



Évaluation du Programme de la coordination géographique et de l'appui aux missions



Rapport final

Préparé par la Direction de la diplomatie, du
commerce et des affaires corporatives (PRE)

Affaires mondiales Canada

Janvier 2020

Acronymes, sigles et symboles

AC	Administration centrale	NDS	Direction de la planification stratégique, des opérations et des politiques – Secteur des Amériques
AI	Aide internationale	NGM	Secteur des Amériques
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada	NMD	Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions
CdM	Chef de mission	NMO	Unité de la coordination géographique
COSMOS	Système de gestion des opérations consulaires	NMS	Unité de l'appui aux missions et de la promotion des intérêts
CPI	Cadre-pays intégré	NMV	Unité de coordination Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada/Agence des services frontaliers du Canada
DG	Directeur général	NMZ	Unité chargée d'Horizon 2020
DPD	Opérations d'aide internationale	NNB	Unité de la promotion des intérêts en Amérique du Nord
DPI	Processus de programmation et coordination de l'aide internationale	OAZ	Direction de la planification ministérielle et de la programmation politique et régionale pan-asiatique – Secteur de l'Asie-Pacifique
EGM	Secteur de l'Europe, de l'Arctique, du Moyen-Orient et du Maghreb	OGM	Secteur de l'Asie-Pacifique
ELC	Unité de la planification stratégique et de la cohérence – Secteur de l'Europe, de l'Arctique, du Moyen-Orient et du Maghreb	PCE	Plan commercial et économique
ETP	Équivalent temps plein	PRE	Direction de l'évaluation de la diplomatie, du commerce et des affaires corporatives
FCIL	Fonds canadien d'initiatives locales	PRI	Profil de l'information sur le rendement
FCM	Fonds culturel des missions	RSG+	Rapport sommaire de gestion+
FDM	Fonds discrétionnaire de la mission	SAP	Système financier et administratif (SFA)
FINSTAT	Rapport mensuel sur la situation financière	SFA	Système financier et administratif (SAP)
FSC	Fonds pour services aux clients	SGIS	Système de gestion de l'information sur la sécurité
FSCI	Fonds de la stratégie axée sur le commerce d'intégration (FSCI)	SIGBM	Système intégré pour la gestion des biens à la mission
GC	Gouvernement du Canada	SMA	Sous-ministre adjoint
Géo	Secteur géographique	SPED	Service de la politique étrangère et de la diplomatie
IFM	Secteur de la sécurité internationale et des affaires politiques	TRIO 2	Le système de gestion des relations avec la clientèle du Service des délégués commerciaux
IRCC	Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada	WFO	Direction des opérations, de la planification et de la coordination stratégique – Secteur de l'Afrique sub-saharienne
LCM	Secteur des affaires publiques	WGM	Secteur de l'Afrique sub-saharienne

Table des matières

4

Sommaire

5

Contexte

7

Justification de
l'évaluation

10

Constatations

30

Principales considérations
ministérielles

31

Recommandations

32

Réponse de la direction
et plan d'action

34

Annexes

Sommaire

Contexte

Dans le cadre du Plan quinquennal d'évaluation du Ministère d'Affaires mondiales Canada, la Direction de la diplomatie, du commerce et des affaires corporatives (PRE) a effectué une évaluation du Programme de la coordination géographique et de l'appui aux missions. Le Programme relève de la Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD), au sein du Secteur des Amériques. La Direction générale a le mandat complexe, d'une part, d'effectuer la coordination entre les secteurs géographiques et les autres parties prenantes afin d'assurer la cohérence au sein du réseau géographique et, d'autre part, d'appuyer la planification, la production de rapports, la promotion des intérêts traditionnels et numériques, et les opérations des missions.

L'évaluation portait sur les domaines suivants : 1) le mandat, les rôles et les responsabilités de NMD; 2) le rôle de NMD à l'appui des missions; 3) l'utilisation des outils et des données à des fins de planification et de rapport (en insistant sur Strategia); 4) les liens avec les autres directions ayant des fonctions d'appui aux missions au sein du Ministère.

Constatations

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de conclure que les unités de NMD accomplissent leur mandat, et que leurs activités constituent un besoin continu. Dans son ensemble, il est impératif de clarifier le mandat, les rôles et les responsabilités de la Direction générale. En outre, les outils de planification et de rapports gérés par NMD sont importants et nécessaires pour le Ministère. Cependant, la multiplicité et le manque d'interopérabilité des outils ministériels de planification et de rapports ont soulevé de nombreuses questions.

L'évaluation a révélé que NMD joue un rôle de coordination et de soutien important, mais qu'elle est souvent prise pour une direction générale « fourre-tout » composée de plusieurs unités ayant des rôles et des responsabilités variés. Dans l'ensemble, le rôle de la Direction générale ne semble pas bien connu ou pas bien compris au sein du Ministère.

L'évaluation a révélé que les fonctions de la Direction générale se recoupent peu avec celles des autres directions au sein du Ministère. Les services de soutien offerts aux missions par NMD sur le plan de la promotion des intérêts et de l'engagement numérique sont distincts au sein du Ministère. Ces services leur sont très utiles et ne nécessitent qu'un petit nombre d'améliorations. Bien que le rôle de l'unité de coordination géographique de NMD soit unique au sein du Ministère, son mandat pourrait être mieux communiqué.

L'évaluation a également révélé que les nombreux outils de planification et de rapports du Ministère sont une source de frustrations pour les utilisateurs et sont susceptibles de nuire à l'utilisation efficace de Strategia, qui est un outil intégré de planification, de suivi et de rapports. Malgré les efforts déployés pour améliorer et simplifier Strategia, l'utilisation du système et certaines fonctionnalités demeurent problématiques. Les rapports incomplets des utilisateurs ainsi que l'engagement incohérent de l'AC dans le processus de planification et de rapport nuisent à la fois à la qualité des données de Strategia et à leur utilisation ultérieure pour la prise de décisions. Enfin, l'évaluation a révélé que Strategia n'a bénéficié d'aucune allocation budgétaire permanente depuis sa création, ce qui pourrait ralentir les améliorations futures du système.

Recommandations

Les considérations et les constatations de l'évaluation ont débouché sur les recommandations suivantes :

- 1) Il est recommandé que NMD, en collaboration avec les autres secteurs, **élabore un plan de la Direction générale** définissant clairement ses rôles et responsabilités distincts et ses besoins en matière de ressources, **et communique ce plan dans l'ensemble du Ministère.**
- 2) Il est recommandé que NMD, en collaboration avec les autres parties prenantes pertinentes au sein du Ministère, **élabore une approche pour renforcer les outils de planification, de suivi et de rapport du Ministère.**

Contexte du Programme

Chronologie de NMD

2013

Fusion du Ministère

2014

Création de NMD, et des unités NMS, NMO et NMV

2015

Ajout de NMZ à NMD

2017

Création du **Fonds culturel des missions**

Transfert de tous les dossiers d'aide internationale (et de 4 ETP) de NMO à **Opérations d'aide internationale (DPD)**

2018

Transfert du **Fonds canadien d'initiatives locales** du Secteur I à NMS Canada

Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD)



Mission : favoriser les relations avec les missions, les secteurs et les autres parties prenantes; élaborer, rationaliser et gérer les systèmes, les outils, les processus, les services et les structures ministériels; promouvoir les connaissances, les réseaux et les approches axées sur les résultats pour appuyer le rendement et réduire la charge de travail; et encourager la cohésion entre les missions et l'administration centrale (AC) et au sein de celles-ci.

Appui aux missions (NMS)



Mandat : offrir des services (p. ex. Strategia et MonInternational) de **planification et de rapport** aux missions.



Mandat : élaborer des campagnes de **promotion des intérêts**, promouvoir la **culture** et gérer trois programmes de **financement** (Fonds discrétionnaire de la mission [FDI], Fonds culturel des missions [FCM] et Fonds canadien d'initiatives locales [FCIL]) pour les missions.

Coordination géographique (NMO)



Mandat : faciliter les discussions et améliorer l'échange de renseignements et la collaboration entre les secteurs géographiques pour **renforcer la coordination dans son ensemble**.

Coordination IRCC/ASFC (NMV)



Mandat : **coordonner la relation d'Affaires mondiales Canada** avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Objectif 2020 (NMZ)



Mandat : diriger les efforts de renouvellement de la fonction publique à Affaires mondiales Canada dans le but de créer **une fonction publique moderne et ouverte**.

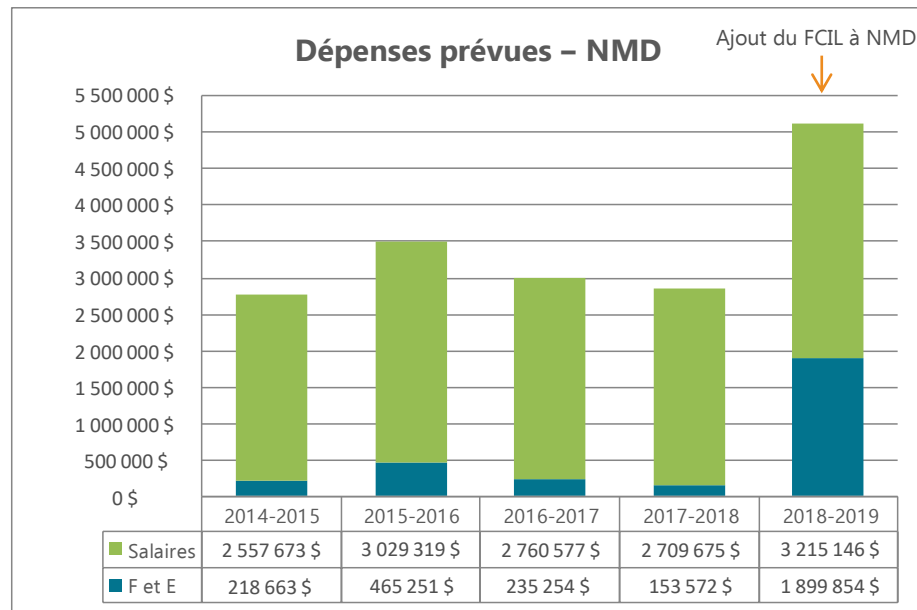
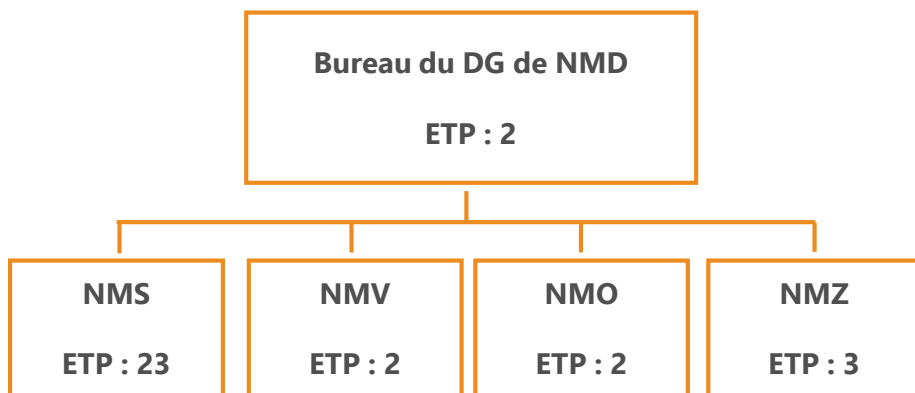


Ressources financières

Le budget annuel total de NMD change d'une année à l'autre, tout comme sa structure, car son objectif est d'appuyer les missions et les programmes de financement, dont les besoins et les demandes varient. Les dépenses prévues de 2014-2015 à 2017-2018 s'élevaient en moyenne à 3 032 496 \$ par année, tandis que celles de 2018-2019 ont augmenté pour passer à 5 115 000 \$ en raison de l'ajout du FCIL à son portefeuille.

Ressources humaines

NMD compte 33 équivalents temps plein (ETP), dont un directeur général (DG).



Fonds

NMD gère actuellement trois programmes de financement : le Fonds discrétionnaire de la mission (**FDM**), doté d'un budget de 1,5 million de dollars (et d'une réserve additionnelle de 150 000 \$ pour les demandes de financement supplémentaires); le Fonds culturel des missions (**FCM**), doté d'un budget de 1,75 million de dollars; et le Fonds canadien d'initiatives locales (**FCIL**), doté d'un budget de 14,7 millions de dollars.

Justification de l'évaluation

Dans le cadre du Plan quinquennal d'évaluation d'Affaires mondiales Canada, la Direction de l'évaluation de la diplomatie, du commerce et des affaires corporatives (PRE) a effectué, en 2018-2019, une évaluation de la Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD), laquelle est inscrite à titre de programme dans le nouveau répertoire des programmes. Elle n'avait jamais fait l'objet d'une évaluation auparavant.

Il importe de noter que même si NMD figure en tant que programme au répertoire des programmes d'Affaires mondiales Canada, il s'agit en réalité d'un ensemble d'unités distinctes ayant des activités précises. Pour effectuer l'évaluation, l'équipe a adopté une approche organisationnelle et évalué les services fournis par NMD aux missions et aux secteurs géographiques. La portée de l'évaluation tient compte de l'intérêt du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation, qui souhaite comprendre le rôle de NMD, c'est-à-dire ce qu'elle fait et ce qu'elle devrait faire.

Portée de l'évaluation

L'évaluation visait la période s'échelonnant de 2013-2014 à 2017-2018 et elle portait sur les éléments suivants :

- Le mandat, les rôles et les responsabilités de NMD dans leur ensemble;
- Le rôle de NMD dans l'appui aux missions au chapitre de la planification et de la production de rapports (y compris Strategia), et sur le plan des services de promotion des intérêts et de diplomatie numérique;
- L'utilisation des outils et des données à des fins de planification et de rapport (notamment Strategia), les liens avec la prise de décisions et la stratégie des données ministérielles;
- Les liens avec les autres directions ayant des fonctions d'appui aux missions au sein du Ministère.

Il importe de souligner que le FCIL ne s'inscrivait pas dans la portée de la présente évaluation, car il s'est récemment ajouté à la Direction générale, soit en juillet 2018, période qui n'était pas visée par l'évaluation. L'évaluation n'a pas non plus porté sur le rendement du FCM et du FDM.

Questions d'évaluation

Quels sont les principaux rôles et responsabilités de NMD?

**Y a-t-il chevauchement ou complémentarité des responsabilités entre NMD et les autres directions ou secteurs?
Y a-t-il des lacunes?**

**Les activités d'appui aux missions de NMD répondent-elles aux besoins des missions à l'étranger?
Y a-t-il des lacunes?**

NMD est-elle en mesure d'aider efficacement les missions (p. ex. outils, échange de renseignements, documents et rapports, formation, ressources humaines)?

Quelles données sont générées par les outils relevant de NMD? Dans quelle mesure ces données répondent-elles aux besoins en matière de rapports et contribuent-elles à la prise de décisions efficaces et en temps voulu dans les missions et à l'AC?

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation a fait appel à des **méthodes mixtes** : les données ont été recueillies auprès d'un éventail de sources afin de fonder l'analyse des données et la formulation des constatations sur une multiplicité d'éléments probants. Bien que des exemples soient utilisés à des fins d'illustration tout au long du rapport, chaque constatation a été **triangulée** à l'aide de preuves provenant d'un mélange de données quantitatives et qualitatives, et les recommandations fournies sont fondées sur ces constatations. Les méthodes et les sources de données ci-dessous ont été utilisées pour répondre aux questions de l'évaluation.

