives.

Les gestionnaires comprennent leurs pouvoirs (financiers, passation de marchés, etc.) et ceux de leur personnel. Ils sont au courant de leurs responsabilités en ce qui concerne la probité, la prudence et la protection des biens qui leur sont confiés. L'analyse de rentabilisation relative aux plans et aux initiatives porte uniquement sur le financement. Les initiatives de programmes sont élaborées sans l'apport d'experts. Les gestionnaires ne sont pas toujours informés au sujet des spécialités fonctionnelles, et vice-versa.

Les gestionnaires estiment que l'amélioration continue des pratiques de gestion est au nombre de leurs fonctions et demandent l'appui des spécialistes fonctionnels. Ils connaissent leurs responsabilités en matière de gestion moderne et acceptent de rendre compte des ressources qui leur sont confiées. Les incidences sur la gestion (finances, RH, technologie de l'information, gestion des actifs) sont évaluées dans les plans opérationnels et les nouvelles initiatives de programmes.

Les gestionnaires accordent un très grand soutien aux pratiques de gestion moderne et sont très engagés à leur égard; ils affectent les ressources nécessaires à l'utilisation de meilleures pratiques de gestion. Ils élaborent et intègrent les pratiques de gestion moderne nécessaires (finances, RH, TI, approvisionnement, gestion des actifs) lorsqu'ils instaurent de nouvelles initiatives d'exécution de programmes ou de prestation de services.

Les gestionnaires perçoivent les contrôles comme une méthode visant à détecter les risques et les possibilités et à réagir aux imprévus. Ils appliquent les principes de gestion moderne dans leurs opérations quotidiennes. Ils tiennent aussi compte de l'information financière et non financière dans leur processus décisionnel. Ils sont toujours à la recherche de pratiques de gestion nouvelles et novatrices et partagent les pratiques optimales à l'échelle de l'organisation.



Autorités fonctionnelles supérieures de l'organisation

Résultats d'évaluation

- Le rôle des autorités fonctionnelles est clairement défini et celles-ci participent au processus décisionnel et fournissent des conseils stratégiques.
- Les cadres de direction donnent le ton en se concertant régulièrement avec les autorités fonctionnelles supérieures dans le cadre du processus décisionnel. Les autorités fonctionnelles participent aux réunions de la direction pour y fournir des conseils stratégiques.
- Les autorités fonctionnelles supérieures commencent à remplir un rôle plus visible à la Commission et elles sont de plus en plus considérées comme une source de conseils.
- Les diverses directions commencent à collaborer avec les autorités fonctionnelles supérieures pour réaliser leurs objectifs. En témoignent, par exemple, la simplification de la procédure d'approvisionnement dans certaines circonstances ou l'introduction de cartes d'acquisition pour accélérer l'achat de documents médicaux.
- Des groupes de travail, notamment de spécialistes fonctionnels, sont chargés d'évaluer les répercussions des changements proposés sur l'organisation.
- Les autorités fonctionnelles supérieures jouent un rôle de leadership de plus en plus important, et leurs services sont de plus en plus valorisés.

Possibilités d'amélioration

- La Commission semble disposer de suffisamment d'expertise en matière d'autorités fonctionnelles supérieures pour aider son personnel de direction. Nous n'avons donc pas circonscrit de possibilités d'amélioration à cet égard.

1

2

3

3.

4

5

Autorités fonctionnelles supérieures de l'organisation.
Mesure dans laquelle les autorités fonctionnelles supérieures de la Commission et de l'organisation de soutien sont utilisées pour obtenir des commentaires objectifs et des conseils indépendants.

Aucune autorité fonctionnelle n'est délimitée (ex. : AFP, RH, DPI) dans l'organisation. Le rôle des autorités fonctionnelles est perçu comme étant principalement axé sur les transactions ou les processus (ex. : tenue des registres et des contrôles, traitement). Les conseils portent surtout sur les processus.

Les autorités fonctionnelles supérieures de l'organisation et les employés appuient l'équipe de direction dans l'évaluation de l'incidence sur la gestion des grandes décisions (ex. : finances, RH). Les autorités fonctionnelles supérieures sont souvent appelées à fournir des conseils stratégiques alors que l'organisation d'appui est principalement tournée vers les transactions ou les processus.

Les autorités fonctionnelles supérieures de l'organisation et les employés sont des membres principaux de l'équipe de direction et sont souvent appelés à fournir des conseils stratégiques et du soutien concernant les nouvelles initiatives de programmes et les changements. La portée du travail comprend non seulement les questions fonctionnelles mais aussi l'efficacité et l'efficience de la prestation des services ainsi que des contrôles et pratiques de gestion nécessaires.

Les autorités fonctionnelles principales et l'organisation assurent le leadership de l'intégration des processus et des systèmes pour veiller à ce que l'organisation prenne de bonnes décisions d'affaires, assure le contrôle, gère le risque à long terme et atteigne des normes de rendement élevées. Le rôle de l'autorité fonctionnelle est bien compris et très valorisé.

Les autorités fonctionnelles principales et leurs organisations sont reconnues parmi leurs pairs comme des chefs et perçues dans l'organisation comme ayant de solides capacités d'expert sur les plans technique et stratégique.



Planification

Résultats d'évaluation

- La Commission emploie une procédure de planification très structurée et opportune, qui permet d'établir clairement des liens entre les objectifs, les priorités, les plans et les budgets.
- La procédure de planification de la Commission est la suivante :
 - Une séance d'établissement des priorités permet à chaque direction de circonscrire les aspects qu'elle désire améliorer.
 - L'équipe de la haute direction prend connaissance de ces aspects/enjeux et les examine pour élaborer le plan d'activités et le Rapport sur les plans et les priorités de la Commission.
 - Les plans des directions sont élaborés en fonction des priorités et du plan d'activités de la Commission.
 - Les plans des directions sont communiqués aux diverses fonctions pour des raisons de transparence et pour permettre la remise en question des hypothèses et des conclusions.
 - Des ressources sont consacrées aux éléments prioritaires.
- Les priorités stratégiques circonscrites sont formulées dans le plan d'activités. Des réunions officielles permettent de discuter des priorités régulièrement à l'échelle de l'exécutif.
- Les intervenants sont invités à participer au processus de planification, mais la Commission n'est pas dotée d'un système officiel de consultation des intervenants à cet égard.

Possibilités d'amélioration

- Il serait possible de formaliser le mode de consultation des intervenants dans le cadre du processus de planification, mais il vaut peut-être mieux attendre que le projet de renouvellement soit terminé.
- Il serait possible d'intégrer la gestion des risques dans la planification stratégique annuelle (établissement des priorités), une fois terminée l'élaboration du cadre de gestion des risques prévu.

1

2

3

4

5

Planification

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

Les plans opérationnels sont préparés indépendamment du plan stratégique. On ne déploie que peu ou pas d'efforts pour harmoniser les deux. La planification n'est pas uniforme à l'échelle de l'organisation. Les plans d'activités de l'organisation sont conformes aux exigences redditionnelles des organismes centraux, mais ils mettent principalement l'accent sur l'information financière. Aucun effort n'est déployé pour lier ou rapprocher les plans d'activités des directions. Les plans, après avoir été préparés, sont rarement utilisés pour appuyer l'exécution des programmes.

Les plans stratégiques et opérationnels sont préparés de manière indépendante. Les directions préparent leurs propres plans d'activités. Les plans d'activités visent principalement le respect des exigences redditionnelles des organismes centraux. Les questions liées au RH, à la GI et d'autres questions horizontales sont réglées au cas par cas, et les plans d'activités n'en tiennent que partiellement compte. On s'efforce dans une certaine mesure d'assurer l'uniformité entre les plans d'activités et le plan stratégique ou de rapprocher les plans d'activités des directions.

Les plans d'activités indiquent clairement les résultats escomptés, les priorités stratégiques et les ressources. Des liens étroits existent entre les objectifs et priorités stratégiques, les plans d'activités et les plans opérationnels, d'une part, et les budgets, d'autre part. Les plans d'activités sont complets et tiennent compte de toutes les ressources provenant de tous les secteurs fonctionnels. Les ressources sont rajustées annuellement en fonction des priorités. Les plans d'activités des directions sont étroitement liés. Les résultats prévus dans le plan d'activités sont comparés aux priorités stratégiques.

Le plan stratégique et les plans d'activités soulignent les enjeux généraux de l'organisation, les risques principaux et les incidences sur les ressources. Les hypothèses sont remises en question périodiquement pour en assurer la pertinence. Les plans reflètent les besoins des clients et des intervenants, qui sont consultés dans le cadre du processus. Les ressources et les objectifs de rendement du plan d'activités tiennent compte des priorités stratégiques. Les résultats obtenus sont analysés en fonction des tendances et comparés aux priorités stratégiques. Les plans et les ressources sont rajustés en fonction du rendement obtenu.

Les clients participent au processus de planification des activités. Les plans font partie intégrante de la gestion des programmes. Les résultats des programmes sont périodiquement comparés au plan stratégique et au plan d'activités en fonction des tendances. Les plans et les processus sont étroitement intégrés. Les plans sont transmis à l'échelle de l'organisation et peuvent facilement être consultés grâce au système d'information global. Les plans et les ressources sont révisés périodiquement en fonction du rendement obtenu.



Gestion des ressources

Résultats d'évaluation

- La répartition des ressources est décidée par le Comité de direction en fonction des priorités de la Commission et des plans d'activités des directions.
- Les Services de règlement alternatif des différends et les Services juridiques font l'objet d'un établissement des coûts en fonction des activités pour évaluer leurs besoins en ressources et faire les ajustements nécessaires le cas échéant.
- Il existe des mécanismes permettant de signaler les pressions budgétaires au Comité de direction, qui peut alors réaffecter des ressources entre les Services.
- L'examen des budgets a lieu au milieu de l'année et en décembre-janvier. Il passe par une comparaison de tous les plans qu'il faut encore réaliser et des ressources disponibles. Lorsque des pressions budgétaires se font sentir, les gestionnaires fournissent une analyse de rentabilisation au Comité de direction, en précisant notamment le but des activités en cause et les effets éventuels du manque de fonds supplémentaires. Le Comité de direction peut décider de réaffecter des ressources. Dans ce cas, la décision est communiquée par courriel.
- Les variations importantes sont analysées et examinées par l'agent financier supérieur à temps plein (AFSTP), qui demande des explications au gestionnaire du centre de responsabilité. Les cadres supérieurs sont tenus responsables des variations budgétaires conformément à leurs ententes de responsabilité.
- Les gestionnaires sont chargés de mettre à jour leurs prévisions budgétaires, et ils commencent à collaborer plus étroitement avec l'AFSTP dans la gestion de leurs ressources. L'AFSTP commente les hypothèses et les plans des gestionnaires.

Possibilités d'amélioration

- Les mécanismes en place sont jugés suffisants pour la gestion des ressources. La répartition des ressources est fonction des priorités, tandis que leur réaffectation est fonction des pressions budgétaires. Compte tenu de ces mécanismes bien rodés, la Commission peut désormais tenir compte de l'optimisation des ressources et des résultats obtenus lorsqu'elle prend des décisions en matière de répartition des ressources.

Voir l'évaluation à la page suivante



Gestion des ressources

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

3

3.5

4

5

Gestion des ressources

Mécanismes de classement des options de programmes, de détermination des besoins de financement et d'affectation des ressources, de budgétisation et de prévision.

Il n'existe pas de méthode ou de processus systématique ou officiel d'affectation des ressources, de budgétisation ou de prévision. Les niveaux de ressources sont rajustés progressivement d'année en année. Les budgets s'intéressent principalement à l'attribution d'objectifs de dépense ou de décaissement. Les employés opérationnels sont peu consultés ou participent peu à la budgétisation et aux prévisions. Le budget ou les prévisions ne sont pas commentés et les hypothèses ne sont pas étayées. L'information et l'analyse financières ne sont pas intégrées à l'évaluation des options et priorités des programmes.

Les niveaux de ressources sont revus périodiquement lors d'examen des programmes et d'autres examens du financement. Ils sont rajustés en fonction des nouvelles activités et priorités et gérés de manière indépendante par chacune des unités organisationnelles (direction, région). Il existe un processus clair et officiel de budgétisation. Les budgets et les prévisions sont préparés par le service des finances et fondés sur une vaste connaissance des plans à long terme et des hypothèses fondamentales fournies par les employés opérationnels. Les prévisions ne sont pas examinées pour déterminer le caractère réaliste des hypothèses. Les résultats réels correspondent rarement aux prévisions. De nouvelles prévisions sont rarement préparées et celles qui le sont présentent peu de détails. Peu de commentaires sont formulés sur les hypothèses financières.

Les modèles de planification des ressources servent à évaluer les besoins en ressources. Il existe des mécanismes pour faciliter la réaffectation des ressources entre les directions et les régions. On se sert des analyses de rentabilisation pour attribuer les ressources. Les employés opérationnels préparent les budgets en se fondant sur les conseils et les données fournis par le service des finances; les budgets sont clairement liés aux plans stratégiques et d'activités. L'AFP et son effectif élaborent le cadre de budgétisation et le communiquent aux gestionnaires. Le budget indique clairement les objectifs et les hypothèses. Les postes du budget sont établis en fonction de la consommation présumée. L'établissement du coût du cycle de vie sert à cerner l'ensemble des ressources requises. Les prévisions sont examinées pour déterminer le caractère réaliste des hypothèses et des nouvelles prévisions trimestrielles sont effectuées. Les gestionnaires analysent les écarts et les justifient. L'AFP et son effectif offrent aux gestionnaires une fonction de remise en question et de conseil.

Des mécanismes ont été instaurés au niveau de l'organisation pour faciliter les choix entre des priorités contradictoires et pour tenir compte des changements apportés aux objectifs et hypothèses du plan d'activités. Les gestionnaires de tous les niveaux participent aux décisions d'attribution et de réaffectation des ressources. Les décisions de réaffectation du budget sont entièrement transparentes. La culture d'affectation des ressources appuie l'ouverture et la souplesse. Les budgets sont étroitement liés à la méthode d'établissement des coûts et ils lient les ressources aux activités et aux coûts des programmes et des produits. Les processus de budgétisation et de prévision sont rationalisés. Les données sont entrées directement dans un mode de planification financière (ex. : analyse par simulation/anticipation). Les gestionnaires sont tenus responsables des écarts budgétaires et récompensés ou pénalisés en conséquence.

Les ressources sont réattribuées entre les programmes en fonction des priorités en tenant compte des résultats obtenus et de l'optimisation des ressources. Tous les niveaux de gestion sont très engagés envers le processus d'attribution des ressources et y participent activement. La méthode de budgétisation est étroitement centrée sur les résultats. Les budgets sont liés de près aux priorités en matière d'attribution des ressources et aux résultats obtenus en matière de rendement.



