



**1998-715**

**Cadre de contrôle de gestion (CCG)  
des responsabilités des régions**

**1999-12-03**



Public Works and  
Government Services  
Canada

Audit and Review

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Vérification et examen

**Canada**

---

## Table des matières

<b>Executive Summary</b> .....	1
<b>1 Introduction</b> .....	6
<b>1.1 Autorisation du projet</b> .....	6
<b>1.2 Objectif</b> .....	6
<b>1.3 Portée</b> .....	6
<b>1.4 Contexte</b> .....	6
<b>2 Points examinés</b> .....	8
<b>2.1 Point 1 B Contrôle de la gestion des opérations</b> .....	8
<b>2.2 Point 2 B Gestion des dossiers, des questions et des projets présentant des risques moyens à élevés</b> .....	8
<b>2.3 Point 3 B Contrôle de la gestion de l'environnement</b> .....	8
<b>3 Constatations, conclusions et recommandations</b> .....	9
<b>3.1 Contrôle de la gestion des opérations</b> .....	9
3.1.1 Planification, exécution et évaluation .....	9
3.1.2 Soutien opérationnel .....	11
3.1.3 Interface avec CVC et le Bureau de la traduction .....	12
<b>3.2 Gestion des dossiers, des questions et des projets présentant des risques moyens à élevés</b> .....	12
<b>3.3 Gestion de l'environnement de TPSGC</b> .....	13

## Résumé

### Autorisation du projet

Ce projet est inclus dans le Plan de vérification et d'examen 1998-1999 de la Direction générale de la vérification et de l'examen (DGVE), qui a été approuvé par le Comité de vérification et d'examen à sa réunion du 3 février 1998.

### Objectifs

Déterminer si le cadre de contrôle de gestion (CCG) permet aux régions d'atteindre les objectifs établis relativement au mandat, aux programmes et aux secteurs d'activité de TPSGC, d'appuyer les responsabilités et les rôles principaux, de respecter les lois et les politiques, et d'obtenir les résultats voulus.

### Portée

Certaines activités de contrôle de gestion, soit la planification, l'exécution et l'évaluation, ont été examinées, ainsi que la façon dont ces activités dépendent des principaux facteurs internes et externes. L'examen a été réalisé dans les Régions de l'Atlantique et de l'Ontario, et des entrevues auprès des principaux cadres supérieurs de l'administration centrale ont été menées. Les secteurs d'activité examinés sont les suivants : Services immobiliers, Service des approvisionnements, Receveur général et Rémunération de la fonction publique (Pensions de retraite). En ce qui concerne les activités de soutien opérationnel, l'examen a porté plus particulièrement sur les principaux indicateurs relatifs à la gestion de la technologie, aux finances et aux ressources humaines, qui sont intégrés dans l'infrastructure du Ministère. L'interface entre les directeurs généraux régionaux (DGR), le Bureau de la traduction et Conseils et Vérification Canada (CVC) a également été examinée.

### Contexte

Les importants changements au gouvernement fédéral présentent des défis pour TPSGC, et ce, à tous les niveaux de son organisation. Pour les régions, les défis à relever sont les suivants : assurer la prestation de services efficaces et intégrés, conclure des partenariats avec le secteur privé et les autres secteurs du gouvernement, mettre en oeuvre une infrastructure de GI-TI avec des systèmes et des outils électroniques qui sont conformes aux normes de l'an 2000, et faire en sorte d'avoir un effectif souple et très motivé.

Note: Les termes, directeur général régional, directeurs généraux régionaux, et régions, réfèrent à TPSGC dans les régions de l'Atlantique et de l'Ontario seulement de même que les constatations et les recommandations.

## **Principales constatations et recommandations**

Dans les Régions de l'Ontario et de l'Atlantique, des employés dévoués et chevronnés s'efforcent de respecter les objectifs en matière de prestation de services intégrés à la clientèle. Ils doivent faire face aux répercussions de l'Examen des programmes, répercussions qui se sont traduites par de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités. Les systèmes, les procédures et la formation évoluent continuellement, ce qui se répercute sur les exigences de la clientèle et du Ministère et engendre une augmentation importante de la charge de travail.