ENTREVUES AVEC LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES (n = 28)

Des entrevues individuelles semi-structurées ont été menées en personne et par téléphone auprès des principales parties prenantes, notamment les DG, les directeurs, les directeurs adjoints et les chefs d'unité, en mettant l'accent sur les secteurs géographiques et NMD. Les questions reposaient sur les connaissances contextuelles et les rôles et responsabilités liés aux domaines visés par l'évaluation.

SONDAGE (n = 674)

Un sondage en ligne a été effectué auprès de 1 926 employés canadiens, y compris les chefs de mission et les gestionnaires de programme, ainsi qu'auprès des employés recrutés sur place dans toutes les missions. Le taux de réponse brut est de 35 %. Le sondage visait à obtenir de la rétroaction et des idées de la part du personnel des missions concernant Strategia (contribution et chevauchement), les outils de promotion des intérêts, d'engagement numérique ou de diplomatie culturelle, la gestion des programmes de financement (FCM, FDM, FCIL) et Objectif 2020.

GROUPES DE DISCUSSION (n = 6)

Les groupes de discussion organisés avec le personnel de l'AC visaient à obtenir des commentaires sur le rôle joué par NMD dans la planification et la production de rapports. Le but était de bien comprendre les données générées par Strategia et en quoi ces données répondent aux besoins en matière de rapports et contribuent à la prise de décisions rapides et efficaces dans les missions et à l'AC.

EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

Un examen de la documentation a été réalisé afin de recueillir des renseignements liés aux questions posées aux fins de l'évaluation. Parmi les sources consultées, mentionnons les rapports et les plans annuels, les profils d'information sur le rendement, les résultats des enquêtes menées par NMD (p. ex. les résultats du sondage sur la réunion générale des chefs de mission de 2018), les rapports produits par NMD ainsi que les outils et les bases de données (p. ex. Strategia, MonInternational). Un examen de la documentation didactique a également été effectué afin de mieux comprendre le concept de coordination lorsqu'il s'agit de l'élaboration des politiques et de la prise de décisions.

LIMITES ET MESURES D'ATTÉNUATION

Confidentialité et biais : Pour l'évaluation de NMD, il a fallu interroger presque tout le personnel de la Direction générale. Comme certaines unités ne sont formées que de quelques employés, il aurait été facile d'attribuer certains commentaires à des personnes en particulier. En outre, certains membres du personnel actuels pourraient avoir des préjugés ou hésiter à critiquer le programme.

Mesures d'atténuation : Les personnes interrogées étaient encouragées à répondre franchement et on leur a assuré que leurs commentaires resteraient anonymes. Les renseignements obtenus lors des entrevues ont été validés au regard des données recueillies dans le cadre de l'examen de la documentation et avec les données du sondage, afin de réduire une distorsion éventuelle et de renforcer les constatations.

Accessibilité et cohérence des données : L'équipe chargée de l'évaluation a tenté de réaliser des études de cas à partir des rapports des missions consignés dans Strategia de 2014-2015 à 2018-2019, et a comparé la qualité des données dans l'ensemble des volets au sein d'une mission et dans l'ensemble des missions. Les rapports des missions dans Strategia n'étaient pas cohérents et étaient incomplets; il n'a donc pas été possible d'utiliser cette méthodologie pour évaluer équitablement la qualité des données.

Mesures d'atténuation : La qualité des données a été évaluée en triangulant les sources, notamment un survol des rapports provenant des missions dans Strategia, la preuve que les données de Strategia sont utilisées à des fins décisionnelles, ainsi que les réponses fournies aux entrevues et au sondage sur les perceptions liées à la qualité des données.

Évaluation atypique : Les évaluations mesurent souvent la réussite d'un programme au regard des résultats déclarés. La présente évaluation a représenté un défi, car la Direction générale est formée de différentes unités ayant différentes fonctions. En outre, l'équipe chargée de l'évaluation a constaté que les résultats de la Direction générale sont vastes et difficiles à mesurer et à comparer.

Mesures d'atténuation : L'équipe chargée de l'évaluation a adopté une approche différente en l'occurrence, semblable à celle d'une évaluation organisationnelle. L'évaluation a permis d'évaluer la pertinence de la Direction générale dans son ensemble ainsi que l'efficacité des activités de chaque unité séparément.

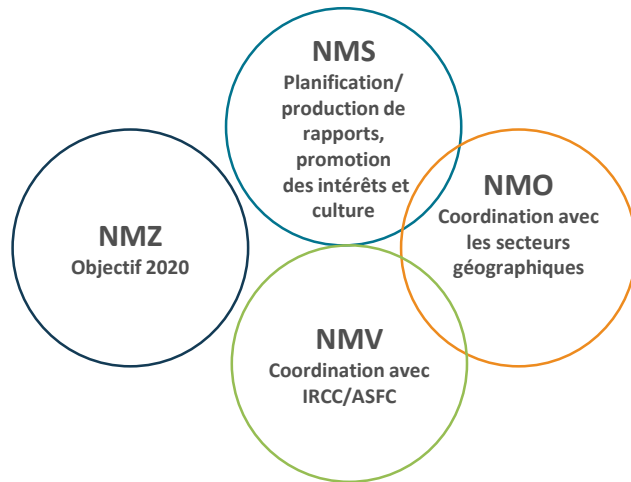


NMD

Mandat, rôles et responsabilités



Constatation 1 NMD joue une importante fonction de coordination et de soutien, avec des rôles et des responsabilités variées.



NMS

Toutes les unités qui composent la Direction de l'appui aux missions (NMS) soutiennent directement les missions. L'ajout récent du FCIL à NMS a reçu un bon accueil, car tous les fonds des missions (FDM, FCM et FCIL) sont ainsi regroupés au sein d'une direction. Comparativement aux autres unités de NMD, NMS est une direction de grande taille. D'ailleurs, certains répondants estiment qu'il serait justifié d'en faire une direction générale à part entière. Dans le cadre de **synergies au sein de NMS**, l'Unité de la planification et des rapports travaille avec l'Unité de la promotion des intérêts et de l'engagement numérique pour offrir des formations conjointes. En outre, la planification et la production des rapports concernant les initiatives liées au FDM et au FCM s'effectuent dans Strategia, ce qui accroît les liens au sein de NMS.

NMO et NMV

Les entrevues avec le personnel ont révélé que toutes les unités au sein de NMD profitent de leur proximité avec l'Unité de la coordination géographique (NMO) pour influencer sur les ordres du jour des réunions de haut niveau. À part ce fait, il y a peu d'interaction entre les autres unités et NMO. La Direction générale envisage de restructurer cette unité, éventuellement pour la fusionner avec l'Unité de coordination IRCC/ASFC (NMV). Il existe des complémentarités entre ces deux unités qui ont des **rôles administratifs similaires** dans l'organisation des réunions. Cependant, les dossiers sont très différents. En effet, NMV se concentre sur la coordination de l'ensemble des dossiers du Ministère liés à l'immigration, et NMO travaille à différentes questions qui touchent les secteurs géographiques seulement.

NMZ

L'Unité chargée d'Objectif 2020 (NMZ) est **considérée à de nombreux égards comme un cas particulier** au sein de NMD. En effet, elle n'offre aucun soutien direct aux missions ni aucun service de coordination géographique. Elle a collaboré récemment avec NMS à la publication des rapports de MonInternational sur un site Web public. Cependant, NMZ pourrait collaborer à l'égard d'activités semblables avec n'importe quelle unité ne faisant pas partie de NMD.

Les entrevues réalisées au sein du Ministère ont révélé que NMD est considérée comme une direction générale « fourre-tout » comprenant des **unités qui n'ont aucun autre lien logique**. Cependant, de nombreuses personnes interrogées ont également admis que, dans une organisation de grande taille, une direction générale de ce genre, c'est-à-dire qui est composée d'unités et de fonctions périphériques, est souvent nécessaire. En l'occurrence, NMD a relevé le défi qui consiste à créer une vision commune et un modèle logique pour rassembler les différentes unités qui la composent.

La vision de la Direction générale est la suivante : « Promouvoir et coordonner les missions et les secteurs géographiques en leur offrant des solutions novatrices et en favorisant la collaboration efficace entre les partenaires pour faire progresser les priorités du gouvernement du Canada. » La vision, tout comme le modèle logique, est complexe, car elle vise à intégrer toutes les unités, qui ont des mandats distincts, dans un même cadre. Malgré les efforts déployés pour créer une direction générale cohérente, les **unités distinctes** de NMD **n'interagissent ni ne collaborent entre elles de manière régulière**.

« Il est important d'examiner la diversité des dossiers et de déterminer s'ils sont confiés à la bonne unité au sein du groupe. Le FCIL et les autres fonds sont bien regroupés. Mais qu'en est-il du reste? »

– Entrevue avec un DG Géo



Constatation 2 Bien qu'il y ait un certain nombre d'avantages à ce que NMD soit située au sein d'une direction générale géographique, son rôle n'est pas bien connu ou compris au sein du Ministère.

Le placement de la NMD au sein de la Direction générale des Amériques n'entrave pas l'exécution de ses fonctions. Selon certaines intervenants, les multiples responsabilités et l'important portefeuille du sous-ministre adjoint (SMA) du Secteur des Amériques pourraient restreindre l'accès à ce dernier. Toutefois, en théorie, le DG de NMD relève de tous les SMA géographiques. La plupart des personnes ont convenu que la Direction générale **devrait rester dans un secteur géographique** pour continuer à favoriser des relations étroites. Par contre, ces personnes ne savaient pas trop dans quel secteur géographique elle devrait se situer.

Certains membres du personnel de NMD se sont dits préoccupés du manque de liens avec d'autres secteurs géographiques, élément qui les empêche de bien comprendre les questions régionales en cours et les priorités en évolution. Il a été proposé d'inviter ces employés à d'autres assemblées générales et journées de réflexion afin de leur permettre de bien comprendre les dossiers traités par tous les secteurs géographiques, de faire connaître leur travail et de nouer des liens solides.

Les entrevues menées auprès de divers intervenants du Ministère ont révélé que NMD est **reconnue par** ses unités et **ses employés**. Les personnes interrogées et les répondants au sondage ont laissé entendre que NMD devrait mieux communiquer ses rôles et responsabilités, y compris les services qu'elle fournit. La Direction générale a bien une page GCpédia qui décrit sa vision, sa mission et les responsabilités de chaque unité. Cependant, on ne sait pas trop à quelle fréquence la page est mise à jour, car elle comprend des renseignements désuets et des liens désactivés.

La Direction de l'appui aux missions (NMS) est bien connue pour son travail lié à Strategia, ses services de promotion des intérêts et les fonds qu'elle gère. Les personnes étaient en mesure de nommer des employés de NMS, car ils sont directement associés aux services qu'ils offrent. Cette situation est attribuable au fait que ces personnes occupent le même rôle ou un rôle étroitement lié à celui-ci depuis de nombreuses années à Affaires mondiales Canada.

« Je n'étais pas vraiment au courant des services offerts [par NMD]. Il me semble qu'il faut se faire connaître avec plus de véhémence. »

– répondant au sondage
(employé d'une mission)

« Je ne connais pas NMD ni l'appui qu'elle offre. Il faudrait communiquer plus de renseignements à son sujet et au sujet de son rôle... »

– répondant au sondage
(employé d'une mission)

Le travail de coordination de NMO et de NMV a également été reconnu par les personnes interrogées qui étaient un peu au courant de leurs activités. C'est pour son rôle de secrétariat à la coordination des réunions des DG Géo et des SMA Géo que NMO est le mieux connu; cependant, ses autres activités ne sont pas connues ou ne sont pas comprises. Certains secteurs géographiques étaient au courant des activités de NMV, car ils collaborent étroitement à certains dossiers, tandis que d'autres **voulaient en savoir plus** sur le travail de NMV et la façon dont elle peut aider leurs régions, par exemple en ce qui concerne certaines questions liées aux visas. En outre, certains répondants ont proposé que le Ministère crée des groupes semblables pour coordonner les activités avec d'autres ministères.

Le sondage a révélé que seulement un tiers des employés des missions connaissaient les initiatives liées à Objectif 2020 menées par Affaires mondiales Canada, et que certains employés ne savaient pas ce qu'était Objectif 2020 ni quel en est le lien avec leur travail. Parmi les personnes qui connaissent Objectif 2020, seulement 1 personne sur 5 a participé à des initiatives menées par NMZ à cet égard.



Constatation 3 Le rôle de l'unité de coordination géographique de NMD est unique au sein du Ministère et son mandat pourrait être mieux communiqué.

Une partie du mandat de NMD consiste à renforcer la coordination générale entre les secteurs géographiques. Pour ce faire, NMD coordonne les intrants (p. ex. déterminer les questions propres aux secteurs géographiques, effectuer des recherches et des analyses à leur sujet, attribuer les tâches aux secteurs géographiques), représente les points de vue des secteurs géographiques dans les forums interministériels et intraministériels, et facilite le dialogue en organisant des réunions.

Divers intervenants clés ont révélé que, dans l'ensemble, les réunions organisées par NMD sont utiles et productives, et permettent aux secteurs géographiques de se réunir. Les réunions bihebdomadaires des DG Géo, notamment, ont reçu des commentaires élogieux. En effet, les DG ont déclaré que ces **réunions** sont importantes, qu'elles **favorisent la coordination**, qu'elles sont efficaces, car elles rassemblent les secteurs géographiques, et que leur contenu est utile.

« **Les réunions des DG Géo sont importantes. [Elles constituent] une bonne tribune et sont utiles.** »
– Entrevue avec un DG Géo

Toutefois, selon les registres des présences tenus par NMD, la participation des DG Géo à ces réunions est relativement faible. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les DG Géo ont eu de la difficulté à assister aux réunions bihebdomadaires en raison de l'irrégularité des jours et des heures auxquels elles ont lieu. Par contre, les DG Géo qui ne peuvent pas assister aux réunions y envoient leurs conseillers. Il y a donc un chevauchement entre ces réunions et les réunions des conseillers des DG Géo organisées également par NMD.

Dans son rôle général de coordination géographique, NMD doit surmonter **différents obstacles**, dont les suivants :

- **L'inefficacité des communications bilatérales** entre NMD et les secteurs géographiques. NMD ne présente pas bien ses rôles et ses responsabilités, ce qui fait en sorte que ses activités ne sont pas bien connues ou comprises dans les secteurs géographiques. De ce fait, ces derniers ne communiquent pas leurs besoins en matière de coordination à NMD, car ils ne sont pas au courant des services offerts.
- Les **secteurs géographiques** visent des régions en particulier et donc ils peuvent **donner la priorité à des questions différentes**. Ils interviennent en faveur des questions qui sont prioritaires pour eux, et rien ne les incite à coordonner les questions qui ne sont pas de leur ressort. En outre, certains secteurs géographiques disent ne pas avoir besoin de coordination — par exemple NGD ne gère pas les missions, et NND a déjà un lien avec celles-ci. Par conséquent, ces deux unités n'utilisent pas beaucoup les services de NMD (ou n'en ont pas besoin). Enfin, certains secteurs géographiques remettent en question la nécessité d'une coordination horizontale, estimant que la coordination à l'échelle du secteur suffit. Cela est d'autant plus vrai, selon eux, que **chaque secteur géographique a sa propre unité de coordination interne**.

