



Cadre de responsabilisation de gestion

Association canadienne de la qualité dans le secteur public
Le 4 février 2014

Présentatrice : Paule Labbé, Directrice Exécutive
Direction de la responsabilisation de la gestion et des initiatives
stratégiques, SCT

Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

- **Le cadre**
- **Le processus annuel d'évaluation**
- **Leçons retenues après 10 ans**
- **Renouvellement du CRG**

Qu'est-ce donc que le CRG?

- Le CRG est un **cadre**, accompagné d'une **évaluation annuelle**, qui établit les attentes de saines pratiques de gestion et de performance dans le secteur public
- Des examens quinquennal et décennal du CRG fut entrepris
 - Cette fois, le SCT a travaillé de concert avec les administrateurs généraux par l'entremise du Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique (CCGFP)

Qu'est ce qui a fonctionné?

Qu'est ce qui a besoin d'être retravaillé?

Au cours des années, le CRG a eu des impacts positifs :

- Le CRG a fourni une surveillance de haut niveau pour le SCT et les administrateurs généraux
- Il a imposé la discipline à la surveillance du SCT et a contribué à focaliser et à coordonner diverses obligations en matière de rapports
- Il a donné une impulsion aux ministères afin d'améliorer leurs pratiques de gestion
- Il a renforcé les collectivités fonctionnelles grâce à une communication améliorée des attentes et à la mise en commun des bonnes pratiques

Cependant, un renouvellement s'impose pour les raisons suivantes :

- Le système est fortement axé sur le processus et non suffisamment sur le rendement
- Le système de notation a favorisé les « jeux de coulisse » et entraîné une « industrie artisanale »
- Les indicateurs existants ont donné lieu à de « faux positifs »
- Les rapports ne fournissent pas suffisamment de renseignements utiles au processus décisionnel
- La perception générale est que le CRG n'offre pas un bon rapport entre la valeur ajoutée et le coût

