



Gouvernement  
du Canada

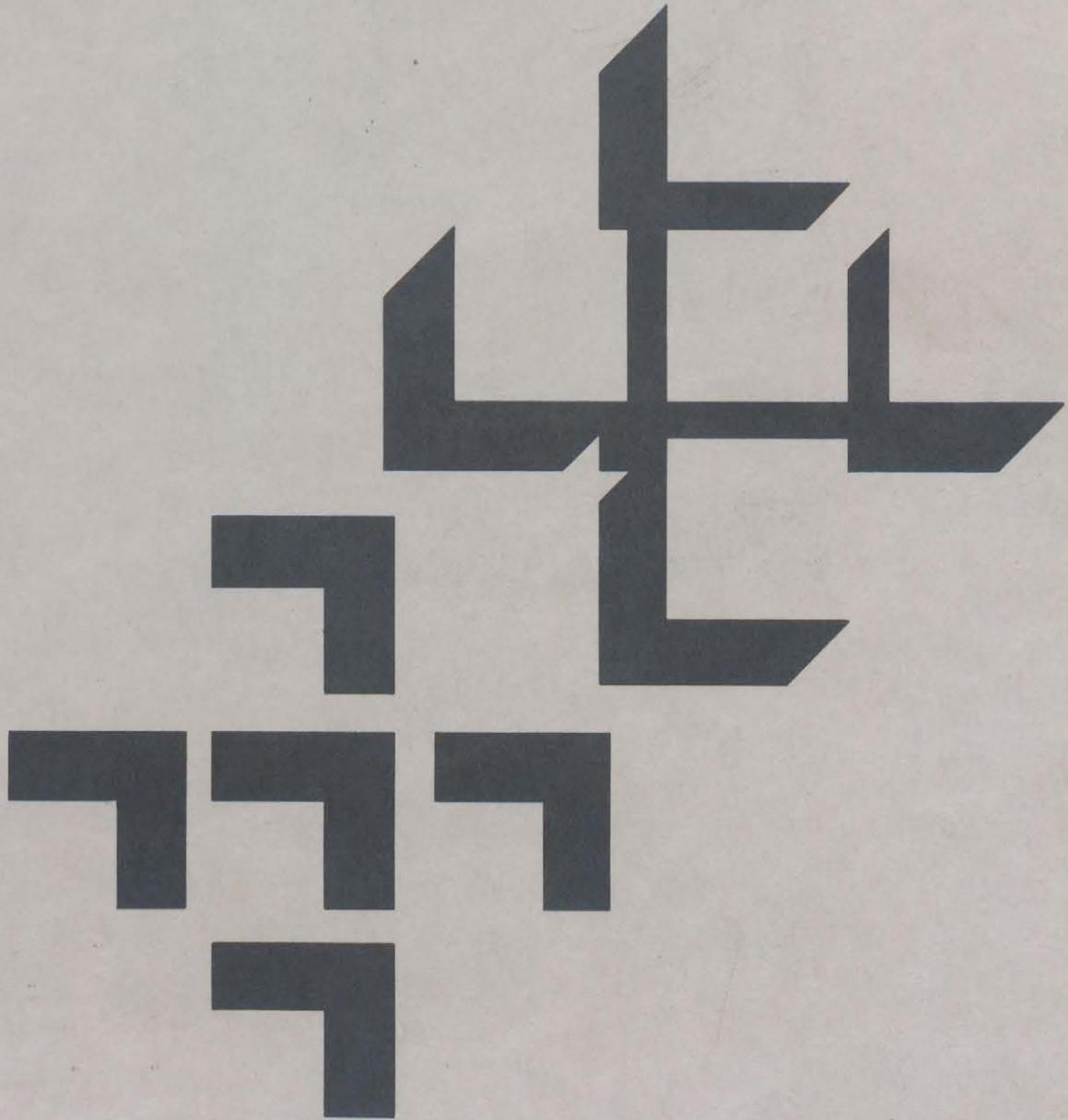
Government  
of Canada

Expansion  
Économique  
Régionale

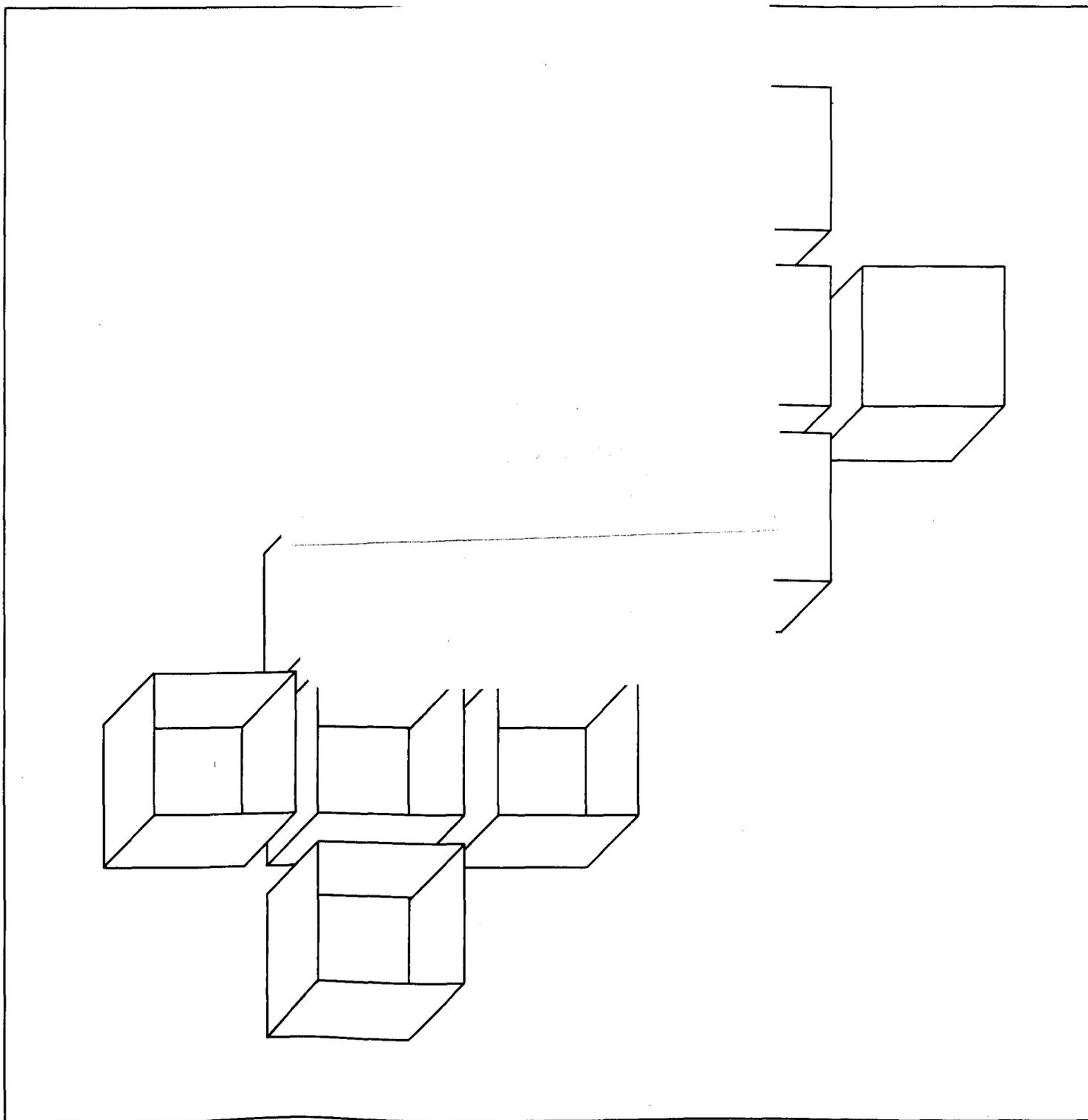
Regional  
Economic  
Expansion

# Perfectionnement des pratiques et des contrôles de gestion PPCG (IMPAC)

# Plan d'action



Canada



	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1
II. PROTOCOLE D'ENTENTE	3
III. APERÇU GÉNÉRAL	5
IV. DOMAINES/OBJETS	15
A. Planification:	17
1) Objectifs et plans stratégiques	18
2) Planification opérationnelle	24
B. Gestion financière:	30
3) Gestion de la fonction financière	31
4) Diffusion de la politique et des procédures financières	36
C. Gestion des systèmes:	40
5) Élaboration d'un plan conceptuel et d'une structure organisationnelle pour le système intégré de gestion financière (S.I.G.F.)	41
6) Systèmes d'information financière	47
7) Information sur la gestion relative au programme de subventions	55
8) Élaboration de rapports périodiques sur la gestion	60
9) Élaboration de l'information sur la mesure de la performance	62
D. Évaluation des programmes:	67
10) Évaluation des programmes	67
E. Vérification de la gestion:	74
11) Gestion de la fonction vérification	74
V. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE	85
<u>ANNEXES:</u>	87
A. Tableau de renvoi des observations découlant de l'enquête IMPAC	89
B. Sommaire des ressources	95

Le présent document constitue le Plan d'action en vue d'améliorer les pratiques et contrôles de gestion du ministère de l'Expansion économique régionale (MEER).

Ce plan d'action a été préparé par le MEER, en consultation avec le bureau du contrôleur général, à la suite de l'étude de l'enquête IMPAC sur le ministère, effectuée par le contrôleur général et présentée au MEER le 3 octobre 1979. On s'est également penché sur divers autres problèmes de gestion relevés soit par le personnel du ministère au cours de l'exercice de la fonction gestion, soit par des services organisationnels (internes et externes), chargés à diverses occasions de recenser les moyens d'améliorer les pratiques et contrôles de gestion du ministère.

Le plan d'action IMPAC du MEER a comme objectif premier la poursuite systématique des possibilités d'améliorer la planification et le contrôle des activités et programmes du ministère. Son but ultime est de relever le niveau des opérations du ministère, grâce à l'élaboration d'un système judicieux de gestion des entreprises, au renforcement des liens entre les politiques, les plans et les opérations, à l'amélioration des mécanismes utilisés dans tout le ministère, surtout dans les domaines de la gestion financière et de la gestion des systèmes, et, enfin, grâce à la certitude que les ressources de vérification sont utilisées efficacement.

Le protocole d'entente signé par le sous-ministre du MEER et par le contrôleur général témoigne qu'une entente formelle a été conclue quant à la nature des améliorations nécessaires, ainsi qu'à l'ordre de priorité des efforts et des ressources devant être appliquées lors de la réalisation des améliorations. On aborde dans le Plan d'action les grandes questions suivantes: ce qu'il y a à faire, qui doit le faire, de combien de temps on disposera pour le faire, quels sont les principaux points de contrôle, de combien d'employés et de connaissances spécialisées disposera-t-on et, enfin, le tout conformément aux autres priorités du ministère. Le ministère s'en inspirera pour surveiller et contrôler les progrès réalisés dans l'amélioration des pratiques et contrôles de gestion. De même, cette mise en application fera l'objet de contrôles réguliers et périodiques par le contrôleur général.

La première partie du présent document fournit un aperçu général du Plan d'action IMPAC du MEER et comprend le processus d'où découlent son élaboration, les objectifs à

atteindre par le biais de sa mise en oeuvre, la méthode de mise en oeuvre retenue par le ministère, un résumé des progrès anticipés, ainsi qu'une section sur les incidences découlant des ressources. Cette partie est suivie d'exposés dans lesquels sont décrites les diverses composantes constituant le Plan, composantes ventilées en 12 domaines spécialisés dont les titres généraux s'énoncent comme suit: planification, gestion financière, gestion des systèmes, évaluation des programmes et vérification de la gestion. Quant à la section suivante, elle traite du calendrier de mise en oeuvre des différentes mesures. Enfin, on trouvera dans les annexes du Plan d'action un tableau de renvoi des observations de l'IMPAC et un sommaire des ressources.

Le contrôleur général du Canada et le sous-ministre du ministère de l'Expansion économique régionale conviennent, par la présente, que les tâches énoncées aux termes du présent Plan d'action seront terminées dans les délais prescrits en regard de chaque activité.

L'accomplissement de ces tâches répondra au but envisagé par le ministère de l'Expansion économique régionale, à savoir améliorer ses pratiques et contrôles de gestion tel que proposé au cours de l'enquête IMPAC et observé par la direction du ministère.

Les ressources additionnelles nécessaires à la réalisation des tâches du Plan d'action feront l'objet de négociations avec le bureau du contrôleur général de qui elles seront obtenues, et ce conformément au Programme d'aide à la mise en oeuvre.

Signé le 31 jour de mars 1981.

  
\_\_\_\_\_  
Contrôleur général  
du Canada

  
\_\_\_\_\_  
Sous-ministre, ministère  
de l'Expansion économique  
régionale



La présente partie du Plan d'action fournit un aperçu général du Plan d'action IMPAC du MEER. Elle comprend, en outre, le processus ayant abouti à son élaboration, les objectifs à atteindre par le biais de sa mise en oeuvre, la méthode de mise en oeuvre retenue par le ministère, ainsi qu'un résumé des progrès réalisés.

## A. Historique

Après réception des constatations du contrôleur général, une rencontre a eu lieu entre ce dernier et le sous-ministre afin de passer en revue le rapport et de décider d'une ligne de conduite en vue d'aborder les observations identifiées dans le rapport IMPAC. C'est dans cette optique que le sous-ministre a mis sur pied le groupe d'étude IMPAC du MEER chargé de rédiger le Plan d'action du ministère. Le mandat et le plan de travail de ce groupe ont été approuvés par le comité de gestion le 13 mai 1980.

Relevant d'un comité directeur (comité de gestion) par l'entremise du sous-ministre adjoint principal, ce groupe d'étude était dirigé par le directeur général, Planification et Coordination, région de l'Atlantique (Moncton), détaché à l'administration centrale pour la durée du projet. De plus, un certain nombre d'autres employés du ministère ont également participé à ce projet, soit en travaillant directement avec le groupe d'étude, soit en tant que membres de l'un des groupes de travail mis sur pied sous la tutelle du groupe d'étude.

L'enquête IMPAC menée au MEER se répartit en quatre catégories principales: planification, organisation et mise en oeuvre, contrôle et vérification interne. Ces catégories ont été subdivisées à leur tour, et chacune de leurs composantes a fait l'objet d'un examen et d'une évaluation.

En résumé, la performance du MEER a été qualifiée de satisfaisante dans l'ensemble, sauf en ce qui a trait aux points suivants:

### 1. Planification

Il y aurait lieu d'élaborer, d'étudier, d'approuver et de communiquer officiellement tout objectif, plan et budget stratégiques, à long terme

et opérationnel. Cette activité devrait s'attaquer à des facteurs tels que les solutions de rechange, les avantages, la spécificité, les priorités et la responsabilité.