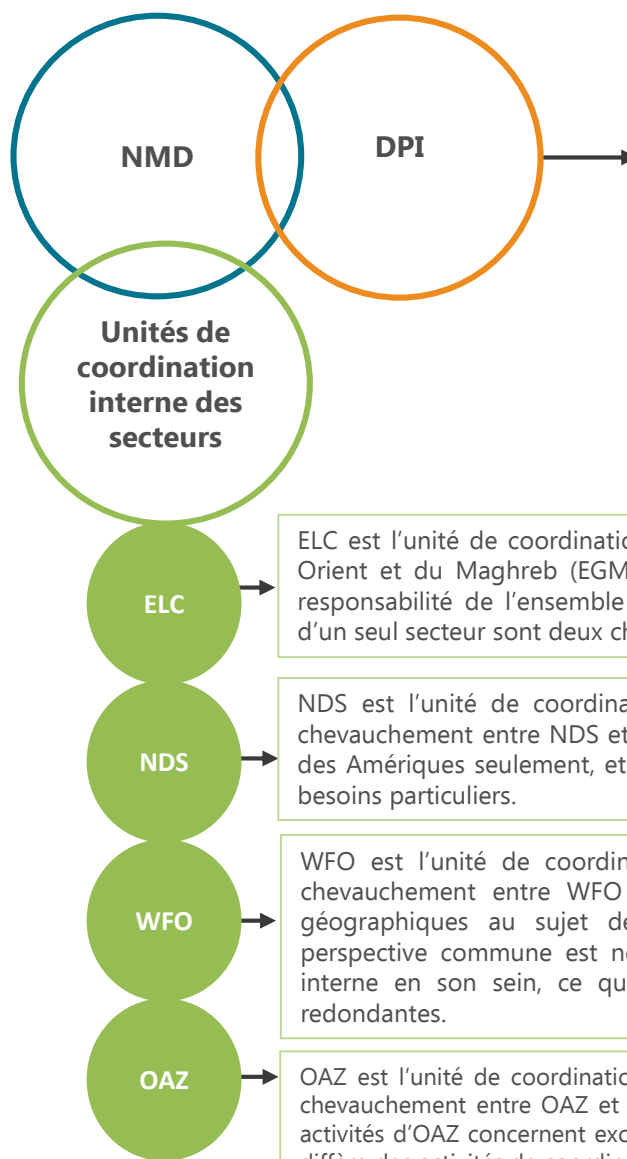
Constatation 3 (suite)



Chaque secteur géographique a sa propre unité de coordination interne qui s'occupe des questions propres au secteur et des tâches ministérielles. Il existe également des unités de coordination à l'échelle du Ministère, comme l'Unité du processus de programmation et de coordination de l'aide internationale (DPI), qui gère la coordination du volet de l'aide internationale dans tout le Ministère.

En théorie, il n'y a **pas de chevauchement majeur** entre NMD et les autres unités de coordination. En effet, les rôles et les responsabilités des différentes unités de coordination au sein des autres secteurs ne s'appliquent qu'à leur propre région, alors que les activités de NMD portent sur la coordination entre secteurs géographiques; la portée de ses tâches est donc beaucoup plus large. Dans la pratique toutefois, selon les personnes interrogées dans certaines unités de coordination, il y a un **léger chevauchement**. Malgré tout, la plupart des secteurs géographiques n'ont constaté aucun chevauchement entre les activités de leur unité de coordination interne et celles de NMD.

Il existe un besoin continu de coordination entre les secteurs géographiques, ce qui donne un but à la **fonction de secrétariat** de NMD. Cependant, étant donné la multitude d'unités de coordination, la probabilité de chevauchement ou de double emploi est élevée.



Il existe un léger chevauchement entre les activités de coordination de DPI et celles de NMD. En 2017, tous les dossiers d'aide internationale ont été transférés des mains de NMD à celles de DPI. En théorie, il n'y a pas de chevauchement, car la séparation est claire — DPI traite l'aide internationale et NMD, toutes les questions de coordination. Toutefois, cette situation peut créer de la confusion quant aux responsabilités, car NMD coordonne toutes les autres questions des secteurs géographiques, ce qui devrait, techniquement, comprendre l'aide internationale. Comme la répartition des responsabilités est relativement nouvelle, il semble encore y avoir des chevauchements à l'occasion lorsqu'il s'agit de déterminer les responsabilités et la répartition des dossiers.

ELC est l'unité de coordination pour le Secteur de l'Europe, de l'Arctique, du Moyen-Orient et du Maghreb (EGM). Il n'y a aucun chevauchement entre ELC et NMD. La responsabilité de l'ensemble des secteurs géographiques (NMD) et la responsabilité d'un seul secteur sont deux choses différentes.

NDS est l'unité de coordination du Secteur des Amériques (NGM). Il n'y a aucun chevauchement entre NDS et NMD. NDS joue un rôle de coordination pour le Secteur des Amériques seulement, et une unité spécialisée est nécessaire pour répondre à ses besoins particuliers.

WFO est l'unité de coordination du Secteur de l'Afrique (WGM). Il y a un léger chevauchement entre WFO et NMD. WFO communique avec les autres secteurs géographiques au sujet des grands dossiers pour lesquels elle estime qu'une perspective commune est nécessaire. Le secteur compte un centre de coordination interne en son sein, ce qui fait en sorte que les activités de NMD sont parfois redondantes.

OAZ est l'unité de coordination pour le Secteur de l'Asie-Pacifique (OGM). Il n'y a aucun chevauchement entre OAZ et NMD. Par ailleurs, comme c'est le cas pour ELC et NDS, les activités d'OAZ concernent exclusivement la coordination interne au sein du secteur, ce qui diffère des activités de coordination horizontale de NMD.



Constatation 4 Les services de soutien aux missions de NMD en matière de promotion et d'engagement numérique sont distincts d'autres unités similaires au sein du ministère et, dans l'ensemble, ils servent bien les missions, avec quelques points à améliorer.

Un des principaux aspects du mandat de NMD est de fournir des services en matière de promotion des intérêts et d'engagement numérique pour les missions. D'après un questionnaire de rétroaction sur les services émanant de NMD, celle-ci répond aux besoins des missions. **En tout, 78 % des répondants ont déclaré que l'information qu'ils avaient reçue les avait aidés à réaliser leur initiative ou à s'acquitter de leur travail.** Bien qu'il existe d'autres unités chargées de la promotion des intérêts et de l'engagement numérique au sein du Ministère, les services offerts par NMD ont été jugés distincts des activités des autres unités. Il est possible de regrouper les deux principaux services offerts par l'Unité de la promotion des intérêts au sein de NMD, et pour lesquels celle-ci est connue, en deux catégories : 1) la formation (NMD organise des séances de formation en personne et en ligne sur la promotion des intérêts, la culture et la planification et les rapports des missions); et 2) divers services de promotion des intérêts.

Formation organisée par NMD

Selon 94 % des répondants au sondage, la formation offerte en personne dans les régions sur la défense efficace des intérêts était moyennement utile, très utile ou extrêmement utile.

- La formation offerte en personne dans les régions a été bien accueillie par les missions, selon les sondages menés par NMD après la formation. Dans l'ensemble, les commentaires étaient extrêmement positifs.
- NMD propose également diverses formations et trousseaux d'outils en ligne. Les utilisateurs les ont trouvées utiles. En tout, 87 % des répondants au sondage estiment que les séances de formation en ligne sont utiles, et 86 % estiment que la page GCpédia de l'unité l'est aussi. Cependant, les répondants préfèrent les échanges en personne à la technologie pour ce qui est de la formation.

Services de promotion des intérêts

En tout, 89 % des répondants au sondage se sont dits satisfaits des services offerts par les stratèges en la matière, tout particulièrement sur le plan du délai d'exécution.

- Les outils et les services les plus utilisés sont les suivants : trousseaux d'outils thématiques, banque d'images et graphiques pour les médias sociaux, lignes directrices du FCM, lignes directrices du FDM et rapports sur les campagnes de promotion des intérêts.
- Les pages GCpédia sur la promotion des intérêts, l'engagement numérique et le centre de diplomatie culturelle ont été jugés modérément à extrêmement utiles par les répondants au sondage.
- Les utilisateurs sont généralement satisfaits des services offerts par les stratèges en matière de promotion des intérêts.

Défis liés à la formation

« Le manque de capacité de communiquer en français est un obstacle important. »

— Répondant au sondage

- Le manque de communication en français est un obstacle à l'utilisation des services, et la formation et le soutien bilingues sont considérés comme faibles.
- Selon les participants au sondage, il faudrait offrir plus de formation régionale et plus de formation préalable à l'affectation, et la faible fréquence de ces formations est considérée comme une faiblesse importante.

Défis liés aux services de promotion des intérêts

« Les missions ne peuvent pas réussir à mener des activités de promotion des intérêts si l'administration centrale elle-même ne connaît pas nos objectifs et nos stratégies dans tel ou tel pays. » — Répondant au sondage

- Les répondants au sondage et aux entrevues ont indiqué qu'ils avaient besoin d'un contenu à jour et plus local pour permettre aux missions d'intégrer ces outils à leurs plans de façon efficace.
- Une demande a également été formulée pour obtenir plus de ressources capables de contribuer au nombre important de services dispersés dans un éventail de missions.

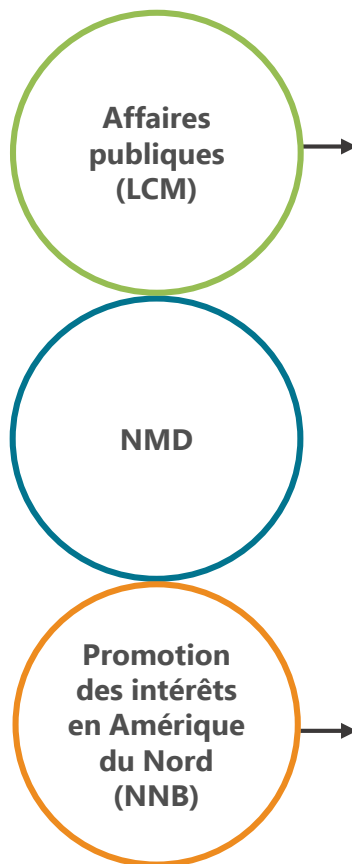
Constatation 4 (suite)



Les services en matière de promotion des intérêts, d'engagement numérique et de culture offerts aux missions par NMD sont distincts de ceux offerts par des unités semblables au sein d'Affaires mondiales Canada. Il existe deux autres unités au Ministère qui offrent des services de promotion des intérêts et de diplomatie numérique, à savoir LCM (Affaires publiques) et NNB (Promotion des intérêts en Amérique du Nord).

Le mandat de LCM est le suivant : gérer « les communications d'Affaires mondiales Canada, [...] et prendre en charge toutes les activités de communication du Ministère au Canada et à l'étranger. » Pour s'acquitter de ce mandat, le Secteur exécute les activités suivantes : communications (messages de la ministre), affaires publiques (enquêtes publiques, gestion du site Web, etc.), diplomatie publique (promouvoir une image favorable de l'État) et diplomatie numérique (utilisation des technologies de l'information et des communications dans les activités diplomatiques).

NNB gère les activités de promotion des intérêts du gouvernement aux États-Unis et au Mexique. NNB coordonne l'élaboration des stratégies et des outils de promotion des intérêts dans le réseau nord-américain, gère la planification, la production de rapports et la mesure du rendement des principaux programmes de promotion des intérêts, et analyse les résultats des activités de promotion des intérêts, entre autres.



En théorie, lorsqu'on se penche sur les mandats et les rôles des secteurs, on constate qu'il y a un chevauchement entre LCM et NMD. Dans la pratique toutefois, selon un examen mené pour le Ministère en 2017, NMD a pris en charge le travail que LCM ne peut pas effectuer, comme la promotion des intérêts sur les médias sociaux. Cette situation est attribuable au fait que LCM ne dispose ni des ressources humaines ni des ressources financières nécessaires pour aller au-delà de son rôle qui consiste à gérer les communications ministérielles et les communications avec les médias. Par conséquent, il n'existe **aucun chevauchement non nécessaire**. La répartition des rôles ne semble pas poser problème. D'ailleurs, le modèle bénéficie en fait d'un large soutien. Il permet à LCM de se concentrer sur les communications ministérielles, tandis que les missions sont « bien servies » par NMD.

Bien qu'il existe des liens clairs entre NMD et NNB, il n'y a, au bout du compte, **aucun chevauchement** entre les activités des deux unités, car les activités de promotion des intérêts de NNB visent exclusivement les États-Unis et le Mexique. Selon les personnes interrogées, NMD et NNB ont collaboré étroitement relativement à certaines initiatives, NNB utilisant les trousse d'outils et les ressources de NMD. Cependant, il pourrait y avoir plus de synergies entre NMD et NNB, tout particulièrement si les ressources étaient partagées entre les deux unités. Comme les missions exigent que l'accent soit mis sur le commerce, le développement et les affaires consulaires, NMD pourrait tirer parti de l'expertise en matière de commerce de NNB pour créer des campagnes ciblées ailleurs qu'aux États-Unis. D'autres synergies avec d'autres secteurs pourraient également contribuer à créer un contenu local ou spécialisé en matière de promotion des intérêts pour les missions.

Constatation 5 En l'absence d'un agent principal des affaires étrangères ou d'une unité chargée de la politique étrangère et du service diplomatique, NMD a assumé ce rôle.



L'intégration des programmes des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement avait pour but de faire en sorte que les décideurs obtiennent l'information, les analyses et les conseils requis pour prendre des décisions intégrées et éclairées qui favorisent les intérêts et les valeurs du Canada à l'échelle internationale. Dans cette optique, on a nommé des champions pour chaque volet afin d'assurer l'intégration horizontale dans le nouveau ministère fusionné et, au bout du compte, leur complémentarité.

En raison des changements survenus au sein de la haute direction, le poste d'agent principal des Affaires étrangères est resté vacant et le Service de la politique étrangère et de la diplomatie (SPED) n'a pas son propre secrétariat. Bien que tout ne soit pas attribuable à cette pénurie, l'absence d'un centre d'expertise pour le SPED a eu une incidence sur la capacité des ministères de présenter des rapports sur les activités connexes. Dans l'ensemble, les rapports politiques sont jugés faibles au sein du Ministère, car les indicateurs de rendement sont principalement liés à la promotion des intérêts.

Étant donné l'expertise de NMD en matière de promotion des intérêts, la Direction a intégré en son sein le rôle de chef du SPED en ce qui a trait à la planification et à la production de rapports. En outre, elle assume la responsabilité liée à la collecte des renseignements et aux rapports sur les indicateurs du SPED, ainsi que l'élaboration d'un outil de gestion de la relation avec les clients, semblable à celui utilisé par le volet du Commerce. Cependant, selon les personnes interrogées, le fait que le chef de la planification et des rapports du SPED se trouve dans la même unité que les personnes qui développent Strategia pourrait être considéré comme un conflit d'intérêts, car les autres chefs de la planification et des rapports des autres volets travaillent tous au sein de leurs secteurs d'expertise respectifs. Cette situation a contribué à la perception selon laquelle Strategia est essentiellement un outil du SPED plutôt qu'un outil de planification et de rapport ministériel.

Même si NMD contribue à la cohérence horizontale du Ministère grâce à ses outils de promotion des intérêts, de planification et de rapport, il demeure nécessaire de pouvoir compter sur une communauté du SPED fondée sur des mesures du rendement solides qui approfondit la fusion et favorise la coopération et la collaboration.



Délégué commercial en chef	Ailish Campbell
Agent principal du Développement	Vacant depuis 2017
Agent principal des Affaires étrangères	Vacant depuis 2015



NMD

Outils de planification et de
rapport
(Strategia et MonInternational)

Constatation 6 Au fil du temps, beaucoup a été accompli pour améliorer et simplifier Strategia. Malgré tout, l'utilisation et les fonctions du système demeurent un défi.