Gestion des partenariats

Résultats d'évaluation

- Compte tenu de son mandat, qui est de promouvoir les droits de la personne et de régler des plaintes, la Commission doit conserver son indépendance. C'est pourquoi ses partenariats visent surtout des intervenants externes et prévoient des ententes de collaboration qui peuvent l'aider à réaliser ce mandat ou à partager des connaissances et des pratiques optimales. Par ailleurs, la Commission a conclu des ententes de collaboration avec certains organismes pour régler les plaintes relatives aux droits de la personne à mesure que les problèmes se révèlent.
- Des partenariats sont proposés au Comité de direction, qui examine la situation. Après examen et approbation, les partenariats sont surtout gérés à l'échelle des directions, car il n'existe pas de politique ou de stratégie officielle à cet égard à la Commission.
- Certaines directions ont conclu des partenariats avec divers organismes externes, par exemple avec des commissions provinciales et territoriales (Services juridiques, Politiques, Promotion, etc.) ou un réseau de groupes fédéraux voués au règlement extrajudiciaire des différends (c'est le cas des Services de règlement alternatif des différends), et elles entrent en contact avec des organisations de défense des droits de la personne ou des groupes communautaires.
- Les partenariats sont importants pour la prestation des programmes de certaines directions, par exemple la Direction du programme international, qui collabore étroitement avec le MAECI, l'ACDI et les Nations Unies. Compte tenu de l'importance des partenariats, la Direction du programme international emploie un cadre stratégique pour les gérer et pour évaluer les partenariats potentiels. On sollicite de la rétroaction continuellement, et les exigences des divers programmes de financement prévoient la présentation de rapports de rendement réguliers.
- Des protocoles d'entente (PE) ont été conclus avec le BCP, le SCT et DRHC pour faciliter l'échange d'information et pour faciliter les procédures de vérification et de suivi relativement aux responsabilités associées à l'équité en matière d'emploi. Des PE ont été conclus avec quelques autres organismes de règlement des plaintes pour faciliter l'échange d'information sur les tendances et sur les orientations stratégiques.
- C'est par l'Association canadienne des commissions et conseils des droits de la personne (ACCCDP) que la Commission continue de collaborer avec les commissions provinciales et territoriales des droits de la personne pour consolider le respect des droits de la personne au Canada.

Possibilités d'amélioration

- La Commission pourrait élaborer une politique de gestion des partenariats pour formuler sa stratégie à cet égard et pour déterminer les avantages des partenariats potentiels.

Voir l'évaluation à la page suivante



Gestion des partenariats

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

3

4

5

Gestion des partenariats

L'organisation recourt dans une large mesure aux partenariats pour appuyer la prestation des services en mettant à profit les capacités des intervenants externes, des partenaires et d'autres organisations gouvernementales.

Les rôles et responsabilités liés à l'identification et à la mise en œuvre des partenariats ne sont généralement pas bien compris. Aucun mécanisme formel n'est appliqué dans l'organisation pour gérer ses rapports avec les partenaires ou pour mesurer l'ampleur des avantages et des économies de coûts. L'information sur le succès des ententes de partenariat est surtout anecdotique.

L'organisation examine de manière proactive ses activités et services pour déterminer où les partenariats sont appropriés. Les gestionnaires estiment que les partenariats représentent une manière de mieux conduire les affaires mais ils n'ont qu'une connaissance générale des avantages et des risques qui s'y rattachent. Des lignes directrices ont été rédigées pour aider les gestionnaires à mettre en œuvre de nouveaux partenariats. Un processus décisionnel clair est en place pour autoriser les grands partenariats. Un processus officiel de consultation permet aux intervenants de fournir des intrants aux stades critiques d'un projet. Toutes les nouvelles ententes de partenariat sont étayées par une analyse de rentabilisation et une évaluation du risque.

Les gestionnaires examinent périodiquement les options en fonction des modes de prestation des services, dont les occasions de partenariat. Les spécialistes fonctionnels jouent un rôle proactif pour aider les gestionnaires à évaluer et à instaurer des ententes de partenariat. La stratégie des RH visant les employés touchés est bien élaborée et bien comprise. Il existe des programmes de formation à l'intention des gestionnaires et des spécialistes. Des trousseaux d'outils ont été constitués pour aider les gestionnaires à chacune des étapes du processus. Des systèmes ont été instaurés pour surveiller le rendement des partenaires extérieurs et comportent des mesures incitatives et des sanctions. Des analyses comparatives sont effectuées pour comparer les coûts avec ceux des fournisseurs extérieurs. Des politiques de gestion du risque ont été instaurées à l'égard des grands partenariats. Une méthode uniforme est utilisée à l'échelle de l'organisation pour suivre le rendement général des ententes de gouvernance et de partenariat.

L'organisation a dressé un plan à long terme et engagé des ressources au niveau global à l'appui des nouveaux modes de prestation des services, dont les partenariats. Les principaux risques liés aux partenariats sont indiqués dans les plans stratégiques et d'activités, et l'évaluation des partenariats fait partie intégrante de la planification des activités et du processus décisionnel permanent. L'organisation a fait l'essai de nouveaux genres d'ententes de gouvernance et de financement. Les occasions de partenariat dans l'ensemble des fonctions ont été cernées. Des processus ont été instaurés au niveau des projets pour répartir les risques entre les parties. Les risques liés aux partenariats sont suivis en permanence. Les outils et techniques sont bien élaborés et utilisés uniformément partout dans l'organisation. L'information sur le rendement des ententes de gouvernance est facile à obtenir.

L'organisation est reconnue à l'échelle du gouvernement pour son innovation, son efficacité et son succès dans l'instauration de nouveaux modes de prestation des services. Elle sert de repère et est souvent appelée à fournir des conseils à d'autres organisations sur les avantages et les risques de la mise en œuvre des partenariats. Elle a obtenu un niveau élevé de confiance des intervenants. Les risques et incidences significatifs sont communiqués périodiquement aux intervenants. Les résultats du rendement des ententes de gouvernance font partie des rapports généraux sur le rendement de l'organisation. Les outils et les modèles sont évalués en permanence et mis à jour en fonction des nouvelles tendances et de la nouvelle technologie.



Gestion des relations avec les clients

Résultats d'évaluation

- Les principaux clients de la Commission sont la population canadienne (plaintes) et les organismes assujettis aux vérifications relatives à l'équité en matière d'emploi.
- La notion de gestion des relations avec les clients a été discutée à l'échelle de la haute direction. Compte tenu de la nature de son mandat et de l'ampleur de ses opérations, la Commission est d'avis qu'elle a besoin de développer une culture à cet égard, mais pas nécessairement de créer une fonction officielle de gestion des relations avec les clients.
- Dans chaque secteur d'activité, la gestion des relations avec les clients est considérée comme relevant de la responsabilité de chacun, et les mesures prises à cet égard sont proactives.
- On s'est concerté avec les intervenants pour élaborer des stratégies propres aux secteurs d'activité. Les principales relations avec des parties externes ont été circonscrites, et la haute direction a discuté des priorités avec les principaux clients et intervenants.
- Un sondage auprès des employeurs a permis de circonscrire les priorités et d'obtenir leur avis dans le cadre d'une évaluation du programme d'équité en matière d'emploi.
- Un sondage a été effectué auprès des clients et des intervenants concernant la qualité du site Web de la CCDP, et des messages électroniques adressés à la Commission sont acheminés aux fonctions concernées, qui ont 48 heures pour répondre.

Possibilités d'amélioration

- On a l'impression qu'il faudrait disposer d'une meilleure information sur les principaux clients et intervenants pour améliorer les services. Il y aurait peut-être donc lieu de définir plus précisément comment la notion de client s'applique à la Commission et, le cas échéant, d'élaborer des stratégies de service à la clientèle et de créer des mécanismes pour gérer les relations avec les clients.

Voir l'évaluation à la page suivante



Gestion des relations avec les clients

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

	1	2	2.5	3	4	5
<p>Gestion des relations avec les clients</p> <p><i>Engagement à consolider délibérément les relations avec les organisations clientes et à intégrer et coordonner l'élaboration et la prestation des services.</i></p>	<p>Il n'existe aucun rôle officiel de gestion de la clientèle dans l'organisation. Les relations avec les clients et les intervenants sont surtout d'ordre personnel. L'organisation dispose de systèmes et d'infrastructure limités à l'appui des opérations de la fonction de gestion de la clientèle.</p>	<p>Une fonction de gestion de la clientèle (ex. : gestionnaires chargés des clients, équipes de relations avec la clientèle) a été créée lorsque l'ampleur et la complexité des interactions d'un client avec l'organisation le justifient. Les employés des principaux groupes opérationnels et fonctionnels et chargés des programmes et des politiques de soutien concertent leurs efforts pour servir les principaux clients. Il existe de l'information de base sur les principaux clients et intervenants. Les clients savent à qui ils doivent s'adresser lorsqu'ils ont des questions et de nouvelles exigences en matière de service.</p>	<p>L'organisation assure la liaison avec les principales organisations clientes pour répondre aux exigences ordinaires et nouvelles en matière de service, promouvoir de nouveaux services et partager de l'information sur les plans et priorités futurs des clients. Des plans de services à la clientèle ont été élaborés à l'intention des principaux clients. Une fonction de gestion de la clientèle accumule et coordonne les ressources de tous les secteurs de l'organisation pour veiller à la satisfaction des engagements en matière de prestation de services et au règlement des problèmes de prestation des services.</p>	<p>L'organisation entretient des relations étroites avec les clients pour bien comprendre leurs besoins. La fonction de gestion de la clientèle fixe les objectifs de l'organisation avec les principaux clients et surveille le rendement de la prestation des services et la satisfaction de la clientèle. Les organisations clientes participent directement aux séances de planification. Les produits et les prix sont bien compris des clients. L'infrastructure à l'appui est en place — des systèmes suivent de près les renseignements des clients, consignent les activités des clients et les niveaux de service. Le rendement de l'organisation est suivi pour les comptes de chacun des principaux clients.</p>	<p>L'organisation connaît très bien les affaires du client. La fonction de gestion de la clientèle a une incidence positive sur le volume des affaires des clients et sur la satisfaction de la clientèle. Les clients estiment que les services de l'organisation sont homogènes. Les renseignements sur les clients et les enseignements tirés sont partagés à l'échelle de l'organisation. Les employés chargés de l'exécution des programmes et de la prestation des services travaillent en étroite collaboration pour mieux servir le client, où qu'ils soient dans la structure organisationnelle.</p>	



Information intégrée sur le rendement



Rapports généraux intégrés sur le rendement

Résultats d'évaluation

- L'évaluation du rendement est considérée comme une priorité dans le cadre du projet de renouvellement de l'organisation. La Commission est en train d'élaborer des cadres de gestion du rendement pour ses deux programmes de base : la Gestion des plaintes et l'Équité en matière d'emploi. La Commission a également pris des mesures pour élaborer un cadre de gestion du rendement à l'échelle de l'organisation.
- La Commission a dressé un plan d'activités général comportant des indicateurs clairs et une définition des moteurs du succès. Ces indicateurs sont actuellement considérés comme les principaux éléments qui permettent de mesurer le rendement de l'organisation et d'en rendre compte aux principaux intervenants dans le cadre du projet de renouvellement de la Commission. Il existe des liens étroits entre le plan d'activités et les rapports annuels, qui soulignent les résultats stratégiques prévus par la Commission et rendent compte de ses réalisations.
- Chaque direction mesure son propre rendement à l'aide d'instruments quantitatifs. Les cadres connaissent et surveillent les indicateurs les plus utiles, qui servent à mesurer les progrès dans la réalisation des principaux objectifs de la Commission, à savoir d'éliminer l'arriéré actuel, de restructurer les procédures pour éviter la résurgence d'un arriéré et d'éliminer tous les dossiers vieux de plus de deux ans.

Possibilités d'amélioration

- La Commission pourrait perfectionner son cadre de gestion du rendement, ses indicateurs et ses mesures et continuer à intégrer la gestion du rendement au fonctionnement de l'organisation.

1

2

3

4

5

Rapports généraux intégrés sur le rendement

Mesures clés de surveillance générale du rendement dans l'ensemble de l'organisation et des résultats optimaux.

Il n'existe pas de mesure du rendement à l'échelle de l'organisation.

Chaque direction évalue son propre rendement à l'échelle de l'organisation. Les priorités en matière d'évaluation du rendement pour l'ensemble de l'organisation ont été circonscrites. Les mesures du rendement global ont été intégrées à un cadre de rapport visant l'ensemble de l'organisation (ex. : cartes de pointage équilibrées). Les méthodes de collecte de l'information et les sources de cette dernière ont été déterminées.

Les mesures hautement stratégiques utilisées pour l'organisation découlent de la vision stratégique et des priorités. Les liens unissant les mesures sont évidents. Les mesures du rendement ont été communiquées, et tous en conviennent. Les employés ont reçu la formation nécessaire. Les mesures visent des données financières et non financières et fournissent un historique et des perspectives d'avenir. L'information sur les résultats des mesures du rendement est en partie disponible. On se sert de données quantitatives et anecdotiques.

Les résultats du rendement sont signalés périodiquement pour l'ensemble de l'organisation. Les résultats sont comparés aux cibles et aux objectifs stratégiques généraux. L'utilité de l'information est validée par la haute direction et le ministre; on emploie souvent cette information dans la prise de décisions et les rapports externes. Les résultats servent à faire des arbitrages à l'égard des priorités à l'échelle de l'organisation. Les mesures de l'organisation sont perfectionnées en permanence.

Les résultats du rendement font état d'une amélioration positive. Les plans stratégiques et d'activités sont modifiés en conséquence en fonction des résultats obtenus. L'information est facile à consulter par l'entremise des systèmes d'information de la direction. Les besoins en information et les systèmes sont réévalués périodiquement en fonction des besoins changeants et des lacunes signalées. L'information sur le rendement est mise à la disposition de l'organisation pour qu'elle puisse faire rapport du rendement aux intervenants selon les portefeuilles horizontaux, par exemple le portefeuille de la santé.



Information opérationnelle

Résultats d'évaluation

- Les systèmes en place fournissent des renseignements de base en matière de fonctionnement et de rendement : ce sont le Système de gestion des plaintes (SGP) et le Système automatisé de suivi – Équité en matière d'emploi (SASÉE).
- Les systèmes en place fournissent aux cadres certaines données pour surveiller les mesures prises pour réaliser les objectifs prioritaires, par exemple la gestion de l'arriéré des plaintes. Il existe plusieurs systèmes opérationnels à la Commission, mais l'information est peu intégrée, et les systèmes demandent beaucoup de main-d'œuvre.
- Le SGP fournit des rapports sur la situation des dossiers/cas, mais la fonctionnalité de ce système se limite surtout au stockage de données et ne permet pas aux cadres de résumer et de synthétiser très facilement les données.
- Des mesures sont prises pour améliorer les systèmes opérationnels dans le cadre du projet actuel d'innovation des technologies d'information (ITI). L'objectif du projet ITI est de concevoir un nouveau système d'information qui intégrera tous les autres systèmes de la Commission, notamment ceux de la Gestion des plaintes, de l'Équité en matière d'emploi et des Services juridiques. Les besoins des utilisateurs ont été circonscrits, et la Commission est en train de s'interroger sur le meilleur mode de mise en œuvre.
- On s'efforce actuellement de valider les données actuelles des systèmes pour en garantir l'intégrité avant de les transférer au nouveau système en 2003-2004.
- On escompte que le nouveau système sera en mesure de retracer les procédures de travail et de rendre compte du rendement plus efficacement.

Possibilités d'amélioration

- Grâce au projet actuel d'innovation des technologies de l'information (ITI), on escompte que la Commission améliorera considérablement son information opérationnelle. La Commission aura donc la possibilité de se doter de mesures et d'objectifs en matière de rendement.

Voir l'évaluation à la page suivante



Information opérationnelle

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

3

4

5

Information opérationnelle

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

La collecte de données et les rapports sur les résultats des opérations ne sont pas systématiques. Des systèmes de suivi des résultats des opérations n'ont pas été instaurés et ceux qui existent ne sont pas fiables ou compatibles.