## 2. Organisation et mise en oeuvre

Les relations organisationnelles et les structures de contrôle ont besoin d'être améliorées. Par ailleurs, la structure et les responsabilités organisationnelles, les rapports fonctionnels ainsi que la dotation et la formation doivent être remis en question dans bon nombre de domaines. Par exemple, on a relevé certains problèmes dans l'affectation des responsabilités relatives à l'évaluation des programmes.

Il y aurait lieu de mieux définir les pouvoirs fonctionnels de l'administration centrale dans les domaines financiers. On laisse entendre, dans l'enquête, que ces fonctions gagneraient sans doute à voir le directeur général des services financiers participer à la sélection et à l'évaluation de la performance des agents financiers principaux des régions, en définissant de façon définitive les énoncés de principe relatifs à la gestion de la fonction financière, en mettant sur pied des programmes officiels de formation en administration financière, et en prévoyant une participation accrue du bureau central dans les mesures de suivi des rapports de vérification.

## 3. Contrôle

Le contrôle de la gestion devrait être renforcé grâce à la définition des normes de performance, des besoins en information, des moyens de communication entre les régions et l'administration centrale, à la documentation relative au système décisionnaire et à l'information sur la gestion, et en mettant davantage l'accent sur l'évaluation après coup des programmes.

## 4. Vérification interne

La fonction vérification interne devrait être considérée comme un outil clé pour contrôler la performance du ministère. Afin de s'ajuster à un cadre dont les limites s'élargissent sans cesse depuis quelques années, la haute direction aurait

intérêt à accroître sa participation en matière de vérification. Un comité de vérification ministériel serait tout indiqué pour l'aider dans ce domaine.

## B. Points forts

Dans l'ensemble, les points forts du MEER ont été perçus comme étant l'analyse économique, l'analyse des politiques et la consultation fédérale-provinciale.

Les fonctions internes du MEER, à savoir l'analyse économique, les consultations interministérielles et celles faites par le biais des ententes-cadres de développement (ECD), permettent de pressentir avec justesse ce dont on a besoin au chapitre du développement économique régional. Ces analyses et consultations fournissent des perspectives stratégiques dirigées sur les économies régionales et un aperçu stratégique précis de chaque secteur, domaine ou problème. Enfin, on reconnaît que le MEER possède une forte capacité dans l'analyse de grands projets industriels.

Les rôles et responsabilités en matière de planification à long terme sont bien définis au MEER; on excelle en effet dans ce domaine où on a même acquis de solides connaissances. On y compile de nombreux renseignements sur la planification, lesquels constituent, pour le gouvernement, la principale source d'information sur les régions et les provinces. Les plans et les objectifs stratégiques y sont bien détaillés et largement diffusés, tant au sein du ministère qu'à l'extérieur. Toutes les ECD sont publiées. Les rapports d'activité du MEER et de l'ARAP (Administration du rétablissement agricole des Prairies) offrent des exposés généraux quant aux orientations adoptées par le ministère. Les plans des programmes sont bien diffusés à l'intérieur du ministère, aux autres ministères fédéraux et aux gouvernements provinciaux. Ainsi, les ententes auxiliaires sont publiées et les présentations au Conseil du Trésor ainsi que les lettres d'approbation sont envoyées à tous les S.M.A.

## C. Objectifs du plan d'action

Le présent Plan d'action tient compte des recommandations et des améliorations proposées dans l'enquête IMPAC. Il fait état de la situation actuelle des pratiques et contrôles de gestion du MEER telles qu'évaluées par la haute direction du ministère, de même qu'il reconnaît que bon nombre de changements essentiels dans les pratiques de

gestion de l'ensemble du gouvernement sont susceptibles d'influer sur le ministère, notamment le système de gestion des dépenses. Les modifications fondamentales apportées aux pratiques de gestion ont été accélérées en raison du climat actuel de resserrement budgétaire, lequel exige qu'on accorde une plus grande attention aux problèmes de gestion. Les solutions de compromis feront de plus en plus partie de la gestion dans cette période de restriction et, à ce propos, il est prudent d'avancer qu'une mauvaise planification aboutit à des solutions de compromis plus arbitraires. On peut, par conséquent, supposer que le contrôle sera plus ferme, ce qui signifiera une comparaison plus rigoureuse des résultats par rapport aux plans.

Les objectifs généraux du Plan d'action sont les suivants:

1. faire en sorte que les pratiques et contrôles de gestion intégrée et ministérielle en cours au MEER appuient ses attributions et ses objectifs;
2. perfectionner les pratiques et contrôles de gestion de manière qu'ils traduisent mieux les rapports entre les ressources utilisées et les résultats obtenus;
3. renforcer les obligations de rendre compte au sein du MEER de telle façon que les gestionnaires axiaux et de direction se voient fixer des objectifs et des buts bien définis et disposent des ressources et des pouvoirs nécessaires pour les réaliser; s'assurer également que la performance des gestionnaires est évaluée en fonction des buts atteints par rapport aux ressources utilisées;
4. veiller à ce que le ministère puisse satisfaire efficacement aux nouvelles méthodes de gestion de la planification et des dépenses du gouvernement fédéral;
5. améliorer le processus de planification grâce à de meilleurs éléments de planification stratégique et opérationnelle;
6. examiner et apporter, au besoin, un certain nombre d'améliorations à la gestion financière et des systèmes;
7. épurer la fonction examen de la gestion par le biais de changements apportés dans les domaines de l'évaluation des programmes et de la vérification de la gestion;

8. s'assurer que l'ensemble des pratiques et contrôles de gestion du MEER vont dans le sens de sa structure organisationnelle décentralisée;
9. s'assurer que les pratiques et contrôles de gestion du MEER sont suffisamment souples pour permettre l'exécution de changements dans les politiques et les programmes d'élaboration.

#### D. Méthode de mise en oeuvre

Afin d'assurer l'utilisation efficace des conclusions de l'enquête IMPAC et de satisfaire aux exigences à la fois de la haute direction du ministère et du bureau du contrôleur général, on mettra sur pied un mécanisme interne investi des pouvoirs et de la responsabilité de surveiller et d'accélérer la mise en oeuvre des recommandations contenues dans le Plan d'action.

Le MEER veillera donc à créer une direction générale de la gestion intégrée, sous la conduite d'un haut fonctionnaire qui relèvera du sous-ministre adjoint principal (S.M.A.P.). En plus de s'acquitter de la fonction de mise en oeuvre qui se rattache au Plan d'action IMPAC, cet organisme sera chargé de procéder à l'étude permanente des pratiques et contrôles de gestion en cours au ministère.

En accord avec la nature décentralisée du ministère, le sous-ministre adjoint principal pourra compter sur les conseils d'un comité de représentants régionaux et fonctionnels. Ce comité, présidé par le haut fonctionnaire chargé de la gestion intégrée, jouera un rôle consultatif. En plus de prodiguer des conseils au S.M.A.P., ce comité fera en sorte que les intérêts régionaux et fonctionnels soient pris en considération, et que les S.M.A. régionaux et fonctionnels aient un accès utilitaire aux activités reliées à l'IMPAC.

Au nombre des fonctions particulières devant être entreprises par la direction générale de la gestion intégrée, notons:

1. la communication du Plan aux agents chargés de sa mise en oeuvre, en veillant à ce qu'ils saisissent et comprennent bien la nature de cette responsabilité;
2. la coordination permanente des activités IMPAC, notamment la fourniture de conseils aux cadres supérieurs chargés de l'exécution des engagements;

3. la surveillance du processus de mise en oeuvre par rapport aux délais et aux engagements déterminés;
4. le recensement des secteurs névralgiques et la résolution des problèmes inhérents à la mise en oeuvre réussie du Plan, notamment l'identification de toute révision s'avérant nécessaire;
5. la fourniture d'avis et de conseils à la haute direction du ministère concernant les problèmes administratifs;
6. le maintien des relations avec le bureau du contrôleur général;
7. le contrôle de l'affectation des ressources obtenues par le biais du Programme d'aide à la mise en oeuvre du contrôleur général.

Les fonctions de contrôle et de rapport à la haute direction du ministère porteront principalement sur trois grands types d'activités:

1. les étapes seront examinées en vue d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux prévisions, et afin d'expliquer les écarts et de décider des mesures correctrices à prendre;
2. on examinera à l'occasion le processus IMPAC afin de maintenir une vue globale du Plan d'action à la lumière du climat changeant, et en vue de déterminer s'il s'avère utile d'y apporter des modifications;
3. on procédera à des examens annuels en vue d'évaluer les progrès réalisés par le ministère pendant l'année écoulée ainsi que ses plans pour l'année à venir, afin aussi d'évaluer les avantages obtenus à ce jour et de déterminer si le Plan d'action est toujours valide.

#### **E. Résumé des améliorations escomptées**

Voici un court résumé des principaux domaines nécessitant des améliorations et auxquels le ministère s'attaquera au cours de la mise en oeuvre du Plan d'action. Dans l'ensemble, les avantages auxquels on est en droit de s'attendre sont un système de gestion intégrée solide et capable de répondre raisonnablement aux besoins des

régions tout en assurant le degré de contrôle central nécessaire à un ministère décentralisé de ce genre. La section IV renferme une étude plus exhaustive de ces améliorations.

### 1. Planification

Le Plan d'action vise à introduire, à l'échelle du ministère, un système de planification qui serve à établir un rapport évident entre la planification et la budgétisation stratégiques, à long terme et pour l'année courante. Ce système intégrera les points forts tout en comblant les lacunes relevées par le contrôleur général. On profitera de l'occasion pour élaborer un système susceptible de mieux répondre aux exigences du système de gestion des dépenses, nouvellement introduit. Parmi les avantages escomptés, notons une meilleure information aux fins de la prise de décisions, une base améliorée pour surveiller la performance et évaluer rétroactivement les programmes, ainsi qu'un contrôle plus facile des activités.

### 2. Gestion financière

Grâce aux nombreuses modifications appliquées dans le domaine de l'administration financière, le Plan d'action permettra de s'assurer que la structure organisationnelle et les responsabilités énoncées de la fonction de gestion financière du MEER sont conformes aux lignes directrices établies. Ces changements serviront aussi à corriger les points faibles identifiés dans la diffusion des politiques et procédures financières. Grâce à ces améliorations, on assistera à l'établissement du principe de la responsabilité fonctionnelle au sein du ministère, où la délimitation des pouvoirs fonctionnels se dessine nettement, ainsi qu'à l'achèvement et à la publication officielle des volumes composant le Manuel de la gestion financière.

### 3. Gestion des systèmes

Bon nombre de projets portant sur les principaux aspects des systèmes d'information et la mesure de la performance du MEER seront menés à terme durant la mise en oeuvre du Plan. Cela aura pour effet d'améliorer le contrôle de la gestion grâce à une meilleure définition des normes de

performance et des besoins en information, grâce à la formalisation des moyens de communication entre les régions et l'administration centrale, et grâce enfin à la fourniture de détails sur les systèmes d'information sur la gestion et de prise de décisions.

#### 4. Évaluation des programmes

L'élaboration d'une méthode d'évaluation des programmes ministériels répondra aux besoins de gestion du ministère et suppléera aux imperfections détectées lors de l'enquête IMPAC. Cela aura pour effet de raffermir les fonctions d'examen et de contrôle de la gestion. Il en résultera aussi la création officielle d'une politique d'évaluation des programmes, la structuration et la dotation d'une équipe d'évaluation des programmes, et l'établissement d'un plan d'évaluation des programmes, aux niveaux tant national que régional.

#### 5. Vérification de la gestion

Ce Plan a pour but d'assurer l'application, par le ministère, d'une approche de vérification exhaustive dans laquelle la haute direction jouerait un rôle de plus en plus important. Il en découlera la rédaction et la publication d'autres lignes directrices ou d'autres attributions qui serviront à renseigner et à documenter les gestionnaires du ministère à propos du rôle et de la fonction des services de vérification. L'incidence globale de cette mesure sera donc de renforcer davantage la fonction d'examen de la gestion au sein du MEER.

### **F. Incidences découlant des ressources**

Les tâches expliquées en détail dans ce Plan alourdiront considérablement le travail du ministère qui ne saurait toutes les mener à terme. Par conséquent, tel qu'énoncé dans le protocole d'entente, les ressources additionnelles dont on aura besoin pour achever ces tâches seront négociées avec le bureau du contrôleur général et obtenues par le biais du Programme d'aide à la mise en oeuvre.

On trouvera dans l'annexe B le sommaire des mois-personnes et des ressources obtenues par contrat nécessaires à chaque tâche, ainsi que les coûts afférents à la Direction

générale de la gestion intégrée. On estime qu'il en coûtera \$1 727 000 pendant environ trois ans pour mettre en oeuvre le Plan d'action au sein du ministère.

Il convient de souligner que les ressources identifiées dans ce Plan ne sont que les ressources essentielles; elles ne comprennent donc pas le personnel de soutien en place et le temps des agents auxquels on pourrait avoir recours à l'occasion pour des réunions de consultation et de liaison.



#### IV. DOMAINES/OBJETS



**A. Planification**

Le MEER fonctionne dans un milieu d'une grande complexité; ses objectifs et ses plans témoignent des priorités du gouvernement fédéral en matière de développement régional, priorités sur lesquelles influent les gouvernements provinciaux et, dans une plus faible mesure, les autres ministères fédéraux. Ses objectifs stratégiques sont énoncés dans un cadre stratégique global, en particulier dans les ententes-cadres de développement (ECD) conclues avec chaque province, ainsi que dans la Loi sur les subventions au développement régional (L.S.D.R.). Cependant, à la suite d'un examen approfondi de ces questions effectué dernièrement, il se pourrait qu'on en vienne à élaborer des stratégies nouvelles ou modifiées.

Cette stratégie sert de base aux plans opérationnels à long terme qui sont élaborés par le biais d'une série d'ententes auxiliaires avec les provinces et d'autres instruments dans lesquels certains projets de développement sont identifiés et financés.

L'enquête IMPAC a démontré que le ministère possède une base très solide en analyse économique et en planification et que son approche en matière d'élaboration des objectifs et des plans stratégiques est satisfaisante en général. On note toutefois que ses objectifs manquent de précision tant dans les ententes-cadres de développement que dans les ententes auxiliaires et qu'ils ne sont pas classés par ordre de priorité. On a relevé l'absence d'un plan opérationnel officiel et à long terme en regard duquel la performance pourrait être mesurée, de même que celle, dans la plupart des cas, de plans de travail annuels.