2014
Strategia
1.0

La première version de Strategia comprenait seulement la planification des missions; elle regroupait les principaux renseignements sur les missions (contexte, engagements, rapports) et comportait des processus normalisés de budgétisation et de planification.

2015
Strategia
2.0

La deuxième version de Strategia comprenait un onglet supplémentaire pour la sécurité et la gestion des situations d'urgence, et pour les autres ministères.

2016
Strategia
3,0

Strategia 3.0 comprenait un onglet supplémentaire pour les activités multilatérales, un onglet pour le développement et l'intelligence artificielle, un champ de stratégie-pays, et intégrait l'AC avec l'ajout des plans des secteurs et des directions générales. En outre, son échéancier était harmonisé avec le cycle de planification ministérielle.

2019 +
Strategia
4.0

À l'heure actuelle, les profils de l'information sur le rendement (PIR) sont en cours d'intégration dans Strategia.

Strategia 4.0 est encore en cours de développement. Les priorités de la nouvelle version sont les suivantes : intégrer les initiatives pluriannuelles, renforcer la capacité de suivi, améliorer la coordination du gouvernement et des missions, améliorer la coordination entre l'administration centrale et les missions, réduire le chevauchement, appuyer la mesure du rendement ministériel et assurer la cohérence avec les autres bases de données.

Le prédécesseur de Strategia est le Plan économique et commercial (PEC). Celui-ci avait à l'origine été créé pour le volet Commerce en complément du système de gestion des relations avec la clientèle utilisé par le Service des délégués commerciaux (TRIO 2) pour rendre compte des engagements. L'outil a ensuite été adapté pour intégrer tous les volets. Il a été lancé en novembre 2013 sous le nom de Strategia.

Strategia a connu d'**importantes améliorations** depuis sa mise en œuvre initiale. Notamment les **mises à jour de logiciels** et l'**harmonisation des échéanciers** avec les processus ministériels. Les répondants au sondage ont déclaré que Strategia est assez facile à utiliser et qu'il est **devenu plus convivial** au fil des ans, surtout si on le compare à d'autres outils comme le Système financier et administratif (SAP/SFA). L'aspect général de Strategia est resté le même tout au long des itérations, ce qui a permis aux employés de se familiariser avec l'interface de l'outil et en a entraîné une utilisation accrue au fil du temps.

Il y a également eu des améliorations propres à certains volets, comme la mise en place de facteurs de coût dans les sections budgétaires des programmes, ce qui permet aux missions d'expliquer brièvement pourquoi elles ont besoin de fonds supplémentaires. En outre, les récentes améliorations apportées à l'onglet Services communs font en sorte que les résultats sont préremplis avec l'option de personnaliser les engagements, ce que les utilisateurs estiment utiles.

Au fil de son évolution, Strategia a commencé à intégrer les processus de planification et de rapport ministériels existants. Par exemple, en 2017, le Ministère a mis à l'essai les cadres-pays intégrés (CPI) pour certains pays, dans le but d'améliorer le processus de planification intégré. Toutefois, le projet pilote a été interrompu pour **éviter les dédoublements**, car on a constaté qu'une grande partie de l'information demandée se trouvait déjà dans les plans stratégiques des missions dans Strategia.

Selon les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion, dans l'ensemble, le Ministère est **satisfait de NMD** et des efforts que l'unité déploie. Il est de notoriété publique que NMD a apporté des améliorations continues à Strategia, était sensible aux erreurs et a contribué à apporter des changements. Il a également été reconnu que NMD **manque de ressources**. Malgré tout, l'équipe chargée de la planification et de la production de rapports est à l'écoute, motivée et capable de s'acquitter de la tâche complexe que représentent le développement et le déploiement de Strategia.

Constatacion 6 (suite)



Malgré les nombreuses améliorations qui y ont été apportées, Strategia peine à satisfaire les différents besoins de tous les volets d'Affaires mondiales Canada. Les entrevues, les groupes de discussion et les résultats du sondage ont mis en lumière un certain nombre de difficultés que rencontrent les missions lorsqu'elles utilisent Strategia. Certaines difficultés sont de nature technique, tandis que d'autres sont d'ordre conceptuel. Par conséquent, il faudrait procéder à une refonte de la plateforme, ce qui nécessiterait beaucoup de réflexion et d'investissement.

Difficultés à la mission

Possibilités d'amélioration

Les engagements ne sont pas toujours liés au Cadre ministériel des résultats pour le volet du Commerce.



Automatiser les engagements et les initiatives, afin d'améliorer ou d'orienter les liens vers le Cadre ministériel des résultats.

L'accent est mis sur les plans annuels, alors qu'une toute petite section est réservée à la planification et aux rapports à long terme.



Apporter quelques ajustements à Strategia, afin de **permettre la production des rapports à long terme et continus** et ainsi bien refléter les plans de 3 à 5 ans.

À l'heure actuelle, Strategia ne soutient pas la planification et la production de rapports au niveau des projets, et les échéances ne correspondent pas au cycle de gestion du programme d'aide internationale.



Mener des **consultations** additionnelles **avec le volet de l'Aide internationale**, afin de prendre en compte ses besoins, notamment l'intégration des rapports à l'échelle des projets, et de trouver une façon d'intégrer les secteurs K, M et I.

Les **problèmes de bande passante** font en sorte que les employés des missions créent souvent les rapports hors ligne, pour ensuite saisir de nouveau l'information dans l'outil, ce qui entraîne des chevauchements.



Investir dans la bande passante dans l'ensemble du réseau, afin d'éviter les erreurs de téléversement constatées par de nombreux utilisateurs. Simplifier le téléversement des données à partir d'une version hors ligne, afin de réduire les chevauchements liés à la saisie des données.

Le processus de planification et de rapport est lent et lourd, et il faut trop de temps pour naviguer dans l'outil et remplir les sections une à une. Malgré les améliorations apportées au fil du temps, la fonctionnalité de l'outil demeure problématique.



Continuer à bonifier l'outil, notamment les capacités d'impression et le nombre de mots, afin de **régler certains problèmes techniques** et d'améliorer l'utilisabilité en fonction de la rétroaction des utilisateurs. facilité

La **faible interopérabilité entre les systèmes**, ce qui inclut l'incapacité de lier les données avec celles d'autres systèmes ou d'importer des données d'autres systèmes comme TRIO 2 ou SAP/SFA.



Examiner les options permettant de lier les données aux autres systèmes, comme la possibilité de lier les initiatives dans Strategia aux indicateurs de rendement clés dans TRIO 2, ou lier les ressources attribuées dans SAP/SFA avec les ressources demandées dans Strategia.

L'incapacité pour les employés des missions de planifier et de produire les rapports de manière efficace selon les principes de la gestion axée sur les résultats.



Renforcer la capacité des employés des missions d'élaborer les engagements et les indicateurs de rendement et de produire les rapports sur les résultats. Envisager éventuellement des options intégrées pour les engagements et les indicateurs.

L'outil ne soutient pas les renseignements classifiés ou sensibles.



Explorer les options permettant de faire le lien avec les systèmes classifiés.



Constatation 7 La multiplicité des outils de planification et de rapport du Ministère nuit à l'utilisation efficace de Strategia comme outil intégré de planification, de suivi et de rapport.

L'AC et les employés des missions utilisent de nombreux outils de planification et de rapport (consulter l'annexe G – aperçu des outils ministériels de planification et de rapport). Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé qu'il existe peu de doublons entre les outils, car chaque outil a un objectif distinct. Cependant, les chevauchements existants sont une source de **frustration pour les utilisateurs**.

Dans la plupart des cas, les chevauchements se produisent lorsque Strategia est utilisé pour produire des rapports. Par exemple, les personnes interrogées ont expliqué que les rapports financiers sont déjà produits dans d'autres systèmes comme SAP/SFA et FINSTAT. Il est donc redondant de devoir aussi consigner l'affectation des ressources dans Strategia. Les répondants au sondage partagent cet avis, 29 % d'entre eux ayant constaté beaucoup ou énormément de chevauchements entre Strategia et les systèmes financiers et administratifs. Le chevauchement a également été souligné en ce qui concerne la production des rapports sur les résultats des initiatives commerciales, car les indicateurs de rendement clés sont d'abord saisis dans TRIO 2, puis saisis de nouveau dans Strategia à la fin de l'exercice. Même si le volet de l'Aide internationale est intégré dans Strategia, les rapports sur les résultats au niveau des projets sont produits dans le Rapport sommaire de gestion+ (RSG+), un tableur hors ligne. Le volet étudie actuellement la possibilité d'élaborer un outil distinct pour la production des rapports sur les projets, ce qui pourrait entraîner des chevauchements avec Strategia.

Les personnes interrogées et les répondants au sondage ont souligné la **nécessité d'accroître l'interopérabilité et le dialogue entre les systèmes** pour éviter le chevauchement et maximiser l'efficacité.

Strategia se veut un outil de planification, de suivi et de rapport, mais il semble que **la plupart des volets l'utilisent à des fins de planification**, surtout pour les demandes de ressources. Par exemple, selon les employés de l'AC, les délégués commerciaux dans les missions utilisent l'outil principalement pour planifier les initiatives de demandes de financement pour lesquelles le Fonds de la stratégie axée sur le commerce d'intégration (FSCI) et le Fonds de services aux clients (FSC) seront mis à contribution.

Un sondage envoyé au personnel des missions a révélé que 85 % des répondants utilisent Strategia pour établir des priorités, 81 % pour planifier des initiatives, et 77 % principalement pour demander des fonds et planifier les ressources financières. D'après les documents de programme, les missions respectent en général les délais de planification, **95 % d'entre elles ayant présenté leurs plans à temps** pour le cycle de 2018-2019. Les résultats du sondage, les entrevues et un examen de certains rapports des missions produits dans Strategia ont révélé que l'outil n'est pas utilisé à grande échelle aux fins de suivi, et que le personnel des missions l'utilise essentiellement au début et à la fin du cycle annuel de rapport. Même si 74 % des répondants au sondage ont indiqué que Strategia servait principalement à produire les rapports dans les missions, les données de programme ont révélé que l'activité moyenne enregistrée dans Strategia durant la période de rapport 2018-2019 était faible.

Pourcentage des répondants au sondage ayant trouvé que Strategia était :

80 %
modérément utile, utile ou très utile pour la **planification**

41 %
modérément utile, utile ou très utile pour le **suivi**

56 %
modérément utile, utile ou très utile pour la **production de rapports**

« **Tous les volets se plaignent de la multitude de systèmes et du fait qu'ils sont distincts. Les systèmes et les outils devraient tous être mieux connectés.** »
– Entrevue avec un DG Géo

*Consulter l'annexe G — aperçu des outils ministériels de planification et de rapport.

Constatation 7 (suite)



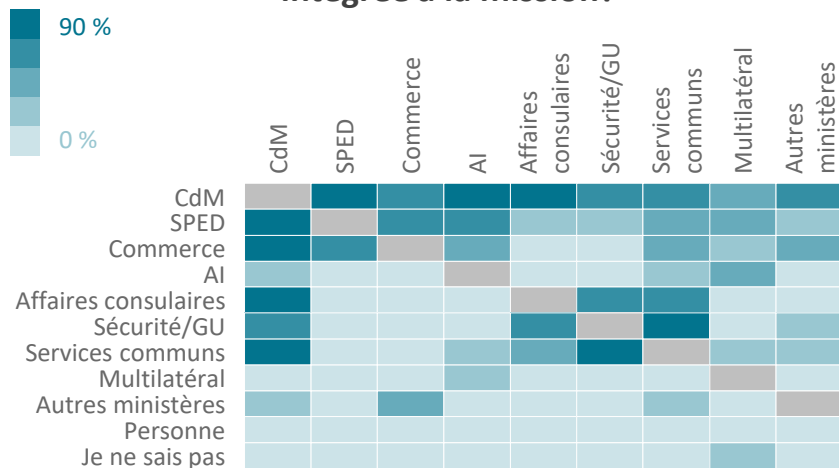
Strategia est conçu pour être un outil intégré de planification, de suivi et de rapport qui, lorsqu'il est « bien utilisé, [devrait] contribuer à assurer **la cohérence de la planification à l'échelle du Ministère.** » Cependant, dans la pratique, la planification n'est pas toujours intégrée dans les missions.

Le sondage a révélé que ce sont les chefs de mission (CdM) qui consultent le plus souvent les autres volets lorsqu'il s'agit de planifier les priorités. Cette situation est compréhensible, car l'onglet CdM dans Strategia a été créé pour aider ces derniers à déterminer les principales priorités des missions qu'ils appuieront au cours de la prochaine année, activité pour laquelle il faut consulter les autres secteurs. Le sondage a par ailleurs révélé que les Services communs consultent également les autres volets, notamment Sécurité et gestion des urgences, avant d'élaborer des plans dans Strategia. Cette situation s'explique vraisemblablement par le fait que les Services communs sont responsables de la gestion des opérations des missions, dont l'approvisionnement, les biens immobiliers et les ressources humaines.

« **Strategia fonctionne bien mieux qu'auparavant pour regrouper les différents volets. Chaque section produit ses rapports différemment, et l'intégration ne se fait qu'à l'échelon des CdM. En principe, il y a intégration, mais dans la pratique il pourrait y en avoir plus.** »

– Entrevue avec un DG Géo

Qui interagit avec qui pour réaliser la planification intégrée à la mission?



Tous les volets des missions suivent les mêmes échéanciers de planification et de rapport. Toutefois, le volet de l'aide internationale observe un calendrier légèrement différent, car la planification de ses activités et la production de ses rapports dépendent des données recueillies auprès des partenaires externes au niveau du projet. L'échelonnement du calendrier de l'aide internationale peut avoir une incidence sur la capacité de l'ensemble de la mission d'intégrer la planification.

Globalement, la **coordination entre les volets lorsqu'il s'agit d'élaborer les plans de la mission est faible.** Les missions utilisent principalement Strategia pour produire des rapports de façon indépendante. Cependant, si tous les volets dans les missions utilisaient l'outil de façon stratégique pour intégrer la planification, la cohésion serait accrue.

Constatation 8

Les rapports incohérents et incomplets nuisent à la qualité des données de Strategia.



Les **rapports** sur les résultats des initiatives et les résultats en général produits par les missions dans Strategia manquent de détails ou sont incomplets. Selon les répondants interrogés, cette situation peut être attribuable à différents facteurs, dont les suivants :

- Les événements ou les enjeux extérieurs qui ont une incidence sur les engagements et les initiatives prévus pour les missions.

Facteurs qui nuisent à la qualité des données

Infrastructure
(facteurs sociaux, économiques et politiques)

Éléments institutionnels
(caractéristiques propres à la mission)

Personnes
(caractéristiques et capacités des personnes)

Éléments interpersonnels
(nature et historique des principales relations)

- La volonté d'utiliser l'outil et de produire des rapports en temps opportun.
- La capacité d'utiliser efficacement les rapports de gestion axée sur les résultats.
- La connaissance de l'outil et la capacité de naviguer dans ses pages.

- Les problèmes de capacité des ressources humaines et l'importante charge de travail des missions.
- Les problèmes de bande passante, qui peuvent entraîner des erreurs lors du téléversement et occasionner des délais dans la saisie des données.
- Le nombre d'initiatives prévues et exécutées chaque année, qui peut donner lieu à un nombre potentiellement élevé de résultats à communiquer.
- Les indicateurs de rendement mal définis, qui peuvent entraîner des lacunes dans la mesure et la communication des résultats.
- Le mauvais alignement des engagements du Ministère et des secteurs avec ceux de la mission.