Les résultats des opérations sont plus ou moins utilisés dans l'unité organisationnelle (par exemple la direction). Le rendement des opérations est contrôlé de manière continue. Des systèmes officiels permettent de suivre le rendement des opérations, mais ils ne disposent pas toujours de toutes les fonctions nécessaires. Dans certains cas, les gestionnaires tiennent des dossiers distincts aux fins de la gestion, qui s'ajoutent aux systèmes officiels. Les liens entre les systèmes et les flux de données ne sont pas bien compris.

L'information de niveau supérieur est habituellement accessible pour les principaux indicateurs opérationnels, mais l'accès en mode descendant est limité. Des mesures et des cibles de rendement sont établis pour presque toutes les unités organisationnelles. Les résultats des opérations sont surveillés en permanence, et des mesures sont prises par les gestionnaires de programmes pour améliorer les résultats. Les employés ont reçu la formation relative aux systèmes de mesure du rendement. Les systèmes officiels de suivi des résultats des opérations sont considérés d'actualité, exacts et fiables. Les systèmes sont cloisonnés, mais les liens entre les systèmes et les flux de données sont bien compris.

Les résultats des opérations sont facilement accessibles dans les systèmes d'information de l'ensemble de l'organisation. Les équipes de prestation de services utilisent ces résultats régulièrement pour améliorer les processus. Des liens solides existent entre les résultats des opérations et les plans d'activités. L'information est un élément essentiel des décisions relatives à l'affectation des ressources. Les systèmes opérationnels sont liés et intégrés aux systèmes financiers et autres. Il est rarement nécessaire d'entrer de nouveau les données ou de faire des interventions manuelles. Des rapports personnalisés sont disponibles moyennant un effort minimale.

Les résultats des opérations sont contrôlés périodiquement. Les résultats des principales mesures des opérations font état de tendances positives ou stables. Les mesures diffèrent selon les groupes clients. On en ajoute ou élimine à mesure que les priorités changent. Elles sont distribuées dans l'ensemble de l'organisation et sont liées aux objectifs et aux priorités stratégiques. Les employés peuvent obtenir facilement l'information dont ils ont besoin en accédant en direct aux installations d'accès en mode descendant ou aux guides de rédaction de rapport conviviaux. L'information est exacte et d'actualité.



Évaluation de la satisfaction des clients

Résultats d'évaluation

- La nature du travail de la Commission doit entrer en ligne de compte dans la mesure de la satisfaction des clients, puisque l'une des parties aux plaintes qu'elle règle sera probablement mécontente de sa décision.
- La Commission est clairement déterminée à améliorer sa prestation de service, mais il n'existe pas de mesure officielle de la satisfaction des clients.
- Les directions de la Commission ont pris des mesures d'ordres divers pour mesurer la satisfaction des clients. La Direction générale de l'équité en matière d'emploi a procédé à un sondage auprès des clients, tandis que la Direction du programme international tient l'augmentation du volume des demandes de services pour une indication de leur satisfaction.
- Le Secteur des opérations (Programme de gestion des plaintes) est conscient que la satisfaction des clients peut être un enjeu, compte tenu du délai de traitement de certains cas. Les efforts de restructuration concernant les échéances produisent des résultats. Des mesures sont prévues pour évaluer la satisfaction des clients lorsque le nouveau mode de fonctionnement sera mis en place, entre autres des mécanismes de repérage électronique des dossiers parallèlement aux normes de service.

Possibilités d'amélioration

- Lorsque la restructuration sera terminée, la Commission pourrait obtenir de la rétroaction sur la procédure de gestion des plaintes à l'aide d'un sondage auprès des clients comportant des questions ou critères clairs et précis.

1

2

3

4

5

Évaluation de la satisfaction des clients

Utilisation des données provenant d'enquêtes sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et sur l'importance des services.

La collecte de données sur la satisfaction de la clientèle est faite de manière non officielle et ponctuelle.

Les méthodes de collecte de données sur la satisfaction de la clientèle varient d'une année à l'autre en fonction des priorités de gestion. On procède à peu de contrôle et d'analyse des résultats. L'information recueillie n'est pas toujours jugée utile.

Il existe des systèmes formels dans l'ensemble de l'organisation pour évaluer le degré de satisfaction de la clientèle. Les résultats sont contrôlés périodiquement et sont pris en compte dans la planification stratégique et opérationnelle. L'analyse des résultats obtenus à l'échelle globale est limitée. Les plaintes sont groupées et signalées. Il y a un processus de traitement des plaintes.

Une vaste gamme de techniques permet de recueillir les données sur la satisfaction de la clientèle. L'information est réunie de manière uniforme dans les secteurs de programmes. On regroupe les résultats obtenus dans les différents secteurs de l'organisation et on analyse les tendances générales. Les résultats constituent un élément clé de la planification stratégique et opérationnelle; ils servent également à évaluer les normes de service et les améliorations.

Les résultats de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle montrent des tendances positives. Ils sont publiés à l'extérieur et sont bien connus de la clientèle. La satisfaction de la clientèle est un élément clé de la planification stratégique et opérationnelle. On en tient compte également dans l'évaluation du rendement et les mesures incitatives. Les techniques utilisées pour la collecte des données sur la satisfaction de la clientèle font l'objet d'améliorations constantes.



Normes de service

Résultats d'évaluation

- Il existe diverses formes de normes de service à la Commission.
- Le Secteur des Opérations (Programme de gestion des plaintes) s'est doté de normes de service qui, compte tenu de la restructuration de la procédure de règlement des plaintes, doivent être réévaluées. La restructuration vise à simplifier la procédure de gestion des plaintes afin de fournir un meilleur service aux clients. Le Secteur est en train de mesurer l'écart entre les échéances prévues et les échéances réelles pour évaluer les progrès.
- Les Services intégrés se servent de divers types de mesure, par exemple le délai de traitement des transactions, l'efficacité du remboursement des frais de déplacement, les rapports mensuels et le repérage du rendement de la TI.
- La Commission a pour politique de répondre aux appels téléphoniques et aux messages électroniques de parties externes dans les deux jours ouvrables suivants. La qualité de son service a été classée au deuxième rang des ministères évalués pour ce qui est du délai de réponse, compte tenu également de la qualité de la réponse.
- Un agent est attribué aux plaignants et aux mis en cause, qui disposent donc d'un point de contact pour le service.
- Il existe des normes de service, mais certains aspects du rendement ne sont pas toujours évalués, suivis ou analysés activement.

Possibilités d'amélioration

- Lorsque les procédures auront été simplifiées, la Commission pourrait faire participer les intervenants à l'élaboration de nouvelles normes de service et donner un caractère officiel à ces normes.

1

2

3

4

5

Normes de service

Comparaison avec les normes de service à la clientèle et mise à jour des normes.

Il n'existe pas de normes de service officielles. La qualité du service est contrôlée de manière non officielle.

Les accords et les normes de service ne sont pas uniformes dans l'ensemble de l'organisation. Les systèmes de collecte et d'enregistrement des données sur les niveaux de service ne sont pas encore au point. Les clients ont participé à l'élaboration des normes, à différents degrés.

Les accords et les normes de service formels sont établis pour chaque secteur d'activités, et les résultats sont contrôlés et analysés périodiquement. Les normes générales de l'organisation sont bien connues. Les clients participent à l'élaboration des normes. Les résultats servent à observer les améliorations de service.

Les normes de service sont révisées périodiquement en collaboration avec les clients et intervenants et sont améliorées pour tenir compte des nouvelles priorités. Les normes de service sont réévaluées en fonction du coût de la prestation des services. Elles traduisent les priorités des différents groupes de clients. Les résultats constituent une source de pression continue pour de nouveaux services et projets d'amélioration de la qualité.

Les résultats de l'évaluation des normes de service sont positifs ou stables. Les normes de service de l'organisation sont publiées à l'extérieur et sont bien connues des clients. La conformité aux normes de service est un des principaux éléments de la planification stratégique et opérationnelle.



Information sur l'évaluation

Résultats d'évaluation

- La Commission s'est dotée d'une politique d'évaluation et d'un plan triennal de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques, de concert avec les membres du Comité de direction pour ce qui est des priorités. Pour l'instant, on a terminé l'évaluation de la Direction générale de l'équité en matière d'emploi.
- Il existe de l'information d'évaluation sous diverses formes à la Commission. Un CGRR a été élaboré pour la Direction générale de l'équité en matière d'emploi, et un autre est en cours d'élaboration pour la procédure de gestion des plaintes. La Commission a également pris des mesures pour élaborer un cadre de gestion du rendement à l'échelle de l'organisation.
- On est en train de définir les objectifs de prestation de service.

Possibilités d'amélioration

- La Commission est en train de définir plus précisément les objectifs de prestation de service et d'améliorer ses cadres d'évaluation du rendement. Elle a besoin d'appui pour terminer le travail d'élaboration des cadres d'évaluation du rendement.

1

2

3

4

5

Information sur l'évaluation

Utilisation de données non financières concernant l'efficacité et les résultats des programmes.

Il n'existe pas de méthode officielle d'évaluation des programmes. Les évaluations sont ponctuelles. L'information sur les résultats des programmes est limitée. Il y aurait lieu d'instaurer des méthodes de collecte des données.

Des cadres d'évaluation existent pour certains secteurs de programmes. Les évaluations ont lieu au fur et à mesure que les problèmes surviennent. L'information sur les résultats est accessible seulement dans certains secteurs de programmes. Un plan d'évaluation a été adopté en fonction des priorités stratégiques.

Il existe des cadres d'évaluation et des méthodes de collecte de données pour tous les principaux secteurs de programmes. Les résultats de l'exécution des programmes sont clairement établis et liés aux priorités stratégiques de l'organisation. Les indicateurs de rendement sont en place pour évaluer ces résultats, et l'information sur le rendement est réunie à cette fin. L'information sur l'évaluation est incluse dans les rapports externes.

Les méthodes d'évaluation des résultats sont révisées périodiquement. Les gestionnaires utilisent les résultats d'évaluation couramment dans la prise de décisions et la planification stratégique et opérationnelle. L'évaluation est perçue comme partie intégrante de la gestion des programmes ou régionale. L'établissement des priorités en matière d'évaluation est étroitement lié à la planification opérationnelle et à l'évaluation des risques à l'échelle de l'organisation.

L'organisation se démarque par les résultats de son programme d'évaluation et ses méthodes de pointe. La planification stratégique et opérationnelle tient compte des liens entre les résultats de programmes et l'affectation des ressources. Les résultats d'évaluation jouent un rôle important dans la réorientation du programme et dans la sélection du type d'information dont l'organisation a besoin pour évaluer son succès.



Information financière

Résultats d'évaluation

- La Commission se sert du système GX pour gérer ses finances et en rendre compte. Le système intègre pleinement la capacité financière et est doté d'une interface avec le système de gestion des ressources humaines, qui fournit de l'information sur les coûts salariaux.
- Les engagements sont enregistrés régulièrement dans le système, et les dépenses le sont deux fois par semaine.
- Un rapport récapitulatif de la situation financière est préparé selon la demande à l'intention des membres du Comité de direction au cours du premier semestre, puis toutes les semaines par la suite. Ce rapport fournit de l'information sur les salaires, les budgets et les fonds non engagés, ainsi que sur les fonds disponibles comparativement aux prévisions. Les membres du Comité de direction prennent l'information financière en charge. Cette responsabilité se traduit dans les accords de responsabilité.
- L'AFSTP fournit aux gestionnaires des centres de responsabilité des rapports mensuels renfermant de l'information sur les budgets, les prévisions salariales, les dépenses F et E et les engagements en cours. Ces rapports sont produits dans les cinq jours suivant la fin d'un mois et traduisent généralement tous les engagements reçus par les Finances avant la fin de ce mois.
- Le système ne tient compte que des engagements fermes (comme les contrats et les commandes), donnant à certains gestionnaires l'impression que les transactions ne sont pas toutes traitées. Les gestionnaires tiennent généralement des registres distincts pour les engagements non officiels.
- Les gestionnaires ont accès en tout temps au système financier et ils sont chargés d'entrer et de tenir à jour eux-mêmes les données prévisionnelles. Toutes les autres données financières sont entrées par les Finances.
- C'est l'AFSTP qui suit les données sur les fonds non engagés. Il est chargé de remettre en question des hypothèses budgétaires des cadres, notamment après les examens semestriels, qui sont l'occasion de comparer la liste des plans qu'il reste à réaliser au cours de l'année et les fonds non engagés.
- On a l'impression qu'il serait souhaitable de mieux faire comprendre et assumer l'information financière, notamment parmi les cadres intermédiaires.

Possibilités d'amélioration

- On pourrait continuer à promouvoir l'importance de la fonction financière et de la gestion financière. On pourrait ainsi faire mieux comprendre et assumer l'information financière, notamment parmi les cadres intermédiaires.

Voir l'évaluation à la page suivante



Information financière

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

3

4

5

Information financière

On dispose de données financières fiables et opportunes.

La préparation de volumineux rapports imprimés, dictée par les calendriers de présentation des états financiers mensuels, trimestriels et annuels, peut prendre jusqu'à six semaines. Les commentaires sur les résultats sont rédigés par le service des finances seulement. L'exactitude des données constitue un problème persistant. Les rapports préparés à l'aide du système de comptabilité sont uniformes, mais les lacunes de ce système poussent les gestionnaires à produire leurs propres fichiers et rapports, dont la cohérence avec les autres sources d'information n'est pas vérifiée.

La plupart des rapports financiers sont imprimés selon le calendrier établi, avec la possibilité d'un accès électronique limité à certaines données justificatives. L'information utilisée provient de différentes sources, mais il n'y a pas de règle de coordination, et la fiabilité des données n'est pas assurée. Les données servant à justifier l'information de haut niveau sont difficilement accessibles. Le service des finances prépare les commentaires sur les résultats avec la participation limitée du personnel opérationnel. Les cycles de présentation des rapports financiers ne correspondent pas toujours aux cycles de présentation des rapports sur l'information opérationnelle. Il incombe au service des finances de satisfaire aux exigences générales de l'organisation en matière d'information.

La fréquence des rapports est suffisante. Les données mensuelles sont disponibles d'un à cinq jours après la fin du mois. Tous les rapports et données sont produits sur un support approprié à leur utilisation. L'accès et l'exactitude des données constituent rarement un problème. Une seule source d'information financière existe, mais les liens avec l'information opérationnelle exigent une intervention manuelle. Le service des finances travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires opérationnels pour comprendre les résultats et, ensemble, ils préparent les commentaires. Les gestionnaires ont un très fort sentiment d'appartenance à l'égard des données financières. Les exigences relatives aux rapports externes (destinés, par exemple, au Parlement) sont toujours respectées.

Des systèmes en temps réel, en ligne et entièrement intégrés comportant des modes souples de préparation des rapports sont instaurés. Toutes les transactions des systèmes financiers, de l'actif, des ressources humaines et autres systèmes opérationnels (ex. : résultats, durée des cycles, charges de travail) sont liées et intégrées pour satisfaire aux exigences fonctionnelles. Il est rarement nécessaire, à la collecte de données, d'entrer de nouveau des données ou de faire d'autres interventions manuelles. L'information financière est considérée comme une ressource globale et elle est entièrement transparente dans l'organisation.