Le CRG 2.0 : réinitialisation

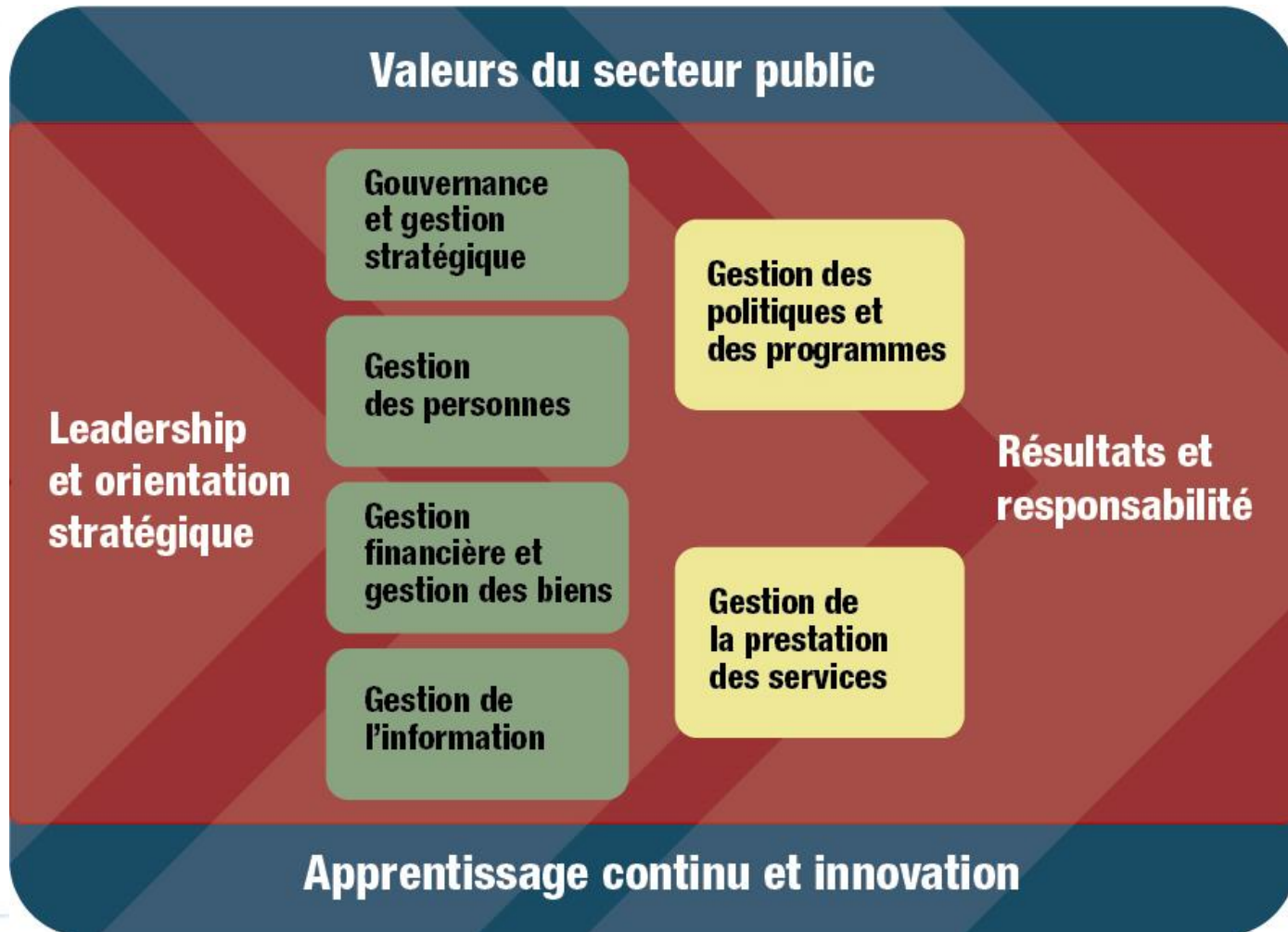
- Le SCT a travaillé de concert avec le CCGFP pour :
 - Renouveler l'ensemble du Cadre
 - Développer des principes directeurs pour le processus annuel d'évaluation du CRG
 - Définir le mode d'évaluation de trois catégories de gestion
 - Accroître la stabilité et la prévisibilité du processus
 - Accroître l'utilité des résultats et des rapports issus du processus