Les tâches définies dans la présente section visent l'élaboration de méthodes de planification bien précises à chaque niveau, de plans de travail annuels stratégiques, à long terme et opérationnels, ainsi qu'à l'établissement de liens entre eux. En outre, deux tâches visent certaines observations précises de l'enquête IMPAC touchant la spécificité des objectifs des ECD et l'absence d'une classification fonctionnelle des dépenses qui pourrait aboutir à une meilleure planification. Lors de la conception de ces méthodes, on tiendra compte de l'incidence du nouveau milieu opérationnel, par exemple les besoins du département d'État chargé du développement économique.

**Objet** Objectifs et plans stratégiques

**Objet n° 1**

**Situation actuelle**

Les objectifs stratégiques du ministère ont été énoncés dans les ententes-cadres de développement (ECD) conclues avec chaque province, ainsi que dans la Loi sur les subventions au développement régional (L.S.D.R.). En 1978-1979, on a procédé à une importante révision de la politique sous la direction du S.M.A., Planification et Coordination, ce qui a abouti à la rédaction de documents au Cabinet dans lesquels de nouvelles offensives stratégiques ont été proposées. D'autres examens précis ont été effectués dans certains domaines, notamment ceux des produits forestiers et de l'ARDA spécial. Une fois par année, les ministres se rencontrent et examinent, avec chacune des provinces, les principaux objectifs visés par les ECD sous l'angle des vues d'ensemble économiques provinciales et régionales préparées par le MEER.

De façon générale, on a constaté au cours de l'enquête IMPAC que l'élaboration des objectifs et des plans stratégiques était satisfaisante. On propose toutefois que les objectifs énoncés aux termes des ECD soient davantage précis et soient classés par ordre de priorité en vue d'aider à la sélection et à l'élaboration des ententes auxiliaires. De plus, l'évaluation après coup des projets et la classification fonctionnelle des dépenses laquelle, entre autres, pourrait déboucher sur l'élaboration de meilleures stratégies, brillent par leur absence.

À l'avenir, on déterminera des enveloppes de dépenses pour chaque secteur de politique, et le ministère sera tenu de présenter chaque année au ministre d'État chargé du Développement économique un aperçu général stratégique s'étendant sur plusieurs années et rattachant les plans ministériels aux priorités de politique et aux plans de dépenses du gouvernement. On y joindra également une étude des diverses stratégies envisagées, leurs coûts et leurs avantages. À partir de ces stratégies, on préparera également un plan opérationnel réparti sur plusieurs années, plan dont il sera question dans la prochaine section.

**But**

Même si, comme nous l'avons mentionné plus haut, bon nombre des éléments d'un processus de planification stratégique sont déjà en place au ministère, il ne semble y exister aucun mécanisme officiel et courant de calendrier ou d'affectation précise des responsabilités en matière de planification stratégique. Par conséquent, le présent projet aura pour but d'étayer, au moyen de documents, le mécanisme de planification stratégique actuel, de le comparer à un système normatif et, en conséquence, d'élaborer au besoin d'autres procédures, lignes directrices et calendriers comportant des responsabilités et des pouvoirs attribués de façon non équivoque. Les rapports avec le processus de planification opérationnelle répartie sur plusieurs années seront définis clairement.

**Tâches**

- 1.1 étayer, à l'aide de documents, le processus de planification stratégique actuel
- 1.2 élaborer, au besoin, d'autres responsabilités, politiques, lignes directrices et calendriers d'exécution à l'intention de l'organisation, et indiquer comment ils se rattachent aux autres systèmes et méthodes
- 1.3 passer en revue les objectifs énoncés dans les ententes-cadres de développement en vue d'accroître leur précision et leur ordre de priorité
- 1.4 mettre au point une classification fonctionnelle des dépenses.

**Tâche** Étayer, à l'aide de documents, le processus de planification stratégique actuel.

**Tâche n°** 1.1

### **Énoncé sommaire**

Comme on l'a indiqué, les divers éléments du processus de planification stratégique sont déjà en place, mais il n'existe aucun modèle ni description montrant les séquences ou les liens par lesquels ils forment un tout cohérent. Par conséquent, la première étape consistera à déterminer et à expliquer, de façon assez détaillée, le processus et les responsabilités existants touchant la planification stratégique.

### **Début**

Avril 1981

### **Fin**

Mai 1981

### **Responsable**

Sous-ministre adjoint, Planification et Coordination

### **Ressources**

Agent principal, Planification et Coordination	- un mois-personne
Deux agents régionaux	- un mois-personne
Agent financier	- un mois-personne

**Tâche** Élaborer, au besoin, d'autres responsabilités, politiques, lignes directrices et calendrier d'exécution à l'intention de l'organisation, et indiquer comment ils se rattachent aux autres systèmes et méthodes.

**Tâche n° 1.2**

### **Énoncé sommaire**

D'un point de vue différent, l'équipe chargée de la tâche 1.1 ébauchera, à l'intention du comité de direction et à des fins d'examen et d'approbation, une vue d'ensemble du processus de planification stratégique auquel le ministère devra adhérer. D'après une comparaison établie entre le processus existant et le système approuvé, des méthodes, lignes directrices et calendriers d'exécution additionnels seront préparés, et les responsabilités et pouvoirs seront définis de manière plus précise.

### **Début**

Mai 1981

### **Fin**

Septembre 1981

### **Responsable**

Sous-ministre adjoint, Planification et Coordination

### **Ressources**

Agent principal, Planification et Coordination - trois mois-personnes

Deux agents régionaux - quatre mois-personnes

Agent financier - un mois-personne

**Tâche** Passer en revue les objectifs énoncés dans les ententes-cadres de développement en vue d'accroître leur précision et leur ordre de priorité.

**Tâche n°** 1.3

### **Énoncé sommaire**

Les ententes-cadres de développement conclues avec les provinces ont été créées en tant qu'ententes-parapluies; les objectifs énoncés en termes généraux y sont dans l'attente d'une détermination plus détaillée au fur et à mesure que se précisent et évoluent les priorités et les possibilités. L'établissement des objectifs stratégiques des ECD se fait en plusieurs étapes: rédaction d'études sur la conjoncture et de documents de travail, réunions officielles, rencontres des ministres et préparation des ententes auxiliaires.

Les ECD en cours viendront à expiration en 1984, et le ministère n'a pas encore pris de décision, à savoir s'il continuera ou non d'utiliser ce genre d'ententes. Aucune nouvelle définition officielle des objectifs contenus dans les ententes actuelles n'est nécessaire, ceux-ci seront cependant examinés au cours du processus de la planification stratégique en vue d'établir des objectifs et des priorités internes plus précis.

### **Début**

Mai 1981

### **Fin**

Septembre 1981

### **Responsable**

Sous-ministres adjoints des régions

### **Ressources**

Agents provinciaux

- trois mois-personnes

**Tâche** Mettre au point une classification fonctionnelle des dépenses.

**Tâche n°** 1.4

### **Énoncé sommaire**

Ces dernières années, un certain nombre d'études ministérielles ont porté sur la question de la classification fonctionnelle des dépenses sans toutefois aboutir à la solution de ce problème. Cela dépend en grande partie des perspectives très différentes entre les régions quant à la nature du système de classification nécessaire. Un système informatisé a été mis au point dans la région de l'Atlantique en vue de répondre aux besoins de cette région; il fonctionne actuellement à titre expérimental.

Une étude sera bientôt amorcée en vue d'éclaircir les objectifs d'un système de classification fonctionnelle. On y examinera ses utilisations possibles, que ce soit pour des fins d'analyse économique, pour répondre aux demandes de renseignements ministérielles, pour l'évaluation des programmes, etc., et on mettra au point la structure de classification de base nécessaire tant à l'administration centrale que dans les régions. Il sera question de la conception et de la mise en oeuvre de ce système dans les tâches 6.4 et 6.6. Les besoins des organismes centraux devraient être examinés dans le cadre de cette étude comme ce devrait être le cas des résultats de la tâche 10.4.

### **Début**

Avril 1981

### **Fin**

Septembre 1981

### **Responsable**

Le sous-ministre adjoint principal, en tant que président du Comité de la haute direction sur les systèmes d'information.

### **Ressources**

Agent principal, Planification et Coordination	- trois mois-personnes
Agent financier	- un mois-personne
Agents régionaux et provinciaux	- quatre mois-personnes

**Objet** Planification opérationnelle

**Objet n° 2**

### **Situation actuelle**

Le processus opérationnel à long terme ou de planification des programmes en cours au MEER est étroitement lié à la prévision annuelle du Plan opérationnel pluriannuel. Le ministère utilise le gros de ses fonds au titre des ECD. Des plans de programmes à long terme sont élaborés pour chacune de ces ententes au moyen d'une série d'ententes auxiliaires en vertu desquelles les provinces consentent à entreprendre des activités de développement précises. Ces ententes auxiliaires sont négociées entre le MEER et les gouvernements provinciaux et peuvent s'étendre sur une ou plusieurs années. Les plans de programmes des provinces, dans lesquels sont identifiés en consultation avec les S.M.A. régionaux tous les besoins financiers et en ressources humaines, sont acheminés à l'administration centrale au plus tard en décembre de chaque année, à la suite de quoi s'amorce une période de négociations entre l'administration centrale et les régions.

Dans l'enquête IMPAC, on convient en principe qu'il existe une forte capacité d'analyse économique au sein du ministère et que les éléments d'un plan à grande portée sont déjà en place. Toutefois, il n'existe aucun plan intégré de fonctionnement à grande portée pour le ministère; il est donc impossible de contrôler jusqu'à quel point ces plans pourraient être réalisés. Deuxièmement, il semble qu'on n'accorde qu'une faible attention à l'analyse des ententes auxiliaires de rechange, et que les besoins en ressources opérationnelles ne soient pas reliés à des ententes auxiliaires en particulier, ce qui complique d'autant l'affectation rationnelle des ressources et affaiblit les activités de formation et de perfectionnement du personnel. Enfin, l'enquête IMPAC a permis de noter que les objectifs des ententes auxiliaires ont besoin d'être définis de façon plus précise, tendance qui se manifeste déjà, afin de permettre leur surveillance et leur évaluation, et qu'une analyse fonctionnelle des dépenses se révélerait très utile dans l'élaboration de nouvelles ententes auxiliaires.

**But**

Ce projet a pour but de concevoir une méthode qui permettra au MEER d'établir et de maintenir, pour le ministère, un plan de programme ou un plan officiel, opérationnel et à longue portée, englobant ses principales activités (par exemple, ECD, L.S.D.R., ARAP, ARDA spécial) et ses plans de travail annuels. Ces plans serviront de lien entre les objectifs stratégiques et le processus budgétaire du ministère. Des lignes directrices seront élaborées en vue d'aider les agents à mettre au point et à formuler des programmes et des projets de sorte que leur surveillance et leur évaluation pourront se faire facilement.

**Tâches**

- 2.1 élaborer et étayer, à l'aide de documentation, un processus en vue de préparer un plan opérationnel à long terme pour le ministère
- 2.2 faire l'essai du processus de planification opérationnelle à long terme
- 2.3 réviser le processus de planification et publier des lignes directrices
- 2.4 élaborer et étayer, à l'aide de documentation, un processus touchant la préparation de plans de travail et de budgets annuels.

**Tâche** Élaborer et étayer, à l'aide de documentation, un processus en vue de préparer un plan opérationnel à long terme pour le ministère.

**Tâche n° 2.1**

**Énoncé sommaire**

Le besoin de préparer un plan opérationnel à long terme bien étayé, qui rattacherait les ressources opérationnelles aux programmes, a été identifié comme indispensable. Le processus devant être mis au point engloberait:

1. la rédaction et la publication, par le S.M.A., Planification et Coordination, d'un exposé annuel dans lequel seraient soulignés les objectifs opérationnels actuels à court et à long terme du ministère, en tenant compte des priorités et des restrictions gouvernementales;
2. le contenu et la présentation des plans censés provenir de chaque centre de responsabilité, notamment le rapprochement entre les ressources et certaines activités en particulier;
3. le calendrier établi pour la préparation de chaque plan et pour son intégration à un plan ministériel ainsi que les responsabilités s'y rattachant;
4. la préparation du Plan opérationnel pluriannuel.

**Début**

Avril 1981

**Fin**

Juillet 1981

**Responsable**

Sous-ministre adjoint, Planification et Coordination

**Ressources**

Agent principal, Planification et Coordination	- trois mois-personnes
Agent financier	- un mois-personne
Deux agents régionaux	- trois mois-personnes
Deux agents provinciaux	- trois mois-personnes

**Tâche** Faire l'essai du processus de planification opérationnelle à long terme.

**Tâche n° 2.2**

**Énoncé sommaire**

Bien qu'on ne prévoit pas l'achèvement du processus de conception établi à la tâche 2.1 avant le mois de juillet 1981, certains éléments le seront peut-être. On pense donc qu'il serait possible de faire l'essai d'un projet pilote de planification opérationnelle dans certains bureaux provinciaux et régionaux.

**Début**

**Fin**

Juin 1981

Novembre 1981

**Responsable**

Sous-ministre adjoint, Planification et Coordination

**Ressources**

Agent principal, Planification et Coordination - un mois-personne

Agent régional - un mois-personne

Agents provinciaux - deux mois-personnes

**Tâche** Réviser le processus de planification et publier des lignes directrices.

**Tâche n°** 2.3

**Énoncé sommaire**

À la suite de l'élaboration du processus de planification opérationnelle et de sa mise en oeuvre à titre expérimental dans certains bureaux, il faudra procéder à certaines révisions, faire approuver les lignes directrices par le comité de gestion et les publier en vue de leur mise en oeuvre intégrale conformément au cycle de la gestion des dépenses.

**Début**

Novembre 1981

**Fin**

Janvier 1982

**Responsable**

Sous-ministre adjoint, Planification et Coordination

**Ressources**

L'équipe dont il est question à la tâche 2.1 - trois mois-personnes

**Tâche** Élaborer et étayer, à l'aide de documentation, un processus touchant la préparation de plans de travail et de budgets annuels.

**Tâche n° 2.4**

### Énoncé sommaire

La planification annuelle porte actuellement en grande partie sur le Budget principal des dépenses et est axée sur les budgets relatifs aux programmes et à l'exploitation. Il est nécessaire de montrer avec plus d'évidence comment ces budgets découlent des activités opérationnelles proposées et d'élaborer des plans opérationnels en regard desquels la performance pourrait être contrôlée. Les plans de travail formeront un élément important de la responsabilité de gestion. Au cours de cette tâche, effectuée de concert avec les tâches 2.1 et 2.5, on élaborera des lignes directrices quant au contenu et à la présentation de ces plans de travail, aux responsabilités relatives à leur préparation et à leur consolidation, et aux calendriers nécessaires.

