LKC
HJ
9921
.0914
2004
v.2
c.2

Gouvernement du Canada
Government of Canada

IC

Surmonter les obstacles à la modernisation de la fonction de contrôleur

Des outils pour l'identification des barrières à la gestion moderne

Canada

SURMONTER LES OBSTACLES À LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR

DES OUTILS POUR L'IDENTIFICATION DES BARRIÈRES À LA GESTION MODERNE

Industry Canada
Library - Queen
AVR APR 1 8 2012
Industrie Canada
Bibliothèque - Queen

Also available in English under the title *Overcoming Barriers to Modern Comptrollership – Tools for Identifying Barriers to Modern Management.*

N° de catalogue 54137B
ISBN lu4-60é2-2004
0-662-68090-1

Contient 10 p.100 de matières recyclées.

Table des matières

CONTEXTE 1

ÉTAPES VISANT À CERNER LES OBSTACLES À LA GESTION MODERNE 1

CONCLUSION 5

ANNEXES 6

Guide des groupes de consultation – spécialistes 6

Guide des groupes de consultation - gestionnaires 8

Guide d'entrevue - cadres supérieurs 10

Sondage sur les pratiques de gestion modernes - la fonction de contrôleur moderne 12

CONTEXTE

L'Initiative de la fonction moderne de contrôleur (FMC) a été lancée à l'échelle du gouvernement en juin 2001. Afin de maintenir les progrès réalisés, elle est en voie d'être intégrée au Cadre de gestion et de responsabilisation (CRG) général. Le CRG expose les étapes nécessaires à un rendement organisationnel optimal. Il réunit tous les éléments de la gestion moderne en un seul outil complet dont les sous-ministres se serviront pour mesurer la responsabilisation.

Lorsqu'Industrie Canada a lancé son plan d'action relatif à la FMC, elle désirait déterminer les obstacles à la mise en œuvre. On a rapidement constaté qu'il fallait étudier l'ampleur et les types d'obstacles que les ministères et les organismes fédéraux rencontrent au moment de mettre en œuvre la FMC.

Le projet des obstacles a été conçu pour répondre à ce besoin. Il visait trois ministères : Industrie, Santé et Ressources naturelles.

Ce guide découle du projet des obstacles. Il présente le processus, les outils et les leçons apprises – information pouvant être utile aux autres ministères et organismes fédéraux désirant réaliser des études semblables.

ÉTAPES VISANT À CERNER LES OBSTACLES À LA GESTION MODERNE

Cette section traite des étapes essentielles à l'obtention de donnés qualitatives et quantitatives. On y trouve des groupes de consultation, des entrevues et des questions posées dans le cadre des sondages, ainsi que les importantes leçons apprises du projet des obstacles. L'information et les outils aideront sûrement d'autres organisations à cerner les obstacles à la gestion moderne.

DONNÉES QUALITATIVES

Le volet qualitatif du projet des obstacles comprenait une première phase de groupes de consultation et une seconde phase d'entrevues téléphoniques avec les cadres supérieurs et les experts – les personnes les plus susceptibles de devoir gérer des personnes, des ressources et des projets.

Les groupes de consultation ont relevé les questions clés devant faire partie des entrevues téléphoniques et du sondage. Ils ont également recueilli plus d'information détaillée qu'on ne pouvait en obtenir par des méthodes quantitatives.

Un total de seize groupes de consultation, composés d'employés des trois ministères participants, ont été formés. La moitié des groupes de consultation étaient composés de gestionnaires et l'autre, de spécialistes. Le nombre exact de groupes de consultation varie selon la taille et la diversité de l'organisation étudiée.

Au terme des travaux des groupes de consultation, une série d'entrevues téléphoniques individuelles ont été réalisées avec des cadres supérieurs (DG et SMA). D'une durée de 30 à 60 minutes, ces entrevues ont recueilli les réactions des cadres supérieurs aux opinions formulées par les employés dans les groupes de consultation. Chacun des trois ministères participants a fourni la

liste des noms des répondants. Au lieu d'être choisis au hasard, les répondants ont été présélectionnés afin de représenter diverses perspectives. Avant d'être interrogés, ils ont reçu un sommaire des résultats des travaux de recherche des groupes de consultation, aux fins d'examen. Les répondants ont ainsi eu l'occasion de réfléchir, de faire des commentaires et de donner des explications relativement aux questions relevées par les groupes de consultation.

LEÇONS APPRISES

- Deux groupes de consultation dans la région de la capitale nationale étaient destinés aux gestionnaires supérieurs (DG et échelons supérieurs), mais en réalité, les participants occupaient des postes de gestion inférieurs. Dans la majorité des groupes de consultation (en particulier dans les groupes de spécialistes), bien des participants occupaient des postes subalternes et n'avaient aucune expérience ou responsabilité de gestion.

  Leçon : Afin d'obtenir des données utiles et de grande qualité, il faut confirmer la participation des personnes concernées aux groupes de consultation.