### **Mesures de contrôle des opérations B Planification, exécution et évaluation**

Les mesures de contrôle de la planification au niveau des régions sont suffisantes dans tous les secteurs d'activité. Cependant, il y aurait lieu d'améliorer les mesures de contrôle en ce qui concerne l'exécution et l'évaluation. Les points les plus importants qui ont été relevés sont présentés ci-après.

#### **Tous les secteurs d'activité**

- La prestation des services de gestion assurée par les DGR et par les régions n'est pas évaluée de façon officielle et sur une base régulière. Le Cadre de gestion publique de TPSGC prévoit une structure visant à servir le gouvernement, à appuyer le ministre et à répondre aux besoins des clients. Ce cadre prévoit également l'établissement d'accords de gestion individuels entre les directeurs généraux régionaux (DGR) et les sous-ministres adjoints (SMA) ou Directeurs généraux (DG), accords qui régiront les rôles et les responsabilités des DGR en matière d'exécution des programmes des Services immobiliers, du Service opérationnel au gouvernement et du Service des approvisionnements.
- Le SMA des Services immobiliers a conclu un accord de gestion en matière de prestation de services immobiliers avec chacun des DGR, mais aucune évaluation officielle n'a été réalisée pour vérifier si les objectifs de rendement prévus dans ces accords ont été atteints.
- Les DGR ont indiqué que des accords ont été conclus avec chacun de leurs directeurs régionaux. Cependant, dans le cas du Service opérationnel au gouvernement et du Service des approvisionnements, aucun accord de gestion n'a été conclu entre le SMA et les DGR.

*Il est recommandé ce qui suit :*

---

*que les DGR, en collaboration avec le SMA des Services immobiliers, veillent à ce que les principaux objectifs en matière de prestation de services pour les régions soient clairement définis dans les Ententes sur les objectifs de rendement des cadres supérieurs et que les résultats prévus pour chacun des principaux secteurs d'activité soient conformes à ce qui est établi dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR).*

Note: Cette recommandation n'est pas approuvée. Les membres décident que le Ministère continuera à examiner la situation, à mesure que les ententes sur le rendement évoluent au sein de l'organisation, afin de déterminer s'il est nécessaire de formuler des objectifs pour les secteurs d'activité dont les DGR sont responsables au niveau régional.

### **Services immobiliers et Service des approvisionnements**

- Malgré les efforts déployés depuis plusieurs années afin d'harmoniser la passation de marchés immobiliers, aucun processus national établissant clairement les rôles et les responsabilités n'a encore été établi. En l'absence d'un processus reconnu de passation des marchés immobiliers, les régions ayant fait l'objet de l'examen ont élaboré des processus provisoires. Ce faisant, il y a risque que les règles et les règlements en matière de passation des marchés ne soient pas interprétés et appliqués uniformément dans toutes les régions. Par conséquent, le rôle de la Direction de l'attribution des marchés immobiliers (administration centrale du Service des approvisionnements), qui consiste à fournir aux régions de l'orientation fonctionnelle et des conseils sur la passation des marchés immobiliers, devrait être mieux défini et exécuté, peut-être au moyen de réunions officielles tenues régulièrement pour discuter des dossiers propres aux régions.

Il est recommandé ce qui suit :

*que le SMA du Service des approvisionnements, en collaboration avec les DGR, énoncent clairement le rôle de la Direction de l'attribution des marchés immobiliers (administration centrale du Service des approvisionnements), qui consiste à fournir aux régions de l'orientation fonctionnelle et des conseils sur la passation des marchés immobiliers.*