L'information provenant de différentes sources est intégrée (ex. : dépôt de données), et son intégrité est assurée. La haute direction est responsable de l'intégrité des données de sortie. Les systèmes de traitement des rapports sont interconnectés pour permettre l'accès en mode descendant aux données recherchées. Le traitement des transactions est peu coûteux et procure de l'information exacte et d'actualité.



Information sur la gestion des coûts

Résultats d'évaluation

- Le système GX dont se sert la Commission permet de retracer les coûts par code de projet. Lorsque l'autorisation en vertu de l'article 34 est effectuée, la facture est estampillée dans les espaces consacrés au centre de responsabilité (obligatoire), au code d'activité (obligatoire), à l'article d'exécution (ex. : type de dépense) et au code de projet (facultatif). Cependant, la plupart des gestionnaires ne se sont pas dotés de codes de projet, de sorte que les coûts ne font pas l'objet d'un suivi en fonction des projets.
- Au début de chaque année, les gestionnaires évaluent le temps que leurs employés consacreront à chaque activité au cours de l'année. Les coûts salariaux sont ensuite attribués en fonction de cette évaluation. Le temps réellement consacré à chaque activité n'est pas enregistré et comparé aux prévisions.
- Les Services juridiques et les Services de règlement alternatif des différends ont procédé à une évaluation des coûts en fonction des activités pour déterminer les besoins en ressources.
- La Commission envisage d'élaborer de meilleures normes de coût pour la budgétisation et la prévision.

Possibilités d'amélioration

- On pourrait définir plus précisément les avantages du suivi des coûts en fonction des activités et/ou des projets et les expliquer aux gestionnaires des centres de responsabilité. Il faudrait pour cela que la Commission détermine s'il est possible d'enregistrer le temps consacré aux activités pour améliorer les prévisions.

1

2

2.5

3

4

5

Information sur la gestion des coûts

Mécanismes permettant de recueillir des données sur les coûts en fonction des activités, des produits et des résultats.

L'information sur les coûts est basée sur les entrées du grand livre traditionnel (salaires, frais de déplacement, F et E, etc.) pour chaque unité organisationnelle.

L'information sur les coûts est accessible au niveau des activités dans l'ensemble de l'organisation. Les coûts des activités sont cumulés pour établir les coûts du programme. Des systèmes sont en place pour enregistrer les données relatives à ces coûts. Une analyse supplémentaire permet d'obtenir les données utiles à la prise de décisions.

Des systèmes d'établissement des coûts sont en place pour suivre de près l'évolution des coûts, des ressources (salaires, F et E) aux activités et des activités aux produits, aux services et aux programmes précis. Les employés effectuent périodiquement la mise à jour du temps consacré aux activités. Le coût des produits et services sert à la planification.

Des systèmes d'établissement des coûts sont en place pour suivre de près l'évolution des coûts, des activités aux résultats. Ils regroupent les données provenant de nombreuses sources. Les employés font la mise à jour du temps utilisé grâce à une interface automatisée. L'information sur les coûts est facilement accessible au moyen d'un serveur. Elle sert à orienter les décisions de gestion. Les systèmes d'établissement des coûts et la méthode de préparation des budgets sont étroitement liés.

L'information sur les coûts des activités, des produits et des services est un élément essentiel du processus décisionnel en matière de gestion. Cette information est facilement accessible à tous les gestionnaires sous un format qui peut être adapté pour l'amélioration des procédures, les décisions relatives à l'impartition, le recouvrement des coûts, la planification opérationnelle et l'évaluation du rendement.



Gens motivés



Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne

Résultats d'évaluation

- On a offert de la formation en matière de gestion moderne à tous les employés, que le secrétaire général a fortement encouragés à suivre. Des ateliers d'une journée ont été organisés pour les gestionnaires, et de courts exposés ont été donnés au reste du personnel. Les taux de participation ont été d'environ 55 % pour les cadres et de 42 % pour le reste du personnel. On a envoyé des enregistrements vidéos des exposés aux régions et fait circuler de l'information sur intranet. D'autres cours seront offerts à l'automne.
- On a le sentiment que, à mesure que les besoins en matière de gestion moderne se traduisent dans les nouveaux accords de responsabilité, la définition de ces compétences s'étendra au reste du personnel.
- Le cadre de gestion des ressources humaines, en cours d'élaboration, comportera des plans de formation et orientera l'organisation pour que les compétences en gestion qui conviennent soient mises en place.
- Les lacunes en matière de compétences sont circonscrites, et les besoins sont évalués à l'occasion de discussions dans le cadre des réunions des directions.
- On a l'impression que le financement de la formation est exposé à d'autres pressions et que les budgets de formation devraient être augmentés.

Possibilités d'amélioration

- Lorsque le cadre de gestion des ressources humaines sera mis en œuvre, on escompte que les compétences en matière de gestion seront évaluées et qu'il faudra offrir une formation complémentaire, s'il y a lieu. La Commission a besoin de soutien pour veiller à ce que ces compétences soient évaluées au sein du cadre de gestion des ressources humaines.

1

2

2.5

3

4

5

Compétences nécessaires à l'application des pratiques de gestion moderne

Il n'existe que peu ou pas d'information sur les compétences associées aux pratiques de gestion moderne exigées des experts ou des gestionnaires fonctionnels.

Mesure dans laquelle les compétences exigées pour l'application des pratiques de gestion moderne sont définies et les gestionnaires ont accès à de la formation.

Les compétences relatives aux pratiques de gestion moderne ont été définies. D'autres exigences relatives à la connaissance des pratiques de gestion moderne ont été circonscrites. Les lacunes en matière de compétences ont été délimitées. On s'intéresse peu à l'amélioration des compétences en matière de pratiques de gestion moderne (ex. : formation, partage des pratiques optimales).

On tente de combler les lacunes des gestionnaires en matière de pratiques de gestion moderne. Des plans d'apprentissage ont été dressés. Des ressources sont attribuées pour la formation concernant les pratiques de gestion moderne. Les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires hiérarchiques échangent leurs idées. Des mécanismes ont été instaurés pour le partage des pratiques optimales.

Les gestionnaires appliquent les pratiques modernes de gestion dans leurs activités quotidiennes. La formation et le financement relatifs aux pratiques de gestion moderne sont très prioritaires. Les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires ont reçu une formation. Les pratiques modernes de gestion font partie intégrante du programme de formation de l'organisation.

Les compétences et la formation relatives aux pratiques de gestion moderne font partie intégrante de l'établissement des objectifs et de l'appréciation du rendement. Les gestionnaires connaissent bien les pratiques modernes de gestion et sont informés sur les disciplines fonctionnelles et la loi. Les spécialistes fonctionnels sont bien informés au sujet des programmes et des opérations.



Satisfaction du personnel

Résultats d'évaluation

- Dans une petite organisation comme la Commission, les cadres supérieurs sont plus accessibles au personnel. À la Commission, on pratique la politique de la porte ouverte : les cadres entrent en contact tous les jours avec les employés, et des réunions permettent d'évaluer la satisfaction du personnel.
- On a procédé à trois sondages auprès des employés depuis 1999. En 2001, la Commission a effectué un sondage sur l'évaluation du milieu de travail, et la Commission de la fonction publique a réalisé deux sondages en 1999 et en 2002.
- Des comités officiels sont chargés de régler les problèmes des employés. Il y a notamment le Conseil consultatif sur le milieu de travail (CCMT), composé de représentants de toutes les directions et chargé d'évaluer les changements de politique et de régler d'autres questions importantes pour le personnel.
- La Commission a déjà connu un fort taux de roulement du personnel. Elle a procédé à une évaluation du milieu de travail, et des changements ont été apportés, qui ont fait passer le taux de roulement de plus de 30 % à environ 10 % en deux ans.
- La Commission déploie des efforts délibérés pour engager du personnel dévoué à sa mission de protection des droits de la personne et d'équité en matière d'emploi. En général, le personnel est assez disposé à exprimer sa satisfaction.
- Depuis la création d'équipes interfonctionnelles et la meilleure qualité de communication qui s'est ensuivie, les employés sont en mesure de faire connaître leur avis et de remettre en question les décisions d'autres directions. La possibilité d'interaction entre les directions fournit un mécanisme permettant d'aborder des aspects importants de la satisfaction professionnelle en réglant rapidement et complètement les préoccupations des employés.

Possibilités d'amélioration

- La Commission semble s'être dotée de mécanismes de rétroaction suffisants pour évaluer la satisfaction des employés. Il n'y a donc pas de mesures particulières à prendre à cet égard pour l'instant.

1

2

3

3.5

4

5

Satisfaction du personnel

La collecte d'information sur la satisfaction du personnel est effectuée de manière non officielle et ponctuelle.

Mécanismes permettant de surveiller le moral des employés et les relations de travail.

Différents sondages sur la satisfaction du personnel sont effectués à l'échelle de l'organisation. Le contrôle des résultats et l'analyse des tendances sont limités.

Il existe des mécanismes officiels pour sonder régulièrement la satisfaction du personnel. Les résultats sont contrôlés périodiquement et publiés à l'échelle de l'organisation. Des équipes d'amélioration sont formées et chargées de préparer des plans pour régler les problèmes prioritaires.

La satisfaction du personnel constitue un élément important de la planification stratégique et opérationnelle et de l'appréciation du rendement des gestionnaires. Des efforts continus sont faits pour résoudre les problèmes relatifs à la satisfaction du personnel. Les résultats des sondages effectués auprès des employés indiquent une hausse du degré de satisfaction.

Les outils d'évaluation de la satisfaction du personnel sont révisés et améliorés régulièrement. De nouveaux programmes sont mis en œuvre selon le cas pour accroître la satisfaction du personnel. Les liens entre la satisfaction du personnel et le rendement de l'organisation sont quantifiés. L'organisation est reconnue à l'extérieur comme chef de file dans ce domaine.



Milieu de travail habilitant

Résultats d'évaluation

- ❑ Les employés de la Commission ont eu la possibilité d'influer considérablement sur les procédures de travail dans le cadre du projet de renouvellement de l'organisation. La réorganisation comporte la création de plusieurs comités interfonctionnels dont le mandat est de transformer et de simplifier les méthodes de prestation de service. Ces comités rendent compte régulièrement de la situation au Comité de direction pour alimenter le processus décisionnel.
- ❑ Il y a d'autres comités, par exemple les groupes de travail internes, le comité d'intérêt public, le groupe de travail du règlement alternatif des différends, le groupe de travail de l'éducation et le comité de soutien aux dossiers. Ces comités permettent aux directions de partager de l'information lorsqu'elles en ont besoin.
- ❑ La stratégie est principalement déterminée par la haute direction, mais les employés ont la possibilité de participer aux modes de mise en œuvre des orientations stratégiques.

Possibilités d'amélioration

- ❑ Les mécanismes en vigueur sont jugés aptes à créer un milieu de travail efficace. Il n'y a donc pas de mesures particulières à prendre à cet égard pour l'instant.

1

2

3

4

5

Milieu de travail habilitant

Pratiques de communication, de bien-être, de sécurité et de soutien permettant au personnel de fournir des services et des programmes axés sur les besoins des clients tout en se réalisant pleinement.

La culture dominante renforce la conformité et l'aversion pour le risque; on s'attend à ce que les employés suivent des ordres et des procédures définies. Les communications se font principalement vers la base : c'est la direction qui contrôle et limite l'information transmise aux employés. La direction décide des changements et les annonce au besoin aux employés. Les employés participent peu au processus décisionnel. Les communications interfonctionnelles sont limitées. Les employés exercent peu d'influence sur leur travail et leur milieu de travail.

Bien que ce soit la direction qui contrôle, les employés sont encouragés à augmenter la productivité et à rechercher des économies. Les employés donnent leur avis et peuvent faire des suggestions lorsque des changements s'imposent. De l'information est recueillie aux fins du suivi et elle est partagée entre les fonctions lorsque des relations existent. On recourt aux bulletins et lettres d'information pour tenir les employés au courant des changements et des initiatives. On met l'accent sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

On reconnaît les employés comme un atout important et on met en œuvre des programmes de croissance en milieu de travail. On donne aux employés la possibilité de donner leur avis, de modifier les procédures et de prendre des décisions concernant leur travail immédiat. On consulte les employés avant de prendre des décisions importantes. Les employés participent souvent à des groupes de travail interfonctionnels chargés de recommander des solutions. L'information circule librement dans les secteurs fonctionnels et est partagée entre eux.

Le soutien fourni par la direction fait ressortir l'importance des employés. Des circuits ouverts et rapides de communication et d'information sont présents. Les employés ont accès aux données sur les processus et le service à la clientèle pour qu'ils puissent prendre eux-mêmes des décisions en vue de l'amélioration continue. Les communications avec les clients et les intervenants sont ouvertes et constantes, l'information et les décisions étant partagées dans le cadre d'ententes de partenariat. Les employés participent à toutes les décisions concernant leur milieu de travail.

Les employés sont considérés comme des partenaires dans les rapports avec les gestionnaires. Les employés et les gestionnaires partagent des idées et s'aident mutuellement à fournir les services. L'apprentissage continu est valorisé. On se sert constamment de systèmes d'information internes pour partager l'information, fournir de la rétroaction et valoriser les réalisations et les initiatives. Les intervenants donnent une cote élevée aux communications externes et à l'utilisation des médias. Les employés et les équipes sont invités à prendre des décisions ou à formuler des recommandations sur les processus ou les produits susceptibles d'améliorer le service à la clientèle.



Effectif durable

Résultats d'évaluation

- Les cadres et les employés ont commencé à obtenir des résultats dans la réalisation de la principale priorité de la Commission, à savoir l'élimination de l'arriéré des plaintes et des conditions qui pourraient en favoriser la récurrence. Cela a été l'occasion de mettre l'accent sur la productivité et sur l'importance de la gestion de la charge de travail.
- C'est le personnel qui, en fin de compte, doit informer les cadres des surcharges de travail, mais ceux-ci ont pris des mesures proactives pour faire le suivi de la charge de travail. On organise régulièrement des réunions du personnel, où l'on discute des charges de travail et où les dossiers sont redistribués le cas échéant. Il y a interaction quotidienne avec les cadres, ce qui permet aux employés de communiquer ouvertement lorsqu'ils se sentent dépassés.
- On engage des entrepreneurs pour éviter les heures supplémentaires systématiques et fournir l'aide temporaire dont on a besoin pour absorber l'arriéré.
- On considère qu'il est prioritaire que les cadres et les employés réexaminent les activités pour simplifier les procédures.
- Aux Services juridiques et aux Services de règlement alternatif des différends, les dossiers dont le délai de traitement est dépassé font automatiquement l'objet d'une enquête. Le travail d'un employé chargé de plusieurs dossiers dont le délai est dépassé ou dont le contenu est complexe est redistribué.
- La Commission offre des conditions de travail souples (horaire flexible, télétravail, travail d'équipe), mais on a encore l'impression que le principe de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle n'est pas pleinement appliqué dans certaines parties de l'organisation.

Possibilités d'amélioration

- La Commission doit poursuivre ses efforts pour établir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Elle pourrait prendre d'autres mesures pour mieux sensibiliser le personnel à l'importance de ce principe comme élément prioritaire d'un effectif durable.

Voir l'évaluation à la page suivante



Effectif durable

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

3

3.5

4

5

Effectif durable

Gestion avisée des énergies du personnel pour contribuer à assurer la viabilité de l'organisation.

Il n'existe aucune mesure permettant de déterminer la productivité ou les résultats escomptés. Les tâches sont attribuées en fonction de la charge de travail reçue sans que la capacité ou les priorités soient vraiment prises en compte.