- Le taux de participation aux groupes de consultation et aux entrevues était inférieur au taux prévu. Une telle étude vise les gestionnaires supérieurs qui peuvent éprouver de la difficulté à y consacrer le temps nécessaire.

  Leçon : Pour obtenir un taux de participation convenable, il faut bien choisir le moment (éviter surtout la fin de l'année financière) et expliquer les avantages de la participation.

- Faire participer les employés de toutes les régions aux groupes de consultation coûte cher. Par contre, un échantillon diversifié assure l'impartialité et l'exactitude des résultats, y compris des commentaires des employés à l'échelle de l'organisation.

  Leçon : Il faut connaître les coûts de la participation de toutes les régions aux groupes de consultation, de même que les avantages que cela représente.

Étapes clés des groupes de consultation

- Tenir une séance de remue-méninges pour dresser une liste de questions à étudier. La liste représente l'hypothèse du groupe en ce qui a trait aux obstacles à la mise en œuvre de la gestion moderne.
- Déterminer qui animera le groupe de consultation.
- Identifier la population visée.
- Choisir les participants.
- Envoyer une lettre aux participants dans laquelle on demande leur participation.
- Demander aux participants de confirmer leur participation.
- Déterminer la durée des séances et la formule (discussion structurée ou non structurée).
- Réaliser quelques séances pilotes pour mettre la formule à l'essai.
- Présenter les règles de base aux participants et réitérer que leur contribution est confidentielle.
- Diriger le groupe de consultation et consigner les résultats.

- Puisque trois ministères ont participé au projet, il s'est révélé difficile de cerner les opinions et les expériences d'une seule organisation.

  Leçon : Ajouter des questions précises sur des aspects propres aux différentes organisations.

OUTILS DE RECHERCHE

Afin d'aider votre organisation à réaliser une étude qualitative semblable sur les obstacles à la gestion moderne, nous avons joint au présent document les outils de recherche suivants :

- *Guide des groupes de consultation – spécialistes.* Il s'agit de grandes lignes destinées aux groupes de consultation concernant les spécialistes fonctionnels. Il comprend : les questions à présenter au début de la séance; les questions à étudier durant la séance elle-même et le temps alloué à chaque question de façon à respecter le calendrier établi.

- *Guide des groupes de consultation – gestionnaires.* Ce guide contient les mêmes renseignements que le *Guide des groupes de consultation – spécialistes*, sauf que les questions sont adaptées aux gestionnaires.

- *Guide d'entrevue – cadres supérieurs.* Ce guide dresse une liste de questions devant servir aux entrevues avec les cadres supérieurs.

Étapes clés pour effectuer le sondage autoadministré sur le Web

- Élaborer un cadre type de gestionnaires et de spécialistes.
- Mettre le sondage à l'épreuve au moyen d'un petit échantillon.
- Mettre au point les questions et la formule du sondage. Le sondage devrait surtout comprendre des questions fermées.
- Envoyer un courriel aux personnes choisies pour répondre au sondage, en précisant l'objectif et en les invitant à participer.
- Envoyer un rappel aux participants en vue d'accroître le taux de réponse.
- Quelques semaines plus tard, envoyer un courriel aux personnes n'ayant pas encore répondu au sondage, en les invitant à participer.
- Dans le courriel, donner une adresse URL ainsi qu'un NIP (numéro d'identification personnel) leur donnant accès au sondage. Attribuer un seul NIP afin de permettre un meilleur contrôle de l'échantillon et une plus grande souplesse au moment de la collecte de données (p. ex. permettant aux répondants de quitter le sondage et d'y revenir plus tard).
- Une fois la phase du sondage terminée, compiler et analyser les résultats.
- Tenir compte des résultats dans le plan d'action de votre organisation en vue de la mise en œuvre de la gestion moderne.

VOLET QUANTITATIF

Le volet quantitatif de l'étude comprenait un sondage visant le personnel de gestion et les spécialistes fonctionnels. L'objectif était de mesurer l'ampleur de divers obstacles, de quantifier les opinions formulées dans les groupes de consultation et de déterminer la résistance au changement par le truchement d'une analyse approfondie. Un plus grand nombre de personnes ont participé au sondage qu'aux groupes de consultation et aux entrevues.

Les questions du sondage étaient fondées sur les résultats obtenus par les groupes de consultation et les entrevues téléphoniques. L'échantillon de population total s'élevait à 6 291, dont 2 340 employés d'Industrie, 2 195 de Santé et 1 756 des Ressources naturelles. L'échantillon englobait environ 50 p. 100 des employées des trois organisations. Un taux de réponse typique est de 40 à 50 p. 100 de l'échantillon. Puisque les répondants visés sont des gestionnaires et des spécialistes, le taux de réponse peut toutefois être inférieur.