### **Rémunération de la fonction publique**

- On prévoit que la réforme des pensions aura des répercussions importantes sur les activités de la Direction des pensions de retraite. Celle-ci pourrait ne pas être en mesure de faire face à cette situation, étant donné l'important arriéré de travail (plus de 17 000 fichiers) qui persiste depuis trois ans au bureau de Shediac. Les paiements mensuels courants n'accusent cependant aucun retard. Au moment de la vérification, il n'y avait pas d'information complète sur la quantité de dossiers et sur la complexité de ceux-ci, ni aucune solution prévue pour régler ce problème. Après la vérification, le DGR de l'Atlantique a fait savoir qu'il y avait effectivement un arriéré de travail, que cela présentait des risques mais que ceux-ci étaient connus, qu'un plan avait été établi en vue de régler le problème et qu'il ne devrait pas

---

y avoir de conséquences pour la réforme des pensions. Puisqu'on tente actuellement de régler le problème, aucune recommandation n'est formulée.

### **Soutien opérationnel**

#### **SGTI**

Les deux régions étaient très satisfaites des services fournis par les SGTI, y compris les services dans le cadre du projet de l'an 2000 et du projet de renouvellement de l'infrastructure de bureautique (RIB).

#### **Ressources humaines**

La stratégie du SMA de la Direction générale des ressources humaines (DGRH), qui est prévue dans le modèle de partenariat d'affaires, est de faire en sorte que la DGRH soit axée sur la stratégie plutôt que sur les tâches afin de mieux servir la clientèle. La mise en application de ce modèle par les DGR étant facultative, la Région de l'Atlantique continue de fonctionner selon le modèle traditionnel. Les gestionnaires régionaux de l'Atlantique ont indiqué que, dans leur région, il y avait des problèmes sur le plan des services de ressources humaines. En novembre 1998, Conseils et Vérification Canada a procédé à l'examen de la fonction de ressources humaines et a recommandé la mise en oeuvre du modèle de partenariat d'affaires. À la réunion du Comité chargé de la répartition des ressources (CRR), tenue le 15 juin 1999, le DGR de l'Atlantique a demandé des ressources supplémentaires pour appuyer la fonction de ressources humaines dans l'Atlantique. Le CRR a décidé d'examiner les coûts pour le Ministère d'ici à janvier 2000.

Il est recommandé ce qui suit :

*que le DGR de l'Atlantique, en collaboration avec le SMA des Services immobiliers et le SMA des Ressources humaines, veille à ce que des mesures soient adoptées pour régler les problèmes en matière de ressources humaines dans la Région de l'Atlantique.*

#### **Rapports avec Conseils et Vérification Canada et le Bureau de la traduction**

L'interface et les rapports entre Conseils et Vérification Canada, le Bureau de la traduction et les régions sont satisfaisants.

#### **Gestion des dossiers, des questions et des projets présentant des risques moyens à élevés**

En raison des nombreux changements engendrés par l'Examen des programmes quant aux principaux rôles et aux principales responsabilités des bureaux régionaux de TPSGC, un degré plus élevé de sensibilisation et une approche commune sont nécessaires pour permettre de cerner, de gérer, et d'atténuer les niveaux de risques inacceptables, et pour permettre de présenter des rapports à cet égard. Les situations qui posent le plus de difficultés sont celles où, après avoir

suivi les méthodes de façon appropriée, il devient évident que les questions névralgiques sur le plan local, régional ou national n'ont pas été prises en considération comme il se doit.

Dans les deux régions, on tient compte de nombreux aspects de la gestion des risques pour plusieurs secteurs d'activité. Chaque DGR met en oeuvre des processus qui reflètent les caractéristiques particulières du contexte opérationnel et des possibilités de son personnel. Des programmes de sensibilisation sont établis, dont des rencontres avec les gestionnaires et les employés, la gestion auprès des intervenants est assurée et des séances d'information sont tenues le lundi matin pour faire le point sur les différents dossiers. Les mécanismes propres aux différents secteurs d'activité sont modifiés de façon à donner un aperçu global des risques dans la région. La gestion des risques est en constante évolution.

## Gestion de l'environnement de TPSGC

Les régions veulent adopter une approche intégrée pour la prestation des divers services offerts par TPSGC. Les mesures éprouvées qui ont été adoptées dans de nombreux secteurs permettent aux employés de respecter les règles et les règlements, et elles permettent aux gestionnaires d'évaluer les changements qui se produisent sur le plan du moral des employés et de la culture.