On prévoit que ce processus sera mis en oeuvre à titre expérimental en 1982-1983 et qu'il sera entièrement opérationnel pour l'exercice financier suivant.

### Début

Juillet 1981

### Fin

Septembre 1981

### Responsable

Directeur général, Gestion des entreprises

### Ressources

Agent principal, Planification et Coordination	- un mois-personne
Agents provinciaux	- trois mois-personnes
Agent régional	- un mois-personne
Agent financier	- un mois-personne
Directeur, Services du personnel	- un mois-personne

**B. Gestion financière**

Au cours de l'enquête IMPAC, on a conclu que la structure organisationnelle et les responsabilités établies au sein du MEER au chapitre de la gestion financière satisfaisaient grosso modo aux lignes directrices prescrites. On a cependant insisté sur le fait qu'il y aurait lieu d'éclaircir les pouvoirs fonctionnels de l'administration centrale dans le domaine financier, et plusieurs observations touchent en effet ce domaine.

La deuxième grande lacune qu'il serait utile de combler est celle qui existe dans la diffusion de la politique et des procédures financières. On reconnaît dans l'enquête que même si le ministère satisfait aux exigences fondamentales en matière de systèmes efficaces de comptabilité des dépenses, il serait bon d'apporter certaines améliorations dans la documentation des politiques et des procédures. On remarque aussi l'absence de documents servant à étayer les politiques et les procédures pour la comptabilité et le contrôle des recettes et des comptes à recevoir. La publication du Manuel financier, dont on procède actuellement à la mise à jour et à la révision, devrait satisfaire à la plupart des observations relevées dans ce domaine.

Les deux domaines spécialisés, à savoir la gestion de la fonction financière et la diffusion de la politique et des procédures financières, ont pour but de fournir des détails sur bon nombre de tâches dont l'achèvement débouchera sur l'amélioration générale de la structure organisationnelle et des méthodes de communication, éléments indispensables au sein d'un ministère pour que soient exercés adéquatement les responsabilités et les pouvoirs financiers.

**Objet** Gestion de la fonction financière

**Objet n° 3**

### **Situation actuelle**

La structure organisationnelle et les responsabilités établies en matière de gestion financière au MEER sont, on l'a dit, conformes aux lignes directrices prescrites. Le ministère compte un agent financier principal et un agent financier principal à temps plein, ainsi que des postes équivalents au niveau régional. Le Comité consultatif de la politique financière (C.C.P.F.), présidé par le directeur général des services financiers et composé des directeurs régionaux des services administratifs, est chargé de fournir des conseils concernant les politiques et les procédures financières du ministère.

Afin d'améliorer la gestion de la fonction financière du MEER, il est indispensable de faire de la lumière sur les responsabilités et les rôles des différents agents financiers et agents axiaux et d'expliquer les relations qui existent entre eux. En outre, il faudrait mettre sur pied, au sein du ministère, un programme de formation en administration financière.

### **But**

Ce projet a pour but d'établir le principe de la responsabilité fonctionnelle et d'énoncer clairement la hiérarchie des pouvoirs fonctionnels au sein du ministère. Un programme officiel de formation en administration financière sera élaboré et mis en oeuvre.

### **Tâches**

- 3.1 définir plus clairement les titres et délimiter les responsabilités fonctionnelles
- 3.2 établir des pouvoirs fonctionnels proportionnés
- 3.3 élaborer un programme distinct de formation en administration financière
- 3.4 mettre en oeuvre un programme de formation en administration financière.

**Tâche** Définir plus clairement les titres et délimiter les responsabilités fonctionnelles.

**Tâche n°** 3.1

### **Énoncé sommaire**

Il n'y a aucune ambiguïté quant aux postes d'agent financier principal et d'agent financier principal à temps plein au MEER. Il ressort toutefois de l'enquête IMPAC que ces deux postes sont occupés respectivement par le S.M.A. principal et par le DG des Services financiers, alors que le Manuel de gestion financière (MGF) désigne le DG des Services financiers au poste d'agent financier principal. Il faudrait éclaircir ce point, à la suite de quoi le degré de responsabilité fonctionnelle confiée à chacun de ces deux agents devrait être défini et communiqué officiellement. La politique du partage de la responsabilité financière est contenue dans le MGF; cette politique n'a toutefois pas été mise en oeuvre entièrement, et son application varie d'une région à l'autre.

Il faudra consulter les S.M.A. régionaux avant de soumettre la recommandation visant à obtenir l'approbation du comité de gestion.

### **Début**

Mai 1981

### **Fin**

Juillet 1981

### **Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

### **Ressources**

Agent de la gestion intégrée - un mois-personne

Agent financier - un mois-personne

**Tâche** Établir des pouvoirs fonctionnels proportionnés.

**Tâche n°** 3.2

**Énoncé sommaire**

À la suite de l'éclaircissement des titres, et de la définition et de l'approbation du degré de responsabilité fonctionnelle devant être attribuée à l'agent financier principal et à l'agent financier principal à temps plein, et en supposant que les pouvoirs fonctionnels seront à la mesure de la responsabilité fonctionnelle, il sera nécessaire de définir et de documenter les responsabilités et les pouvoirs en matière de gestion et d'administration financières au sein du ministère, jusqu'au niveau du gestionnaire des centres de responsabilité.

Dans le cadre de cet exercice, la participation de l'agent financier principal et de l'agent financier principal à temps plein, à la dotation des postes d'agents financiers et à l'évaluation de ces derniers, devrait être définie d'une manière conforme à la décision du ministère concernant la responsabilité et l'orientation fonctionnelles.

**Début**

Août 1981

**Fin**

Octobre 1981

**Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

**Ressources**

Agent financier

- deux mois-personnes

**Tâche** Élaborer un programme officiel de formation en administration financière.

**Tâche n° 3.3**

### **Énoncé sommaire**

Il n'existe au ministère aucun programme de formation officiel ayant un caractère national, bien que la Commission de la Fonction publique offre, à l'occasion, quelques cours de formation auxquels les employés peuvent s'inscrire individuellement.

À la suite de l'enquête IMPAC, un plan d'action de formation a été mis au point par le Comité consultatif de la politique financière. Ce plan sera mis à jour, approuvé et mis en oeuvre sur une base prioritaire. Il devrait comporter des dispositions à l'égard des besoins en formation financière qui ont été identifiés par le bureau du contrôleur général.

### **Début**

Mai 1981

### **Fin**

Août 1981

### **Responsable**

Président, Comité consultatif de la politique financière

### **Ressources**

Ressources externes

- \$30 000

Agent du personnel de la formation

- deux mois-personnes

**Tâche** Mettre en oeuvre un programme de formation en administration financière.

**Tâche n°** 3.4

**Énoncé sommaire**

Cette tâche débouchera sur un programme de formation permanent et opérationnel en administration financière, dont le but sera la formation des gestionnaires opérationnels et du personnel des finances. On pourrait y inclure, entre autres, un colloque national sur les services financiers, ce qui regrouperait tous les agents financiers du ministère.

**Début**

Septembre 1981

**Fin**

Permanent

**Responsable**

Président, Comité consultatif de la politique financière

**Ressources**

On aura besoin de personnes-ressources pour diriger les cours de formation pendant la phase initiale de deux ans de ce programme. Ces ressources seront identifiées comme faisant partie du processus d'élaboration énoncé à la tâche 3.3; on évalue leur coût à \$50 000 par année.

Agent du personnel de la formation - deux mois-personnes

**Objet** Diffusion de la politique et des procédures financières

**Objet n° 4**

### **Situation actuelle**

Le Manuel de gestion financière (MGF) présentement utilisé a été publié en 1977 et se compose de six volumes. Le ministère est conscient des lacunes renfermées dans ce Manuel, et on s'occupe activement d'élaborer et de réviser les politiques et procédures nécessaires.

C'est au Comité consultatif de la politique financière qu'il revient de discuter et de recommander les politiques et procédures financières du MEER.

### **But**

Ce projet a pour objet de terminer la rédaction du Manuel de politique financière et de le publier officiellement, y compris les volumes qui le composent. Le Manuel devrait comprendre les politiques, procédures et lignes directrices nécessaires pour satisfaire, au minimum, aux observations pertinentes faites au cours de l'enquête IMPAC. La clé du succès de ce projet réside dans l'établissement, par le Comité consultatif de la politique financière, d'un calendrier d'exécution expliquant en détail les priorités et fixant les dates cibles des diverses composantes du Manuel. Dans le cadre de ce projet, le Comité devra réexaminer sa documentation et son processus d'approbation en vue d'accélérer les démarches.

### **Tâches**

- 4.1 établir un calendrier pour la révision, la mise à jour et la publication du Manuel de gestion financière
- 4.2 réviser, mettre à jour et publier le Manuel de gestion financière
- 4.3 élaborer et diffuser une politique sur le traitement des recettes découlant des ententes auxiliaires.

**Tâche** Établir un calendrier pour la révision, la mise à jour et la publication du Manuel de gestion financière.

**Tâche n°** 4.1

**Énoncé sommaire**

Le Comité consultatif de la politique financière établira un calendrier dans lequel seront exposées les priorités et précisées les dates limites pour l'achèvement et la publication des composantes du Manuel.

**Début**

Avril 1981

**Fin**

Juillet 1981

**Responsable**

Président, Comité consultatif de la politique financière

**Ressources**

Agent financier

- un mois-personne

**Tâche** Réviser, mettre à jour et publier le Manuel de gestion financière.

**Tâche n° 4.2**

### Énoncé sommaire

Le Manuel de gestion financière doit être révisé, mis à jour et publié conformément au calendrier établi par le Comité consultatif de la politique financière (tâche n° 4.1). Une fois publié, ce manuel doit comprendre les éléments suivants, bien qu'il ne soit pas limité strictement à ceux-ci: comptabilité des dépenses, recettes et comptes, et mécanisme des ententes auxiliaires, contrôle de l'actif et des inventaires, responsabilités et procédures en matière d'administration de la paye, ainsi que comptes à recevoir et politiques et procédures relatives aux recettes.

Le Manuel comprendra aussi un volume de procédures qui n'a pas encore été officiellement publié et qui nécessite certaines mises à jour.

### Début

En cours

### Fin

Février 1983

### Responsable

Président, Comité consultatif de la politique financière

### Ressources

Agents financiers	- six mois-personnes
Agents régionaux	- deux mois-personnes
Agents financiers régionaux	- deux mois-personnes
Agent de la gestion intégrée	- un mois-personne

**Tâche** Élaborer et diffuser une politique sur le traitement des recettes axées sur les programmes.

**Tâche n° 4.3**

**Énoncé sommaire**

L'achèvement de cette tâche répondra au besoin d'éclaircir davantage une politique ministérielle dans le domaine des recettes découlant des programmes, en ce qui concerne tant les programmes en cours que la position que le ministère pourrait envisager à l'égard des ententes futures.

**Début**

Octobre 1981

**Fin**

Novembre 1981

**Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

**Ressources**

Agent financier	- un mois-personne
Agent, Planification et Coordination	- un mois-personne
Agents régionaux	- un mois-personne

### C. Gestion des systèmes

L'objet de la multitude de tâches décrites dans la présente section du plan vise à élaborer, au sein du ministère, un système intégré d'information ou un ensemble de systèmes capables de fournir l'information voulue à chaque niveau de gestion sans dédoublement ou chevauchement inutile, tout en respectant la structure décentralisée du ministère en matière de pouvoirs et de responsabilités.

À l'heure actuelle, il existe trois systèmes de renseignements informatisés à l'échelle nationale au sein du ministère, à savoir: le système intégré de gestion financière (S.I.G.F.), le système de données sur les subventions du ministère (S.D.S.M.) et le système de recherche documentaire sur le personnel (S.R.D.P.). On compte aussi de nombreux autres mécanismes de rapport et de contrôle, dont certains systèmes informatisés bien établis et appuyés d'une solide documentation (système de données sur les prêts), ainsi que d'autres pour lesquels il n'existe aucune définition ou structure officielle. La plupart des rapports existants touchent les données sur les ressources laissant apparaître l'absence évidente de rapports concernant la performance, lacune mentionnée d'ailleurs dans l'enquête IMPAC, c'est-à-dire la réalisation d'étapes et d'objectifs établis dans les projets et l'utilisation des ressources en découlant. Cette absence de rapport officiel est particulièrement évidente entre les régions et l'administration centrale où on semble avoir une prédilection pour les communications verbales.

Le MEER est un ministère hautement décentralisé et possédant d'énormes possibilités de traitement des données dans les bureaux régionaux. Cela permet aux régions de mettre sur pied des sous-systèmes mieux adaptés à leurs besoins particuliers. Ces systèmes devraient néanmoins être intégrés à l'ensemble des systèmes du ministère. La première étape de cette phase du plan vise à identifier et à enregistrer les systèmes existants de mouvements d'information et de rapports, ainsi qu'à établir la structure globale de ces systèmes et à créer des liens entre eux de façon à jeter les bases d'une élaboration future. Il faudra examiner l'organisation ministérielle chargée d'élaborer et d'approuver les systèmes d'information, et déterminer avec plus de netteté les responsabilités relatives à chaque étape de leur élaboration et de leur application.

Les projets suivants traitent des principaux aspects des besoins en information et en mesures de la performance.

**Objet**      Élaboration d'un plan conceptuel en vue de l'intégration de l'information sur la gestion ainsi que d'une structure organisationnelle appropriée

**Objet n°**    5

### **Situation actuelle**

Comme on l'a dit dans l'introduction de la présente section, on utilise à l'intérieur du MEER une gamme variée de systèmes de rapports et d'information sur la gestion, officiels ou non, dont certains ont été élaborés en vue de satisfaire aux besoins précis s'étant fait sentir dans les régions. Vu la perspective d'une refonte importante de ces systèmes en deux systèmes nationaux, il semble qu'une approche plus intégrée à l'égard de leur élaboration conviendrait mieux. Il importe de souligner que cela ne veut pas dire qu'il faille élaborer un seul système global, mais plutôt un cadre dans lequel pourraient s'enchâsser les divers systèmes et sous-systèmes mettant en évidence les liens et les relations existant entre eux, ainsi que les genres de renseignements que peuvent se procurer les différents niveaux de gestion. Au fur et à mesure que les nouveaux besoins d'information seront décelés et que les systèmes seront élaborés, on pourra les intégrer dans ce cadre de travail et éviter le chevauchement éventuel des efforts. L'identification des besoins est ventilée selon les divers domaines de la présente section de l'information sur la gestion, et ce pour en faciliter l'approche et essayer de s'inspirer des systèmes existants.