LEÇONS APPRISES

- Le taux de réponse de 19 p. 100 était inférieur à celui qu'on prévoyait, à savoir de 35 à 40 p. 100; les résultats doivent donc être interprétés avec circonspection. Le faible taux de réponse peut être attribuable au fait qu'on a choisi d'effectuer le sondage à une période occupée de l'année; de façon plus générale, il a été attribué à l'indifférence envers la FMC.

  Leçon : Étant donné que le CRG englobe les meilleurs éléments de l'ensemble des cadres de gestion modernes et sert d'outil de responsabilisation aux SM, il devrait inspirer moins d'indifférence.

- Le sondage était trop long. Il portait sur trop de matière et était trop long à remplir. Cela expliquerait le faible taux de réponse.

  Leçon : Faire en sorte que le sondage soit le plus bref possible.

Dresser une liste d'employés

Il importe que les listes d'employés soient exactes afin que les bons employés soient visés. Voici quelques suggestions :

- Communiquer avec l'administrateur du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour obtenir une liste d'employés. Cela peut prendre jusqu'à trois semaines.
- Obtenir l'approbation du groupe de l'Accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP) pour obtenir et utiliser l'information. Assurer la confidentialité des réponses individuelles aux entrevues et aux sondages.
- Bon nombre de ministères conservent les adresses électroniques dans une base de données distincte de la liste d'employés principale. Il pourrait être nécessaire de créer une liste d'adresses électroniques d'employés exacte manuellement ou en rapprochant les Codes d'identification de dossier personnel (CIDP) aux noms dans chaque base de données.
- Assurer la confidentialité en enregistrant et en transmettant des données sur les employés sur CD-ROM. Les documents annexés à un courriel ne sont habituellement pas sûrs.

OUTILS DE RECHERCHE

Pour aider vos organisations à effectuer un sondage semblable, nous avons joint au présent document un *Sondage sur la gestion moderne* qui a servi au projet sur les obstacles. Les questions qu'il renferme ont été choisies minutieusement et éprouvées.

Même si l'objectif de l'exercice était de relever les obstacles à la mise en œuvre de la Fonction moderne de contrôleur, l'expression « fonction moderne de contrôleur » ne figurait que dans la moitié des sondages, remplacée ailleurs par l'expression « gestion moderne ». La version ci-jointe illustre bien ce fait, permettant ainsi au sondage d'étudier l'ensemble des aspects de la gestion moderne s'inscrivant dans le CRG.

CONCLUSION

L'étude de la gestion moderne au sein de votre organisation permettra de préciser l'application des pratiques de gestion moderne à la gestion quotidienne des unités de travail, de relever les sujets de préoccupation liés à la mise en œuvre des pratiques de gestion modernes et de dégager des solutions possibles. L'information recueillie permettra d'orienter les progrès qui seront réalisés au regard de la Fonction moderne de contrôleur et du CRG.

Dans le projet sur les obstacles, l'indifférence envers la FMC constituait la principale explication du faible taux de participation des gestionnaires et des spécialistes. On prévoit que ce problème ne durera pas puisque le CRG fait partie du *Guide du sous-ministre* préparé par le Bureau du Conseil privé, appuie le *Code de valeurs et d'éthique*, servira de fondement au dialogue entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères ou organismes, et servira de modèle aux comptes rendus à venir sur la gestion.

GUIDE DES GROUPES DE CONSULTATION – SPÉCIALISTES

1.0 INTRODUCTION (10 MINUTES)

- ❑ But de la consultation
- ❑ Enregistrement sonore et confidentialité
- ❑ Règles de base et rôle du modérateur
- ❑ Présentations : nom et position

2.0 COMPRÉHENSION GÉNÉRALE DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE OU DES PRATIQUES DE GESTION MODERNES (30 MINUTES)

1. Quels sont les divers rôles joués par les spécialistes pour appuyer les gestionnaires dans leurs prises de décisions? (10 min)
2. Que signifie pour vous la modernisation de la gestion? Quel rôle les spécialistes peuvent-ils jouer dans le cadre de ce processus? (10 min)
3. Comment se justifie d'après vous la volonté de moderniser les pratiques de gestion? (10 min)

3.0 AIDES, OBSTACLES ET SOLUTIONS POTENTIELLES (40 MINUTES)

4. Trouvez-vous que les gestionnaires sont au courant de l'aide que vous pouvez leur apporter? (10 min)

- ❑ Est-ce qu'ils en profitent ou sont-ils prêts à recevoir de l'information et des conseils? Y a-t-il des problèmes en matière de contrôle qui empêchent les gestionnaires de profiter pleinement de votre assistance?