Pour pouvoir appliquer efficacement la Stratégie d'apprentissage de TPSGC (31 juillet 1995) dans les régions et instaurer un contexte d'apprentissage continu, des modifications s'imposent. Même si les régions ont adopté certains profils de compétences générales et propres aux Services immobiliers, ces outils qui permettent de définir et d'évaluer les besoins en matière d'apprentissage ne sont pas mis en valeur dans certains secteurs d'activité. Aux Services immobiliers, l'utilisation de ces outils n'est pas uniforme d'une région à l'autre. Le DGR de l'Atlantique a indiqué que les profils de compétences élaborés et mis en oeuvre à la DGSA (administration centrale) sont actuellement modifiés et mis en application dans la Région de l'Atlantique.

Il est recommandé ce qui suit :

*que le DGR de l'Ontario, en collaboration avec le SMA du Service des approvisionnements et le DGR de l'Atlantique, mette en application, dans les régions, les profils de compétences élaborés et mis en oeuvre à la Direction générale du Service des approvisionnements (administration centrale);*

*que les DGR, en collaboration avec le SMA des Services immobiliers, veillent à ce que les profils de compétences généraux et particuliers soient mis en oeuvre de façon uniforme dans les Services immobiliers des régions.*

## **1 Introduction**

### **1.1 Autorisation du projet**

Ce projet est inclus dans le Plan de vérification et d'examen 1998-1999 de la Direction générale de la vérification et de l'examen (DGVE), qui a été approuvé par le Comité de vérification et d'examen à sa réunion du 3 février 1998.

### **1.2 Objectif**

Déterminer si le cadre de contrôle de gestion (CCG) permet aux régions d'atteindre les objectifs établis relativement au mandat, aux programmes et aux secteurs d'activité de TPSGC, d'appuyer les responsabilités et les rôles principaux, de respecter les lois et les politiques, et d'obtenir les résultats voulus.

### **1.3 Portée**

L'examen a porté sur les responsabilités et les rôles principaux, y compris le rôle des directeurs généraux régionaux (DGR) en tant que représentants de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) dans les régions.

Certaines activités de contrôle de gestion, soit la planification, l'exécution et l'évaluation, ont été examinées, ainsi que la façon dont ces activités dépendent des principaux facteurs internes et externes.

La vérification a été réalisée dans les Régions de l'Atlantique et de l'Ontario, et des entrevues auprès des principaux cadres supérieurs de l'administration centrale ont été menées. Elle a porté plus particulièrement sur la prestation des services dans les principaux secteurs d'activité suivants : Services immobiliers, Service des approvisionnements, Receveur général et Rémunération de la fonction publique. En ce qui concerne les activités de soutien opérationnel, l'examen a porté plus particulièrement sur les principaux indicateurs relatifs à la gestion de la technologie, aux finances et aux ressources humaines, qui sont intégrés dans l'infrastructure du Ministère. L'interface et les rapports entre les DGR et deux organismes de service spéciaux (OSS), soit le Bureau de la traduction et Conseils et Vérification Canada (CVC), ont également été examinés.

### **1.4 Contexte**

Le gouvernement fédéral a fait des changements importants afin d'assurer une saine gestion publique, une économie saine et un Canada plus fort, ce qui présente plusieurs défis pour TPSGC.

**1998-715 Cadre de contrôle de gestion des responsabilités des régions**  
**Rapport final**

---

Pour les régions, les défis à relever sont les suivants : assurer la prestation de services efficaces et intégrés, conclure des partenariats avec le secteur privé, les autres ministères et les autres paliers de gouvernement, mettre en oeuvre une infrastructure de GI-TI avec des systèmes et des outils électroniques qui sont conformes aux normes de l'an 2000 et faire en sorte d'avoir un effectif souple, dévoué et très motivé.