Des méthodes de mesure du travail ont été appliquées pour établir des délais approximatifs d'exécution de certaines tâches, et le travail est attribué en fonction de ces délais. Les normes sont adaptées en fonction de la nouvelle technologie et de l'expérience acquise.

Les charges de travail et les délais sont attribués conformément aux normes de rendement et aux plans de travail. Les employés ont leur mot à dire sur l'établissement des normes servant à mesurer leur productivité et à évaluer leur rendement. On se sert de sondages sur le climat de travail pour obtenir les impressions des employés sur le rythme et le volume de travail. L'organisation offre une certaine marge de manœuvre quant à la manière d'exécuter le travail (ex. : régime de travail flexible).

On conclut des contrats de rendement pour établir les normes de rendement et les résultats escomptés convenus. Les employés participent au processus et peuvent demander des ajustements en cas d'imprévu et d'autres priorités. Les gestionnaires font des sondages auprès des employés pour veiller au caractère raisonnable des attentes relatives à la charge de travail et pour repérer les signes de tension et aider les employés à composer avec le stress.

On reconnaît les particularités des employés et des clients et on rajuste en conséquence les charges de travail. Le travail d'équipe est encouragé, et le travail est attribué en fonction des compétences et des préférences particulières. On encourage l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et les gestionnaires incarnent le genre de gestion de la charge de travail personnelle qu'ils s'attendent de voir chez les employés. Les sondages auprès des employés montrent que les exigences de la charge de travail sont considérées comme raisonnables et contrôlables.



Valorisation de l'apport du personnel

Résultats d'évaluation

- La nouvelle équipe de direction a permis au personnel de jouer un rôle important dans la transformation de la Commission pour obtenir une meilleure productivité et un meilleur rendement. On a créé plusieurs équipes multidisciplinaires, qui sont chargées de recommander des mesures au Comité de direction pour simplifier les procédures opérationnelles et administratives.
- Tous les employés sont invités à faire preuve d'innovation dans leur contribution à la restructuration de la Commission. Ils sont plus particulièrement chargés de réexaminer chacune des activités composant la prestation de service pour veiller à une plus grande efficacité dans l'esprit d'une culture d'amélioration continue.
- On organise régulièrement des réunions sur le projet de renouvellement pour discuter des améliorations apportées aux procédures. Ces réunions sont ouvertes à tous les employés et sont présidées par le secrétaire général.
- Une nouvelle politique de reconnaissance et de récompenses est en place pour récompenser les employés au titre de diverses réalisations. La politique décrit les diverses récompenses ainsi que les rôles et responsabilités des cadres dans la remise de ces récompenses.

Possibilités d'amélioration

- La Commission doit poursuivre ses efforts pour veiller à ce que la mise en œuvre de la Politique de reconnaissance et de récompenses soit fructueuse. Elle devrait s'assurer que la procédure de désignation ne prenne pas de temps et permette à tous les cadres et employés d'y participer.

1

2

3

3.5

4

5

Valorisation de l'apport du personnel

Mesure dans laquelle la culture organisationnelle favorise la participation des employés, l'esprit d'équipe, le partage des idées, la prise de risques, l'innovation et l'apprentissage continu et dans laquelle on récompense des comportements ou fournit des incitatifs à cet égard.

L'attitude traditionnelle de rivalité domine les relations entre la direction et le personnel. La résistance au changement est considérable. Il y a beaucoup de scepticisme au sein de l'organisation. Les messages communiqués aux employés sont ambivalents. Les nouvelles initiatives sont retardées ou abandonnées. Il n'existe que peu ou pas d'interaction entre les unités organisationnelles. Les programmes de récompenses, de reconnaissance et de primes ne sont pas perçus comme étant liés aux contributions des employés.

On consulte les employés et on leur offre la possibilité de participer aux principaux projets de changement. La mise en œuvre des changements est faite avec prudence. Le personnel est peu enclin à prendre des risques. Les unités organisationnelles sont en général indépendantes, mais on observe une certaine interaction. Les programmes gouvernementaux de récompenses, de reconnaissance et de primes sont appliqués.

Les employés sont valorisés et respectés. Ils peuvent s'exprimer et participer aux discussions sans crainte de réprimande. L'information est partagée ouvertement dans l'organisation et avec les clients et intervenants de l'extérieur. Un solide esprit d'équipe anime l'ensemble de l'organisation. Un bon dosage de programmes nationaux et locaux de récompense, de reconnaissance et de primes est appliqué. Un lien étroit unit les primes, les récompenses et la reconnaissance aux contributions des employés.

Le personnel est autorisé à prendre des risques et encouragé à innover. Les barrières culturelles qui nuisent à l'efficacité de la prestation de services sont éliminées. L'organisation encourage la formation continue et la participation. Dans l'ensemble de l'organisation, on encourage le partage des nouvelles idées et méthodes. D'importants investissements sont faits dans la formation du personnel. Des primes sont instaurées pour récompenser les employés qui sont toujours très performants.

Les employés sont déterminés à assurer le succès de l'organisation. Le degré de fierté dans l'ensemble de l'organisation est élevé. Il existe une excellente compatibilité entre les aspirations individuelles et organisationnelles. Le comportement exemplaire des employés est souligné continuellement. L'organisation renouvelle continuellement les compétences exigées. La valeur du capital humain de l'organisation est évaluée et contrôlée périodiquement. Les systèmes de primes, de récompenses et de reconnaissance sont constamment améliorés et adaptés aux besoins de l'organisation.



Gestion des risques évoluée



Gestion intégrée des risques

Résultats d'évaluation

- La Commission s'est engagée dans un processus de restructuration important dans le cadre duquel elle doit prendre des risques calculés pour créer une organisation mieux adaptée.
- La Commission est en train d'introduire les concepts associés à la gestion des risques. Une évaluation des risques a été effectuée dans le cadre de l'élaboration d'un plan de vérification interne axée sur les risques.
- Une politique et un cadre de gestion des risques devraient être élaborés au cours de l'exercice actuel, conformément aux engagements formulés dans le RPP. La haute direction a laissé entendre que cette politique et ce cadre devront définir la gestion intégrée des risques du point de vue du mandat de la Commission et préciser les objets et les modes d'application de ces concepts. Autrement dit, tous les éléments de risque doivent tenir compte du mandat de la Commission et être clairement formulés dans le profil de risque de la Commission.
- La gestion des risques se fait actuellement à l'échelle des projets. Par exemple, les responsables du Projet d'innovation des technologies de l'information (ITI) ont circonscrit, évalué et atténué un certain nombre de risques associés à la mise à jour des systèmes.
- On a l'impression que les seuils de tolérance au risque ne sont pas bien définis dans l'ensemble de la Commission, et il y a incertitude quant au degré de risque acceptable dans certains secteurs.

Voir l'évaluation à la page suivante

Possibilités d'amélioration

- La Commission élaborera une politique de gestion des risques qui devrait définir la façon dont la gestion intégrée des risques est applicable à son mandat. Le cadre de gestion des risques devrait comporter un profil de risque et une définition des seuils de tolérance. La Commission a besoin de soutien pour continuer à s'assurer que la politique et le cadre de gestion des risques sont élaborés de concert avec le personnel et que leur mise en œuvre est fructueuse.



Gestion intégrée des risques

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

1.5

2

3

4

5

Gestion intégrée des risques

Mesures instaurées pour circonscrire, évaluer, comprendre, régler et communiquer systématiquement et uniformément les risques.

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

Des politiques et lignes directrices sont en place dans quelques services fonctionnels seulement. Le risque est évalué en profondeur au niveau opérationnel. La gestion du risque se fait principalement dans le cas de grandes initiatives comportant des ressources importantes. Des politiques ou lignes directrices n'existent pas pour l'ensemble de l'organisation. Les problèmes touchant l'ensemble de l'organisation sont réglés au fur à mesure qu'ils surviennent. Des fonds pour éventualités ou des réserves sont en place pour traiter des imprévus. Les lacunes éventuelles ont été cernées et des stratégies ont été élaborées et mises en œuvre pour les gérer. L'organisation commence à utiliser un vocabulaire commun de la gestion du risque.

Un cadre intégré de gestion du risque a été adopté. L'organisation entretient un profil du risque ministériel. L'orientation de la direction en matière de gestion du risque et de la tolérance de l'organisation à l'égard du risque est communiquée, et les gestionnaires principaux se font les maîtres d'œuvre de la gestion du risque. Les principaux risques sont circonscrits, et des plans sont élaborés pour gérer les risques. La gestion du risque est intégrée au processus décisionnel. Les gestionnaires reçoivent une formation à l'égard des principes, des techniques et des outils de la gestion du risque et les appliquent. Un processus commun de gestion du risque est appliqué à tous les niveaux. Le même sens est donné à la gestion du risque. Les consultations avec les intervenants sont permanentes. Des mécanismes d'évaluation et de préparation de rapports sont en voie d'élaboration pour signaler le rendement par rapport au risque.

La gestion intégrée du risque fait partie intégrante de la stratégie générale de l'organisation et modèle sa culture du risque. L'apprentissage continu en gestion du risque est encouragé. Les résultats de la gestion du risque sont intégrés aux politiques, plans et pratiques organisationnels. Les leçons tirées de l'expérience sont valorisées et partagées. Divers outils et méthodes sont utilisés pour gérer le risque (ex. : des cartes du risque, des outils de modélisation). L'organisation examine périodiquement sa tolérance face au risque. Le partage des pratiques exemplaires et des expériences sert à augmenter les connaissances des gestionnaires. Des conseillers aident à intégrer une orientation globale de la gestion du risque.

La gestion du risque appuie le changement culturel en faveur d'un effectif et d'un milieu soucieux du risque. L'intégration de la gestion du risque au processus décisionnel est appuyée par une philosophie et une culture globales selon lesquelles la gestion du risque est l'affaire de tous. L'organisation préconise l'innovation et la prise de risques judicieux. Les résultats de la gestion du risque servent à appuyer l'innovation, l'apprentissage et l'amélioration continue. L'organisation est considérée comme un chef de file de la gestion du risque.



Cadre intégré de contrôle de gestion

Résultats d'évaluation

- Pour acheter des biens ou des services, les gestionnaires s'adressent aux Services intégrés, qui accordent une autorisation en vertu de l'article 32 de la LGFP. La facture est estampillée, puis envoyée au gestionnaire du centre de responsabilité, qui accorde une autorisation en vertu de l'article 34. Elle est ensuite vérifiée en fonction de la commande ou du contrat correspondant, après quoi le gestionnaire des Services financiers accorde une autorisation en vertu de l'article 33.
- Le système GX sert à la gestion financière et à la comptabilité. Les budgets, les engagements et les dépenses réelles sont enregistrés dans le système. Il existe plusieurs mécanismes de protection financière, par exemple la prévention automatique des engagements excédentaires. Les coûts sont fournis en fonction du centre de responsabilité, du code d'activité, de l'article d'exécution et du code de projet (s'ils supposent une autorisation en vertu de l'article 34).
- Les gestionnaires peuvent prendre connaissance des coûts réels et des engagements et produire des rapports comptables en tout temps.
- Le gestionnaire des Finances fournit des rapports mensuels sur les affectations budgétaires, les prévisions salariales et les engagements en cours. Les centres de responsabilité sont chargés d'entrer leurs prévisions dans le système.
- Un rapport récapitulatif de la situation financière est préparé selon la demande à l'intention des membres du Comité de direction au cours du premier semestre, puis toutes les semaines par la suite. Ce rapport fournit de l'information sur les salaires, les budgets et les fonds non engagés.
- Des examens complets sont effectués au milieu de l'année et en décembre-janvier. On y compare une liste des tous les plans qu'il reste à réaliser au cours de l'année et ce qui reste de fonds disponible. Si des pressions budgétaires se font sentir, les gestionnaires adressent une analyse de rentabilisation au Comité de direction pour expliquer l'objectif du projet et les répercussions éventuelles d'un manque de fonds.
- Le personnel de direction est autorisé à conclure des contrats de 25 000 dollars au maximum et les gestionnaires, des contrats de 10 000 dollars au maximum. Les contrats à fournisseur unique de plus de 15 000 dollars sont examinés par le comité d'examen des contrats et approuvés par le secrétaire général.
- Le gestionnaire des Finances suit de très près l'état des soldes libres.

Possibilités d'amélioration

- Le cadre de contrôle intégré de la gestion semble efficace. Il n'y a donc pas de mesures particulières à prendre à cet égard pour l'instant.

Voir l'évaluation à la page suivante



Cadre intégré de contrôle de gestion

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

3

4

5

Cadre intégré de contrôle de gestion

Pertinence des contrôles de gestion instaurés et liens entre les contrôles grâce à un cadre intégré.

Les contrôles des transactions sont essentiellement sur support papier. Il existe de multiples niveaux d'approbation. Tous les comptes sont vérifiés, quels qu'en soient l'importance ou le risque. Les contrôles des recettes sont faibles. Les dossiers des immobilisations sont incomplets et ne sont pas vérifiés périodiquement. Des dossiers de délégation ne sont pas tenus périodiquement. Les contrôles sont perçus comme des obstacles à la prise de décisions et à la capacité des gestionnaires de s'acquitter de leurs responsabilités. Les politiques et les procédures ne sont pas à jour.

Des systèmes ont été instaurés pour contrôler les dépassements de dépenses et gérer les comptes clients et l'actif. Les systèmes sont relativement intégrés, et il existe des contrôles redondants dans les systèmes opérationnels. On recourt peu à l'échantillonnage statistique fondé sur le risque. Les niveaux et les pouvoirs d'approbation sont étayés et revus périodiquement. La structure des pouvoirs est perçue comme un instrument de contrôle plutôt que comme un outil stratégique. Les pouvoirs ne sont pas appliqués de manière uniforme à l'échelle de l'organisation.

Des systèmes efficaces sont en place et intégrés ou liés au besoin. Il existe un système satisfaisant de contrôle interne de l'actif, du passif, des recettes, des dépenses, des marchés et des ententes de contribution qui tient compte de l'importance, du caractère délicat et du risque. Les lois, règlements et décrets sont respectés, et les limites de dépense sont observées. Une structure des pouvoirs complète est en place pour la plupart des fonctions de l'organisation et est mise à jour périodiquement. La délégation des pouvoirs est conforme aux responsabilités opérationnelles.

Le cadre de contrôle est en place et entièrement intégré. Les contrôles sont intégrés aux processus et ne viennent pas s'y ajouter. Les contrôles fonctionnent comme prévu et sont intégrés de manière fonctionnelle pour éviter le dédoublement inutile. Ils sont examinés périodiquement quant aux risques (avantage éventuel ou degré d'exposition à la perte). Des processus sont en place pour veiller à ce que des mesures correctives soient prises. Des contrôles de rechange sont conçus au besoin. La structure des pouvoirs concorde très bien avec les valeurs et la culture de l'organisation. Les pouvoirs appuient la prestation de services répondant aux besoins des clients.

Les gestionnaires procèdent aux auto-évaluations et aux contrôles requis. Ils sont informés des éventuelles lacunes en matière de contrôle. Le cadre de contrôle est utilisé de manière stratégique pour appuyer des valeurs et une éthique à toute épreuve dans l'organisation. La structure des pouvoirs est étroitement liée à la politique de gestion du risque pour l'ensemble de l'organisation. Les pouvoirs sont utilisés à titre d'agent stratégique facilitant la gestion de l'organisation.