C'est en 1976 qu'a été établie la présente structure organisationnelle pour l'élaboration et l'approbation des systèmes d'information; un Comité de direction, composé de trois S.M.A., est investi de tous les pouvoirs relatifs à la politique et à la planification de ces systèmes. Ce comité est desservi par un Secrétariat et par un Comité consultatif supérieur représentant chaque S.M.A. des régions et de l'administration centrale. Les coordonnateurs fonctionnels sont chargés d'élaborer et de recommander les modifications à apporter à chacun des trois systèmes nationaux, alors que c'est à la Direction des services informatiques et intégrés de gestion (S.I.I.G.) qu'incombent l'élaboration et l'exploitation des principaux systèmes. Les Groupes régionaux des services informatiques, relevant des directeurs régionaux ou des services administratifs, s'occupent

également de l'élaboration de systèmes et de l'alimentation des systèmes nationaux. Leur capacité en matière de traitement des données s'est grandement améliorée au cours des dernières années.

Vu ces changements et le fait qu'il faille compter sur des comités dont les décisions doivent rallier l'unanimité, il est indispensable de définir de façon plus précise la compétence et les responsabilités des groupes régionaux et de l'administration centrale, et de mettre sur pied une structure globale pour les systèmes d'information du ministère. On vient de terminer la rédaction d'un manuel de politique qui n'a cependant pas été publié.

### **But**

L'objectif du présent projet vise à effectuer une étude indépendante sur les activités des divers groupes ayant à s'occuper des systèmes d'information sur la gestion du ministère, et de recommander une structure organisationnelle appropriée (ou de confirmer celle qui existe) ainsi que les ressources devant y être consacrées. Les pouvoirs fonctionnels de l'administration centrale seront délimités plus exactement, et une politique relative aux systèmes d'information sur la gestion sera préparée et publiée. On préparera également un plan conceptuel qui permettra l'élaboration pratique d'un ensemble intégré de systèmes nationaux et régionaux.

### **Tâches**

- 5.1 élaborer un plan conceptuel pour l'intégration de l'information sur la gestion
- 5.2 examiner les activités, l'organisation et les responsabilités qui se rapportent actuellement aux systèmes d'information sur la gestion
- 5.3 élaborer et étayer à l'aide de documents une structure appropriée en vue de l'élaboration et de l'exploitation de systèmes d'information sur la gestion
- 5.4 réviser, approuver et publier une politique ministérielle sur les systèmes d'information sur la gestion.

**Tâche** Élaborer un plan conceptuel pour l'intégration de l'information sur la gestion.

**Tâche n°** 5.1

**Énoncé sommaire**

La mise au point, dans les régions, de moyens plus étendus en ce qui touche le traitement des données et la conception des systèmes, suivie de la création sur mesure de systèmes et de l'élaboration de sous-systèmes en fonction des besoins régionaux, a entraîné le besoin de concevoir un plan conceptuel indiquant comment relier ces divers éléments en un tout harmonieux. Cela permettra d'éviter le dédoublement inutile et d'assurer que les besoins des régions et de l'administration centrale peuvent être satisfaits à partir des systèmes élaborés au niveau provincial. Ce plan ou schéma serait mis à jour à mesure que seraient élaborés les nouveaux systèmes.

**Début**

Avril 1981

**Fin**

Mars 1982

Permanent à mesure que les nouveaux systèmes seront élaborés

**Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

**Ressources**

Directeur, S.I.I.G.

- un mois-personne

S.I.I.G.

- trois mois-personnes

Gestionnaires des systèmes régionaux - deux mois-personnes

Expert-conseil

- \$20 000

Agent de la gestion intégrée

- un mois-personne

**Tâche** Examiner les activités, l'organisation et les responsabilités qui se rapportent actuellement aux systèmes d'information sur la gestion.

**Tâche n° 5.2**

### **Énoncé sommaire**

On propose de confier à un expert-conseil indépendant l'examen complet de la structure organisationnelle nécessaire à l'élaboration et à la mise en oeuvre des systèmes d'information sur la gestion. Les installations informatiques et le personnel chargé de l'élaboration des systèmes dans les régions ont été renforcés considérablement depuis la création de la structure actuelle. Le processus d'approbation des systèmes à plusieurs échelons et l'absence d'une délimitation précise des responsabilités sont, croit-on, ce qui entrave l'élaboration efficace des systèmes nouveaux ou modifiés.

Cette étude entraînera l'élaboration et l'évaluation d'une série d'options organisationnelles, dont la structure existante, qui seront proposées au Comité de direction.

### **Début**

Avril 1981

### **Fin**

Décembre 1981

### **Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

### **Ressources**

Expert-conseil

- \$20 000

Agents de la gestion intégrée

- un mois-personne

**Tâche** Élaborer et étayer, à l'aide de documents, une structure appropriée en vue de l'élaboration et de l'exploitation de systèmes d'information sur la gestion.

**Tâche n°** 5.3

**Énoncé sommaire**

À partir des conclusions de la tâche 5.2 et de la décision du comité de gestion, l'expert-conseil établira, pièces à l'appui, les rôles, responsabilités et pouvoirs de chaque groupe participant, en vue de la rédaction d'une politique ministérielle sur les systèmes d'information sur la gestion.

**Début**

Décembre 1981

**Fin**

Février 1982

**Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

**Ressources**

Expert-conseil

- \$14 000

Agent de la gestion intégrée

- un mois-personne

**Tâche** Réviser, approuver et publier une politique ministérielle sur les systèmes d'information sur la gestion.

**Tâche n°** 5.4

**Énoncé sommaire**

L'ébauche d'une politique ministérielle sur les systèmes d'information sur la gestion a été rédigée mais non publiée. Elle sera révisée et publiée une fois l'étude sur l'organisation terminée (tâches 5.2 et 5.3) pour être enfin présentée au comité de gestion aux fins d'approbation.

**Début**

Février 1982

**Fin**

Avril 1982

**Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

**Ressources**

Agent de la gestion intégrée

- un mois-personne

Directeur, S.I.I.G.

- un mois-personne

**Objet** Systèmes d'information financière

**Objet n° 6**

### **Situation actuelle**

Le système intégré de gestion financière (S.I.G.F.) a été créé selon une conception modulaire et fournit essentiellement de l'information concernant le contrôle des affectations, même si on vient d'y greffer récemment un module sur l'information budgétaire. Ce système fournit des données opportunes et précises sur un projet, données auxquelles les gestionnaires peuvent accéder au moyen d'une série de rapports normalisés. Le système actuel est cependant désavantagé sur deux plans: il y manque un module de contrôle des engagements ainsi qu'un système servant à classer fonctionnellement les données sur les dépenses. Il n'est pas non plus bien adapté au fort volume des transactions découlant du programme de l'ARAP, et sa structure est telle qu'il n'est pas en mesure de fournir la multitude de rapports dont ont besoin les gestionnaires des opérations.

Les moyens dont disposent les bureaux régionaux et l'administration centrale en matière de traitement des données ont pris une ampleur considérable depuis la création du S.I.G.F. il y a sept ans.

### **But**

Compte tenu des questions soulevées précédemment et du fait qu'un module de contrôle des engagements et un système de classification fonctionnelle ne pourraient être ajoutés facilement à la structure actuelle, un examen complet des besoins des usagers en matière d'information financière s'avère justifié et constituerait la première étape de cette étude. Une fois la définition de ces besoins établie, on pourra procéder à l'évaluation des divers systèmes de rechange, soit la conception d'un système de données entièrement nouveau, l'apport de modifications au système actuel, la mise sur pied de systèmes distincts pour le contrôle des engagements, la classification fonctionnelle, etc.

La définition des exigences d'un système de contrôle des engagements et d'un système de classification fonctionnelle

est traitée de façon particulière aux tâches 6.2 et 1.4 respectivement.

On précisera en outre, à la tâche 9.2, les mesures de la performance qui pourraient également découler d'un système nouveau ou modifié. Quant à la possibilité d'une intégration, elle est traitée à la tâche 6.4.

### **Tâches**

- 6.1 définir les besoins des usagers en matière d'information financière
- 6.2 élaborer les particularités d'un nouveau système de contrôle des engagements
- 6.3 obtenir l'approbation du "produit" déterminé
- 6.4 identifier et évaluer les divers modèles de systèmes
- 6.5 obtenir l'approbation des systèmes finalement choisis
- 6.6 élaborer les systèmes nouveaux ou modifiés qui auront été approuvés.

**Tâche** Définir les besoins des usagers en matière d'information financière.

**Tâche n° 6.1**

### Énoncé sommaire

On a relevé la présence de certains problèmes en rapport avec le S.I.G.F. actuel, en particulier son manque de souplesse à satisfaire aux besoins en information des usagers. La présente tâche serait axée principalement sur l'identification des besoins de tous les usagers, particulièrement les besoins qui ne sont pas satisfaits à l'heure actuelle, soit parce qu'il n'existe pas de modèle de rapport approprié, que le système n'est pas actuel, qu'il ne donne pas assez de détails (par exemple, le système actuel ne descend pas au-dessous du niveau du projet), ou pour d'autres raisons. Le Comité consultatif de la politique financière devrait également être consulté au sujet de ses besoins. Les deux exigences qui ont déjà été recensées, la nécessité d'un contrôle des engagements et d'une classification fonctionnelle des dépenses, font l'objet des tâches 6.2 et 1.4; elles seront toutefois intégrées au système à la tâche 6.4.

### Début

Avril 1981

### Fin

Octobre 1981

### Responsable

Coordonnateur fonctionnel, Système intégré de gestion financière

### Ressources

Coordonnateur fonctionnel, S.I.G.F.	- trois mois-personnes
Agent de la gestion intégrée	- un mois-personne
Analyste des systèmes S.I.I.G.	- trois mois-personnes

**Tâche** Élaborer les particularités d'un nouveau système de contrôle des engagements.

**Tâche n°** 6.2

### Énoncé sommaire

On a commencé d'introduire au MEER un système de contrôle des engagements. Un projet pilote a donné d'excellents résultats dans le bureau de Terre-Neuve; un deuxième projet de ce genre est en voie d'être instauré dans le bureau du Manitoba. Le ministère dispose d'un système provisoire appelé "Système de rapport sur les engagements". La qualité de l'information obtenue n'est toutefois pas toujours fiable.

Cette tâche comprendra l'achèvement des deux projets pilotes, l'introduction d'un projet de contrôle des engagements dans le bureau de Montréal en vue d'aborder les problèmes particuliers associés au volume des engagements au titre des subventions dans la région du Québec, ainsi que la définition des particularités du système. Sa mise en oeuvre sera abordée dans le cadre de l'élaboration de l'ensemble des systèmes financiers (tâche 6.4).

### Début

### Fin

En cours

Juillet 1981

### Responsable

Président, Comité consultatif de la politique financière

### Ressources

Aucune ressource supplémentaire ne sera nécessaire pour mener à terme l'étape des projets pilotes de cette tâche. La question relative aux ressources nécessaires pour mettre en oeuvre le nouveau système de contrôle des engagements sera traitée dans les tâches 6.5 et 6.6.

**Tâche** Obtenir l'approbation du "produit" déterminé.

**Tâche n° 6.3**

### **Énoncé sommaire**

À partir de l'étude effectuée au cours des tâches 1.4, 6.1 et 6.2, on procédera à la définition d'un ensemble fondamental des exigences des usagers. Étant donné, cependant, la nature décentralisée du MEER, chaque région ayant des besoins différents, on prévoit qu'une méthode de consultation itérative sera nécessaire afin d'en arriver à un consensus sur ce qui est nécessaire à un système national et sur ce qu'il faut aux niveaux tant régional que national.

On obtiendra finalement des précisions sur le type et sur la forme d'information que pourra se procurer chaque palier de la gestion, précisions qui seront approuvées par le Comité consultatif sur les systèmes d'information.

### **Début**

Octobre 1981

### **Fin**

Janvier 1982

### **Responsable**

Coordonnateur fonctionnel, Système intégré de gestion financière

### **Ressources**

Coordonnateur financier, S.I.G.F.	- un mois-personne
Agent de la gestion intégrée	- un mois-personne
Analyste des systèmes, S.I.I.G.	- un mois-personne

**Tâche** Identifier et évaluer les différents modèles de systèmes.

**Tâche n° 6.4**

### Énoncé sommaire

Une fois la définition des exigences approuvée (tâche 6.3), une évaluation coûts-bénéfices des différents systèmes disponibles sera faite. Ces options pourront comprendre, entre autres, des modifications au système existant, l'élaboration de systèmes de soutien distincts pour le contrôle des engagements et la classification fonctionnelle, ou une refonte complète du S.I.G.F. Si l'on envisage le dernier cas, le système pourrait alors fonctionner sur une base répartie, être concentré à l'administration centrale ou, comme c'est le cas présentement, être exploité à partir d'un bureau auxiliaire.

La faisabilité et l'opportunité d'inclure à ce système les mesures de la performance élaborées à la tâche 9.2 seront également examinées.

### Début

Janvier 1982

### Fin

Avril 1982

### Responsable

Directeur, Services informatiques et intégrés de gestion

### Ressources

Analyste des systèmes, S.I.I.G. - trois mois-personnes

Expert-conseil - \$25 000

**Tâche** Obtenir l'approbation des systèmes choisis.

**Tâche n°** 6.5

**Énoncé sommaire**

Puisque ce projet touche le principal système financier du ministère, toute refonte importante nécessitera un examen attentif, notamment une étude faite par le personnel de la vérification de la gestion et par le personnel-cadre des régions, et ce avant d'être présentée au Comité consultatif des systèmes d'information pour fins d'approbation.

**Début**

Mai 1982

**Fin**

Juin 1982

**Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

**Ressources**

Coordonnateur fonctionnel, S.I.G.F.	- un mois-personne
Directeur, S.I.I.G.	- un mois-personne
Agent de la gestion intégrée	- un mois-personne

**Tâche** Élaborer le système nouveau ou modifié, tel qu'approuvé.

**Tâche n° 6.6**

### Énoncé sommaire

Selon la décision choisie à la tâche 6.5, un système d'information sur la gestion financière nouveau ou modifié sera conçu, programmé, mis à l'essai et mis en oeuvre. Le calendrier détaillé de cette tâche, indiquant les étapes et les ressources nécessaires, constituera la dernière étape de la tâche 6.5.