## **2 Points examinés**

Le présent examen a porté principalement sur le cadre de gestion des responsabilités qui est en place afin de permettre aux régions d'atteindre les objectifs établis relativement au mandat et aux programmes de TPSGC. Ce cadre comprend les mesures de contrôle qui permettent de prendre des décisions éclairées en ce qui concerne la fourniture des produits et la prestation des services des principaux secteurs d'activité aux clients de TPSGC. Les points examinés sont les suivants : contrôle de la gestion des opérations, dossiers, questions et projets présentant des risques moyens à élevés et environnement.

### **2.1 Point 1 B Contrôle de la gestion des opérations**

Examen des éléments du cadre de contrôle de gestion en ce qui concerne la planification, l'exécution et l'évaluation dans les quatre principaux secteurs d'activité définis à la section 1.3 du présent rapport. Les indicateurs de services fournis à l'appui de l'objectif du secteur du Soutien opérationnel ont été examinés, ainsi que l'interface et les rapports entre CVC, le Bureau de la traduction et les DGR.

### **2.2 Point 2 B Gestion des dossiers, des questions et des projets présentant des risques moyens à élevés**

Examen des mesures de contrôle ministérielles et régionales qui permettent de cerner, de gérer et d'atténuer les risques moyens à élevés en ce qui concerne les dossiers, les questions et les projets, et de présenter des rapports connexes.

### **2.3 Point 3 B Contrôle de la gestion de l'environnement**

Pour pouvoir assurer la prestation des services des différents secteurs d'activité, les régions doivent pouvoir comprendre les principaux éléments relatifs à l'environnement, en assurer le contrôle et exercer une influence sur ceux-ci. Les principaux éléments en question sont les suivants : facteurs externes, structure organisationnelle, règles et culture. Nous avons examiné ces éléments dans les Régions de l'Ontario et de l'Atlantique ainsi que les responsabilités connexes de l'administration centrale.

### **3 Constatations, conclusions et recommandations**

Note: Les termes, directeur général régional, directeurs généraux régionaux, et régions, réfèrent à TPSGC dans les régions de l'Atlantique et de l'Ontario seulement de même que les constatations et les recommandations.

Dans les Régions de l'Ontario et de l'Atlantique, des employés dévoués et chevronnés s'efforcent de respecter les objectifs en matière de prestation de services intégrés à la clientèle. Ils doivent faire face aux répercussions de l'Examen des programmes, répercussions qui se sont traduites par de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités. Les systèmes, les procédures et la formation évoluent continuellement, ce qui se répercute sur les exigences de la clientèle et du Ministère, et engendre une augmentation importante de la charge de travail.

#### **3.1 Contrôle de la gestion des opérations**

##### **3.1.1 Planification, exécution et évaluation**

Dans l'ensemble, les mesures de contrôle de la planification adoptées par les régions en ce qui concerne les activités des Services immobiliers, du Service des approvisionnements et du Receveur général sont satisfaisantes. Les processus de planification des activités comportent des mécanismes qui visent à atteindre les objectifs généraux du gouvernement fédéral.

Il faudrait atténuer les risques qui sont attribuables à certaines lacunes au chapitre des mesures de contrôle de l'exécution et de l'évaluation. Voici des exemples :

Les SMA responsables du Service opérationnel au gouvernement et du Service des approvisionnements, n'ont pas établi d'accords de gestion, tel que prévu dans le Cadre de gestion publique de TPSGC. Ils n'ont pas utilisé ce type d'accord pour déterminer leurs attentes en ce qui a trait à la prestation de services par les régions. La prestation de services de gestion assurée par les DGR et par les régions n'est pas évaluée de façon officielle et sur une base régulière.

En janvier 1998, le SMA des Services immobiliers a conclu un accord de gestion en matière de prestation de services immobiliers avec chacun des DGR, mais aucune évaluation officielle n'a été réalisée pour vérifier si les objectifs de rendement prévus dans ces accords ont été atteints. Il faudrait vérifier si ces accords reflètent bien les exigences en matière d'établissement de rapports sur le rendement des DGR et déterminer si les résultats prévus dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) ont été atteints.