5. Êtes-vous en mesure d'appuyer les gestionnaires dans leurs prises de décisions ou disposez-vous des outils, des systèmes et de l'information voulus? (15 min)

- ❑ Compréhension des besoins des gestionnaires?
- ❑ Qualité et intégration de l'information ou des sources d'information (touchant les finances, les ressources humaines, etc.)
- ❑ Convivialité de l'information ou des systèmes, et temps nécessaire pour appuyer ou former les gestionnaires afin qu'ils comprennent ou utilisent l'information ou les systèmes

- ❑ Lignes directrices communes et bien comprises pour la prise de décisions ou l'action, et priorités stratégiques

- ❑ Orientation ou leadership de la part des cadres supérieurs (p. ex., améliorations aux pratiques de gestion communiquées ou discutées, soulignées en tant que priorité, encouragées ou valorisées, appuyées ou facilitées, reconnues officiellement comme responsabilités)
- ❑ Normes ou objectifs afin de comparer le rendement de son unité (p. ex., Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR))
- ❑ Orientation portant sur l'approche du ministère en matière de risque

6. Quels sont les obstacles qui vous empêchent d'aider les gestionnaires à améliorer leurs pratiques de gestion? (15 min)

- ❑ Contraintes, obstacles ou frustrations au jour le jour

- ❑ Obstacles organisationnels

- ❑ Culture organisationnelle ou résistance au changement (p. ex., de la part de qui? Pourquoi : pas assez de savoir-faire ou de formation pour être à l'aise, crainte d'être critiqué pour avoir mal compris ou s'être trompé, manque de confiance dans les nouvelles méthodes, crainte de perdre de son pouvoir lors des prises de décisions, etc.?)

7. Pour résoudre ces obstacles, y a-t-il des solutions que nous n'avons pas encore abordées (p. ex., sorte de contexte organisationnel et de soutien dont vous auriez besoin)?

- ❑ Y a-t-il des obstacles pour lesquels il n'y a pas de solution?

8. Aimeriez-vous ajouter quoi que ce soit avant de clore la discussion?

Merci de votre participation.

GUIDE DES GROUPES DE CONSULTATION – GESTIONNAIRES

1.0 INTRODUCTION (10 MINUTES)

- ❑ But de la consultation
- ❑ Enregistrement sonore et confidentialité
- ❑ Règles de base et rôle du modérateur
- ❑ Présentations : nom et position

2.0 COMPRÉHENSION GÉNÉRALE DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE OU DES PRATIQUES DE GESTION MODERNES (30 MINUTES)

1. Si nous commencions par parler des activités de gestion que vous trouvez les plus exigeantes? (10 min. maximum)
2. Qu'est-ce que les gestionnaires peuvent faire, entre autres, pour améliorer leurs pratiques de gestion et leurs compétences? (10 min. maximum)
3. Que signifie pour vous la modernisation de la gestion? (Quels sont les objectifs, les principes ou les pratiques en cause)? (10 min. maximum)

3.0 AIDES, OBSTACLES ET SOLUTIONS POTENTIELLES (50 MINUTES)

4. Vous sentez-vous soutenu et encouragé dans vos efforts pour améliorer vos pratiques de gestion? (10 min. maximum – y compris le point ci-dessous)

- ❑ Sentez-vous que vous avez **le droit** de demander et d'obtenir du soutien afin d'améliorer vos pratiques de gestion?

5. Disposez-vous des outils et de l'appui nécessaires à votre travail de gestion? (15 min. maximum pour toute la section)

- ❑ Qualité et intégration de l'information ou des sources d'information (touchant les finances, les RH, etc.)
- ❑ Convivialité de l'information ou des systèmes et soutien et formation en vue de comprendre ou d'utiliser l'information et les systèmes
- ❑ Soutien des spécialistes
- ❑ Lignes directrices communes pour la prise de décisions ou l'action, et priorités stratégiques et rôles bien définis

- ❑ Orientation ou leadership de la part des cadres supérieurs (p. ex., améliorations aux pratiques de gestion communiquées ou discutées, soulignées en tant que priorité, encouragées ou valorisées, appuyées ou facilitées, reconnues officiellement comme responsabilités)

- ❑ Normes ou objectifs afin de comparer le rendement de son unité (p. ex., Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR))

- ❑ Orientation portant sur l'approche du ministère en matière de risque

6. À part certains outils particuliers, quels sont les obstacles qui vous empêchent d'améliorer vos pratiques de gestion? (15 min. maximum pour toute la section)

- ❑ Contraintes, obstacles ou frustrations au jour le jour

- ❑ Obstacles organisationnels

- ❑ Culture organisationnelle ou résistance au changement (p. ex., de la part de qui? Pourquoi: pas assez de savoir-faire ou de formation pour être à l'aise, crainte d'être critiqué pour avoir mal compris ou s'être trompé, manque de confiance dans les nouvelles méthodes, crainte de perdre de son pouvoir lors des prises de décisions, etc.?)

7. Pour résoudre ces obstacles, y a-t-il des solutions que nous n'avons pas encore abordées (p. ex., sorte de contexte organisationnel et de soutien dont vous auriez besoin)?