Cadre de responsabilisation de gestion

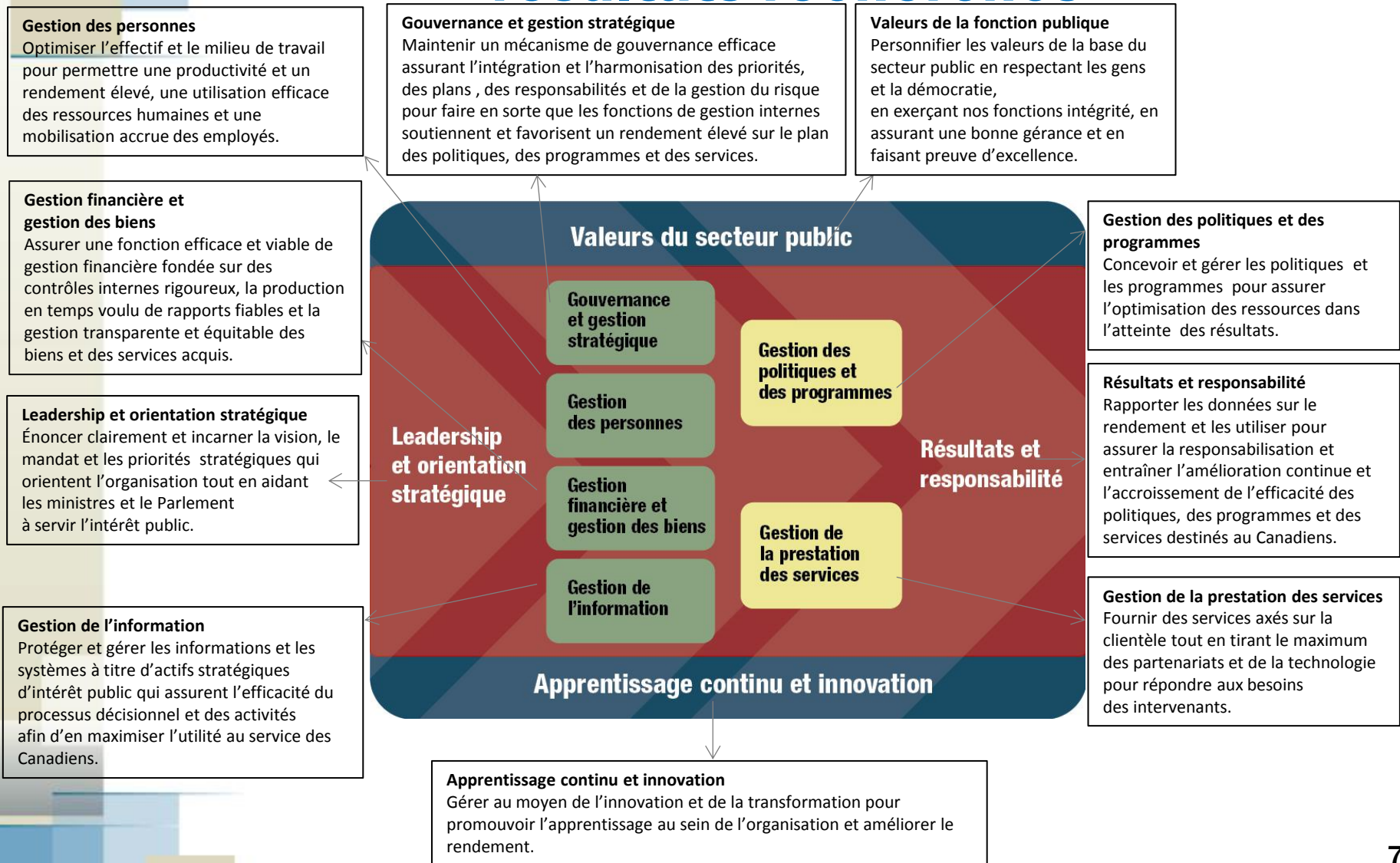


- L'objectif général : transposer les priorités et les orientations stratégiques en résultats
- Culture et valeurs organisationnelles
- Saine gestion des personnes, des finances et des actifs
- Qualité des politiques, des programmes et des services qui ont une incidence directe sur les Canadiens

Cadre de responsabilisation de gestion révisé



Le nouveau CRG mis à jour clarifie les résultats recherchés



Évaluation annuelle



Objectifs de l'évaluation annuelle du CRG

- **Obtenir une perspective organisationnelle et pangouvernementale de l'état des pratiques de gestion et du rendement**
 - Informer les sous-ministres au sujet de la capacité de gestion de leur ministère
 - Informer le SCT sur l'état de mise en œuvre des politiques et des pratiques
 - Cerner les points forts et ceux nécessitant une attention particulière
- **Communiquer les progrès réalisés sur les priorités de gestion à l'échelle gouvernementale et faire le suivi**
- **Améliorer de façon continue les capacités, l'efficacité et l'efficience en matière de gestion**