Le modèle de gestion de TPSGC prévoit une structure qui vise à servir le gouvernement, à appuyer le ministre et à répondre aux besoins des clients. Ce modèle prévoit également l'établissement d'accords de gestion individuels entre les DGR et les sous-ministres adjoints (SMA) ou directeurs généraux, accords qui devaient régir les rôles et les responsabilités des DGR en matière d'exécution des programmes de leur secteur d'activité respectif.

La rémunération conditionnelle au rendement qui, comme on l'a annoncé récemment, sera incluse dans les Ententes sur les objectifs de rendement des cadres supérieurs se prêterait bien à une approche systématique semblable à celle prévue dans les ententes de gestion.

- En l'absence d'un processus national approuvé pour la passation des marchés immobiliers (harmonisation de la passation des marchés) qui définit les rôles et les responsabilités, les régions ont adopté des processus provisoires et continuent de fournir les services. Par conséquent, il y a risque que les règles et les règlements en matière de passation des marchés ne soient pas interprétés et appliqués de façon uniforme. Depuis plusieurs années, l'administration centrale des Services immobiliers et du Service des approvisionnements s'efforce de régler ces problèmes d'harmonisation. Les régions ne savent pas exactement le rôle national de la Direction de l'attribution des marchés immobiliers (administration centrale du Service des approvisionnements) qui consiste à fournir aux régions de l'orientation et des conseils en matière de passation de marchés. La définition du rôle et des responsabilités de l'administration centrale et la tenue de rencontres régulières pour discuter de questions propres aux régions contribueraient à l'application uniforme des règles et des règlements.
- Le Modèle de gestion d'entreprise de la Direction générale des services immobiliers (DGSI) définit les concepts de centre d'expertise (CE) et d'unité de service à la clientèle (USC), et établit un modèle d'organisation régionale qui intègre ces concepts. Dans les Régions de l'Ontario et de l'Atlantique, plusieurs rôles et responsabilités ont été modifiés en fonction de ce modèle. Pour que ces changements soient bien compris et appliqués uniformément pour les principaux processus de prestation des services, il faut adopter une approche coordonnée à l'échelle nationale. Ce genre de mesure faciliterait également la mise en oeuvre du Modèle de gestion d'entreprise (des recommandations à cet égard sont formulées dans le rapport de vérification de la DGVE n° 98-612 B Examen de l'efficacité de la gestion des services fournis par la Direction générale des services immobiliers).
- On prévoit que la réforme des pensions aura des répercussions importantes sur les activités de la Direction des pensions de retraite. Celle-ci pourrait ne pas être en mesure de faire face à cette situation, étant donné l'important arriéré de travail (plus de 17 000 fichiers) qui persiste depuis trois ans au bureau de Shediac. Les paiements

mensuels courants n'accusent cependant aucun retard. Au moment de la vérification, il n'y avait pas d'information complète sur la quantité et sur la complexité de dossiers, ni aucune solution prévue pour régler ce problème. Après la vérification, le DGR de l'Atlantique a fait savoir qu'il y avait effectivement un arriéré de travail, que cela présentait des risques mais que ceux-ci étaient connus, qu'un plan avait été établi en vue de régler le problème et qu'il ne devrait pas y avoir de conséquences pour la réforme des pensions. Puisqu'on tente actuellement de régler le problème, aucune recommandation n'est formulée.

## Conclusion

Il faudrait améliorer les mesures de contrôle relatives à l'exécution et à l'évaluation de la prestation des services dans tous les secteurs d'activité examinés, soit les Services immobiliers, le Service des approvisionnements, le Receveur général et la Rémunération de la fonction publique. Les améliorations à apporter sont précisées dans la présente (section qui précède).