### Début

Juillet 1982

### Fin

Novembre 1983

### Responsable

Directeur, Services informatiques et intégrés de gestion

### Ressources

Elles varieront grandement selon les systèmes choisis. Un nouveau système pourrait nécessiter 72 mois-personnes.

**Objet** Information sur la gestion relative au programme des subventions.

**Objet n° 7**

### **Situation actuelle**

L'une des principales sources d'information pour la surveillance et le contrôle des projets de subventions en vertu de la L.S.D.R. est le Système de données sur les subventions du ministère (S.D.S.M.). Selon ce système, on consigne tous les détails de chaque projet à partir de la réception de la demande jusqu'au dernier paiement, et cela constitue la source d'information dont s'inspire le rapport mensuel au Parlement sur la L.S.D.R. À cette fin du moins, ce système fournit des données fidèles et opportunes. À d'autres égards, cependant, les domaines qui composent le système actuel ne semblent pas répondre entièrement aux besoins des agents axiaux; d'où par conséquent, la mise sur pied de sous-systèmes régionaux en vue de combler cette lacune, ce qui explique le dédoublement. Les prévisions relatives aux mouvements de trésorerie et le rapprochement du système en cours avec le S.I.G.F. présentent également des difficultés.

On extrait présentement du S.D.S.M. certaines informations essentielles sur la mesure de la performance.

### **But**

La présente étude aura pour objet de réexaminer les besoins en information des agents intéressés par le programme de la L.S.D.R., notamment ceux découlant des tâches 2.1 à 2.4 (planification) ainsi que 9.2 (mesure de la performance), et de modifier ou de refaire à nouveau le système en vue de satisfaire à ces exigences. En outre, le système de circulation des documents, trop lourd dans sa forme actuelle, sera réexaminé et simplifié s'il y a lieu.

### **Tâches**

- 7.1 examiner l'information actuelle concernant la L.S.D.R. et déterminer les besoins supplémentaires.
- 7.2 évaluer les différents systèmes susceptibles de fournir l'information voulue
- 7.3 faire approuver le système retenu
- 7.4 concevoir et mettre en oeuvre le système modifié ou nouveau.

**Tâche** Examiner l'information actuelle concernant la L.S.D.R et déterminer les besoins supplémentaires.

**Tâche n° 7.1**

### Énoncé sommaire

Une étude devra être effectuée en vue de redéfinir les besoins d'information des agents axiaux chargés de la mise en oeuvre du programme de la L.S.D.R. ainsi que ceux de la haute direction, sans compter le fait que cela se révélera utile aux fins de l'évaluation. Cette étude devra cependant être rattachée à tout changement jugé nécessaire à la suite des études de planification à long terme (tâches 2.1 à 2.4) et descripteurs révisés pour mesurer la performance du programme (tâche 9.2).

### Début

Avril 1981

### Fin

Première étude: août 1981

Coordination avec les autres tâches: novembre 1981

### Responsable

Sous-ministre adjoint, Planification et Coordination

### Ressources

Coordonnateur fonctionnel, S.D.S.M. - trois mois-personnes

Personnel régional chargé de la L.S.D.R. - deux mois-personnes

Analyste des systèmes, S.I.I.G. - trois mois-personnes

Expert-conseil - \$20 000

**Tâche** Évaluer les différents systèmes susceptibles de fournir l'information voulue.

**Tâche n° 7.2**

### Énoncé sommaire

Une fois les besoins d'information redéfinis à la tâche 7.1, il faudra examiner les moyens de fournir cette information, soit en modifiant ou en refaisant le système actuel, soit en élaborant une série de sous-systèmes indépendants, et choisir la méthode préférée.

### Début

Novembre 1981

### Fin

Février 1982

### Responsable

Directeur, Services informatiques et intégrés de gestion

### Ressources

Coordonnateur fonctionnel, S.D.S.M. - un mois-personne

Analyste des systèmes, S.I.I.G. - quatre mois-personnes

**Tâche** Faire approuver le système retenu.

**Tâche n°** 7.3

**Énoncé sommaire**

Le système proposé, élaboré à la tâche 7.2, fera l'objet de discussions avec les représentants régionaux; il sera modifié au besoin et présenté au Comité consultatif sur les systèmes d'information aux fins d'approbation. On précisera, dans la présentation, les détails concernant le calendrier de son élaboration et de sa mise en oeuvre.

**Début**

**Fin**

Février 1982

Mars 1982

**Responsable**

Coordonnateur fonctionnel, Système de données sur les subventions du ministère

**Ressources**

Coordonnateur fonctionnel, S.D.S.M. - un mois-personne

Analyste des systèmes - un mois-personne

**Tâche** Concevoir et mettre en oeuvre le système modifié ou nouveau.

**Tâche n°** 7.4

### **Énoncé sommaire**

La mesure dans laquelle il y aura lieu de modifier le système existant ne sera déterminée qu'au cours des tâches 7.2 et 7.3. L'étendue des activités ne peut donc être précisée avant ce jour.

### **Début**

Avril 1982

### **Fin**

Juillet 1983

### **Responsable**

Directeur, Services informatiques et intégrés de gestion

### **Ressources**

Les ressources seront déterminées au cours des tâches 7.2 et 7.3. L'élaboration d'un nouveau système pourrait nécessiter 50 mois-personnes.

**Objet** Élaboration de rapports périodiques sur la gestion

**Objet n° 8**

### **Situation actuelle**

L'une des observations faites au sujet du mouvement d'information au MEER concerne le petit nombre de rapports officiels entre les bureaux régionaux et provinciaux et l'administration centrale, en particulier entre les S.M.A. et le sous-ministre, l'accent étant mis surtout sur les rapports verbaux non officiels avec tout ce que cela comporte de problèmes. En vue de régler en partie ce problème et de compléter les améliorations qui seront apportées aux systèmes officiels actuels, il est proposé de faire rédiger, à l'intention du sous-ministre, par chaque bureau régional et provincial, un rapport officiel décrivant la performance et l'état de chaque programme par rapport au plan opérationnel.

### **But**

L'objet de la présente étude sera d'élaborer une présentation appropriée pour un rapport de ce genre, où seraient indiquées les questions à aborder, la distribution du rapport, ses liens avec les autres rapports, etc.

### **Tâche**

8.1 élaborer les grandes lignes touchant la présentation et le contenu de rapports périodiques sur la gestion.

**Tâche** Élaborer les grandes lignes touchant la présentation et le contenu de rapports périodiques sur la gestion.

**Tâche n° 8.1**

### Énoncé sommaire

Il a été proposé de faire rédiger, dans les bureaux provinciaux et régionaux, un rapport périodique selon une présentation relativement précise, en vue de détailler la situation de tous les programmes et l'utilisation des ressources internes par rapport aux plans opérationnels. Cette étude délimitera la nature de ces rapports, leur fréquence, leur distribution et leurs liens avec les autres mécanismes de rapports, énoncés à la tâche 5.1.

À l'heure actuelle, un certain nombre de rapports périodiques sont rédigés à partir de l'information provenant de tous les niveaux de l'organisation, pour être compilés ensuite à la Direction d'analyse et de liaison de l'administration centrale. Ils renferment une prévision des principales décisions ainsi qu'un rapport sur l'état des ententes auxiliaires à l'étude. On prévoit que le rapport proposé sur la gestion serait utile à tous les niveaux de la haute direction du ministère et toucherait de plus près les engagements et les plans opérationnels. Il y aura consultation, au besoin, avec le directeur général des services financiers à propos des incidences financières.

### Début

Janvier 1982

### Fin

Avril 1982

### Responsable

Sous-ministre adjoint, Planification et Coordination

### Ressources

Agent principal, Planification et Coordination - deux mois-personnes

Agents régionaux - un mois-personne

**Objet**      Élaboration de l'information sur la mesure de la performance

**Objet n°**    9

### **Situation actuelle**

Les systèmes de contrôle et de rapport actuels ont tendance à mettre l'accent sur les dépenses relatives aux programmes et aux opérations (les données d'entrée, par exemple) sans fournir en contrepartie de données de sortie correspondantes. Dans le cas des dépenses de programmes, les sommes sont versées la plupart du temps au moment où se terminent les projets, puisque le MEER ne s'occupe pas de leur mise en oeuvre. L'absence actuelle de plans opérationnels, explicites et à long terme a limité l'élaboration de mesures de la performance à l'égard des dépenses opérationnelles relatives aux ECD et aux programmes découlant de la L.S.D.R.; un système préliminaire a toutefois été conçu dernièrement concernant ces derniers, et une étude pilote est présentement en cours dans un bureau provincial pour ce qui est des premières. Un système global de mesures a été élaboré pour une partie de l'ARAP, système qui est actuellement mis en oeuvre.

### **But**

L'objet de ce projet, pris conjointement avec les projets en vue d'élaborer des plans et des lignes directrices à long terme pour les ententes auxiliaires et les projets de la L.S.D.R. (tâches 2.1 à 2.4), sera donc de concevoir et de mettre en oeuvre des systèmes de mesure de la performance pour les principaux programmes et les grandes activités internes du ministère, et de les intégrer dans une mesure souhaitable aux mécanismes de rapport existants.

### **Tâches**

- 9.1 examiner l'information actuelle sur la mesure de la performance de l'ARAP
- 9.2 élaborer des systèmes de rapport sur la mesure de la performance pour les activités relatives aux ententes-cadres de développement et à la L.S.D.R., et ce conjointement avec les tâches 2.1 à 2.4
- 9.3 déterminer la faisabilité d'introduire un système de mesure de la performance dans d'autres secteurs du ministère
- 9.4 mettre au point, au besoin, des systèmes auxiliaires.

**Tâche** Examiner l'information actuelle sur la mesure de la performance de l'ARAP.

**Tâche n° 9.1**

### **Énoncé sommaire**

Au début de 1980, le Service de l'administration et des programmes de l'ARAP a mis au point un système de mesure de la performance passablement global et il est présentement en voie d'appliquer ce système. Il existe une variété de mesures de la performance pour d'autres aspects du programme. Ces mesures seront examinées, et un plan en vue de l'élaboration d'autres mesures de la performance sera préparé et mis en oeuvre.

### **Début**

Avril 1981

### **Fin**

Février 1982

### **Responsable**

Directeur général, ARAP

### **Ressources**

Les ressources existantes de l'ARAP auxquelles s'ajoutera au besoin l'aide nécessaire.

Les ressources de l'ARAP

- six mois-personnes

**Tâche** Élaborer des systèmes de rapport sur la mesure de la performance pour les activités relatives aux ECD, à la L.S.D.R. et aux autres domaines de programmes, et ce conjointement avec les tâches 2.1 à 2.4.

**Tâche n° 9.2**

**Énoncé sommaire**

L'une des principales faiblesses mises au jour dans les mécanismes de contrôle, par l'enquête IMPAC, est l'absence de mesures opérationnelles de la performance des programmes en vertu des ECD. Un système préliminaire avait été élaboré pour la L.S.D.R. Cette tâche sera effectuée en étroite collaboration avec celle relative à la planification des opérations (objet n° 2), au cours de laquelle on mettra au point des lignes directrices en vue de contrôler la performance des programmes. Elle portera surtout sur l'élaboration du système de rapport, des méthodes d'élaboration, des formes de rapport, etc., et sur les liens qui les rattachent aux autres systèmes existants (S.I.G.F. et S.D.S.M.).

**Début**

Avril 1981

**Fin**

Février 1982

**Responsable**

Directeur général, Gestion intégrée

**Ressources**

Expert-conseil

- \$45 000

Personnel régional

- quatre mois-personnes

Agent, Planification et Coordination - deux mois-personnes

**Tâche** Déterminer la faisabilité d'introduire un système de mesure de la performance dans d'autres secteurs du ministère.

**Tâche n° 9.3**

### Énoncé sommaire

Même si les programmes des ECD, de la L.S.D.R. et de l'ARAP embrassent la majorité des années-personnes du ministère, il existe peut-être d'autres secteurs où l'introduction de mesures de la performance se révélerait avantageuse, en particulier le contrôle officiel des réalisations en regard des plans. On pourrait peut-être y ajouter l'Information, le Personnel et d'autres fonctions de soutien. Les modèles existants utilisés dans d'autres ministères ou connus du bureau du contrôleur général pourraient former la base de systèmes de ce genre.

### Début

Mars 1982

### Fin

Août 1982

### Responsable

Directeur général, Gestion intégrée

### Ressources

Expert-conseil

- \$20 000

Agent de la Gestion intégrée

- deux mois-personnes

**Tâche** Mettre au point, au besoin, des systèmes auxiliaires.

**Tâche n°** 9.4

**Énoncé sommaire**

La mesure de la performance de certains programmes ou fonctions du ministère pourrait nécessiter seulement un système manuel ou des modifications relativement simples aux systèmes actuels de traitement informatique. D'autres par ailleurs pourraient nécessiter l'élaboration de systèmes considérables, lesquels seront identifiés au cours des tâches 9.1 à 9.3 et 2.1 à 2.4.

**Début**

Août 1981

**Fin**

Février 1983

**Responsable**

Directeur, Services informatiques et intégrés de gestion

**Ressources**

À être déterminées en fonction des tâches 9.1 à 9.3. Elles pourraient s'élever à 12 mois-personnes.

**D. Évaluation des programmes**

**Objet** Évaluation des programmes

**Objet n°** 10

**Situation actuelle**

L'évaluation des programmes constitue une appréciation officielle des programmes et de leurs résultats; elle est en effet conçue spécialement en vue de servir de rétro-information sur le processus de planification stratégique. Elle fait partie intégralement de la fonction d'examen et de contrôle et elle devrait s'articuler étroitement avec la planification de même qu'avec la vérification de la gestion, qui en sont le complément. Au MEER, la responsabilité de l'évaluation des programmes a été déléguée de manière non officielle aux bureaux régionaux et provinciaux. Il n'existe pas de service d'évaluation des programmes au niveau du ministère où un haut fonctionnaire fait rapport directement au sous-ministre pour ce qui est des questions relatives à l'évaluation des programmes de toutes les régions. Par conséquent, aucun plan d'évaluation des programmes n'a été élaboré pour l'ensemble du ministère.

La création et la dotation officielles de services d'évaluation des programmes dans les régions varient de façon considérable.

**But**

Le présent projet a pour objet de mettre au point des moyens d'évaluation des programmes au sein du ministère en vue de satisfaire aux besoins de la gestion ministérielle et de combler les lacunes décelées au cours de l'enquête IMPAC.