- Le manque de suivi de la part de l'AC ou d'obligation de fournir des rapports complets sur les résultats.
- Le roulement du personnel dans les missions, qui pourrait avoir une incidence sur la saisie des données si le personnel sortant ne remplit pas les rapports et si le personnel entrant n'est pas en mesure de rendre compte des initiatives qu'il n'a pas prévues.

Dans certains cas, les missions utilisent Strategia efficacement, notamment pour la planification des ressources. Selon certaines personnes interrogées, la valeur des données saisies dans Strategia dépend du volet : certains volets utilisent bien l'outil, car ils ont l'habitude de produire des rapports dans d'autres systèmes, comme TRIO 2 et SAP/SFA. Il y a un accord général à l'administration centrale selon lequel la qualité des données et de la planification est meilleure aujourd'hui, comparativement aux versions antérieures de l'outil, et il y a une **volonté accrue d'utiliser l'outil**. Strategia aide les missions à comprendre leur rôle en matière de planification ministérielle. Cependant, un changement s'impose au Ministère non seulement pour bien comprendre l'importance des données aux fins de la prise de décisions, mais aussi pour utiliser efficacement les outils offerts pour saisir les résultats.

Études de cas – Une tentative ratée

L'équipe d'évaluation a tenté d'examiner la qualité des données d'un certain nombre de rapports stratégiques des missions de 2014-2015 à 2018-2019. Toutefois, les évaluateurs ont constaté que les rapports étaient très variables selon les volets et les missions. Voici les critères utilisés pour mesurer la qualité des données :

- Exhaustivité — à savoir si tous les champs obligatoires et pertinents étaient remplis.
- Respect des échéances — à savoir si les données étaient saisies dans les délais requis.
- Uniformité — à savoir si les données saisies étaient cohérentes dans l'ensemble de l'onglet du volet et conformes aux résultats souhaités.
- Cohérence — à savoir si les données étaient complémentaires et conformes aux résultats souhaités, aux engagements et aux priorités de la mission, du secteur ou du Ministère.

Cette méthodologie a été abandonnée après que les évaluateurs eurent constaté que, en raison des mises à niveau de Strategia, il était difficile de comparer les données, car les caractéristiques, les exigences en matière de rapports et les cycles de rapport avaient changé au fil du temps. En général, l'uniformité des rapports était faible pendant les premières années d'existence de l'outil, et de nombreuses sections étaient incomplètes, notamment les sections de rétroaction de l'AC. En conséquence, l'équipe d'évaluation a conclu qu'une analyse comparative de quelques rapports des missions ne permettrait pas d'évaluer avec précision l'outil lui-même. Toutefois, une telle analyse serait utile pour évaluer le rendement des missions en matière de planification et de rapport dans Strategia.

Constataion 8 (suite)



L'accessibilité, l'uniformité et la qualité des données sont autant de problèmes qui concernent le Ministère dans son ensemble. Un examen des constatations faites à l'issue des 50 dernières évaluations effectuées depuis 2014 par la Direction de l'évaluation de la diplomatie, du commerce et des affaires corporatives et la Direction de l'évaluation de l'aide internationale à Affaires mondiales Canada a révélé que 28 % de ces évaluations comportaient des constatations liées à la mauvaise qualité des données ainsi qu'à l'exactitude et à l'accessibilité générale de celles-ci. De plus, 32 % de ces rapports notaient la piètre qualité des cadres ou des systèmes de mesure du rendement ou l'absence de ceux-ci. Strategia était mentionné dans plusieurs constatations et conclusions, notamment pour le manque d'interopérabilité entre les systèmes de rapport, les erreurs commises par les utilisateurs pendant la saisie des données et le caractère incomplet des rapports dans Strategia.

Pour y remédier, Affaires mondiales Canada a, en 2018, élaboré une **stratégie de données** visant à maximiser la valeur des données, à renforcer la capacité d'utiliser les données et à améliorer le rendement grâce à une meilleure utilisation et à une meilleure gestion des données.



Dans le cadre de la stratégie relative aux données, les secteurs ont élaboré des plans de données provisoires. Strategia fait partie des plans de différents secteurs, principalement à titre de source pour les indicateurs du SPED. Les secteurs ont mentionné un certain nombre de problèmes qu'ils rencontrent lorsqu'ils doivent utiliser les données de Strategia pour rendre compte des résultats.

Dans certains cas, Strategia reflète seulement les initiatives financées dans les missions.

Il y a une lacune dans les rapports du SPED portant sur les activités non financées, notamment les engagements avec les interlocuteurs.

Les activités menées par le SPED à l'AC ne sont pas saisies dans Strategia.

Parmi les 14 plans de données des secteurs examinés, seulement 9 mentionnaient Strategia, et certains d'entre eux soulignaient que Strategia devrait devenir l'outil de planification et de rapport à l'échelle du Ministère. Les recommandations visant Strategia formulées dans les plans de données des secteurs étaient notamment les suivantes : une meilleure communication entre Strategia et les autres outils grâce à l'intelligence d'affaires; des activités supplémentaires de sensibilisation et de formation, à l'intention des utilisateurs, sur l'objectif et la fonction de Strategia et son utilisation aux fins de la prise de décisions; et les investissements dans les mises à niveau du système.

Les engagements des secteurs et des directions générales de l'AC ont récemment été intégrés dans Strategia. L'objectif de l'intégration progressive est double : d'une part, améliorer la qualité des données au sein du Ministère en mesurant davantage les activités de l'AC et, d'autre part, mieux communiquer les priorités de l'AC et leur lien avec celles du Ministère. Le processus d'élaboration des plans et des profils de l'information sur le rendement des secteurs était déjà terminé hors ligne et répertorié dans InfoBanque. Avec la numérisation de ce processus, Strategia améliore l'accessibilité de ces plans et permet l'ajout d'un élément de suivi et de rapport dans l'avenir. Cependant, l'utilisation efficace de Strategia à l'AC dépend beaucoup des utilisateurs. L'intégration réussie des plans de l'AC dans Strategia passe donc par une adhésion de celle-ci, à tous les niveaux.

« La qualité des données de Strategia n'est pas uniforme d'un volet à l'autre au sein des missions, de l'AC et d'une mission à l'autre. »

– Personne interrogée à l'AC

Constatation 9 Un engagement incohérent de l'AC dans le processus de planification et de rapport peut avoir une incidence sur l'utilisation des données de Strategia aux fins de la prise de décisions.



Il y a **concordance** entre Strategia et les **cycles de planification et de rapport** du Ministère. NMD a récemment intégré les engagements en matière de planification des secteurs et des directions générales à l'AC dans Strategia pour améliorer la cohérence des rapports. Cependant, l'intégration est trop récente pour que l'on puisse en mesurer l'effet sur les plans des missions. Certains des employés ont salué l'intégration des plans de l'AC dans Strategia, estimant qu'il s'agit d'une solution efficace pour améliorer la transparence et la capacité de lier tous les engagements aux rapports sur les résultats. À l'inverse, certaines personnes interrogées étaient contre l'idée de l'intégration avec l'AC, affirmant que Strategia fait double emploi avec les autres outils de rapport du Ministère et qu'il n'est pas lié à ceux-ci.

Les personnes interrogées ont aussi mentionné que les rapports de l'AC ne sont pas toujours terminés à temps et, donc, qu'ils ne peuvent pas servir à bien éclairer les plans des missions. Des discussions entre l'AC et les missions devraient avoir lieu au début du processus de planification. Le projet pilote du CPI a mis en relief **l'importance pour les missions de consulter l'AC avant le cycle de planification annuel** pour établir les priorités et discuter des objectifs lors des réunions de gestion afin de déterminer la façon dont chaque volet contribuera aux grands objectifs de la mission. Le projet pilote prenant fin, il est important que ces consultations se poursuivent dans le cadre du processus de planification de Strategia. Cependant, selon les répondants, ces consultations, si elles ont lieu, se tiennent le plus souvent pendant la période d'examen de l'AC.

Processus de planification et de rapport à Affaires mondiales Canada

OCT.	NOV.	DÉC.	JANV.	FÉVR.	MARS	AVR.	MAI	JUIN
Plan ministériel, profil de risque ministériel			Plan organisationnel, plan de gestion du risque des secteurs			Rapport sur les résultats ministériels		
Engagements des SMA/DG								
Mise en œuvre et suivi des plans des missions et rapports sur le plan de l'exercice précédent						Évaluation de fin d'exercice		
AC		Rédaction des plans des missions pour le prochain exercice		Examen des plans provisoires par l'AC	Finalisation des plans par les missions	Mise en œuvre et suivi des plans des missions et rapports pour le prochain exercice		
		Missions						

Le cycle de planification de Strategia comprend une période d'examen de quatre semaines, réservée à l'AC. Cette période vise à permettre à différentes personnes, y compris les chefs de la planification et de la production de rapports des différents volets et des secteurs géographiques d'examiner les plans provisoires des missions et de formuler des commentaires à cet égard. En règle générale, les examinateurs vérifient si le plan est complet, s'il comporte des signes d'alarme et s'il est logique dans son ensemble. Cependant, un examen exhaustif des engagements et des mesures du rendement est rarement fait. Plusieurs personnes interrogées ont admis que l'AC critique rarement les rapports des missions et que les examinateurs à l'AC ne sont pas à l'aise de poser des questions aux missions au sujet de leurs plans et de leurs priorités. Par conséquent, seulement 48 % des répondants au sondage dans les missions ont estimé que la rétroaction de **l'AC n'était que partiellement utile**.

Toutefois, les répondants ont déclaré que la rétroaction de l'AC s'est améliorée au fil du temps. Auparavant, elle était souvent de nature technique, et portait par exemple sur les erreurs d'orthographe. NMD a mis au point des présentations et de la formation à l'intention des examinateurs de l'AC afin de les aider à améliorer la qualité de la rétroaction. D'autres volets déploient également des efforts pour réviser leurs documents de formation et leurs directives à l'intention des missions, afin que leurs rapports reflètent la qualité demandée par l'AC.

Les discussions avec les responsables de la planification et de la production de rapports à l'AC ont révélé l'existence de différents **obstacles à la formulation d'une rétroaction de qualité** sur les plans des missions. Parmi ces obstacles, mentionnons les contraintes de temps et de capacités liées à l'examen de plusieurs plans de mission comportant un grand nombre d'initiatives, à la lourdeur des processus d'examen auxquels participent différentes personnes et à l'absence de responsabilisation des missions dans les cas où les plans ne sont pas mis à jour en fonction de la rétroaction de l'AC.



« Les données dans Strategia sont encore souvent superflues. Les données ne sont pas utilisées comme il le faudrait, et nous devrions nous améliorer. »

– Entrevue avec un DG Géo

Même si les rapports de Strategia sont souvent peu détaillés, les données sont quand même utilisées à différentes fins par les volets à l'AC. Les DG Géo examinent les plans des missions dans Strategia, tout particulièrement avant les visites sur le terrain, car ces plans offrent un **aperçu général du pays**, notamment les opérations et les défis de la mission sur le terrain. Les documents de programme ont révélé que NMD produit un certain nombre de rapports sur demande à partir des données de Strategia. Parmi les demandes récentes concernant des rapports de Strategia, mentionnons les données sur l'engagement du Canada auprès des jeunes en Europe, les données sur les initiatives liées aux changements climatiques et les données sur les projets LGBTQ2 financés par le FCM et le FDM. Dans l'ensemble des volets, les données de Strategia sont largement utilisées pour établir les priorités, **élaborer des documents d'information** à l'intention de la haute direction et **recenser les pressions au sein des missions**, notamment l'examen des budgets et de la dotation pour rééquilibrer les ressources selon les besoins. Toutefois, il est reconnu que l'AC n'utilise pas les données comme elle le devrait et qu'elle peut faire mieux.

Pratiques exemplaires liées à l'utilisation des données de Strategia à l'AC

Le volet **Commerce** utilise les données de Strategia pour créer des rapports personnalisés sur les initiatives spécifiques au sein des secteurs dans les missions. Parmi les exemples récents, mentionnons le rapport sur le financement concurrentiel de l'initiative relative à l'International Marrakech AirShow au sein du secteur de l'aérospatiale à la mission d'ALGER, et le rapport sur le développement des marchés au sein du secteur des industries des arts et de la culture à la mission d'ABDBI.

Les **Affaires consulaires** utilisent régulièrement les données de Strategia. Les explications données dans Strategia permettent au personnel des Affaires consulaires à l'AC de comprendre les défis et les problèmes qui influent sur le fonctionnement des missions, ce qui facilite également l'évaluation des ressources. Les explications étoffent aussi les données quantitatives et aident l'AC à découvrir des idées novatrices qui peuvent être appliquées d'une mission à l'autre.

Le volet **Budget des programmes** utilise les données de Strategia tout au long de l'année. Les organigrammes sous l'onglet CdM sont utiles, et il est possible d'extraire les données, lesquelles sont souvent utilisées pour les documents d'information.

Obstacles à l'utilisation des données de Strategia

- Les données de Strategia sont riches, mais mal regroupées. Le soutien de NMD est nécessaire pour extraire les rapports de Strategia, car, dans bien des cas, les secteurs et les directions à l'AC n'ont pas la capacité d'extraire les rapports ou n'ont pas l'accès requis pour ce faire.
- Il peut être difficile de synthétiser les données qualitatives, surtout si les engagements ne sont pas liés au Cadre ministériel des résultats.
- Les données sur les résultats sont souvent tirées d'autres systèmes, comme TRIO 2 ou RSG+.
- Les données des missions ne sont pas uniformes, de sorte qu'il n'est pas possible de faire une comparaison entre les missions.
- Il s'écoule beaucoup de temps entre le moment où l'information est saisie et celui où elle peut être nécessaire pour la prise de décisions.
- L'information tirée des plans annuels dans Strategia est souvent désuète, car des changements, notamment en dotation, ont lieu tout au long de l'année. Certains secteurs demandent des rapports trimestriels directement aux missions plutôt que de se fier aux données de Strategia.
- Certains volets ont de bonnes relations de travail avec les employés des missions, ce qui facilite les demandes directes et permet de contourner Strategia.

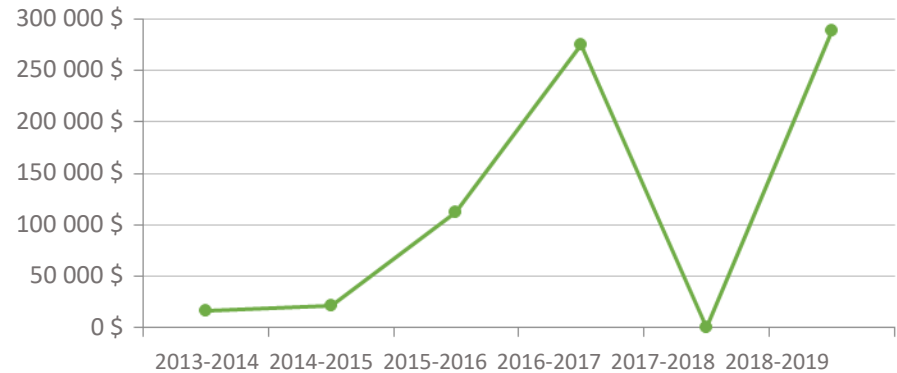


Constatation 10 Le manque de financement stable pour Strategia pourrait entraver le développement futur de l'outil, et donc empêcher l'amélioration de sa fonctionnalité au fil du temps.