## Recommandations

1. *Que les DGR, en collaboration avec le SMA des Services immobiliers, veillent à ce que les principaux objectifs en matière de prestation de services pour les régions soient clairement définis dans les Ententes sur les objectifs de rendement des cadres supérieurs et que les résultats prévus pour chacun des principaux secteurs d'activité soient conformes à ce qui est établi dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR).*

Note: Cette recommandation n'est pas approuvée. Les membres décident que le Ministère continuera à examiner la situation, à mesure que les ententes sur le rendement évoluent au sein de l'organisation, afin de déterminer s'il est nécessaire de formuler des objectifs pour les secteurs d'activité dont les DGR sont responsables au niveau régional.

2. *Que le SMA du Service des approvisionnements, en collaboration avec les DGR, énoncent clairement le rôle de la Direction de l'attribution des marchés immobiliers (administration centrale du Service des approvisionnements), qui consiste à fournir aux régions de l'orientation fonctionnelle et des conseils sur la passation des marchés immobiliers.*

### 3.1.2 Soutien opérationnel

Les deux régions sont très satisfaites des services offerts par les SGTI, qui fournissent aux régions le soutien opérationnel nécessaire dans le cadre du projet de l'an 2000 et du projet de renouvellement de l'infrastructure de bureautique (RIB). Ces initiatives

permettent d'atteindre les objectifs en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) et en matière de soutien opérationnel.

Cependant, des problèmes se posent en ce qui concerne les services de ressources humaines fournis dans le cadre du soutien opérationnel.

- La stratégie du SMA de la Direction générale des ressources humaines (DGRH), qui est prévue dans le modèle de partenariat d'affaires, est de faire en sorte que la DGRH soit axée sur la stratégie plutôt que sur les tâches afin de mieux servir la clientèle. La mise en application de ce modèle par les DGR étant facultative, la Région de l'Atlantique continue de fonctionner selon le modèle traditionnel. Les gestionnaires régionaux de l'Atlantique ont indiqué que, dans leur région, il y avait des problèmes sur le plan des services de ressources humaines. En novembre 1998, Conseils et Vérification Canada a procédé à l'examen de la fonction de ressources humaines et a recommandé la mise en oeuvre du modèle de partenariat d'affaires. À la réunion du Comité chargé de la répartition des ressources (CRR), tenue le 15 juin 1999, le DGR de l'Atlantique a demandé des ressources supplémentaires pour appuyer la fonction de ressources humaines dans l'Atlantique. Le CRR a décidé d'examiner les coûts pour le Ministère d'ici à janvier 2000.

## Conclusion

Il y aurait lieu d'apporter des améliorations pour pouvoir assurer l'efficacité de la prestation des services de soutien opérationnel, atteindre les objectifs établis à cet égard et atténuer les risques connexes.

## Recommandation

1. *Que le DGR de l'Atlantique, en collaboration avec le SMA des Services immobiliers et le SMA des Ressources humaines, veille à ce que des mesures soient adoptées pour régler les problèmes en matière de ressources humaines dans la Région de l'Atlantique.*

### 3.1.3 Interface avec CVC et le Bureau de la traduction

L'interface et les rapports entre Conseils et Vérification Canada, le Bureau de la traduction et les régions sont satisfaisants.

### **3.2 Gestion des dossiers, des questions et des projets présentant des risques moyens à élevés**

Au cours de la dernière année, la Direction générale des services immobiliers a réalisé un certain nombre d'initiatives d'envergure nationale en vue d'améliorer la gestion des risques en général. Entre autres, elle a mis en oeuvre un processus de gestion des questions pour rendre compte des « dossiers chauds » qui comportent un niveau de risque inacceptable. Ce processus, ainsi que la Direction du SMA n° 015, Communications avec les députés et les sénateurs, contribuent à la gestion des risques.

Cependant, en raison des nombreux changements engendrés par l'Examen des programmes quant aux principaux rôles et aux principales responsabilités des cadres de première ligne et des cadres intermédiaires de TPSGC dans toutes les régions, une plus grande sensibilisation et une approche commune sont nécessaires pour permettre de cerner, de gérer et d'atténuer les risques inacceptables. Dans le contexte opérationnel actuel, il faut adopter des mesures de contrôle afin d'assurer une meilleure gestion des risques et faire en sorte que les employés puissent prendre des décisions éclairées en ce qui concerne les situations présentant des risques moyens à élevés et que ces décisions puissent être répétées. Les situations qui posent le plus de difficultés sont celles où, une fois que les méthodes ont été suivies de façon appropriée, il devient évident que les questions névralgiques locales, régionales ou nationales n'ont pas été prises en considération comme il se doit.