- ❑ Y a-t-il des obstacles pour lesquels il n'y a pas de solution? (10 min. maximum)

8. Aimeriez-vous ajouter quoi que ce soit avant de clore la discussion?

Merci de votre participation.

GUIDE D'ENTREVUE - CADRES SUPÉRIEURS

1. Selon vous, quels ont été les progrès réalisés en matière de modernisation de la gestion ou de la Fonction de contrôleur moderne au sein de votre ministère? Comment qualifieriez-vous le processus?

2. Quels sont les obstacles au progrès dont vous entendez parler de la part de vos gestionnaires?

   - ❑ Ces obstacles sont-ils génériques ou liés à un thème ou à un pilier particulier découlant de la Fonction de contrôleur moderne (évaluation du risque, mesure du rendement, valeurs ou niveaux de pouvoir appropriés – équilibre entre flexibilité et règles)?

3. Quels sont les obstacles qui vous empêchent de mettre en œuvre le changement culturel associé à la FMC?

   - ❑ Vous sentez-vous mandaté pour améliorer les pratiques de gestion dans votre ministère? Y a-t-il des récompenses associées à cet effort?
   - ❑ Croyez-vous disposer des outils nécessaires à cette fin dans votre ministère?

4. Nous venons de terminer une série de consultations de groupe avec des cadres intermédiaires et des spécialistes de votre ministère (entre autres) d'un bout à l'autre du pays et nous avons appris de ces employés quels sont, à leur avis, quelques-uns des obstacles existants (voir la liste ci-jointe). En regardant cette liste, y a-t-il des points particuliers qui vous frappent pour une raison quelconque (c.-à-d. qui seraient cruciaux pour votre compréhension des obstacles à la FMC, qui vous paraissent nouveaux ou avec lesquels vous êtes en désaccord)?

5. Compte tenu des obstacles dont nous venons de parler, pouvez-vous me donner des solutions potentielles qui vous viendraient à l'esprit?

   - ❑ Y a-t-il des solutions qui vous semblent plus valables ou réalistes que d'autres?

   - ❑ Y a-t-il des solutions dont vous avez entendu parler et qui, d'après vous, ne résoudraient pas le ou les problèmes ou seraient indéfendables ou irréalisables?

6. Pouvez-vous imaginer quoi que ce soit, du moins dans votre domaine, qui serait préalable à la mise en oeuvre de ces solutions (p. ex., des conditions particulières)?

   - ❑ En bout de ligne, qu'est-ce qui devra se produire pour que les ministères adhèrent pleinement à l'Initiative de la fonction de contrôleur moderne?

7. Enfin, nous allons sonder quelque 5000 gestionnaires et spécialistes afin de savoir ce qu'ils pensent de la mise en oeuvre de la FMC dans leurs ministères. Le sondage va notamment nous permettre de quantifier notre compréhension des obstacles soulevés lors des groupes de consultation et d'évaluer le degré de soutien à l'égard des solutions que nous avons cernées. Y a-t-

il quoi que ce soit qu'il vous semblerait particulièrement précieux de savoir au moyen de ce sondage?

- ❑ Du point de vue des communications, par exemple, qu'auriez-vous besoin de savoir, le cas échéant, sur les sentiments des gestionnaires et la nature des obstacles afin que vous puissiez à titre de cadre supérieur remplir vos obligations touchant la Fonction de contrôleur moderne?

Merci de votre temps et de vos précieux renseignements. D'ici un ou deux mois nous allons rédiger un résumé des résultats de la présente consultation et des discussions de groupe antérieures, et mettre au point le questionnaire du sondage dont nous venons de parler. Dans les prochaines semaines, si vous entendez parler de quelque chose ou s'il vous vient une idée touchant ce qu'il serait bon d'ajouter aux obstacles ou aux solutions ou qui, encore, pourrait être utile au sondage, nous vous serions reconnaissants de nous en faire part.

SONDAGE SUR LES PRATIQUES DE GESTION MODERNES — LA FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE

Le présent sondage a pour but de consulter les gestionnaires et les spécialistes fonctionnels de votre ministère et de tous les échelons au sujet des pratiques de gestion modernes. Le ministère sera ainsi mieux en mesure de comprendre comment s'agencent les pratiques de gestion modernes dans la gestion quotidienne des unités de travail, de déterminer, le cas échéant, les aspects problématiques de la mise en application des pratiques de gestion modernes et de trouver des solutions. Cette information va permettre d'orienter l'évolution de l'initiative touchant la fonction de contrôleur moderne dans votre ministère. (Pour une définition de la fonction de contrôleur moderne, cliquez ci-dessus sur le bouton "Définition de la FCM".)

Les données seront recueillies et conservées par une maison de recherche indépendante, _____. Toutes vos réponses ainsi que votre identité demeureront confidentielles, et elles ne seront divulguées ni à votre ministère ni à qui que ce soit. Nous incitons tous les gestionnaires et experts fonctionnels à y participer. Le sondage ne sera pleinement fructueux que si chacun y met du sien et répond en toute franchise. Les résultats du sondage devraient être disponibles en mai.