**Tâches**

- 10.1 élaborer et approuver une politique d'évaluation des programmes
- 10.2 effectuer une étude de l'organisation
- 10.3 terminer les mesures structurelles et de dotation
- 10.4 identifier les composantes et mener des études d'appréciation de l'évaluation
- 10.5 élaborer et approuver un plan d'évaluation des programmes
- 10.6 mettre en oeuvre un plan d'évaluation des programmes.

**Tâche** Élaborer et approuver une politique d'évaluation des programmes.

**Tâche n°** 10.1

### Énoncé sommaire

Une politique d'évaluation des programmes aurait pour but de regrouper de façon uniforme les efforts des bureaux provinciaux, régionaux et national en matière d'évaluation des programmes, et d'assurer que la fonction d'évaluation des programmes du MEER est bien rattachée au processus de la gestion.

Cette politique a été préparée et elle fait actuellement l'objet d'une étude par le sous-ministre.

Cette politique propose, entre autres, les mesures suivantes:

1. que le sous-ministre soit le client de toutes les études d'évaluation des programmes identifiées au cours du plan d'évaluation des programmes;
2. la création d'un poste de conseiller ministériel en matière d'évaluation des programmes lequel relèverait directement du sous-ministre;
3. la création d'un Comité de gestion de l'évaluation des programmes, composé des membres du Conseil de direction et du conseiller ministériel.

Au cours de la mise en oeuvre de la fonction d'évaluation des programmes, la politique fera l'objet d'un examen et sera révisée, au besoin, selon les conclusions déterminées.

### Début

Août 1980

### Fin

Avril 1981

### Responsable

Sous-ministre adjoint, Planification et Coordination

### Ressources

Aucune ressource supplémentaire ne serait nécessaire pour le moment en vue de l'élaboration d'une politique d'évaluation des programmes.

**Tâche** Effectuer une étude de l'organisation.

**Tâche n°** 10.2

### **Énoncé sommaire**

Afin de poursuivre l'élaboration d'une structure organisationnelle aux fins de l'évaluation des programmes à l'administration centrale, on a confié à une firme de l'extérieur, en l'occurrence le Bureau de conseillers en gestion, le soin de faire un étude en deux étapes. On tâchera, au cours de la première étape, d'élaborer différentes solutions de rechange et de faire des recommandations en vue d'aider la direction à choisir la solution la mieux appropriée. On s'attache en particulier à mettre au point les relations fonctionnelles qui devraient exister entre l'administration centrale et les régions en matière d'évaluation des programmes. La deuxième étape consistera en la fourniture de plans détaillés en vue de mettre en oeuvre l'option retenue. Ces plans faciliteront l'achèvement des mesures structurelles et de dotation dont il est question à la tâche 10.3.

### **Début**

Novembre 1980

### **Fin**

Janvier 1981

### **Responsable**

Coordonnateur du groupe de travail IMPAC, en collaboration avec le sous-ministre adjoint, Planification et Coordination.

### **Ressources**

Expert-conseil

- \$17 000

**Tâche** Terminer les mesures structurelles et de dotation.

**Tâche n°** 10.3

**Énoncé sommaire**

Le but ultime de cette tâche sera la création et la dotation de services d'évaluation des programmes à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux.

La dotation des postes en évaluation au sein du ministère nécessitera l'engagement d'un certain nombre d'années-personnes sur une base continue.

**Début**

Avril 1981

**Fin**

Septembre 1981 Administra-  
tion cen-  
trale

En cours

Septembre 1981 Régions

**Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

Sous-ministres adjoints des régions

**Ressources**

Tel que recommandé dans l'étude organisationnelle - tâche 10.2.

**Tâche** Identifier les composantes et mener des études d'appréciation de l'évaluation.

**Tâche n°** 10.4

### Énoncé sommaire

Avant d'entamer l'élaboration d'un plan d'évaluation des programmes, on doit en identifier les composantes et envisager la possibilité de les soumettre à une évaluation. On doit fournir les raisons dans le cas où elles en seraient exclues.

### Début

Mai 1981

### Fin

Septembre 1981

### Responsable

Conseiller en matière d'évaluation des programmes

### Ressources

Conseiller en matière d'évaluation des programmes - six mois-personnes

Conseillers en matière d'évaluation des programmes des régions - huit mois-personnes

Experts-conseils - \$40 000

**Tâche** Élaborer et approuver un plan d'évaluation des programmes.

**Tâche n°** 10.5

### **Énoncé sommaire**

Un plan global d'évaluation des programmes au sein du ministère sera élaboré, étayé et approuvé par le sous-ministre. Un plan de ce genre devrait être conçu de manière à s'assurer que toutes les composantes de programmes sont étudiées aux fins d'évaluation, et les raisons concernant l'exclusion d'une composante donnée doivent également en faire partie.

Un plan provisoire d'évaluation pour le ministère a été préparé en réponse à une demande du DEDE qui le voulait pour le 1<sup>er</sup> décembre 1980.

### **Début**

Août 1981

### **Fin**

Octobre 1981

### **Responsable**

Conseiller en matière d'évaluation des programmes

### **Ressources**

Personnel relevant du conseiller - deux mois-personnes  
en matière d'évaluation des programmes

Conseillers en matière d'évaluation - quatre mois-personnes  
des programmes

**Tâche** Mettre en oeuvre un plan d'évaluation des programmes.

**Tâche n°** 10.6

**Énoncé sommaire**

Cette tâche débouchera sur la mise en oeuvre du Plan d'évaluation des programmes du ministère et sur l'exécution permanente d'études d'évaluation.

Il convient de noter que des études relatives à l'évaluation des programmes sont effectuées de façon constante dans les bureaux régionaux et provinciaux.

**Début**

**Fin**

Octobre 1981

Permanent

**Responsable**

Conseiller en matière d'évaluation des programmes

**Ressources**

Tel que recommandé dans l'étude organisationnelle - tâche 10.2.

**E. Vérification de la gestion**

**Objet** Gestion de la fonction vérification

**Objet n°** 11

**Situation actuelle**

Au cours des dernières années, on a procédé à une approche de vérification exhaustive au sein du ministère. Cette approche élargie de la vérification de la gestion, permise en grande partie grâce à l'utilisation des ressources du Bureau des services de vérification, a été encouragée par la haute direction; on y a d'ailleurs fait beaucoup allusion dans le rapport sur l'enquête IMPAC.

De façon générale, les observations faites à l'égard de la fonction vérification portaient sur le besoin de renforcer le rôle de la haute direction en vue d'assurer l'utilisation efficace des ressources de vérification.

**But**

La principale tâche consiste en l'ébauche d'autres lignes directrices ou conditions comme moyen d'informer les gestionnaires du ministère pour ce qui est du rôle et de la fonction des services de vérification, et de leur fournir les documents nécessaires.

**Tâches**

- 11.1 poursuivre les progrès réalisés en vue de l'élaboration d'une approche de vérification exhaustive
- 11.2 faire examiner, par le groupe de vérification, les principaux systèmes nouveaux ou révisés
- 11.3 faire examiner, par le groupe de vérification, les procès-verbaux des comités ministériels
- 11.4 créer un comité de vérification
- 11.5 publier et diffuser la politique de vérification
- 11.6 doter les postes en vérification du ministère
- 11.7 identifier les besoins de ressources des plans de vérification
- 11.8 coordonner l'examen des rapports de vérification par les cadres fonctionnels de l'administration centrale
- 11.9 présenter au sous-ministre le rapport sur la récapitulation annuelle.

**Tâche** Poursuivre les progrès réalisés en vue de l'élaboration d'une approche de vérification exhaustive.

**Tâche n°** 11.1

### **Énoncé sommaire**

Cette approche de vérification exhaustive a fait des progrès au cours des quelques dernières années. Il faut continuer dans cette veine si l'on veut faire en sorte que tous les aspects des opérations ministérielles soient soumis au processus de vérification. Cette évolution se poursuit actuellement au sein du ministère; elle pourrait toutefois être facilitée grâce à des mesures recommandées dans d'autres domaines, y compris la création d'un comité de vérification ministériel et la préparation de plans et de rapports annuels en matière de vérification.

Aux fins de rapport, le rapport annuel préparé en conformité de la tâche 11.9 comprendra une référence à l'évolution permanente de la fonction de vérification.

### **Début**

### **Fin**

Permanent

-

### **Responsable**

Gestionnaire de la vérification interne

### **Ressources**

Les besoins en ressources nécessaires à la vérification seront identifiés de façon permanente au cours de la préparation et de l'examen des plans de vérification.

**Tâche** Confier, au groupe de vérification, l'examen des principaux systèmes nouveaux ou révisés.

**Tâche n°** 11.2

### **Énoncé sommaire**

Les propositions relatives à la création de systèmes ne sont habituellement pas soumises au groupe de vérification du ministère pour un examen préalable à leur mise en oeuvre. À l'avenir, les principaux systèmes nouveaux ou révisés seront étudiés afin de déterminer à l'avance s'ils se prêtent à la vérification, si leurs contrôles sont suffisants, si leur mise en essai est efficace et adéquate, et s'il faut analyser les besoins.

Les lignes directrices relatives à la présentation des systèmes aux fins d'un examen préalable à leur mise en oeuvre, et les procédures de rapport des résultats de ces examens seront préparées afin d'être intégrées aux attributions dont il est question à la tâche 11.5.

### **Début**

Avril 1981

### **Fin**

Juin 1981

### **Responsable**

Gestionnaire de la vérification interne

### **Ressources**

Les ressources dont il est question à la tâche 11.5.

**Tâche** Confier, au groupe de vérification, l'examen des procès-verbaux des comités ministériels.

**Tâche n°** 11.3

### **Énoncé sommaire**

La grande portée de la fonction de vérification exige que le groupe de vérification se tienne au courant, au jour le jour, des plans, objectifs et politiques du ministère. Afin d'assurer au groupe de vérification l'accès à cette information, il est indispensable de réglementer de façon plus officielle la pratique de rendre facilement disponibles sur demande les procès-verbaux des réunions.

Les attributions devant compléter la politique de vérification du ministère feront allusion à l'accès à l'information demandée.

### **Début**

Avril 1981

### **Fin**

Juin 1981

### **Responsable**

Gestionnaire de la vérification interne

### **Ressources**

Les ressources dont il est question à la tâche 11.5.

**Tâche** Créer un comité de vérification.

**Tâche n°** 11.4

**Énoncé sommaire**

La portée de la fonction vérification est en train de s'élargir afin de permettre l'examen exhaustif de toutes les opérations et activités du ministère. Parallèlement à ce rôle élargi, il importe que la haute direction participe davantage à la fonction de vérification. La nomination du Comité de gestion en tant que Comité de vérification permettra à la fonction vérification de recevoir la grande priorité associée aux activités élargies d'une approche globale de la vérification de la gestion. Les attributions détaillées du Comité de vérification, comportant ses objectifs, sa fonction et ses domaines de responsabilité ont été soumises au sous-ministre à des fins d'examen.

**Début**

Août 1980

**Fin**

Avril 1981

**Responsable**

Sous-ministre adjoint principal

**Ressources**

Aucune ressource supplémentaire ne sera nécessaire.

**Tâche** Publier et diffuser la politique de vérification.

**Tâche n°** 11.5

**Énoncé sommaire**

La politique sur la vérification exhaustive du ministère a été distribuée aux sous-ministres adjoints. Cette politique, accompagnée d'un document plus détaillé sur les attributions énonçant, entre autres, les procédures et pratiques de vérification ainsi que les méthodes précises de suivi, les procédures relatives à l'examen préalable à la mise en oeuvre des systèmes, et les exigences en matière d'accès à l'information, sera préparée aux fins d'une diffusion plus générale et afin d'être insérée dans les manuels de programmes du ministère.

**Début**

Avril 1981

**Fin**

Juillet 1981

**Responsable**

Gestionnaire de la vérification interne

**Ressources**

Groupe de vérification

- trois mois-personnes

**Tâche** Doter les postes en vérification du ministère.

**Tâche n°** 11.6

**Énoncé sommaire**

Le ministère devrait créer et doter des postes en vérification afin d'assurer la continuité des connaissances spécialisées en matière de gestion de cette fonction, et de satisfaire aux exigences de la politique ministérielle sur la vérification exhaustive. Il faudra classifier les descriptions de postes révisées en vue de refléter la portée élargie des activités de vérification.

Malgré la dotation des postes de gestion au sein du groupe de vérification, on continuera de recourir aux services du Bureau des services de vérification, selon les besoins.

**Début**

Avril 1981

**Fin**

Septembre 1981

**Responsable**

Gestionnaire de la vérification interne

**Ressources**

Groupe de vérification

- un mois-personne

**Tâche** Identifier les besoins en ressources des plans de vérification.

**Tâche n°** 11.7

### **Énoncé sommaire**

On prépare, à l'heure actuelle, à l'intention de la direction et à des fins d'étude, un calendrier de vérification périodique témoignant des coûts estimatifs des ressources selon l'affectation. Les plans à plus long terme se rattachent plus particulièrement aux besoins en matière de prévision des programmes et ne donnent pas de détails concernant les besoins en ressources en fonction des affectations.

Grâce à la création d'un Comité de vérification au niveau du Comité de gestion, des plans de vérification annuels, tenant compte des besoins en ressources selon les affectations, seront préparés en consultation avec la haute direction du ministère et soumis à l'examen de ce comité.

Un plan de vérification pour 1981-1982 sera prêt à être étudié d'ici au 30 avril 1981.

### **Début**

### **Fin**

Permanent

-

### **Responsable**

Gestionnaire de la vérification interne

### **Ressources**

Cette tâche cadre bien avec l'évolution constante d'une approche de vérification exhaustive, telle qu'énoncée à la tâche 11.1.

**Tâche** Coordonner l'examen des rapports de vérification par les cadres fonctionnels de l'administration centrale.

**Tâche n°** 11.8

**Énoncé sommaire**

Dans un ministère fortement décentralisé, il importe que les cadres fonctionnels de l'administration centrale prennent des mesures en vue de coordonner les activités déclenchées en réponse aux recommandations de vérification sur des questions touchant le ministère tout entier. La pratique actuelle au sein du ministère assure la discussion, avec le groupe client, des conclusions de la vérification et la surveillance des mesures de suivi. La nomination intentionnelle du Comité de gestion en tant que Comité de vérification permettra de s'assurer que les cadres supérieurs sont bien informés.

**Début**

**Fin**

Permanent

-

**Responsable**

Gestionnaire de la vérification interne

**Ressources**

Aucune ressource ne sera nécessaire.

**Tâche** Présenter au sous-ministre le rapport récapitulatif annuel.

**Tâche n°** 11.9

**Énoncé sommaire**

Des rapports annuels, faisant la récapitulation des activités, des recommandations et des incidences de la vérification, seront préparés et présentés, aux fins d'examen, au sous-ministre et au Comité de vérification.