Dans les deux régions, on tient compte de nombreux aspects de la gestion des risques pour plusieurs secteurs d'activité. Chaque DGR met en oeuvre des processus qui reflètent les caractéristiques particulières du contexte opérationnel et des possibilités de son personnel. Des programmes de sensibilisation sont établis, dont des rencontres avec les gestionnaires et les employés, la gestion auprès des divers intervenants est assurée et des séances d'information sont tenues le lundi matin pour faire le point sur les différents dossiers. Les mécanismes propres aux différents secteurs d'activité sont modifiés de façon à donner un aperçu global des risques dans la région. La gestion des risques est en constante évolution.

### **3.3 Gestion de l'environnement de TPSGC**

La Région du Québec et la Région de l'Ontario, sous la direction du DGR, veulent adopter une approche intégrée pour la prestation des services offerts par TPSGC. Les mesures éprouvées qui ont été adoptées dans bien des secteurs permettent aux employés de respecter les règles et les règlements. Des mécanismes permettent aux gestionnaires d'évaluer les changements qui se produisent sur le plan du moral des employés et de la culture; à titre d'exemples, citons les sondages menés auprès des employés et les séances d'échange ou forums tenus entre la direction et les employés.

Les régions tentent de définir la méthode et l'organisation qui conviendraient pour assurer la prestation des services. Cependant, les employés des régions craignent que les Services

immobiliers et le Service des approvisionnements aient de plus en plus de difficulté à conserver leur autonomie pour ce qui concerne la passation des marchés immobiliers. Le plan prévoyant le regroupement de ces ressources USC est un sujet de préoccupation. Les DGR ont indiqué que les ententes organisationnelles sont structurées de façon qu'il soit clairement établi que les agents des achats du Service des approvisionnements affectés aux USC doivent exercer les limites des pouvoirs d'achat qui leur sont délégués.

La mise en oeuvre de la stratégie d'apprentissage de TPSGC (31 juillet 1995) a progressé dans les deux régions. Cette initiative est considérée comme étant l'élément essentiel de la stratégie globale qui vise à faire en sorte d'avoir un effectif plus souple qui est en mesure de répondre aux nouveaux besoins du Ministère. Les principales composantes de cette stratégie sont les profils de compétences générales et particulières, qui définissent les besoins éventuels en matière d'apprentissage. Même si les régions ont déjà adopté certains de ces profils, ces outils qui permettent de définir et d'évaluer les besoins en matière d'apprentissage ne sont pas élaborés et mis en application uniformément dans les régions. Le DGR de l'Atlantique a indiqué que les profils de compétences élaborés et mis en oeuvre à la DGSA (administration centrale) sont actuellement modifiés et mis en application dans sa région. Actuellement, c'est l'apprentissage individuel qui constitue la principale préoccupation, alors qu'il n'y a pas d'uniformité en ce qui concerne l'apprentissage du groupe et de la direction générale.

## **Conclusion**

Pour pouvoir appliquer efficacement la Stratégie d'apprentissage de TPSGC (31 juillet 1995) dans les régions et instaurer un contexte d'apprentissage continu, des modifications s'imposent.

## **Recommandations**

1. *Que le DGR de l'Ontario, en collaboration avec le SMA du Service des approvisionnements et le DGR de l'Atlantique, mette en application, dans les régions, les profils de compétences élaborés et mis en oeuvre à la Direction générale du Service des approvisionnements (administration centrale).*
2. *Que les DGR, en collaboration avec le SMA des Services immobiliers, veillent à ce que les profils de compétences générales et particulières soient mis en oeuvre, de façon uniforme, dans les Services immobiliers de la région.*

---

---