XXXXXXXX

DIRECTIVES

Le questionnaire est très facile à remplir. Voici quelques directives à suivre :

- Réfléchissez bien aux questions et à vos réponses.
- Servez-vous de la souris pour vous déplacer d'une case à l'autre.
- Vous devez répondre à toutes les questions d'une page pour pouvoir passer à la suivante du questionnaire.
- Au bas de chaque écran, après avoir choisi votre réponse, cliquez sur la flèche de droite ou de gauche pour passer à un autre écran du questionnaire.
- Si vous quittez le sondage avant de l'avoir terminé, vous pourrez revenir par la suite à l'adresse URL du sondage, inscrire votre NIP, et vous obtiendrez la page que vous aviez quittée. Les réponses que vous aurez données jusqu'alors auront été sauvegardées.
- Pour toute question concernant la façon de répondre au sondage, veuillez communiquer avec _____ ou vous pouvez envoyer un courriel à _____.

1. Est-ce que vous vous considérez comme étant un gestionnaire (de personnes, de programmes ou de projets) ou comme un spécialiste fonctionnel qui conseille ou appuie un gestionnaire?

Gestionnaire..... o
Spécialiste..... o
Les deux..... o
Ni l'un ni l'autre..... o

2. Dans quelle mesure connaissez-vous la fonction de contrôleur moderne?

PAS DU TOUT			ASSEZ BIEN			PARFAITEMENT BIEN
1	2	3	4	5	6	7

3. À ce que vous sachiez, quels sont les principaux objectifs de la FCM? (Retenir toute réponse pertinente)

Améliorer l'aptitude des gestionnaires à gérer le personnel..... o
Améliorer l'aptitude des gestionnaires à gérer les finances ..... o
Donner plus de souplesse aux gestionnaires dans la prise de décisions..... o
Accroître la responsabilité des gestionnaires..... o
Maximiser les résultats au sein de l'unité de travail..... o
Ajouter plusieurs objectives au liste ..... o

4. Lequel des deux éléments suivants vous est le plus utile ?

- o Des exigences administratives rationnelles (réduction de la paperasserie)
- o Un cadre de travail précis pour l'évaluation du risque
- o Du temps pour « gérer » ou tenir compte des faits
- o Une réglementation accordant plus de souplesse dans la prise de décisions
- o Une définition du rôle de gestionnaire qui renferme les aspects essentiels des pratiques de gestion modernes et les lie à des récompenses et à des sanctions
- o Une définition du rôle de gestionnaire qui renferme les aspects essentiels des pratiques de gestion modernes et les lie à des récompenses et à des sanctions
- o L'information et la formation sur la façon de mettre en application les pratiques de gestion modernes
- o Des indicateurs de rendement d'usage courant et des objectifs de rendement réalistes
- o Un cadre de travail précis pour l'évaluation du risque
- o L'information et les outils exacts, utiles et à jour pour la prise de décisions
- o Ne sait pas

5. Lequel des éléments suivants vous est le plus utile ?

- o Des indicateurs de rendement d'usage courant et des objectifs de rendement réalistes
- o Un cadre de travail précis pour l'évaluation du risque
- o Du temps pour « gérer » ou tenir compte des faits
- o L'information et la formation sur la façon de mettre en application les pratiques de gestion modernes
- o L'information et les outils exacts, utiles et à jour pour la prise de décisions
- o Une réglementation accordant plus de souplesse dans la prise de décisions
- o Des exigences administratives rationnelles (réduction de la paperasserie)
- o Un énoncé clair des valeurs et des normes d'éthique pour orienter la prise de décisions
- o Une définition du rôle de gestionnaire qui renferme les aspects essentiels des pratiques de gestion modernes et les lie à des récompenses et à des sanctions
- o Ne sait pas

6. Lequel des éléments suivants vous est le plus utile ?

- o Des exigences administratives rationnelles (réduction de la paperasserie)
- o L'information et les outils exacts, utiles et à jour pour la prise de décisions
- o Du temps pour « gérer » ou tenir compte des faits
- o Des indicateurs de rendement d'usage courant et des objectifs de rendement réalistes
- o Une définition du rôle de gestionnaire qui renferme les aspects essentiels des pratiques de gestion modernes et les lie à des récompenses et à des sanctions
- o Un cadre de travail précis pour l'évaluation du risque
- o Un énoncé clair des valeurs et des normes d'éthique pour orienter la prise de décisions
- o L'information et la formation sur la façon de mettre en application les pratiques de gestion modernes
- o Une réglementation accordant plus de souplesse pour la prise de décisions
- o Ne sait pas

7. a) Premièrement, quelle est l'importance actuelle de chacun des éléments suivants pour votre direction générale?