Composantes de gestion évaluées lors du CRG 2014-17



Composantes de gestion évaluées en 2014-17

Fondamentales

Gestion des personnes

Gestion financière

GI/TI

Planification et rendement

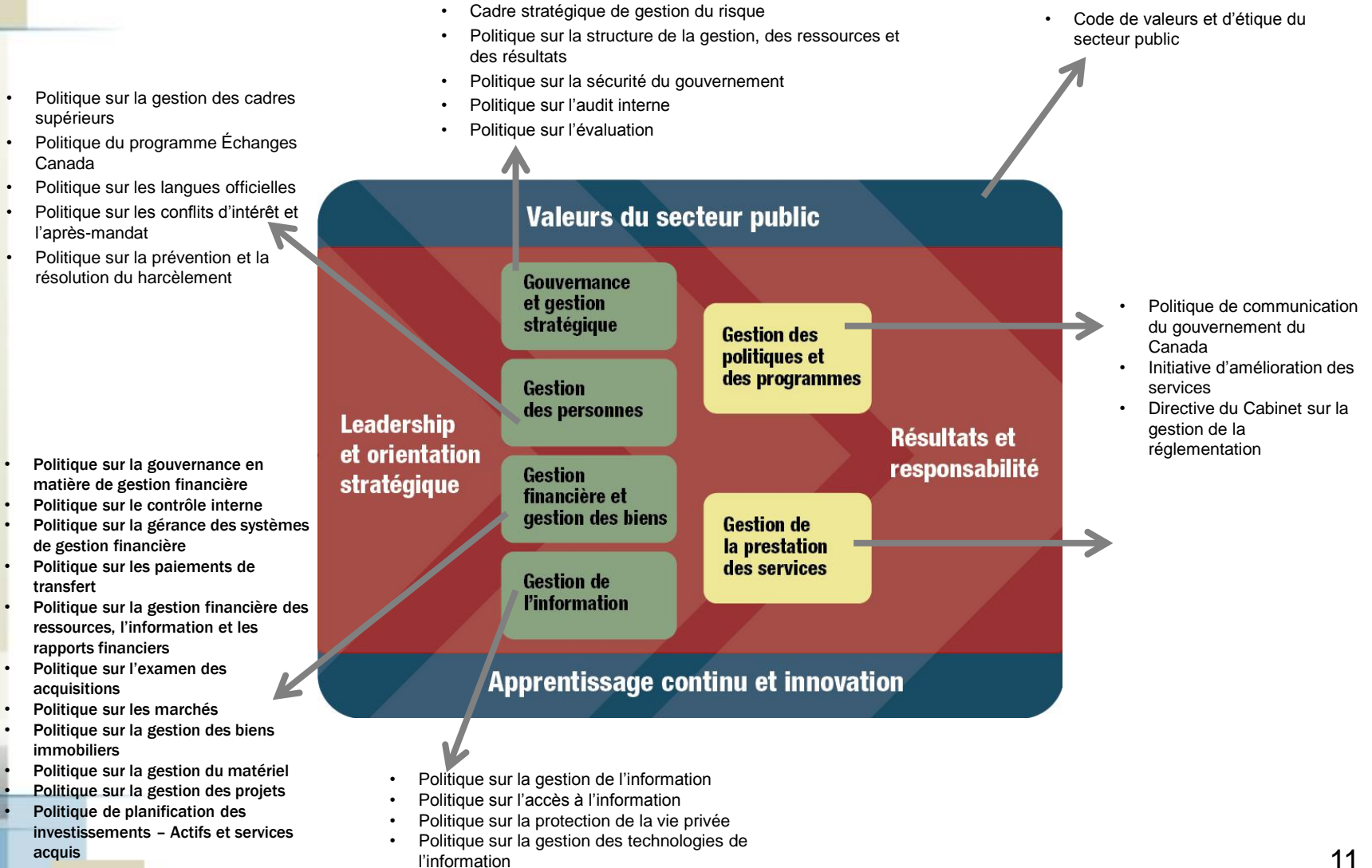
Propres aux ministères

Gestion des actifs et services acquis

Gestion de la sécurité

Gestion des services

Lien avec les politiques de gestion



Gestion améliorée attribuable au CRG

De 2003...

- X Gouvernance et infrastructure minimales**
- X Portée limitée de la planification à court terme**
- X Difficultés à surveiller la conformité**
- X Absence d'indicateur de rendement**
- X Communautés de pratique fragmentées (p. ex., Sécurité, TI)**