Responsabilisation distincte



Clarté des responsabilités de l'organisation

Résultats d'évaluation

- Les responsabilités sont généralement claires, mais la Commission est en train de se restructurer. Des comité interfonctionnels ont été chargés de repenser les méthodes de travail de l'organisation.
- Dans le cadre de cette réorganisation, la Commission intègre ses employés à diverses équipes de travail. Les directions, qui travaillaient jusque-là en vase clos, commencent à collaborer plus étroitement pour améliorer la prestation des services.
- Les employés sont chargés d'améliorer tous les aspects de la procédure pour réaliser des objectifs organisationnels communs, et les efforts de tous sont bien alignés.
- Chaque direction a élaboré des modèles de service pour définir leurs rôles et responsabilités.
- On a récemment élaboré ou mis à jour des politiques pour clarifier les rôles et responsabilités (politique contractuelle). On a rédigé de nouvelles délégations de pouvoirs, qui seront examinées et approuvées en 2003-2004.
- Le personnel de direction est nanti d'accords de responsabilité, et ses objectifs se répercutent jusque dans les objectifs des employés, souvent formulés dans des « ententes de rendement ». Les cadres et les employés sont évalués en fonction des objectifs de rendement définis dans les accords de responsabilité.
- Les responsabilités respectives des chefs hiérarchiques et des fonctions de soutien d'expert sont claires.

Possibilités d'amélioration

- Les comités administratifs ont des mandats clairs, mais on a l'impression qu'il faudrait clarifier les rôles et responsabilités de certaines des équipes de travail créées dans le cadre du renouvellement de l'organisation. On pourrait donc envisager de procéder à cette clarification.

1

2

3

3.5

4

5

Clarté des responsabilités de l'organisation

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

Les rôles et les responsabilités des gestionnaires et des spécialistes sont en général compris à l'intérieur de l'organisation. Une certaine confusion entoure les responsabilités liées à l'obtention des résultats et à la présentation de rapports à cet égard.

Une certaine confusion entoure les responsabilités des gestionnaires et des spécialistes. Les rôles et responsabilités des gestionnaires et des spécialistes se chevauchent parfois. Il n'est pas facile de déterminer qui détient le pouvoir définitif d'affecter les ressources en cas de conflit.

Le pouvoir, la responsabilité et la reddition de comptes sont clairement définis en fonction des objectifs organisationnels. La reddition de comptes est clairement décrite pour chaque niveau de gestionnaire et de spécialiste et elle est bien comprise dans l'ensemble de l'organisation. On constate peu ou pas de chevauchement des responsabilités. Les problèmes liés à la reddition de comptes sont résolus rapidement. Les responsabilités quant aux ressources, à la présentation de rapports et à l'atteinte de résultats sont clairement délimitées.

Les responsabilités en matière de traitement des nouveaux problèmes financiers et non financiers sont claires. Les responsabilités sont bien comprises et constituent le cadre des pratiques de gestion moderne comme la gestion des ressources et les rapports sur le rendement.

Les responsabilités des gestionnaires et des spécialistes sont constamment révisées en fonction des exigences des clients et des intervenants externes ainsi que des organismes centraux. La structure et les responsabilités sont modifiées de façon proactive.



Objectifs de rendement et évaluation

Résultats d'évaluation

- Les objectifs formulés dans le RPP et le plan d'activités de la Commission se traduisent dans les accords de responsabilité des cadres supérieurs. La gestion budgétaire comporte également un objectif dans les accords en question.
- Il existe un programme d'appréciation du rendement. Les gestionnaires sont évalués en fonction des objectifs formulés au début de l'année et qui traduisent généralement les aspects utiles des accords de responsabilité des cadres supérieurs.
- En général, tous les employés font l'objet d'une appréciation du rendement en fonction des objectifs formulés au début de l'année au regard des descriptions de fonctions et des rôles et responsabilités organisationnels. Mais, dans certains secteurs, les ententes de rendement et les appréciations de rendement ne sont pas remplies/finalisées.
- Les mesures du rendement organisationnel sont en cours d'élaboration, mais elles seront associées à des objectifs et ententes de rendement.

Possibilités d'amélioration

- La Commission est en train de mettre en œuvre son programme d'appréciation du rendement à l'échelle de l'organisation, et on escompte que, progressivement, tous les employés feront l'objet d'ententes de rendement en fonction d'objectifs formulés en début d'année. La Commission a besoin de soutien pour continuer à s'assurer que des ententes de rendement et des appréciations de rendement sont remplies pour tous les cadres et employés.

1

2

3

3.5

4

5

Objectifs de rendement et évaluation

Mesure dans laquelle l'obtention de résultats financiers et opérationnels fait partie des objectifs de rendement.

Il n'existe pas d'objectifs de rendement.

Les objectifs de rendement des cadres supérieurs définissent les responsabilités et les priorités et évaluent le rendement en fonction de celles-ci. La réalisation des objectifs de rendement est un élément essentiel de l'évaluation des cadres supérieurs de l'organisation. Les systèmes servant à grouper les données sur le rendement et à les comparer aux objectifs financiers et opérationnels ne sont pas encore fonctionnels.

Il existe des objectifs de rendement pour la plupart des gestionnaires, qui tiennent compte des objectifs organisationnels et sont étroitement liés aux plans d'activités, aux plans de travail et aux budgets. Ils sont considérés comme un inducteur important de la planification des activités et des rapports sur le rendement et constituent le fondement principal de l'évaluation du rendement des gestionnaires. L'information sur le rendement sert à mesurer les résultats opérationnels et financiers précisés dans les objectifs de rendement.

Les objectifs de rendement des divers niveaux de gestion sont étroitement liés. L'information contenue dans les objectifs de rendement est partagée ouvertement entre les gestionnaires et les employés. Les objectifs de rendement des gestionnaires sont rajustés au besoin en fonction des changements apportés aux priorités et aux plans d'activités et de travail par suite de l'évolution de l'environnement. L'information sur le rendement fondée sur les tendances sert à évaluer les résultats financiers et opérationnels précisés dans les objectifs de rendement.

Les priorités et les objectifs de rendement des ententes de responsabilité se traduisent dans les objectifs particuliers des employés. Les objectifs de rendement sont révisés périodiquement en fonction des nouvelles priorités organisationnelles et des changements dans les plans stratégiques et d'activités. Les systèmes de rapport sur le rendement sont étroitement liés aux ententes de responsabilité. L'exécution des responsabilités en matière de pratiques modernes de gestion est évaluée et les dérogations sont expliquées.



Appui d'experts

Résultats d'évaluation

- L'appui d'experts est une fonction qui est en pleine transformation à la Commission. Les divers spécialistes passent d'une fonction de traitement de transaction à un rôle consultatif. En voici des exemples :
 - Le gestionnaire des Finances examine régulièrement les prévisions des centres de responsabilité et fournit de l'information permettant aux gestionnaires de gérer les soldes libres.
 - La Direction des ressources humaines a commencé à élaborer un cadre de gestion des ressources humaines, qui comporte de la formation et du perfectionnement, une planification de la relève et l'intégration d'objectifs de gestion moderne des ressources humaines aux ententes de rendement.
 - Le groupe chargé de la technologie de l'information a fourni un appui très utile tout en examinant les meilleures solutions de rechange pour fournir une solution sous forme de systèmes intégrés.
- Des spécialistes fonctionnels ont participé à l'amélioration de l'efficacité de la procédure de règlement des plaintes. Ils ont assumé à cet égard un rôle plus proactif, lorsque, par exemple, les Finances ont relevé leur norme de traitement des demandes de remboursement de frais de déplacement.
- On a l'impression que les niveaux de capacité varient selon les spécialités fonctionnelles. On souhaite que les fonctions d'appui d'experts donnent lieu à des conseils plus stratégiques et moins à une conformité aux règles de traitement.

Possibilités d'amélioration

- On pourrait clarifier plus encore le rôle des fonctions d'appui d'experts pour consolider certaines fonctions de soutien et intégrer plus étroitement l'expertise fonctionnelle aux processus décisionnels.

1

2

2.5

3

4

5

Appui d'experts

Disponibilité de conseillers de premier ordre pour aider les gestionnaires à prendre des décisions concernant les pratiques de gestion moderne et les questions opérationnelles.

Le rôle des spécialistes consiste principalement à traiter des transactions. Les spécialistes fonctionnels effectuent des analyses de base de l'information dont la direction a besoin pour appuyer le processus décisionnel en réponse à des demandes précises et dans le cadre de leur mandat de contrôle.

La capacité de l'organisation en matière de techniques d'analyse a été mise à jour dans les organisations des spécialistes. Ces derniers donnent suite aux demandes de conseils des gestionnaires concernant les processus et la stratégie. Les spécialistes ne connaissent pas toujours bien les opérations. La qualité du service varie d'un secteur fonctionnel à l'autre.

Le service répond aux besoins. Les conseils des spécialistes sont faciles à obtenir. Les spécialistes fonctionnels sont compétents sur le plan technique et travaillent avec les gestionnaires hiérarchiques pour fournir une analyse et des conseils stratégiques ainsi qu'une analyse et des conseils relatifs aux processus. Ils sont perçus comme des partenaires à valeur ajoutée pour l'analyse et la prise de décisions et non comme un obstacle. Les spécialistes sont proactifs lorsqu'ils proposent de nouveaux outils et techniques aux gestionnaires.

Les spécialistes travaillent en étroite collaboration avec les gestionnaires en leur fournissant de l'information à valeur ajoutée, des conseils techniques et adaptés aux besoins des citoyens aux fins de l'établissement des priorités, de la planification, de la prise de décisions et de la conception des programmes. Les spécialistes connaissent très bien les opérations et sont informés sur les techniques d'analyse pour appuyer les gestionnaires hiérarchiques. Les spécialistes se tiennent au courant des secteurs stratégiques connexes et sont conscients des tendances dans leur discipline.

Tous les niveaux de la direction valorisent le rôle des spécialistes en matière de remise en question et de conseils d'expert. Les spécialistes sont perçus comme des moteurs principaux de l'amorce de changements et sont souvent appelés à jouer un rôle de premier plan dans le cadre d'initiatives de changement. Les pairs des spécialistes fonctionnels leur demandent souvent de fournir des conseils et du soutien à d'autres organisations ou de prendre la parole lors de conférences sur les nouvelles tendances ou les pratiques optimales.



Rapports externes

Résultats d'évaluation

- Les rapports externes et l'information fournie à l'extérieur sont notamment le RPP, le RMR et le rapport annuel.
- Les rapports obligatoires répondent aux exigences redditionnelles. Le RPP et le RMR fournissent des données financières et non financières sous forme conviviale et ils sont alignés sur le plan d'activités de la Commission.
- On est en train de réexaminer la production des rapports externes pour améliorer la qualité des données fournies.
- Un sondage auprès des employeurs a été effectué dans le cadre d'une évaluation du programme d'équité en matière d'emploi. Quarante-huit employeurs ont répondu, et 95 % d'entre eux ont déclaré que la documentation et les guides de vérification élaborés par la Commission pour procéder à des vérifications de l'équité en matière d'emploi sont utiles et d'excellente qualité.
- Les rapports externes comportent une analyse limitée des tendances.

Possibilités d'amélioration

- La Commission pourrait déterminer si les rapports externes devraient comporter d'autres données sur les tendances.
- Les mécanismes d'intégration du compte rendu du rendement ne sont pas encore pleinement opérationnels. La Commission pourrait continuer à élaborer ses cadres et systèmes de gestion du rendement pour intégrer le compte rendu du rendement.

1

2

2.5

3

4

5

Rapports externes

Mesure dans laquelle les rapports sont conformes aux exigences du Parlement, des organismes centraux et des principales parties intéressées en matière d'information.

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

Le processus utilisé pour consolider l'information financière et non financière aux fins des rapports externes est révisé régulièrement. Des liens étroits sont maintenus avec les organismes centraux, les parlementaires et les principaux intervenants afin de veiller à ce que l'information soit conforme à leurs exigences. Les rapports externes sont adaptés aux structures de responsabilisation et de planification de l'organisation.

L'organisation est reconnue par les organismes externes (ex. : le SCT), les parlementaires (ex. : le Comité des comptes publics) et les principaux intervenants (ex. : les organismes provinciaux) pour la production utile, cohérente et crédible d'information financière et non financière dans un format convivial. Les rapports externes sont faciles à comprendre et ont du sens pour les utilisateurs. L'information contenue dans les rapports externes est fondée sur les tendances afin que les changements soient contrôlés périodiquement.

Les rapports externes sont étroitement liés aux plans stratégiques et d'activités. L'information intégrée fournie par les experts et les gestionnaires fonctionnels dans les plans stratégiques et d'activités est utilisée dans la préparation des rapports externes. La haute direction participe activement à la préparation et à la publication des rapports externes.

L'organisation se démarque par la qualité des documents de ses rapports externes, qui sont innovateurs. L'organisation est souvent sélectionnée pour la réalisation de projets pilotes visant à modifier les processus de rapport externe dans l'ensemble du gouvernement.



Valeurs et éthique communes



Cadre de valeurs et d'éthique

Résultats d'évaluation

- La Commission a formulé officiellement sa mission, sa vision et ses valeurs organisationnelles, qui ont été communiquées à tout le personnel. Un énoncé des valeurs est publié et affiché dans toute la Commission et dans le Guide de procédures.
- La Commission n'est pas dotée d'un cadre éthique officiel et n'a pas de structure formelle et de maître d'œuvre de l'éthique. Certains agents sont cependant chargés de dénoncer les fautes et les problèmes de harcèlement.
- Les considérations relatives aux valeurs et à l'éthique sont censées faire partie du cadre de gestion des ressources humaines qui a été instauré à l'automne.
- La Commission compte sur le leadership par l'exemple pour établir les normes éthiques. On considère que c'est une méthode efficace compte tenu de la petite taille relative de l'organisation.
- Le Comité de direction est très représentatif et considéré comme une tribune permettant de discuter de questions relatives aux valeurs et à l'éthique à titre non personnel.
- En raison de son leadership et de son mandat de promotion de l'égalité dans le milieu de travail, la Commission s'assujettit à de solides valeurs et à une éthique profonde qui pénètrent toute l'organisation. Il y a beaucoup de transparence eu égard au respect des valeurs, à l'éthique et aux comportements jugés acceptables à l'échelle des cadres de direction et dans toute la Commission.
- L'interaction individuelle, la politique de porte ouverte, les réunions régulières du personnel et la sollicitation de la participation des employés à la transformation organisationnelle consolident les valeurs de l'organisation. L'importance accrue accordée au travail d'équipe limite également le risque de comportements contraires à l'éthique.
- La Commission compte de nombreux spécialistes qui sont assujettis à des normes professionnelles et des codes de déontologie.
- Les employés de la Commission sont très conscients des questions éthiques. Des cours de formation sont donnés aux cadres et aux employés sur certains thèmes ayant trait aux valeurs et à l'éthique, notamment sur le harcèlement en milieu de travail, sur la diversité ethnique et sur l'équité en matière d'emploi.
- Les énoncés de qualités employés pour le recrutement comportent un engagement à l'égard des droits de la personne. Par ailleurs, les ententes de responsabilité renferment des déclarations concernant l'équité et la diversité.
- La Commission ne remplit pas encore certaines exigences des pratiques de gestion moderne (niveau 3), beaucoup de pratiques perfectionnées sont déjà en place :
 - Les principes et considérations ayant trait à l'éthique et aux valeurs sont bien compris et se traduisent dans les comportements et les ententes de rendement et sont intégrés aux politiques administratives le cas échéant (ex. : politique d'approvisionnement et politique contractuelle).
 - Les cadres supérieurs font preuve d'un leadership cohérent en matière d'éthique.
 - Il existe un climat de confiance à tous les échelons de l'organisation.
 - L'organisation est reconnue comme un chef de file dans la promotion des droits de la personne.