	Pas du tout 1	2	3	Assez important 4	5	6	Très important 7	Incertain
Forte valorisation des bonnes pratiques de gestion	○	○	○	○	○	○	○	○
Affectation des attributions et responsabilités bien comprises au sein des organisations et entre elles	○	○	○	○	○	○	○	○

Compétences ou aptitude associées aux pratiques de gestion modernes, qui sont bien définies et avec accès à la formation correspondante	○	○	○	○	○	○	○	○
	Pas du tout 1	2	3	**Assez important** 4	5	6	**Très important** 7	**Incertain**
Véhicules pour le partage de l'information sur les leçons apprises et les meilleures pratiques de gestion	○	○	○	○	○	○	○	○
Politiques, lignes de conduite et normes d'éthique bien documentées et clairement comprises par le personnel	○	○	○	○	○	○	○	○
Mesures clés pour la surveillance du rendement passé et actuel de l'organisation (p. ex., qualité du service et efficacité de la prestation du programme)	○	○	○	○	○	○	○	○
Normes de service précises, mesurables, réalisables et bien communiquées au personnel	○	○	○	○	○	○	○	○
Corrélation entre l'atteinte des résultats et les ententes en matière de rendement	○	○	○	○	○	○	○	○
Politiques, processus et outils disponibles pour agir systématiquement en cas de risque au sein de l'organisation, c'est-à-dire l'identifier, l'évaluer, le comprendre et intervenir	○	○	○	○	○	○	○	○
Compréhension commune de la notion de risque, de la façon de le mesurer et des seuils de tolérance de l'organisation	○	○	○	○	○	○	○	○
Mécanismes de contrôle clairement compris, uniformes et sans cesse améliorés	○	○	○	○	○	○	○	○

Moyens adéquats, c'est-à-dire information analytique (financière et non financière), techniques et outils (p. ex., coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, référenciation), mis à la disposition des gestionnaires pour la prise des décisions [" adéquat " veut dire opportun, accessible, fiable, cohérent, intégré et exigeant un minimum d'intervention manuelle pour être utile]	○	●	○	○	○	○	○	○

b) Deuxièmement, dans quelle mesure percevez-vous que votre organisation soutient le progrès dans ces domaines? [À noter : le soutien du progrès devrait se manifester par l'établissement des priorités, la communication détaillée de leur importance, de leur valeur et de leurs objectifs, l'engagement des ressources nécessaires au changement]

	Pas du tout 1	2	3	Assez 4	5	6	Énormément 7	Incertain
Forte valorisation des bonnes pratiques de gestion	○	○	○	○	○	○	○	○
Affectation des attributions et responsabilités (bien comprises par les gestionnaires) au sein des organisations et entre elles	○	○	○	○	○	○	○	○
Compétences ou aptitudes associées aux pratiques de gestion modernes, qui sont bien définies et avec accès à la formation correspondante	○	○	○	○	○	○	○	○
Véhicules pour le partage de l'information sur les leçons apprises et les meilleures pratiques de gestion	○	○	○	○	○	○	○	○
Politiques, lignes de conduite et normes d'éthique bien documentées et clairement comprises par le personnel	○	○	○	○	○	○	○	○

Mesures clés pour la surveillance du rendement passé et actuel de l'organisation (p. ex., qualité du service et efficacité de la prestation du programme)	○	○	○	○	○	○	○	○
Normes de service précises, mesurables, réalisables et bien communiquées au personnel	○	○	○	○	○	○	○	○
Corrélation entre l'atteinte des résultats et les ententes en matière de rendement	○	○	○	○	○	○	○	○
	Pas du tout 1	**2**	**3**	**Assez 4**	**5**	**6**	**Énormément 7**	**Incertain**
Politiques, processus et outils disponibles pour agir systématiquement en cas de risque au sein de l'organisation, c'est-à-dire l'identifier, l'évaluer, le comprendre et intervenir	○	○	○	○	○	○	○	○
Compréhension commune de la notion de risque, de la façon de le mesurer et des seuils de tolérance de l'organisation	○	○	○	○	○	○	○	○
Mécanismes de contrôle clairement compris, uniformes et sans cesse améliorés	○	○	○	○	○	○	○	○
Moyens adéquats, c'est-à-dire information analytique (financière et non financière), techniques et outils (p. ex., coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, référenciation), mis à la disposition des gestionnaires pour la prise des décisions [" adéquat " veut dire opportun, accessible, fiable, cohérent, intégré et exigeant un minimum d'intervention manuelle pour être utile]	○	○	○	○	○	○	○	○

8. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacun des énoncés suivants?