À mesure que Strategia intègre les plans des secteurs et des directions générales en plus des plans et des rapports des missions, sa portée d'outil ministériel devient beaucoup plus vaste. Si la tendance se poursuit, NMD, qui est une direction générale consacrée à l'appui aux missions, pourrait ne pas être l'unité la mieux placée pour continuer à gérer le développement et la mise en œuvre de Strategia. À cet égard, le Groupe de travail sur le modèle de fonctionnement de Strategia, qui est composé de personnes provenant de différents secteurs et directions, formule des conseils et des commentaires sur les besoins de leurs volets respectifs. Cependant, il est difficile de savoir si ce groupe joue un rôle dans la gouvernance de l'outil et si ses membres ont des pouvoirs décisionnels.

Depuis sa création, **Strategia n'a reçu aucune affectation budgétaire permanente** pour assurer son entretien. Il faut donc faire tous les ans une présentation au Comité de gestion des ressources pour obtenir des fonds. Les montants alloués étaient souvent inférieurs aux montants demandés. Par exemple, en 2013-2014, 400 000 \$ étaient demandés, mais seulement 16 500 \$ ont été attribués.

Fonds attribués à Strategia



Dans une récente présentation au Comité de gestion des ressources, la Direction générale a expliqué les incidences associées au mauvais fonctionnement de Strategia. Les problèmes liés à la fonctionnalité de Strategia pourraient compromettre la capacité du Ministère de fournir des données et, par conséquent, mineraient la capacité de prendre des décisions fondées sur des données probantes et d'harmoniser les activités et les ressources avec les priorités du gouvernement. À l'heure actuelle, les ressources consacrées à Strategia ne suffisent pas pour en faire l'outil principal de planification et de rapport d'Affaires mondiales Canada.

Constatation 11 MonInternational est un outil de production de rapports détaillés qui est très utilisé dans les missions, mais qui n'est pas régulièrement consulté par les destinataires auxquels il s'adresse.



MonInternational, lancé en 2013, était à l'origine destiné à remplacer les rapports envoyés par courriel. Un éventail de rapports, notamment les rapports sur les politiques, les pratiques exemplaires et les mises à jour mensuelles, y sont hébergés. L'outil comprend une fonction de recherche permettant de chercher et de filtrer les rapports par thème et par région. En 2018-2019, MonInternational a publié 1 680 rapports, lesquels portaient principalement sur la gouvernance, les droits de la personne et le développement, la paix et la sécurité, les institutions, la participation et les processus démocratiques. Toutefois, depuis sa création, **l'outil est peu utilisé**. Un sondage réalisé par NMD en 2017 a révélé que 40 % des répondants n'avaient pas du tout accès aux rapports de MonInternational, ce qui **incitait peu les employés des missions à utiliser l'outil** pour produire des rapports détaillés. Les entrevues menées auprès des DG Géo ont renforcé ce point, les répondants ayant indiqué qu'ils continuent de recevoir les rapports détaillés des missions et de les consulter par courriel, plutôt qu'au moyen de MonInternational. Les quelques DG Géo qui utilisent l'outil ont déclaré le faire par intérêt ou pour voir ce qui se passe dans les missions à l'étranger, mais pas pour remplacer les rapports reçus par courriel. Les principales raisons pour lesquelles MonInternational n'était pas consulté régulièrement sont les suivantes :

Chevauchement



Les personnes interrogées tout comme les répondants au sondage sur MonInternational ont déclaré que la plupart des personnes utilisaient encore le courriel pour diffuser leurs rapports, car elles pouvaient cibler leurs listes de distribution. Ce point est ressorti comme le principal problème lié au fait que MonInternational n'est pas utilisé.

« Je reçois tellement de rapports par courriel tous les jours que je ne vois pas du tout la nécessité de consulter MonInternational. »
– Répondant au sondage sur MonInternational

Utilisabilité



Les répondants au sondage de 2017 sur MonInternational estiment que l'outil est difficile à utiliser, et 56,9 % d'entre eux ont déclaré avoir eu des difficultés, notamment pour trouver le site, publier des rapports, téléverser des photos et chercher des rapports.

« MonInternational doit être plus convivial. [...] La conception actuelle du site fait qu'il est très difficile à consulter. »
– Répondant au sondage sur MonInternational

Accès



L'accès à MonInternational est limité au personnel d'Affaires mondiales Canada. Un auteur qui souhaite diffuser son rapport à des partenaires de l'extérieur ne peut pas le faire au moyen de MonInternational. Pour remédier à la situation, NMD a créé l'initiative du contenu ouvert, dans le cadre de laquelle certains rapports sont publiés sur un site Web public.

« L'impossibilité pour les autres ministères et les partenaires provinciaux d'avoir accès au site directement est une faiblesse critique. »
– Répondant au sondage sur MonInternational

Sécurité



MonInternational permet seulement la publication de renseignements non classifiés. Par conséquent, il est impossible d'y publier les rapports contenant des renseignements classifiés. Cette situation peut s'avérer particulièrement problématique pour les rapports qui renferment des conseils stratégiques, ce qui renforce le problème du chevauchement.

« Il doit y avoir une version classifiée ainsi qu'une version ouverte. »
– Répondant au sondage sur MonInternational

Conclusion

Mandat, rôles et responsabilités

En général, les unités qui composent NMD remplissent leur mandat, et leurs activités sont pertinentes. Cependant, il est **absolument nécessaire de clarifier le mandat, les rôles et les responsabilités exacts** de NMD dans son ensemble ainsi que ceux de chacune des unités qui la composent. Dans l'ensemble du Ministère, il semble y avoir un manque de compréhension ou de consensus quant au rôle de NMD et aux activités précises qu'elle mène (ou devrait mener). Voilà pourquoi il faut définir clairement en quoi consistent NMD et les unités qui la composent, de même que les activités qui sont attendues d'elles. Lorsque la Direction générale aura une orientation claire et précise, il faudra la communiquer à tout le Ministère. Ainsi, les secteurs géographiques sauront quels services ils sont en mesure de recevoir, et ils pourront bien exposer leurs besoins.

Principal point à retenir :
Des précisions sont requises

Outils de planification et de rapport

Les outils de planification et de rapport gérés par NMD sont importants pour le Ministère, et ils sont nécessaires. Toutefois, ces outils, tout particulièrement Strategia, ont fait l'objet de nombreuses questions. À l'heure actuelle, Strategia n'est pas utilisé de manière uniforme ou aux fins prévues. À l'avenir, le Ministère aurait **avantage à clarifier l'objet de Strategia dans tous les volets du Ministère**. Les rapports devraient être plus uniformes et plus complets, et il faudrait augmenter l'engagement avec l'AC et diminuer le chevauchement possible. Cette affirmation est d'autant plus vraie que le Ministère met fortement l'accent sur la cohérence en son sein. L'utilisation de différents outils par les différents volets fait obstacle à la cohérence et à la communication entre ces derniers.

Principales considérations ministérielles

Le Ministère aurait avantage à clarifier sa vision de la planification, du suivi et de l'établissement de rapports dans les missions et à l'administration centrale pour tous les volets.

Pour optimiser le rendement ministériel, favoriser un écosystème de données pour la prise de décisions fondées sur des données probantes et renforcer la cohérence ministérielle, une plus grande cohésion est nécessaire entre les multiples outils de planification, de suivi et de rapport des ministères. Strategia est un bon outil de planification pour les missions. Avec de la formation et du temps, il pourrait devenir un outil intégré encore plus efficace. Cependant, son efficacité à des fins de rapport passe par une meilleure intégration avec les autres outils afin d'éviter les chevauchements. Il faudrait aussi éventuellement en envisager la refonte afin de tenir compte des besoins en matière de rapports de tous les volets, comme l'Aide internationale. De plus, si Strategia doit devenir le principal outil de planification et de rapport d'Affaires mondiales Canada, et qu'il joue un rôle clé dans la communication des résultats ministériels aux parlementaires, le Ministère devrait envisager de le financer en conséquence.

Il y a des risques à reconnaître lors de l'examen des futurs plans d'intégration pour Strategia.

À mesure que le développement de Strategia et de ses fonctions se poursuit, il faudrait porter attention à la question de savoir si ses processus s'intègrent entièrement et adéquatement à la plateforme. Il existe certains risques dont il faut tenir compte au moment d'envisager l'intégration des autres processus organisationnels de planification et de rapport, comme les CPI. La fusion de tous les processus dans Strategia n'est pas sans danger, si l'outil est seulement utilisé comme plateforme pour téléverser les plans et les rapports qui ont été élaborés rapidement, de façon cloisonnée, sans qu'on y ait mûrement réfléchi dans le cadre de consultations. Mentionnons également le risque que des analyses soient perdues, comme le fait que les analyses environnementales, les analyses des conflits ou les analyses des relations bilatérales ne soient pas terminées pendant le processus de planification de Strategia faute d'exigences explicites, ou parce que la plateforme ne soutient pas les renseignements classifiés ou de nature délicate. En outre, il n'est pas certain que les spécialistes thématiques à l'AC examinent systématiquement les plans des missions dans Strategia et fournissent de la rétroaction sur les analyses pays des différents thèmes.

Il est nécessaire d'améliorer les critères de mesure du rendement du Ministère.

Un changement s'impose au Ministère non seulement afin de comprendre l'importance des données à des fins décisionnelles, mais aussi d'utiliser efficacement les outils disponibles pour saisir les résultats. Il faut instaurer des critères de mesure du rendement solides et d'autres outils permettant d'approfondir l'intégration, de favoriser la cohérence, la coopération et la collaboration horizontales, et de bien éclairer le processus décisionnel au sein du Ministère.

Il serait avantageux d'effectuer une évaluation de la qualité des données.

Les données complètes, exactes et opportunes sont essentielles au processus décisionnel. En effet, lorsque les décisions sont bonnes, les résultats et/ou les extraits sont efficaces et efficients. Par conséquent, il serait utile de réaliser une évaluation de la qualité des données dans l'avenir pour évaluer le rendement des missions en ce qui a trait au processus de planification et de rapport dans Strategia.

Recommandations

RECOMMANDATION 1



Il est recommandé que NMD, en collaboration avec les autres secteurs, devrait **élabore un plan de la Direction générale** définissant clairement ses rôles et responsabilités distincts et ses besoins en matière de ressources, **et communique ce plan dans l'ensemble du Ministère.**

Il pourrait s'agir de ce qui suit :

- Un **examen de la vision** du mandat et des extrants de la Direction générale et de chaque unité afin de s'assurer que tous les secteurs travaillent ensemble en vue d'atteindre les mêmes objectifs et de maximiser les synergies.
- Une **définition claire des rôles et responsabilités** de chaque unité afin de veiller à ce que chacune dispose des ressources humaines et financières adéquates pour réaliser ses activités et collabore pour atteindre les résultats escomptés de la Direction générale.
- Une **définition concrète** des rôles, des activités attendues et de la capacité en matière de ressources humaines de l'unité de la coordination géographique, mise au point à la suite de consultations avec les secteurs géographiques afin de s'assurer que son rôle répond aux besoins des secteurs clients.
- Veiller **au transfert des connaissances et au renforcement des capacités** pour les nouveaux employés potentiels qui pourraient offrir des services d'appui aux missions, notamment dans le domaine de la promotion des intérêts, de l'engagement numérique et de la planification et de la production de rapports.

RECOMMANDATION 2



Il est recommandé que NMD, en collaboration avec les autres parties prenantes pertinentes au sein du Ministère, **élabore une approche pour renforcer les outils de planification, de suivi et de rapport du Ministère.**

Il pourrait s'agir de ce qui suit :

- Un aperçu des **misés à niveau** d'envergure proposées et/ou des changements à apporter au système, avec les **échéances prévues** dans le cadre de l'ensemble des outils ministériels de planification et de rapport.
- Une **proposition de consultation** qui précise les intervenants à mobiliser pour le développement des prochaines étapes de l'outil.
- Une proposition visant à rétablir la **gouvernance** de l'outil au fil de son développement, en envisageant la mise sur pied d'un groupe de gouvernance intraministériel.
- Un aperçu des **besoins en matière de ressources humaines et financières** aux fins du développement de l'outil.
- Une **proposition de communication et de sensibilisation** pour l'ensemble du Ministère qui énonce clairement le but, la fonction et l'utilisation prévus de Strategia à des fins décisionnelles.

Réponse de la direction et plan d'action

Recommandation 1

Il est recommandé que NMD, en collaboration avec les autres secteurs, devrait élaborer un plan de la Direction générale définissant clairement ses rôles et responsabilités distincts et ses besoins en matière de ressources, et communiquer ce plan dans l'ensemble du Ministère.

Réponse de la direction

Acceptée.

- NMD continuera de clarifier les besoins et les attentes dans l'ensemble des secteurs géographiques afin d'améliorer son offre.
- NMD élaborera un plan de la direction générale qui définit clairement ses fonctions, ses rôles et ses responsabilités de base pour chaque équipe, ainsi que les lacunes en matière de ressources.
- NMD assurera une communication régulière et ouverte avec les intervenants des secteurs géographiques et de l'ensemble du Ministère afin de mieux faire connaître le mandat de la Direction.

Plan d'action

Élaborer des documents décrivant les principales fonctions de NMD ainsi que les rôles et responsabilités des équipes.

Centre de responsabilité

Responsable, Direction générale de la coordination géographique et appui aux missions (NMD)

Échéancier

T3-T4 2019-2020

Sensibilisation des secteurs géographiques et de l'ensemble du Ministère afin de mieux faire connaître le mandat de NMD.

Responsable, Direction générale de la coordination géographique et appui aux missions (NMD)

T3-T4 2019-2020

Réponse de la direction et plan d'action

Recommandation 2

Il est recommandé que NMD, en collaboration avec les autres parties prenantes pertinentes au sein du Ministère, élabore une approche pour renforcer les outils de planification, de suivi et de rapport du Ministère.

Réponse de la direction

Acceptée. NMD dirigera les consultations et veillera à ce qu'une proposition à long terme clairement définie pour un outil de planification, de suivi et de rapport soit élaborée.

NMD est d'avis que l'outil actuel de planification, de suivi et d'établissement de rapports de mission, Strategia, peut être amélioré pour répondre aux besoins du Ministère. NMD collaborera avec les intervenants pertinents à l'échelle du Ministère à l'élaboration de cette proposition, qui comprendra le rétablissement d'un comité de gouvernance officiel pour l'outil, la détermination des principales améliorations et une description claire des ressources financières et humaines nécessaires.

Comme il ressort clairement de l'évaluation, la Direction générale de la coordination géographique et appui aux missions (NMD) ne dispose pas de fonds sûrs ni de ressources suffisantes. Les ressources actuelles sont en grande partie consacrées au soutien des améliorations opérationnelles requises par les intervenants. Par conséquent, si la haute direction convient que Strategia est l'option souhaitée pour l'outil de planification, de suivi et de rapport du Ministère, des ressources supplémentaires seront nécessaires.