Possibilités d'amélioration

- On pourrait élaborer et promouvoir un cadre éthique officiel et approfondir la culture organisationnelle à cet égard.

Voir l'évaluation à la page suivante



Cadre de valeurs et d'éthique

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

2.5

3

4

5

Cadre de valeurs et d'éthique

Leadership de politiques et d'activités appuyant visiblement la gerance éthique des fonds publics et donnant la priorité aux « pratiques de gestion moderne ».

Il n'existe pas de politique clairement énoncée en matière de valeurs et d'éthique. Les énoncés de politique sont publiés sur une base ponctuelle. Peu d'attention est accordée aux valeurs et à l'éthique. Aucune orientation claire n'a été fournie. Il n'existe pas de dialogue sur le sujet. L'organisation suit des lignes directrices minimales (ex. : code de conduite).

On reconnaît l'importance des valeurs et de l'éthique. L'organisation a entamé un dialogue avec les employés à ce sujet. Elle a fait la preuve de son leadership dans la promotion des valeurs et de l'éthique, par exemple en nommant un maître d'œuvre. Elle prend part à des sondages à l'échelle du gouvernement qui portent notamment sur les valeurs et l'éthique. Elle peut avoir adopté un énoncé des valeurs et de l'éthique.

L'organisation a adopté une structure de promotion des valeurs et de l'éthique et l'a dotée de ressources (ex. : maîtres d'œuvre, ombudsman, conseiller en éthique). Des politiques écrites ont été communiquées à l'échelle de l'organisation et sont généralement comprises. Les valeurs et l'éthique ont été intégrées aux programmes de formation de l'organisation. L'organisation commence à mieux comprendre comment régler les dilemmes liés à l'éthique.

Les employés comprennent bien les principes et lignes directrices en matière de valeurs et d'éthique et ceux-ci sont pris en considération dans les documents et publications diffusés dans l'ensemble de l'organisation. Les gestionnaires supérieurs font preuve de leadership constant en matière d'éthique. Les processus sur les valeurs et l'éthique sont appliqués de manière uniforme. Les comportements éthiques sont évalués dans le cadre de l'appréciation du rendement. Un climat de confiance mutuelle existe à tous les niveaux. Les tendances dans le domaine des valeurs et de l'éthique sont surveillées, mesurées et évaluées en permanence.

L'organisation est reconnue à l'extérieur comme un chef de file dans l'élaboration d'un programme d'éthique et de valeurs. L'éthique et les valeurs se traduisent constamment dans les pratiques et les réalisations de l'organisation. Tous les niveaux de l'organisation participent à l'élaboration des politiques et des programmes liés aux règles d'éthique et à la conformité. Les valeurs et l'éthique sont intégrées aux processus et dans l'ensemble du milieu de travail. Le comportement général est uniforme. Des évaluations et des sondages relatifs à l'éthique et aux valeurs sont menés périodiquement.



Gérance rigoureuse



Amélioration du processus opérationnel

Résultats d'évaluation

- La Commission s'attache à améliorer ses procédures opérationnelles et ses mécanismes de prestation de services. Le projet de renouvellement a d'abord permis de circonscrire les améliorations qu'il y aurait lieu d'apporter à la procédure de gestion des plaintes, mais il s'est depuis étendu à toutes les procédures de prestation de services de l'organisation. Au cœur de ce projet, il y a un désir d'amélioration constante. Des équipes interfonctionnelles sont chargées de recommander des mesures pour améliorer tous les aspects de la gestion des plaintes et d'autres procédures.
- Dans le cadre du projet de renouvellement, chaque secteur de la Commission est invité à participer à la simplification des procédures propres à la gestion des plaintes.
- Malgré d'importants changements prévus et concrétisés dans le cadre du projet de renouvellement, la Commission conserve de la documentation sur les principales procédures. La Direction générale de l'équité en matière d'emploi, qui a été le premier secteur de mise en œuvre du projet de renouvellement, est dotée d'un guide de vérification et de modèles normalisés permettant de procéder à une vérification de l'équité en matière d'emploi. Les Services juridiques ont de la documentation sur leurs procédures, et beaucoup de politiques et de procédures de prestation de services font l'objet d'une documentation. Par ailleurs, le Secteur des opérations (Programme de gestion des cas) s'est également doté d'un Guide des politiques et des procédures régulièrement mis à jour.

Possibilités d'amélioration

- La Commission a apporté d'importantes améliorations à ses procédures opérationnelles. Elle doit poursuivre ses efforts et a besoin de soutien pour entretenir le projet de renouvellement et veiller à ce que toutes les procédures soient examinées, fassent l'objet d'une documentation et soient communiquées aux employés.

1

2

3

3.

4

5

Amélioration du processus opérationnel

Mesure dans laquelle les procédures sont bien comprises, sont appliquées uniformément et sont continuellement améliorées conformément aux pratiques optimales.

D'importantes distinctions existent dans la façon dont les services sont offerts aux différentes régions et aux différents programmes. Les processus ne sont pas bien définis. Aucun système ou processus n'appuie l'analyse et l'évaluation des options de prestation de services.

Les processus sont définis à des degrés variés en fonction du secteur de service. Des projets d'amélioration des processus sont amorcés ponctuellement. On ne prend que peu ou pas de mesures concernant l'organisation la plus efficiente. Peu de changements ont été apportés aux processus ces trois dernières années.

Les principales procédures de prestation de services sont bien documentées et bien comprises dans chaque secteur de service de l'organisation. Une certaine évaluation des pratiques optimales a été effectuée, et des procédures ont été mises à jour. D'importantes améliorations ont été apportées, et des analyses de l'organisation la plus efficiente sont en cours pour améliorer l'exécution des programmes. Les principales procédures sont surveillées pour assurer l'uniformité de l'exécution des programmes.

Des systèmes et des procédures permettent de repérer et d'évaluer les options de prestation de services. Les procédures sont continuellement améliorées. On emploie toutes sortes de techniques d'analyse pour améliorer les procédures, dont les examens des pratiques optimales et les analyses comparatives. L'évaluation des procédures est interfonctionnelle et transorganisationnelle, et les clients et intervenants y participent. Des éléments de l'organisation ont reçu l'accréditation ISO 9000.

L'organisation est reconnue par ses pairs pour son innovation et le succès de ses procédures de prestation de services. L'organisation sert souvent de repère et doit souvent fournir des conseils et participer à des tribunes interministérielles pour expliquer ses procédures opérationnelles. D'importants éléments de l'organisation ont reçu l'accréditation ISO 9000.



Outils et techniques de gestion

Résultats d'évaluation

- La Commission emploie divers systèmes :
 - Le Système de gestion des plaintes (SGP)
 - Le Système automatisé de suivi – Équité en matière d'emploi (SASÉE)
 - Le Système de suivi de la correspondance (SSC)
 - Le système « » pour les Services juridiques.
- On emploie également toutes sortes d'instruments de gestion du savoir, dont des bases de données sur les droits de la personne, une bibliothèque, des instruments de recherche, un réseau intranet affichant les politiques et procédures et l'enregistrement des réunions de la Commission sur CD-ROM.
- Les diverses directions font également un large usage de modèles dans leurs opérations.
- Les modèles d'établissement des coûts en fonction des activités, élaborés pour les Services juridiques et les Services de règlement alternatif des différends, servent à établir les prévisions budgétaires et à déterminer les besoins en ressources.
- Le système GX fournit aux cadres de l'information sur les salaires, les budgets et les engagements. Il peut leur procurer des données détaillées sur les coûts en fonction des codes de projet, mais cette fonctionnalité n'est pas encore employée.
- Les effectifs de l'organisation sont largement représentés dans les discussions sur le projet de renouvellement, qui servent de mécanisme décisionnel.
- Dans le cadre du projet ITI, la Commission escompte pouvoir mettre en œuvre de meilleurs instruments et techniques de suivi et d'analyse pour gérer plus stratégiquement les enjeux associés aux droits de la personne.

Possibilités d'amélioration

- La Commission doit poursuivre ses efforts et a besoin de soutien pour veiller à ce que le projet d'innovation des technologies de l'information (ITI) porte fruit et fournisse les instruments et techniques nécessaires à la gestion efficace des opérations de l'organisation.

1

2

2.5

3

4

5

Outils et techniques de gestion

Gamme des techniques analytiques (ex. : rentabilité, degré d'adaptation, cycle de vie, analyse comparative) mises à la disposition des gestionnaires.

Des outils et des techniques limités sont disponibles à l'échelle globale pour aider les gestionnaires à effectuer des analyses de rentabilisation. Le plus souvent, les gestionnaires utilisent leur propre méthode.

Des techniques comme celle de l'établissement du coût du cycle de vie, l'analyse des coûts et des avantages et l'analyse comparative portent principalement sur le volet financier. La capacité de l'organisation sur le plan des techniques d'analyse est maintenue dans la structure de l'autorité fonctionnelle.

Les gestionnaires de tous les niveaux sont informés des outils et des techniques. Ils ont accès à divers modèles et techniques d'analyse (ex. : la gestion de projets) et à des outils de soutien de la prise de décisions qui intègrent les données financières et non financières. Ils se servent des outils en étroite collaboration avec les spécialistes fonctionnels.

Une vaste gamme d'outils et de techniques d'appui des décisions bien développés sont disponibles et bien compris de tous les employés et utilisés par eux. Les outils font partie intégrante de la prise de décisions par les gestionnaires. L'analyse se fait au moyen de données intégrées. Une série uniforme d'outils est utilisée à l'échelle de l'organisation.

Les gestionnaires ont accès en direct à l'information grâce à des outils et des modèles perfectionnés de soutien des décisions. Les outils et les modèles sont évalués périodiquement et mis à jour en fonction des plus récentes tendances et de la nouvelle technologie. Une série uniforme d'outils est utilisée à l'échelle du gouvernement.



Gestion du savoir

Résultats d'évaluation

- La Commission emploie plusieurs systèmes pour gérer ses données : le Système de gestion des plaintes (SGP), le Système automatisé de suivi Équité en matière d'emploi (SASÉE), les conclusions finales des Services juridiques et diverses bases de données sur la jurisprudence et la correspondance.
- On emploie divers instruments de gestion du savoir : des bases de données sur les droits de la personne, une bibliothèque, des instruments de recherche, un réseau intranet affichant les politiques et procédures et l'enregistrement des réunions de la Commission sur CD-ROM. Dans le cadre du projet de renouvellement, la Commission abordera les problèmes relatifs à l'accessibilité de l'information, la gestion des documents imprimés et au partage des dossiers entre les directions.
- Le principal mode de partage de connaissances de la Commission prend la forme de réunions du personnel et de comités interfonctionnels.
- L'élargissement des communications auquel le projet de renouvellement a donné lieu a eu beaucoup d'effet sur le partage de connaissances et l'apprentissage interfonctionnel.
- La Commission a signé un nouveau PE avec les Archives nationales concernant ses pouvoirs de déclasser des documents, mais elle a eu des difficultés de mise en œuvre en raison de sa capacité limitée à cet égard.

Possibilités d'amélioration

- La Commission doit poursuivre ses efforts et a besoin de soutien pour veiller à ce que le Projet d'innovation des technologies de l'information (ITI) porte fruit et fournisse les instruments et techniques nécessaires à la gestion efficace des opérations de l'organisation.
- Les procédures et les pratiques optimales devraient faire l'objet d'une documentation et être partagées dans le cadre du projet ITI. Une attention particulière devrait être apportée à la gestion des documents électroniques, quoique les coûts risquent d'être un facteur dissuasif.

1

2

3

4

5

Gestion du savoir

De l'information sur le rendement et la gestion est mise à la disposition des utilisateurs internes et externes par le biais de la technologie, et les leçons de l'expérience sont tirées et communiquées dans toute l'organisation.

La culture organisationnelle n'est pas propice à un climat de partage des connaissances et peu de procédures de gestion de l'information ont été instaurés. Les mécanismes ou structures visant à encourager l'apprentissage organisationnel ou l'acquisition et la diffusion de connaissances liées aux pratiques modernes de gestion ne sont pas évidents.

On a commencé à appliquer le principe de l'apprentissage organisationnel, et il existe des procédures à l'appui de l'acquisition et de l'entreposage de données. L'accès au capital intellectuel et le partage des connaissances dans les limites de l'organisation sont restreints.

Les initiatives d'apprentissage organisationnel sont généralisées au niveau des unités organisationnelles. La haute direction reconnaît l'importance du partage des connaissances et appuie les mécanismes et les structures de collaboration qui facilitent le transfert des connaissances et des leçons tirées de l'expérience.

Des technologies de partage de connaissances à l'échelle de l'organisation (par exemple le logiciel de groupe) ont été instaurées pour saisir, créer et diffuser des connaissances et des pratiques exemplaires. On encourage et récompense le partage des connaissances et des pratiques exemplaires à l'appui des pratiques modernes de gestion.

Le principe de l'apprentissage organisationnel est intégré aux valeurs de l'organisation et il est appliqué constamment pour améliorer toutes les procédures de gestion. Les processus d'apprentissage organisationnel dans l'organisation sont constamment évalués et améliorés en fonction des pratiques reconnues mondialement.



Pratiques comptables

Résultats d'évaluation

- La Commission emploie le système GX pour sa comptabilité. Le système fournit des données précises et est relié au système des ressources humaines pour que les données sur les salaires fassent l'objet d'une interface automatique.
- Les procédures et règles de fin d'année et les échéances afférentes sont précisées aux cadres à l'occasion de la réunion du Comité de direction. On dresse une liste des engagements en cours à la mi-avril, puis on l'envoie aux gestionnaires pour qu'ils vérifient que les biens et services ont été reçus et inscrivent la mention « CAFE ». Si l'on n'a pas reçu de facture en juillet, l'AFSTP fera un suivi auprès du gestionnaire en question.
- Les Finances s'efforcent de traiter tous les engagements reçus avant la fin du mois. Les factures sont généralement traitées dans un délai d'une semaine. Un engagement est prévu pour rembourser les frais de déplacement dans un délai de 24 heures.
- Les gestionnaires ont une compréhension de base de leurs budgets, de leurs dépenses réelles, de leurs prévisions et de leur solde libre. Cela est consolidé par l'inclusion de responsabilités budgétaires dans leurs ententes de responsabilité.

Possibilités d'amélioration

- Les pratiques comptables sont conformes à la SIF et aux PCGR et elles semblent efficaces. Les données comptables semblent suffisantes pour les besoins de la gestion. Il n'y a donc pas de mesures particulières à prendre à cet égard pour l'instant.

1

2

3

3.5

4

5

Pratiques comptables

Des relevés des opérations financières sont systématiquement et utilement conservés aux fins de la vérification et de l'établissement de rapports, conformément aux principes comptables généralement reconnus et à la Stratégie d'information financière (SIF).