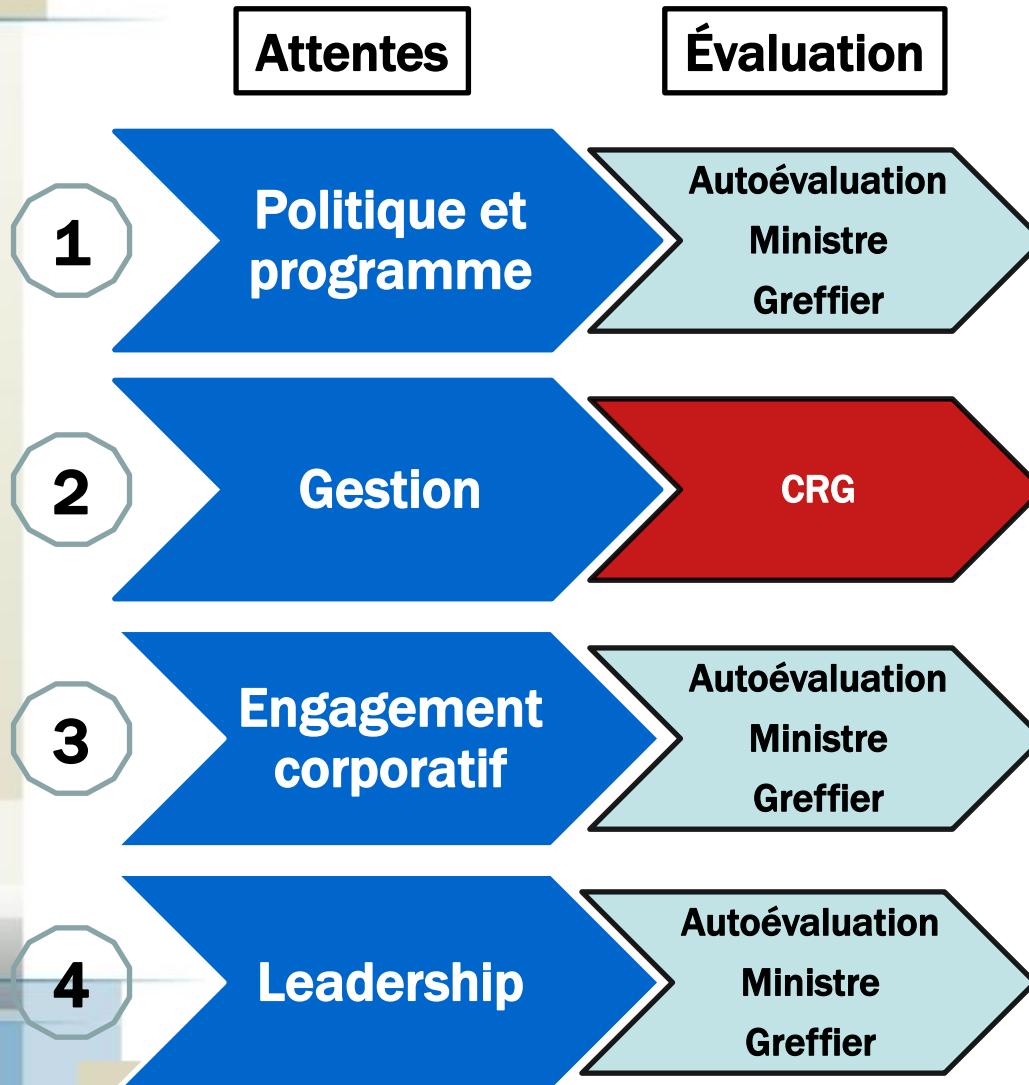
À 2013

- ✓ Gouvernance et infrastructure évidentes**
- ✓ Intégration améliorée des plans**
- ✓ Renforcement de la conformité et des contrôles**
- ✓ Accent accru sur le rendement de la direction**
- ✓ Cohésion des communautés de pratique**