	Fermement en désaccord 1	2	3	Ni l'un ni l'autre 4	5	6	Fermement d'accord 7	Incertain
L'organisation fait vraiment confiance aux gestionnaires dans leurs prises de décisions	○	○	○	○	○	○	○	○
Les bonnes pratiques de gestion et le rendement ne sont pas liés à la reconnaissance ou aux récompenses (p. ex., il n'y a pas d'encouragement à l'amélioration)	○	○	○	○	○	○	○	○
Je sais où m'informer sur la fonction de contrôleur moderne	○	○	○	○	○	○	○	○
Ma direction générale dispose des ressources pour mettre en application les pratiques de gestion modernes	○	○	○	○	○	○	○	○
Je dispose de l'information et des outils nécessaires pour mettre en application dans le cadre de mon travail	○	○	○	○	○	○	○	○
La fonction de contrôleur moderne n'est qu'une initiative parmi tant d'autres. Je ne crois vraiment pas que la FCM produise de véritable changement	○	○	○	○	○	○	○	○
Je comprends en quoi consistent	○	○	○	○	○	○	○	○
J'ai pour mettre en application les pratiques de gestion modernes dans le cadre de mon travail	○	○	○	○	○	○	○	○
Je n'ai pas assez de temps pour mettre en application de bonnes pratiques de gestion dans mon unité	○	○	○	○	○	○	○	○
Ma direction générale valorise la saine gestion (p. ex., elle est vraiment engagée à cet égard)	○	○	○	○	○	○	○	○

Je sais comment mettre en application les pratiques de gestion modernes dans le cadre de mon travail	○	○	○	○	○	○	○	○

9. Veuillez évaluer l'efficacité de chacun des éléments suivants en vue de faciliter la mise en application des pratiques de gestion modernes et, en particulier, de la fonction de contrôleur moderne (FCM).

		PAS DU TOUT EFFICACE			ASSEZ EFFICACE			EXTRÊMEMENT EFFICACE
a.	Des communications plus claires sur l'objectif de la FCM	1	2	3	4	5	6	7
b.	Des communications plus claires sur les avantages de la FCM	1	2	3	4	5	6	7
c.	Des communications plus spécifiques sur la FCM en fonction des unités de travail individuelles	1	2	3	4	5	6	7
d.	Plus de séances et d'ateliers de formation	1	2	3	4	5	6	7
e.	La prise en main par la direction supérieure des communications aux unités touchant la FCM	1	2	3	4	5	6	7
f.	Plus d'exemples précis et de mesure du progrès accompli jusqu'ici	1	2	3	4	5	6	7
g.	La diffusion des meilleures pratiques et d'études de cas touchant la mise en application de la FCM et ses résultats	1	2	3	4	5	6	7
h.	Le ciblage de quelques éléments clés de la FCM sur lesquels se concentrer à brève échéance (un ou deux ans)	1	2	3	4	5	6	7

10. Si vous deviez signaler un seul facteur ou élément de la fonction de contrôleur moderne qui nuit, selon vous, au progrès de la FCM, lequel serait-ce?

_____

_____

11. Est-ce que vous gérez : (retenir toute réponse pertinente)

Des ressources humaines..... o
Des programmes courants..... o
Des projets individuels..... o
Autre réponse (préciser)..... o

12. Quelle est l'ampleur de l'unité que vous êtes chargé(e) de gérer? (En cas d'incertitude, inscrire 99999 dans l'un des champs)

_____

_____

13. Quel est votre niveau dans l'organisation?

Cadre supérieur (DG, SMA)..... o
Directeur ou l'équivalent..... o
Cadre intermédiaire..... o
Spécialiste..... o

14. Quel est le domaine de responsabilité de votre unité?

Politique..... o
Recherche..... o
Prestation de programme/service..... o
Opérations..... o
Services organisationnels..... o
Autre réponse (préciser)..... o

15. Depuis combien d'années êtes-vous chargé(e) de gérer des ressources au sein du gouvernement fédéral?

NOMBRE D'ANNÉES_____

16. Depuis combien de temps travaillez-vous dans la fonction publique fédérale?

NOMBRE D'ANNÉES _____

17. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre ministère actuel?

NOMBRE D'ANNÉES _____

18. Dans quelle région travaillez-vous?

Région de la capitale nationale ..... o
Atlantique ..... o
Québec ..... o
Ontario ..... o
Prairies ..... o
Pacifique ..... o

19. Y a-t-il des observations que vous aimeriez ajouter touchant la mise en application de pratiques de gestion modernes qui viendraient en aide, selon vous, à l'équipe de la fonction de contrôleur moderne de votre ministère? [À noter que ces réponses seront transmises directement au Bureau de la fonction de contrôleur moderne de votre ministère, mais sans les associer à quelqu'un en particulier ni à d'autres réponses du questionnaire.]

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Les résultats vont aider votre ministère à mettre en oeuvre les pratiques de gestion modernes. Vous devriez pouvoir consulter les résultats du sondage.

LKC
HJ9921 .O914 2004 v.2
c.2
Surmonter les obstacles a la
modernisation de la fonction
de controleur

DATE DUE
DATE DE RETOUR

ARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA
202791