Conformément à cette approche, un examen des activités de l'année écoulée sera préparé avant le mois de juin 1981, et présenté au Comité de vérification à des fins d'examen.

**Début**

**Fin**

Avril 1981

Juin 1981

**Responsable**

Gestionnaire de la vérification interne

**Ressources**

Cette tâche pourra être effectuée à l'aide des ressources dont dispose actuellement le groupe de vérification.







**ANNEXES**



## Renvoi des observations IMPAC

(Par numéro de renvoi du groupe de travail)

<u>N° de renvoi du groupe de travail</u>	<u>Article IMPAC</u>	<u>Observation</u>	<u>N° de tâche du Plan d'action</u>
1	1.1(d)	Plus grande spécification des objectifs stratégiques des ECD	1.3
2	1.1(d)	Classement par ordre de priorité des objectifs des ECD	1.3
3	1.2(b)	Élaboration de l'analyse financière	1.4
4	2.1(c)	Élaboration d'objectifs précis mesurables et classés par ordre de priorité en vertu des ententes auxiliaires	1.3
5	2.1(c)	Établissement d'objectifs et de plans opérationnels à long terme	2.1
6	2.2	Identification des avantages prévus des ententes auxiliaires de rechange éventuelles	2.1
7	2.5(b)	Élaboration d'objectifs opérationnels de gestion à long terme	2.1
8	3.1	Examen des objectifs opérationnels de l'année en cours	2.4
9	3.2	Examen des plans opérationnels de gestion de l'année en cours	2.4
10	3.3	Procédure officielle pour les plans opérationnels de gestion de l'année en cours	2.4
11	4.4(b)	Conversion en budgets des plans opérationnels	2.4

<u>N° de renvoi du groupe de travail</u>	<u>Article IMPAC</u>	<u>Observation</u>	<u>N° de tâche du Plan d'action</u>
12	Art. 5	Sommaire des domaines	11.1, 11.3
13	Art. 5	Sommaire des domaines	11.1, 11.3
14	Art. 5	Sommaire des domaines	3.1, 3.2
15	Art. 5	Sommaire des domaines	11.4
16	Art. 5	Sommaire des domaines	3.1, 3.2
17	Art. 5	Sommaire des domaines	11.3, 11.5
18	6.1	Dotation des postes d'agents financiers principaux des régions	3.1, 3.2
19	6.2	Pouvoirs fonctionnels dans la gestion de la fonction financière	3.1, 3.2
20	6.3	Besoin de mettre à jour et de réviser le Manuel de gestion financière	4.2
21	6.3	Nécessité de faire réviser à l'administration centrale le supplément régional du Manuel de la politique financière	4.2
22	6.4	Formation	3.3, 3.4
23	7.2	Publication du volume des procédures	4.2
24	7.1	Insertion des procédures de conciliation dans le Manuel financier	4.2
25	7.2	Établissement de lignes directrices sur les comptes de contrôle et les systèmes secondaires	4.2

<u>N° de renvoi du groupe de travail</u>	<u>Article IMPAC</u>	<u>Observation</u>	<u>N° de tâche du Plan d'action</u>
26	7.5	Rédaction et publication de lignes directrices sur le contrôle de l'actif dans le Manuel financier	4.2
27	7.13	Publication, dans le Manuel financier, des responsabilités et des procédures relatives à la fonction de la paye	4.2
28	8.7	Documentation des politiques et procédures sur les recettes et les comptes recevables dans le Manuel financier	4.2
29	9.1	Système de classification fonctionnelle	1.4
30	9.2	Système intégré de gestion financière	6.1
31	9.2	Système d'information financière; nécessité d'identifier les besoins des usagers	6.1
32	9.5	Nécessité d'établir un système de contrôle des engagements	6.2
33	10.1	Système d'information et de la performance opérationnelles	9.2
34	10.1	Nécessité de faire préciser par la haute direction les besoins d'information du ministère	8.1
35	10.1	Élaboration du SMP	9.2
36	10.3	SMP: Ententes auxiliaires	9.2
37	10.4	Examen de la gestion et vérification interne	2.1, 2.4, 11.1
38	10.4	Manuel d'évaluation des projets: élaboration d'objectifs mesurables	2.5, 10.1

<u>N° de renvoi du groupe de travail</u>	<u>Article IMPAC</u>	<u>Observation</u>	<u>N° de tâche du Plan d'action</u>
39	11.1	Évaluation des programmes: structure et responsabilité organisationnelles	10.2, 10.3
40	11.2	Évaluation des programmes: pouvoirs fonctionnels	10.1, 10.2
41	11.3	"Évaluabilité" des éléments de programmes	10.4
42	11.4	Élaboration d'un plan minis- tériel d'évaluation des programmes	10.5
43	11.5	Évaluation des programmes: ressources	10.3, 10.5
44	11.6	Classement par ordre de priorité par la haute direction des évaluations de programmes proposées	10.1, 10.5
45	11.6	Évaluation des programmes: besoin d'attributions approuvées	10.1
46	11.7	Fonction de rapport pour l'évaluation des programmes	10.1, 10.2
47	11.8	Fonction hiérarchique	10.1, 10.2
48	11.1	Structure et responsabilité organisationnelles	10.3
49	11.3	Définition des programmes à des fins d'évaluation	10.4
50	11.4	Plan d'évaluation des programmes régionaux	10.5
51	11.5	Ressources nécessaires à l'évaluation	10.3
52	11.5(1)	Formation relative à l'évaluation	10.1, 10.3

<u>N° de renvoi du groupe de travail</u>	<u>Article IMPAC</u>	<u>Observation</u>	<u>N° de tâche du Plan d'action</u>
53	11.6	Sélection et direction des évaluations de programmes de l'année en cours	10.1, 10.5
54	11.8	Utilisation et mesures correctrices	10.1
55	11.3	Définition des programmes aux fins d'évaluation	10.4
56	11.4	Plan d'évaluation des programmes régionaux	10.5
57	11.5	Dotation des postes en évaluation	10.3
58	11.5	Formation et perfectionnement	10.1, 10.3
59	11.1	Évaluation des programmes: structure et responsabilités organisationnelles	10.2 10.3
60	11.3	Définition des programmes aux fins d'évaluation	10.4
61	11.4	Plan d'évaluation des programmes régionaux	10.5
62	11.5	Affectation de ressources à la fonction d'évaluation	10.3
63	11.5	Évaluation des programmes: formation du personnel	10.1, 10.3
64	11.1	Évaluation des programmes: structure et responsabilités organisationnelles	10.2 10.3
65	11.3	Plan d'évaluation des programmes régionaux	10.4
66	11.4	Plan d'évaluabilité des programmes régionaux	10.5
67	11.5	Évaluation du programme de dotation	10.3

<u>N° de renvoi du groupe de travail</u>	<u>Article IMPAC</u>	<u>Observation</u>	<u>N° de tâche du Plan d'action</u>
68	11.5	Formation et perfectionnement en matière d'évaluation des programmes	10.1, 10.3
69	11.6	Sélection et direction d'évaluations des programmes de l'année en cours	10.1
70	11.7	Fonction hiérarchique	10.1
71	11.8	Utilisation et mesures correctrices	10.1
72	12.2	Établissement d'une politique des systèmes de rapport sur l'analyse des écarts	2.1, 2.4
73	13.1	Présentation des propositions de conception pour la vérification interne	11.2
74	13.1	Accès aux procès-verbaux des réunions ministérielles	11.3
75	13.1	Accent mis sur l'évaluation de la vérification interne par la direction	11.1
76	13.2	Création d'un Comité de vérification	11.4
77	13.2	Publication de manuels de la politique de vérification au sein du ministère	11.5
78	13.3	Dotation des postes vacants en vérification	11.6
79	13.4	Fourniture d'un soutien détaillé pour le plan de vérification et le calendrier de vérification	11.7
80	14.4	Établissement de procédures sur les problèmes touchant tout le ministère	11.8
81	14.5	Publication annuelle de rapports récapitulatifs présentés au sous-chef	11.9

**Sommaire des ressources****TABLEAU A - RESSOURCES**(Mois-personnes par année financière  
et selon le domaine/l'objet/la tâche)

<b>Domaine/Objet/Tâche</b>	<b>81/82</b>	<b>82/83</b>	<b>83/84</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Planification</b>				
<u>Opérations et plans stratégiques</u>				
1.1	3	-	-	3
1.2	8	-	-	8
1.3	3	-	-	3
1.4	8	-	-	8
<b>Total partiel</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22</b>
<u>Planification opérationnelle</u>				
2.1	10	-	-	10
2.2	4	-	-	4
2.3	3	-	-	3
2.4	7	-	-	7
<b>Total partiel</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24</b>
<b>Total - Domaine</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>46</b>
<b>Gestion financière</b>				
<u>Gestion de la fonction financière</u>				
3.1	2	-	-	2
3.2	2	-	-	2
3.3	2	-	-	2
3.4	2	-	-	2
<b>Total partiel</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
<u>Diffusion de la politique et des procédures</u>				
4.1	1	-	-	1
4.2	7	4	-	11
4.3	3	-	-	3
<b>Total partiel</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>15</b>
<b>Total - Domaine</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>23</b>

TABLEAU A - RESSOURCES(Mois-personnes par année financière  
et selon le domaine/l'objet/la tâche)

<u>Domaine/Objet/Tâche</u>	<u>81/82</u>	<u>82/83</u>	<u>83/84</u>	<u>TOTAL</u>
<b>Gestion des systèmes</b>				
<u>Structure organisation-</u> <u>nelle du S.I.F.G.</u>				
5.1	6	-	-	6
5.2	1	-	-	1
5.3	1	-	-	1
5.4	2	-	-	2
Total partiel	10	-	-	10
<u>Systemes d'information</u> <u>financière</u>				
6.1	7	-	-	7
6.2	-	-	-	-
6.3	3	-	-	3
6.4	2	1	-	3
6.5	-	3	-	3
6.6	-	36	36	72
Total partiel	12	40	36	88
<u>S.I.F.G. relatif</u> <u>aux subventions</u>				
7.1	8	-	-	8
7.2	5	-	-	5
7.3	2	-	-	2
7.4	-	38	12	50
Total partiel	15	38	12	65
<u>Rapports périodiques</u> <u>sur la gestion</u>				
8.1	3	-	-	3
Total partiel	3	-	-	3

TABLEAU A - RESSOURCES(Mois-personnes par année financière  
et selon le domaine/l'objet/la tâche)

<u>Domaine/Objet/Tâche</u>	<u>81/82</u>	<u>82/83</u>	<u>83/84</u>	<u>TOTAL</u>
<b>Gestion des systèmes (suite)</b>				
<u>Structure organisation-</u>				
<u>nelle du S.I.F.G.</u>				
9.1	6	-	-	6
9.2	6	-	-	6
9.3	1	1	-	2
9.4	6	6	-	12
Total partiel	19	7	-	26
<u>Total - Domaine</u>	<u>59</u>	<u>85</u>	<u>48</u>	<u>192</u>
<b>Évaluation des programmes</b>				
<u>Évaluation des programmes</u>				
10.1	-	-	-	-
10.2	-	-	-	-
10.3	-	-	-	-
10.4	14	-	-	14
10.5	6	-	-	6
10.6	-	-	-	-
<u>Total - Domaine</u>	<u>20</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>20</u>
<b>Vérification de la gestion</b>				
<u>Gestion de la fonction</u>				
<u>vérification</u>				
11.1	-	-	-	-
11.2	-	-	-	-
11.3	-	-	-	-
11.4	-	-	-	-
11.5	3	-	-	3
11.6	1	-	-	1
11.7	-	-	-	-
11.8	-	-	-	-
11.9	-	-	-	-
<u>Total - Domaine</u>	<u>4</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>4</u>
<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>

TABLEAU A DES RESSOURCES - SOMMAIRE(Mois-personnes par année financière  
et selon l'objet)

	<u>81/82</u>	<u>82/83</u>	<u>83/84</u>	<u>TOTAL</u>
<b>Objet</b>				
1. Opérations et plans stratégiques	22	-	-	22
2. Planification opérationnelle	24	-	-	24
3. Gestion de la fonction financière	8	-	-	8
4. Diffusion de la politique et des procédures	11	4	-	15
5. Structure organisationnelle	10	-	-	10
6. Systèmes d'information financière	12	40	36	88
7. S.I.G.F. relatif aux subventions	15	38	12	65
8. Rapports périodiques sur la gestion	3	-	-	3
9. Systèmes de mesure de la performance	19	7	-	26
10. Évaluation des programmes	20	-	-	20
11. Gestion de la fonction vérification	4	-	-	4
<b>Total général</b>	<b>148</b>	<b>89</b>	<b>48</b>	<b>285</b>

TABLEAU B - RESSOURCES

(Ressources obtenues par contrat, par année financière  
et selon la tâche)

en milliers de dollars

<b>Tâche</b>	<u>80/81</u>	<u>81/82</u>	<u>82/83</u>	<u>TOTAL</u>
3.3	-	30	-	30
3.4	-	50	50	100
5.1	-	20	-	20
5.2	-	20	-	20
5.3	-	14	-	14
6.4	-	20	5	25
7.1	-	20	-	20
9.2	-	45	-	45
9.3	-	5	15	20
10.2	17	-	-	17
10.4	-	40	-	40
<b>Total</b>	17	264	70	351

TABLEAU C - RESSOURCES  
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA GESTION INTÉGRÉE

	en milliers de dollars			
	80/81	81/82	82/83	TOTAL
<b>A. Traitements*</b>				
1 Directeur général	4	48	48	100
2 Agents	8	96	96	200
1 Personnel de soutien	1	12	12	25
TOTAL PARTIEL	13	156	156	325
<b>B. Coûts du personnel connexe</b>				
	5	15	15	35
TOTAL	18	171	171	360
*Selon le nombre de mois-personnes suivants:	4	48	48	100

SOMMAIRE DES RESSOURCESTABLEAU D

en milliers de dollars

<b>Catégorie des ressources</b>	<u>80/81</u>	<u>81/82</u>	<u>82/83</u>	<u>83/84</u>	<u>TOTAL</u>
A. Coûts des mois-personnes*	-	444	267	144	855
B. Ressources obtenues par contrat	17	264	70	-	351
C. Direction générale de la gestion intégrée	18	171	171	-	360
	35	879	508	144	\$1,566

\*Le coût de chaque mois-personne s'élève à \$3 000 par mois en dollars constants de 1980-1981.