Des livres comptables de base sont tenus. La structure du programme ne reflète pas l'organisation ni ses responsabilités. Chaque année, il faut un effort considérable pour produire les rapports exigés, notamment les comptes publics, en vertu des règles gouvernementales élémentaires. L'information sur les prix de revient (s'il y a lieu) est basée sur les dépenses. Les livres sont tenus principalement pour les besoins du service des finances. Peu ou pas d'outils technologiques de consolidation tels que les cartes de crédit sont utilisés.

Les pratiques sont conformes aux exigences des lois en matière de contrôle et de procédures, et les transactions sont comptabilisées. La structure du programme reflète l'organisation et ses responsabilités concernant l'application du programme. L'établissement des prix de revient est fondé principalement sur les dépenses ou les ETP. Les structures de codage sont élémentaires et ne satisfont pas aux besoins des gestionnaires quant à l'information financière. L'organisation a commencé à prendre les dispositions nécessaires à l'application des PCGR et de la SIF.

Le cadre d'établissement des prix de revient est en grande partie aligné sur les activités de l'organisation. Le degré de précision du livre des prix de revient est acceptable. La plupart des besoins des gestionnaires sont satisfaits. La tenue de livres est cohérente et utile aux fins de la vérification et de l'établissement des rapports. Le plan comptable reflète la structure organisationnelle et est révisé régulièrement. La comptabilité est conforme aux PCGR et à la SIF. Les gestionnaires hiérarchiques ont une bonne connaissance des pratiques comptables fondamentales;

Le traitement des transactions est peu coûteux et permet des paiements rapides et exacts entièrement intégrés aux achats. Le livre des prix de revient est très précis. Toutes les politiques, directives et méthodes comptables et redditionnelles du gouvernement sont respectées. Les spécialistes et les gestionnaires hiérarchiques sont bien informés sur les exigences et les incidences des PCGR et de la SIF. Les gestionnaires se servent de l'information à l'appui de la prise de décisions éclairées. Des états financiers vérifiables sont préparés conformément aux PCGR.

Les pratiques comptables sont à la fine pointe de la technologie. L'information est disponible rapidement par rapport aux normes gouvernementales. Les systèmes d'information ministériels sont très intégrés. L'information est utilisée à l'appui de la planification, de la budgétisation et de la mesure du rendement. On utilise au maximum les applications et interfaces électroniques (par exemple EED, AAE et cartes d'achat).



Gestion des actifs

Résultats d'évaluation

- Les biens de la Commission sont d'abord et avant tout son matériel technologique, son mobilier et un véhicule.
- On a établi un inventaire et un cycle de remplacement des actifs pour le matériel informatique.
- Depuis la mise en œuvre de la SIF, les actifs sont capitalisés (les actifs antérieurs à la SIF ont été capitalisés lorsque leur valeur est supérieure à 5 000 dollars).
- L'état des actifs est vérifié de façon informelle (observation).
- La Commission est en train de dresser un inventaire complet de ses actifs et de définir ses politiques de gestion à cet égard.
- Le système financier GX est doté d'un module de comptabilité/gestion qui n'est pas utilisé pour l'instant, mais il le sera pour gérer les actifs de la Commission en 2003-2004.

Possibilités d'amélioration

- La Commission est en train de consolider son mode de gestion des actifs de manière proactive. Elle doit poursuivre ses efforts et a besoin de soutien pour veiller au succès de ces activités.

1

2

2.5

3

4

5

Gestion des actifs

Les actifs sont gérés et utilisés efficacement selon une méthode fondée sur le cycle de vie; des registres sont tenus sur les actifs; et les actifs sont comptabilisés selon la méthode d'exercice, conformément aux PCGR et à la SIF.

Des politiques sur la gestion de l'actif existent mais ne sont pas comprises ou appliquées de façon uniforme. L'actif est géré de façon fragmentée à l'échelle de l'organisation. Les renseignements sur les stocks ne sont pas à jour. De nombreux éléments d'actif dépassent leur durée utile espérée, et la détérioration constitue une préoccupation majeure. De nombreux éléments d'actif sont désuets et ne satisfont pas aux exigences du programme. La sécurité, la fiabilité et l'intégrité de l'approvisionnement constituent des préoccupations majeures.

Les politiques sur la gestion de l'actif sont claires et bien comprises. Des normes de service ont été établies, et les cycles de remplacement ont été définis. Des renseignements à jour sont disponibles sur les stocks et la valeur des éléments d'actif. Des inspections périodiques sont faites pour vérifier l'état des éléments d'actif. L'actif respecte des normes minimales de santé, de sécurité et de préservation de l'environnement.

L'actif respecte les exigences opérationnelles du programme de façon fiable et opportune. Il est géré selon une méthode fondée sur le cycle de vie. Un plan à long terme de gestion de l'actif est en place et en étroite harmonie avec les plans stratégiques et les plans d'activités de l'organisation. Une méthode fondée sur le cycle de vie est adoptée pour déterminer le financement nécessaire pour prolonger la vie des éléments d'actif. L'actif est comptabilisé selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément à la SIF. Les décisions relatives au financement de l'actif sont appuyées par une analyse de la rentabilisation et une évaluation des risques.

La gestion de l'actif fait partie intégrante de la gestion de programmes et de la prise de décisions. La planification de l'ensemble de l'actif (par exemple installations, matériel) est effectuée de façon intégrée à l'échelle de l'organisation. Les éléments d'actif sont remplacés en temps opportun de façon à réduire les coûts liés au cycle de vie et à la détérioration. Des efforts sont déployés pour améliorer les niveaux de service et réaliser des économies (ex. : réduction de l'énergie et de la consommation). La gestion des stocks, de l'approvisionnement et des renseignements financiers et opérationnels est très intégrée.

Les installations et le matériel favorisent un milieu de travail efficace et productif. Les coûts liés au cycle de vie des éléments d'actif diminuent, alors que la fiabilité et l'adaptation aux besoins s'améliorent. Des pratiques exemplaires sont suivies afin d'atténuer les incidences sur l'environnement et de favoriser la santé et le bien-être des employés. L'organisation est reconnue par ses pairs comme un chef de file.



Vérification interne

Résultats d'évaluation

- La Commission a récemment mis en œuvre une fonction de vérification interne. Depuis son instauration, cette fonction a permis
 - d'instaurer des politiques de vérification interne et d'évaluation, approuvées par le comité de vérification et d'évaluation;
 - de dresser un plan triennal de vérification, d'évaluation et de gestion des risques;
 - de procéder à une évaluation de la Direction générale de l'équité en matière d'emploi;
 - de procéder à une vérification des Services juridiques, qui est presque terminée.
- Un rapport de vérification attend d'obtenir l'approbation finale du Comité de vérification et d'évaluation, après quoi un rapport récapitulatif sera affiché sur le site Web de la Commission.
- On attend le rapport de vérification. Les recommandations issues de la vérification interne n'ont donc pas encore pénétré le processus décisionnel de l'organisation.
- On a eu recours à une procédure consultative pour procéder à l'évaluation des risques sur laquelle s'appuie le plan de vérification interne, d'évaluation et de gestion du risque, et l'on a sollicité des commentaires également au moment de la mise à jour du plan.

Possibilités d'amélioration

- Les plans et activités actuels dans le secteur de la vérification interne sont jugés conformes aux pratiques optimales en la matière. Il n'y a donc pas de mesures particulières à prendre à cet égard pour l'instant.

Voir l'évaluation à la page suivante



Vérification interne

Résultats d'évaluation

Voir les résultats d'évaluation à la page précédente

Possibilités d'amélioration

Voir les possibilités d'amélioration à la page précédente

1

2

2.5

3

4

5

Vérification interne

Il existe un solide programme de vérification interne, et les résultats de vérification sont des intrants indispensables au processus décisionnel des gestionnaires.

Il n'existe pas de méthode formelle de vérification interne. Les vérifications sont ponctuelles. La connaissance et l'utilisation des techniques et des outils modernes de vérification sont limitées. Il n'y a pas de comité de vérification pour discuter des résultats et assurer un suivi si nécessaire.

Un plan de vérification annuel est préparé, en collaboration avec les gestionnaires de la direction. Les vérifications sont axées principalement sur la conformité. Le chef de la vérification interne ne peut s'acquitter de ses fonctions. La fonction de vérification interne a un accès illimité à tous les documents de l'organisation. Les opérations de cette dernière respectent l'esprit et l'intention de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Les conclusions de la vérification sont fondées sur une série de critères adéquats. Les rapports de vérification sont publiés à temps, et le grand public peut y avoir accès dans les deux langues officielles avec un minimum de formalités. Ils suivent les normes d'établissement des rapports de vérification interne du gouvernement fédéral et comprennent au besoin une déclaration d'assurance du vérificateur interne.

La vérification confirme la validité de l'information sur le rendement financier et non financier utilisée par la direction, ainsi que l'efficacité des mécanismes de contrôle. Les gestionnaires utilisent régulièrement les résultats de vérification dans la gestion de programmes. Le plan de vérification traite des questions et des risques visant l'ensemble de l'organisation ainsi que des questions propres à la direction. Les vérifications sont complètes et portent sur tous les volets de la prestation des services. Des méthodes de vérification ont été instaurées et sont comprises des gestionnaires. Les rapports sont revus par un comité de vérification présidé par un cadre de direction supérieur de l'organisation, et un processus officiel de suivi des mesures et de surveillance continue est en place. La direction et le vérificateur interne se respectent mutuellement. Des normes de vérification de haut niveau sont respectées.

Les vérifications sont axées sur les résultats. Les résultats de vérification servent à déterminer les besoins d'amélioration de l'exécution des programmes et le type de rapport qui convient à l'organisation. La méthode de vérification interne est conforme au cadre de gestion intégrée du risque. Les méthodes de vérification sont constamment perfectionnées et mises à jour. Le plan de vérification interne de l'organisation précise le niveau d'assurance attendu. On demande à la fonction de vérification interne d'aider les gestionnaires en leur fournissant des services autres que d'assurance, ce qui comprend des études-conseils et des missions d'aide à la gestion.

On est constamment à la recherche d'approches et de méthodes novatrices de vérification (ex. : équipes d'auto-évaluation). L'organisation de vérification est considérée par ses pairs comme un chef de file de la vérification interne. Le poste de vérificateur est associé à l'avancement dans le plan de carrière d'un gestionnaire opérationnel supérieur.



Vérification externe

Résultats d'évaluation

- La Commission a été vérifiée par le Bureau du vérificateur général en 1998, puis a rédigé sa réponse. Plusieurs des recommandations formulées dans le rapport du BVG ont été suivies de mesures concrètes, notamment à l'égard de l'arriéré et du roulement de personnel.
- La Commission n'a pas fait l'objet d'autres vérifications externes.

Possibilités d'amélioration

- On escompte que le gestionnaire de la Vérification interne coordonnera les activités de vérification externe et les mesures de suivi éventuelles. Il n'y a donc pas de mesures particulières à prendre à cet égard pour l'instant.

1

2

3

3.5

4

5

Vérification externe

Procédure permettant d'accorder suffisamment d'importance aux résultats et recommandations issus de la vérification externe des opérations de l'organisation.

Les résultats des vérifications externes sont traités à la pièce:

On coordonne les résultats de la vérification externe pour en assurer la transmission aux gestionnaires et le suivi.

Les résultats des vérifications externes sont utilisés dans la préparation des plans stratégiques et d'activités. Les constatations servent à élaborer des plans d'action, et des équipes de mise en œuvre des projets sont formées au besoin. Des liens efficaces existent entre la vérification interne et la vérification et l'examen externes. Les relations de travail sont bonnes entre les vérificateurs internes et externes. Il existe un rôle de coordination officielle pour surveiller les activités de la vérification externe.

Le suivi détaillé permet de vérifier l'évolution à long terme de la mise en œuvre des décisions et des plans découlant des vérifications externes; les résultats du suivi sont remis aux vérificateurs externes. L'organisation se montre prévoyante en déterminant les secteurs qui seront soumis en priorité à la vérification externe.

Les vérifications externes sont perçues comme des sources d'information essentielles à la gestion et sont utilisées pour amorcer les changements dans les processus d'exécution des programmes et des systèmes d'appréciation du rendement. La direction et le vérificateur externe se respectent mutuellement.



Annexe A

Répondants Participants aux ateliers Participants à l'atelier de validation



Répondants

- Joe Anton, gestionnaire, Planification, vérification interne et évaluation.
- Hilda Andresen, directrice régionale, Région de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest.
- Maureen Armstrong, avocate-conseil, Services juridiques.
- Michel Bibeau, directeur régional, Région du Québec.
- Michèle A. Bousquet, gestionnaire, Services opérationnels et de planification, mesure de la performance et rapports.
- Murielle Brazeau, sous-secrétaire générale, Opérations.
- Kerry Buck, directrice, Politiques et programme international.
- Nicole Chénier-Cullen, directrice générale, Équité en matière d'emploi.
- Stella Deacon, directrice, Services intégrés.
- Ian Fine, avocat général, Services juridiques.
- Benoît Fortin, conseiller principal en politiques.
- Harvey Goldberg, directeur adjoint, Politiques et programme international.
- Mary Gusella, présidente.
- Kathryn Hamilton, conseillère spéciale, Services juridiques.
- Sherri Helgason, directrice, Enquêtes.
- Daniel Lavoie, directeur, Promotion des droits de la personne.
- Harry Monk, directeur régional, Région de la Colombie-Britannique et du Yukon.
- Nicole Morin, directrice, Ressources humaines.
- Piero Narducci, gestionnaire, Direction de la parité salariale.
- Michel Paré, directeur, SRAD.
- Denis Pelchat, gestionnaire, Services financiers.
- Rhys Philips, directeur, Législation et élaboration du programme.
- Sébastien Sigouin, gestionnaire, Programme international.
- Sandra Smith-Muir, directrice régionale, Région de l'Atlantique.
- Richard Tardif, directeur général, SRAD.
- Charles Thérioux, directeur, Secrétariat exécutif.
- Robert Ward, secrétaire général.
- Mervin Witter, directeur régional, Région de l'Ontario.



Participants aux ateliers

23 juin 2003

- Joe Anton, gestionnaire, Planification, vérification interne et évaluation.
- Denis-Paul Cloutier, gestionnaire de projet, Projet d'innovation des technologies de l'information.
- Nathalie Dagenais, gestionnaire, Enquêtes.
- Hervé Ethier, gestionnaire, Services de technologies de l'information.
- Gabrielle Lavoie, gestionnaire, Services créatifs.
- Nicole Morin, directrice, Direction des ressources humaines.
- Piero Narducci, gestionnaire, Direction de la parité salariale.
- Sébastien Sigouin, gestionnaire, Programme international.
- Richard Tardif, avocat général et directeur général.
- Charles Théroux, directeur, Secrétariat exécutif.

26 juin 2003

- Hilda Andresen, directrice régionale, Région de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest.
- Joan Bishop, directrice, analyste statistique, Direction générale de l'équité en matière d'emploi.
- Susan Best, gestionnaire, Service de l'accueil.
- Murielle Brazeau, sous-secrétaire générale, Opérations.
- Kerry Buck, directrice, Politiques et programme international.
- Nicole Chénier-Cullen, directrice générale, Équité en matière d'emploi.
- Stella Deacon, directrice, Services intégrés.
- Ian Fine, avocat général, Services juridiques.
- Kathryn Hamilton, conseillère spéciale, Services juridiques.
- Sherri Helgason, directrice, Enquêtes.
- Michel Paré, directeur, SRAD.
- Denis Pelchat, gestionnaire, Services financiers.
- Rae Raymond, conciliateur, Services de règlement alternatif des différends.