Réponse de la direction et plan d'action

Plan d'action	Centre de responsabilité	Échéancier
<p>Consulter les principaux intervenants qui utilisent ou pourraient utiliser un outil de planification, de suivi et de production de rapports (c.-à-d. Strategia).</p>	<p>Responsable, Direction générale de la coordination géographique et appui aux missions (NMD); Support Groupe de travail sur le modèle de fonctionnement de Strategia (GTMFS) et SICY</p>	<p>T1, 2020</p>
<p>Projet d'outil de planification, de suivi et d'établissement de rapports à long terme clairement défini et proposé.</p>	<p>Responsable, Direction générale de la coordination géographique et appui aux missions (NMD); Soutien au GTMFS</p>	<p>T1, 2020</p>
<p>Déposer la proposition à la haute direction (c.-à-d. Comité de gouvernance de Strategia) pour commentaires.</p>	<p>Responsable, Direction générale de la coordination géographique et appui aux missions (NMD); Soutien au GTMFS</p>	<p>T2, 2020</p>
<p>Intégrer les commentaires et la rétroaction et soumettre la proposition finale à la haute direction. (c.-à-d. Comité de gouvernance de Strategia)</p>	<p>Responsable, Direction générale de la coordination géographique et appui aux missions (NMD); Soutien au GTMFS et SICY</p>	<p>T2, 2020</p>



Annexes

Annexe A : Profil de l'appui aux missions (NMS) –

Planification et rapports

L'Unité de planification et des rapports de NMS a pour mandat d'**améliorer la planification et les rapports ministériels**, en supervisant le développement et la mise à niveau de Strategia et de MonInternational, afin d'appuyer une meilleure prise de décisions.



Développement et amélioration des outils

- NMS supervise le développement continu de Strategia.
– Strategia 3.0 comprend tous les volets d'AMC.
- Elle amorce **un dialogue intersectoriel** dans le cadre d'un groupe de travail sur Strategia pour répondre aux besoins.
- Elle met en œuvre un outil de gestion des relations avec la clientèle pour le SPED.



Renforcement des capacités

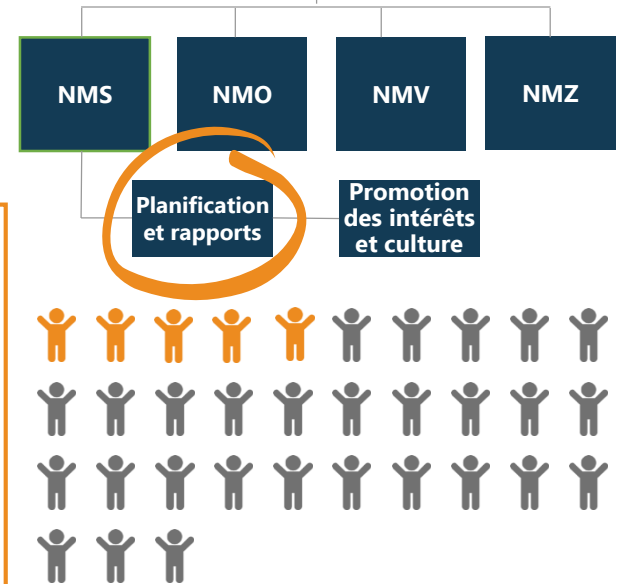
- NMS offre des séances de formation en personne et en ligne sur Strategia et sur la gestion axée sur les résultats.
- Elle offre **un soutien et une orientation d'ensemble** à certains volets (CdM, SPED, Multilatéral et Partenaires).



Communication des résultats

- NMS **prépare des rapports** à la demande des autres directions qui utilisent les données de Strategia sur différents thèmes, p. ex. l'engagement du Canada auprès des jeunes en Europe, les initiatives de FemParl, etc.
- Elle fournit les **résultats du SPED** pour les résultats ministériels (p. ex. le pourcentage des campagnes de promotion des intérêts qui ont atteint leurs objectifs, ou le nombre de personnes d'influence ayant participé à des événements organisés par le Canada).

Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD)



NMS – Planification et rapports, 5 ETP
FS-03; EC-06; 2 EC-04; AS-04

Statistiques de NMS

 **1 006**
plans de mission
(2018-2019)

 **2 945**
utilisateurs de
Strategia
(2018-2019)

 **19**
formations offertes
sur Strategia (cycle de
planification 2018-2019)

 **1 633**
rapports publiés dans
MonInternational
(2018)

Annexe B : Profil de l'appui aux missions (NMS)

Promotion des intérêts et culture

L'Unité de la promotion des intérêts et de la culture a pour mandat de travailler avec les missions et les directions géographiques fonctionnelles pour élaborer **des campagnes intégrées de promotion des intérêts et d'engagement numérique** afin de promouvoir certaines questions de politique étrangère dans les pays et les régions ciblées. Elle appuie également les missions relativement à la promotion de la culture canadienne en tant qu'outil diplomatique.



Appui aux initiatives

- NMS aide les missions à présenter des demandes, à effectuer la planification et à rédiger des rapports relativement à des initiatives visées par **trois fonds** :
 - Le Fonds discrétionnaire de la mission (FDM), pour les initiatives de promotion des intérêts;
 - Le Fonds culturel des missions (FCM), pour les initiatives culturelles;
 - Le Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL), pour les projets d'aide de petite envergure.

*Le FCIL a intégré NMS en juillet 2018.



Renforcement des capacités

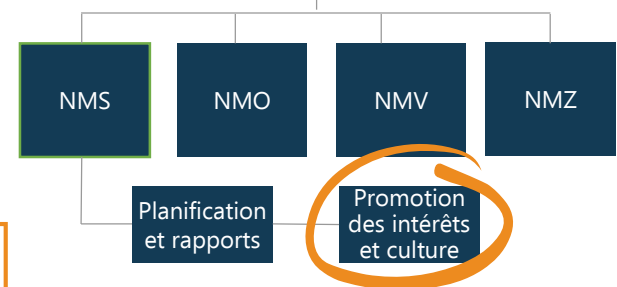
- NMS offre de la formation régionale et de la formation préalable aux affectations.
- Elle tient à jour des **trousses d'outils thématiques** pour les missions (p. ex. démocratie, droits de la personne, paix et sécurité).
- Elle gère les campagnes de promotion des intérêts (p. ex. Visages pour l'égalité, FemParl, SuivezLaGuide) et les journées internationales (p. ex. Journée internationale des femmes).



Communication des résultats

- NMS élabore des **portraits régionaux** à l'aide des données de Strategia.
 - Par exemple, elle a brossé le portrait des activités de promotion des intérêts en Asie-Pacifique pour 2017-2018.
- Elle **analyse les campagnes numériques** et communique les rapports thématiques et les rapports sur les campagnes.
- Elle rend compte des initiatives de promotion des intérêts menées par les missions dans le cadre de récits en ligne publiés dans Coup d'œil sur le monde.

Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD)



NMS – Promotion des intérêts et culture, 18 ETP

2 EC-06; 3 EC-05; IS-06; IS-04;
2 IS-03; AS-01; AS-03; PM-05; PM-06;
CS-02; EX-01
FCIL : FS-03; FS-02; PM-03

Statistiques de NMS

701
initiatives du FDM
ont fait l'objet d'un rapport ou d'une demande en 2018-2019

5 447 422 \$
Montant du financement du FCM en 2017-2018

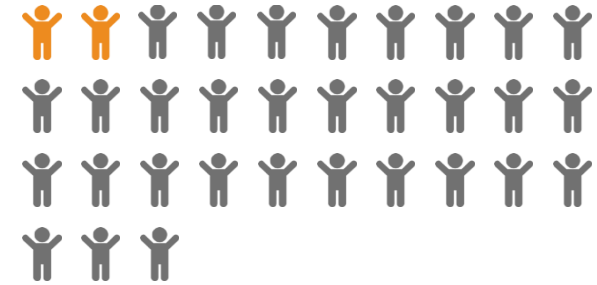
6
séances de formation sur la promotion efficace des intérêts offertes en personne dans les régions depuis 2016

668
initiatives du FCM
ont fait l'objet d'un rapport/d'une demande en 2018-2019

Annexe C : Profil de l'Unité de coordination géographique (NMO)



NMO a pour mandat de **renforcer la coordination** entre les quatre secteurs géographiques d'AMC et les missions à l'étranger afin d'améliorer la cohérence, l'intégration et l'efficacité.



NMO — 2 ETP
PM-05; AS-03

Réunions coordonnées
de NMO

Réunions
bimensuelles
des DG Géo

Réunions
bimensuelles
des conseillers
des DG Géo

Rencontre
mondiale des
chefs de
mission 2018
Plus de 150 CdM

Réunions
mensuelles
des
SMA Géo



Coordination des intrants et représentation des secteurs géographiques

- NMO coordonne les intrants des secteurs géographiques pour les exercices et les documents d'information ministériels.
- Elle **repère les enjeux** qui sont propres aux secteurs géographiques (p. ex. congé parental dans les missions, formation dans les langues officielles, questions liées aux RH [dotation]) afin de soulever ces questions lors des réunions et d'**attribuer les tâches** aux secteurs géographiques.
- Elle fait office de guichet unique pour **recueillir et acheminer l'information** dans les secteurs géographiques et dans l'ensemble du Ministère.
- Elle **représente les points de vue des secteurs géographiques** aux tribunes interministérielles et intraministérielles, notamment pour le groupe de travail sur l'obligation de diligence ou le groupe de travail sur la sécurité ministérielle, lequel n'existe plus aujourd'hui.



Facilitation du dialogue

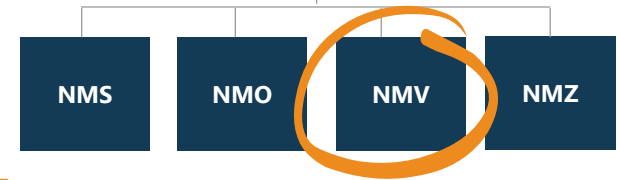
- NMO joue un rôle de secrétariat pour faciliter le dialogue continu entre les secteurs géographiques dans le cadre des **réunions coordonnées de NMO**.
- Elle tient à jour les listes de distribution des secteurs géographiques.

Annexe D : Profil de l'Unité de coordination IRCC/ASFC (NMV)

Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD)



NMV a pour mandat de **coordonner la relation qu'entretient Affaires mondiales Canada** avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) et avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Pour ce faire, elle traite les questions et les priorités mutuelles et éclaire le processus décisionnel et l'élaboration de politiques. L'unité appuie et conseille également le SMA géographique qui assume le rôle de liaison principale du CPG pour les relations avec le CCGI et l'ASFC.



Coordination des intrants

- NMV facilite les **intrants stratégiques**, la coordination ministérielle et la communication d'information sur les questions de haut niveau et de grande portée.
- Elle facilite le processus d'approbation concernant les documents d'IRCC et de l'ASFC qui touchent différents secteurs aux fins d'approbation par le sous-ministre ou la ministre.
- Elle conseille AMC au sujet des pratiques exemplaires et veille à ce que le Ministère communique avec les bons interlocuteurs pour discuter des problèmes et les régler.



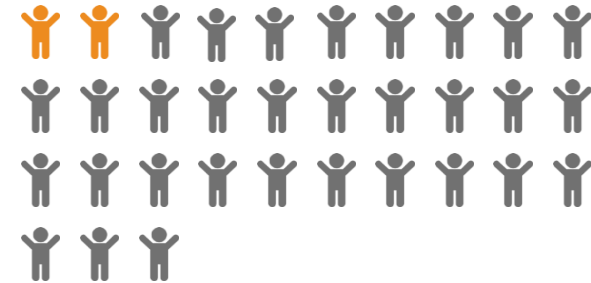
Communication de l'information et des conseils

- NMV communique l'information concernant la mobilité de la main-d'œuvre, les visas, la citoyenneté, entre autres, sur le **wiki de la Coordination IRCC/ASFC**.
- Elle met au point et communique les directives concernant MODUS.
- Elle mène des consultations à l'interne pour recenser les événements et les visites à venir au Canada auxquels participe AMC, et communique les détails à IRCC et à l'ASFC pour éviter de façon proactive les problèmes de visas potentiels.



Facilitation du dialogue

- NMV organise des réunions interministérielles, et y participe :
 - Secrétariat du Comité de gestion mixte des SMA d'AMC-IRCC qui se réunit tous les trimestres;
 - Secrétariat du groupe de travail des SMA sur les renvois (AMC-ASFC-IRCC);
 - Secrétariat à l'intention des représentants d'AMC aux comités interministériels sur les problèmes d'admissibilité systémiques en vertu de la *Loi sur l'immigration*.



NMV — 2 ETP
FS-03; EC-04

Domaines d'orientation



6+

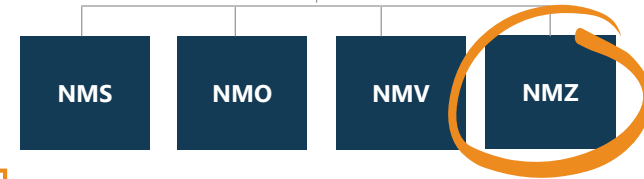
- Politique sur les visas
- Admissibilité
- Programmes d'immigration
- Mobilité de la main-d'œuvre
- Renvois
- Biométrie
- Visas/AVE
- Événements au Canada

Annexe E : Profil de l'Unité chargée d'Objectif 2020 (NMZ)

Direction générale de la
coordination
géographique et de
l'appui aux missions
(NMD)



NMZ a pour mandat de mettre en œuvre l'initiative Objectif 2020 à Affaires mondiales Canada. Il s'agit d'un projet de modernisation du gouvernement dirigé par le greffier du Conseil privé dont le but est de créer une **fonction publique moderne axée sur l'ouverture et la collaboration**. NMZ collabore étroitement avec le Bureau du Conseil privé et d'autres ministères afin de concrétiser la vision du greffier à Affaires mondiales Canada.



Communication des projets d'innovation d'AMC

NMZ **rend compte** des activités novatrices d'Affaires mondiales Canada dans les médias suivants :

- Histoires@amc, une page de GcPédia présentant des **histoires de succès** d'Objectif 2020;
- Les points saillants des domaines en constante évolution d'AMC, une page de GcPédia où sont décrites les **initiatives d'Objectif 2020**;
- La page Facebook @gacpb2020;
- Les rapports d'étape à l'intention du greffier.



Promotion de la collaboration

- NMZ a créé le **Centre de la collaboration**.
- Ce centre propose des **ateliers d'innovation** destinés à aider les employés à concrétiser leurs idées concernant les nouvelles politiques ou les nouveaux programmes, par l'entremise de groupes de discussion et de séances de coaching.
 - Le 5^e atelier est en cours.
- Elle fait la promotion d'**Innolab** d'Affaires mondiales Canada, un site Web consacré à l'exploration des idées novatrices.



Facilitation du dialogue

- NMZ a créé le **Portail des affaires mondiales**, une page GcPédia qui relie les communautés d'Affaires mondiales Canada à celles de l'ensemble du gouvernement, et fait la promotion d'événements.
- Elle a utilisé la technologie (*mur de papillons adhésifs numériques Span de Nureva*) afin d'inciter les employés à contribuer au **dialogue sur les organisations à haut rendement**.



NMZ — 3 ETP
FS-03; EC-04; AS-02

Centre de collaboration
créé en 2017, situé au 125, Sussex



7 437+

participants
depuis sa création

Espace de travail **moderne** doté de murs inscriptibles, de mobilier et d'équipements mobiles






Technologie à la fine pointe (accès Li-Fi et chariots et murs Span de Nureva)

567+

événements
organisés depuis
sa création

Annexe F : Modèle logique de NMD



Résultat final	Amélioration de l'efficacité et de la collaboration entre l'AC, les secteurs et les missions afin de promouvoir les intérêts et les valeurs du Canada par la diplomatie, la promotion des intérêts et un engagement efficace.							
	Planification et rapports 		Promotion des intérêts et diplomatie 		Coordination  		Modernisation 	
Résultats à moyen terme	Amélioration de la planification et de la production de rapports par le personnel des missions afin de favoriser une meilleure prise de décisions pour Affaires mondiales Canada.		Soutien accru offert aux missions par le personnel de soutien des missions pour assurer la promotion efficace des valeurs et des intérêts du Canada.		Amélioration de l'échange de renseignements pertinents et de l'harmonisation du travail effectué à l'AC et dans les missions.		Amélioration de la mise en œuvre par les employés d'AMC du programme de modernisation du Ministère.	
Résultats à court terme	Capacité accrue des missions d'utiliser les outils de NMS pour planifier le travail et en rendre compte.	Capacité accrue de la haute direction d'utiliser les données et l'information soutenues par NMS pour prendre des décisions.	Meilleure compréhension des tactiques de promotion des intérêts par le personnel des missions.	Capacité accrue du personnel des missions de tirer parti des outils à sa disposition pour promouvoir les valeurs et les intérêts du Canada.	Capacité accrue à l'AC et dans les missions d'échanger de l'information.	Capacité accrue de l'AC et des missions d'harmoniser leurs travaux.	Amélioration de la collaboration des employés d'AMC grâce aux outils et aux services qui appuient le programme de modernisation.	Capacité accrue du personnel d'AMC chargé du programme de modernisation d'intégrer l'innovation au travail.
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> Des produits efficaces d'échange d'information sont fournis et soutenus. Une formation efficace sur la planification et la production de rapports est offerte. Des rapports sont produits et communiqués à la haute direction. Des séances d'information sur les données figurant dans les systèmes soutenus par NMS sont présentées. 		<ul style="list-style-type: none"> Des produits efficaces d'échange d'information sont fournis et soutenus. Une formation efficace sur la planification et la production de rapports est offerte. Des rapports sont produits et communiqués à la haute direction. Des séances d'information sur les données figurant dans les systèmes soutenus par NMS sont présentées. 		<ul style="list-style-type: none"> Des produits efficaces d'échange d'information sont fournis et soutenus. Une formation efficace sur la planification et la production de rapports est offerte. Des rapports sont produits et communiqués à la haute direction. Des séances d'information sur les données figurant dans les systèmes soutenus par NMS sont présentées. 		<ul style="list-style-type: none"> Des produits efficaces d'échange d'information sont fournis et soutenus. Une formation efficace sur la planification et la production de rapports est offerte. Des rapports sont produits et communiqués à la haute direction. Des séances d'information sur les données figurant dans les systèmes soutenus par NMS sont présentées. 	

Annexe G : Aperçu des chevauchements entre les outils de planification ministérielle et les outils de rapport



Strategia 3.0

Outil de planification, de suivi et de rapport

Principaux utilisateurs : Les employés des missions et de l'AC

Objectif : Favoriser la correspondance entre les buts du Ministère et les affectations de fonds. Les agents des missions doivent utiliser Strategia pour soumettre leurs engagements de planification à l'AC une fois par an pendant le cycle de rapport; les agents de l'AC intègrent ensuite les données dans le plan ministériel.

Outils financiers et administratifs

SAP/SFA, FINSTAT

Principaux utilisateurs : Tous les employés concernés par les questions budgétaires.

Objectif : SAP/SFA est utilisé pour gérer les opérations financières et les subventions. FINSTAT est le rapport financier interne utilisé pour surveiller la situation financière du Ministère et garantir une gestion efficace de l'ensemble des ressources.

TRIO 2.0

Système de gestion des relations avec les clients du Service des délégués commerciaux

Principaux utilisateurs : Les délégués commerciaux dans les missions, à l'AC et dans les réseaux régionaux.

Objectif : Le Service des délégués commerciaux utilise TRIO 2 pour gérer ses relations et ses activités avec les organisations canadiennes clientes et avec ses contacts clés locaux. C'est le principal moyen dont dispose le Service des délégués commerciaux pour saisir les activités qui servent ensuite à mesurer le rendement.

Outils de l'aide internationale

SAP, OSR, RSG+

Principaux utilisateurs : Les agents du développement international dans les missions et à l'AC.

Objectif : L'Outil de suivi et de rapports (OSR) est un module de SAP utilisé pour produire des rapports à partir des données au niveau des projets. Il ne sert pas en ce moment à cause de problèmes techniques.

RSG+ est une feuille de calcul Excel qui est utilisée pour produire des rapports au regard des indicateurs de la Politique internationale féministe.

MonInternational

Outil de rapports détaillés

Principaux utilisateurs : Les missions et les employés à l'AC

Objectif : MonInternational sert à produire des rapports détaillés sur la situation politique et économique, le commerce et le développement. Au départ, il devait servir à l'archivage des rapports ministériels.

COSMOS

Système de gestion des opérations consulaires

Principaux utilisateurs : Les agents consulaires dans les missions et les agents à l'AC

Objectif : COSMOS est un système d'information opérationnelle utilisé pour gérer les tâches consulaires, le flux des travaux et la relation avec les clients. Ses fonctions principales sont les suivantes :

1. gestion des cas;
2. traitement des passeports;
3. affectation des ressources;
4. gestion des crises.

Chevauchements potentiels avec Strategia

C'est avec les **outils financiers et administratifs** que Strategia semble présenter le chevauchement le plus important. Plus précisément, Strategia comprend les rapports sur le financement attribué, ce qui est aussi le cas des systèmes financiers. Il existe également un léger chevauchement avec FINSTAT, car les deux systèmes servent à des fins de suivi.

Il existe un certain chevauchement entre Strategia et **TRIO 2**, au chapitre de la saisie des données liées aux indicateurs de rendement clés. Les données sont d'abord saisies dans TRIO 2, puis le sont de nouveau dans Strategia à la fin de l'exercice.

Il n'existe actuellement qu'un léger chevauchement, sinon aucun, entre Strategia et les **outils de l'aide internationale**, mais il pourrait éventuellement y en avoir si le volet n'est pas intégré dans Strategia et qu'il utilise un outil complètement différent de celui des autres volets pour produire ses rapports.

Il semble n'y avoir aucun chevauchement entre Strategia et **MonInternational**. À l'heure actuelle, il est possible de lier directement les initiatives figurant dans Strategia aux rapports de MonInternational pour fournir des détails. Toutefois, selon les répondants, cette fonction n'est pas souvent utilisée.

Il existe très peu de chevauchement entre **COSMOS** et Strategia, et celui-ci est attribuable au fait qu'il faut copier-coller l'information de COSMOS dans Strategia à la fin de l'exercice.

Annexe H : Documents de référence

DIAPOSITIVE 2 (Contexte du programme)

- Entrevues avec les employés de l'AC
- NMV – Wiki de l'Unité de coordination IRCC/ASFC : http://wiki/index.php?title=About_NMV#NMV-IRCC.2FCBSA_Coordination_Unit
- Page GCpédia — Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions d'AMC : [https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_\(NMD\)](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_(NMD))
- Page GCpédia — Promotion des intérêts et engagement numérique/Planification et financement des initiatives : https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Promotion_des_int%C3%A9r%C3%AAts_et_engagement_num%C3%A9rique/Planification_et_financement_des_initiatives

DIAPOSITIVE 3 (Ressources du programme)

- Données sur les dépenses prévues fournies par SWA
- Budgets des programmes de financement fournis par NMS
- Organigramme de NMD/NMS pour l'appui aux missions

DIAPOSITIVE 6 (Constataion 1)

- Profil de l'information sur le rendement 2018-2019 de NMD
- Page GCpédia — Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD) d'AMC
- Entrevues avec les employés de l'AC

DIAPOSITIVE 7 (Constataion 2)

- Sondage de PRE auprès des missions, mars 2019. Nombre de répondants : 674
- Entrevues avec les employés de l'AC
- Page GCpédia — Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD) d'AMC

DIAPOSITIVES 8 et 9 (Constataion 3)

- Entrevues avec les employés de l'AC
- Liste de présence aux réunions des DG Géo et des conseillers des DG Géo, de septembre 2018 à février 2019
- Page GCpédia — Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD) d'AMC
- Wiki de l'Unité des opérations (WFO) : http://wiki/index.php?title=WFO_Operations_Unit/Unit%C3%A9_des_op%C3%A9rations
- Wiki de la Direction de la planification ministérielle et de la programmation politique et régionale panasiatique (OAZ) : [http://wiki/index.php?title=Planification_strat%C3%A9gique_et_op%C3%A9rations_\(OGMA\)](http://wiki/index.php?title=Planification_strat%C3%A9gique_et_op%C3%A9rations_(OGMA))

DIAPOSITIVES 10 et 11 (Constataion 4)

- Questionnaire de rétroaction sur l'appui et les services offerts aux missions par NMS. Nombre de répondants : 85
- Sondage postérieur à la formation mené par NMS — MXICO, 2018. Nombre de répondants : 16
- Sondage postérieur à la formation mené par NMS — Europe et Moyen-Orient, 2017. Nombre de répondants : 45
- Sondage postérieur à la formation mené par NMS — Brésil, 2018. Nombre de répondants : 5
- Sondage postérieur à la formation mené par NMS — Afrique, 2018. Nombre de répondants : 18
- Sondage de PRE auprès des missions, mars 2019. Nombre de répondants : 674
- Sondage postérieur à la formation régionale mené par NMS en 2017-2018
- Entrevues avec les employés de l'AC
- Examen de la démocratie publique et des affaires publiques à Affaires mondiales Canada, préparé par Gaston Barban, 2017
- Page GCpédia de Promotion des intérêts en Amérique du Nord, [http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/DFATD_North_America_Advocacy_\(NNB\)](http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/DFATD_North_America_Advocacy_(NNB))

DIAPOSITIVE 12 (Constataion 5)

- Données sur le FDM et le FCM fournies par NMS
- Commentaires sur le FDM obtenus lors des entretiens avec les employés d'AMC (NMS)
- Montants reçus du CGR à la suite des demandes de financement qui lui ont été présentées (avril 2019)

DIAPOSITIVE 13 (Constataion 6 : agent du SPED)

DIAPOSITIVES 14 et 15 (Constataion 7)

- Strategia 4.0 : Présentation faite par NMD au Comité des SMA des secteurs géographiques en 2018
- Présentation faite par NMD en 2019 — Strategia : Le point sur l'outil de planification et de rapport d'AMC
- Sondage de PRE auprès des missions, mars 2019. Nombre de répondants : 674
- Entrevues et groupes de discussion avec les employés de l'AC
- Résultats du sondage sur Strategia réalisé par NMS en 2017. Nombre de répondants : 534

DIAPOSITIVES 16 et 17 (Constataion 8)

- Entrevues avec les employés de l'AC
- Sondage de PRE auprès des missions, mars 2019. Nombre de répondants : 674
- Présentation faite par NMS au Comité des DG Géo le 20 avril 2018 — Strategia : quelles devraient être les prochaines étapes?
- Page Web de Strategia : http://intra/departement-ministere/planning_reporting-planification_rapport/strategia.aspx?lang=fra

Annexe H (suite)

DIAPOSITIVES 18 et 19 (Constataion 9)

- Base de données Strategia (missions ayant fait l'objet d'un examen : ABUJA, WSHDC, GTMLA, BRU, JKRTA)
- Entrevues et groupes de discussion avec les employés de l'AC
- Stratégie relative aux données d'AMC
- Plans provisoires de gestion des données des secteurs 2018 : ACM, BFM, DPD, EGM, IFM, JFM, KFM, LCM, MFM, NGM, OGM, SCM, TFM, WGM
- Évaluations approuvées de PRE et de PRA de 2014 à 2019 : <https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/evaluation/index.aspx?lang=fra>

DIAPOSITIVES 20 et 21 (Constataion 10)

- Échéancier adapté à partir du dossier de présentation de NMS – formation préalable à l'affectation à l'intention des CdM 2019
- Sondage de PRE auprès des missions, mars 2019. Nombre de répondants : 674
- Groupes de discussion avec les employés de l'AC
- Entrevues avec les employés de l'AC
- Page Web de Strategia
- Présentation faite par NMS au Comité des conseillers des DG Géo (2018)
- Demandes reçues par courriel par des employés de NMS pour obtenir des rapports sur les données de Strategia
- Liste des rapports créée par le volet Commerce à l'AC

DIAPOSITIVE 22 (Constataion 11)

- Demandes de financement de Strategia présentées au CGR en 2018-2019
- Données transactionnelles de SWA

DIAPOSITIVE 23 (Constataion 12)

- Résultat du sondage sur MonInternational réalisé par NMS en 2017. Nombre de répondants : 138
- Entrevues avec les employés de l'AC

DIAPOSITIVE 25 (Principales considérations)

- Entrevues avec les employés de l'AC
- Page Web de Strategia
- Sondage de PRE auprès des missions, mars 2019. Nombre de répondants : 674
- NMS – Planification axée sur les résultats : formation préalable à l'affectation offerte conjointement par NMD et PRD (2019)
- Réunion du Conseil exécutif d'Affaires mondiales Canada — Compte rendu des décisions du 20 juin 2017
- Comité des programmes d'Affaires mondiales Canada — Compte rendu des décisions du 26 mai 2017
- Gabarit du CPI
- Maquette conceptuelle de l'intégration à l'AC — présentation de NMS, 2019
- NMS – Planification axée sur les résultats : formation préalable à l'affectation offerte conjointement par NMD et PRD (2019)

DIAPOSITIVES 27 et 28 (Annexe A : Profil de NMS et annexe B : Profil de NMS)

- Entrevues avec les employés de l'AC
- Page GCpédia — Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMC) d'AMC, [https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_\(NMD\)](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_(NMD))
- Page GCpédia — Promotion des intérêts et engagement numérique/Planification et financement des initiatives (NMS), https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Promotion_des_int%C3%A9r%C3%AAts_et_engagement_num%C3%A9rique/Planification_et_financement_des_initiatives
- Organigramme de l'Appui aux missions (NMS)

DIAPOSITIVE 29 (Annexe C : Profil de NMO)

- Entrevues avec les employés de l'AC
- Page GCpédia — Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions d'AMC, [https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_\(NMD\)](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_(NMD))
- Organigramme de la Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD)

DIAPOSITIVE 30 (Annexe D : Profil de NMV)

- NMV – Wiki de l'Unité de coordination IRCC/ASFC, http://wiki/index.php?title=About_NMV#NMV-IRCC.2FCBSA_Coordination_Unit
- Entrevues avec les employés du Programme d'AMC (NMD)
- Page GCpédia — Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD) d'AMC, [https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_\(NMD\)](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_(NMD))
- Organigramme de la Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD)

Annexe H (suite)

DIAPOSITIVE 31 (Annexe E : Profil de NMZ)

- Entrevues avec les employés de l'AC
- Page GCpédia — Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD) d'AMC, [https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_\(NMD\)](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/AMC_Direction_g%C3%A9n%C3%A9rale_de_la_coordination_g%C3%A9ographique_et_appui_aux_missions_(NMD))
- Organigramme de la Direction générale de la coordination géographique et de l'appui aux missions (NMD)

DIAPOSITIVE 32 (Annexe F : Modèle logique)

- Profil de l'information sur le rendement de NMD 2018-2019

DIAPOSITIVE 33 (Annexe G : Aperçu des chevauchements entre les outils de planification ministérielle et les outils de rapport)

- Sondage de PRE auprès des missions, mars 2019. Nombre de répondants : 674
- Entrevue avec les employés de l'AC
- Page Web de Strategia : http://intra/department-ministere/planning_reporting-planification_rapport/strategia.aspx?lang=fra
- Page Web des outils financiers : http://intra/finance/financial_tools-outils_financiers.aspx?lang=fra
- Page Web de TRIO 2 : <http://intra/trade-commerce/clients/trio/index.aspx?lang=fra>
- Page Web de MonInternational : <http://intra/collaboration/myinternational-moninternational/index.aspx?lang=fra>
- Page Web de COSMOS : http://intra/consular-consulaire/Guides_manuels_Consular_manuels_guides_consulaires.aspx?lang=fra#a1