Examen décennal – Éléments du processus actuel que l'on veut maintenir

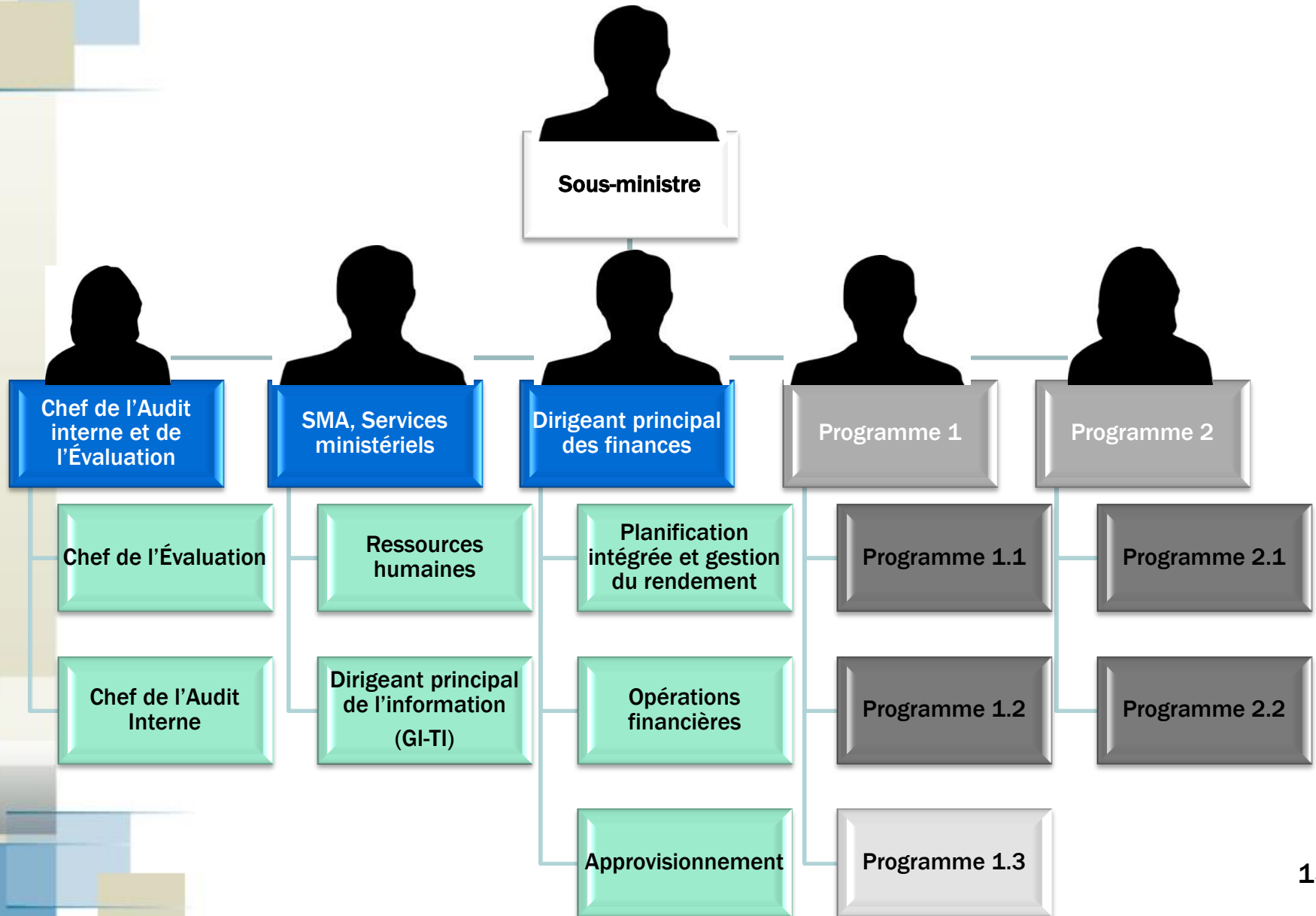
- **Lien au rendement des sous-ministres**
- **Harmonisation avec les responsabilités**
- **Auto-évaluation**
- **Crédibilité**
- **Comparabilité**
- **Discipline**
- **Partage des pratiques exemplaires et renforcement de la capacité**

Rendement des sous-ministres



**Rendement
des sous-
ministres**

Harmonisation avec les responsabilités



Crédibilité

- Reposant sur des éléments probants
- S'inscrivant dans les politiques
- Possibilité de voir et de contester l'évaluation préliminaire
- Évaluation éclairée de tiers



Comparaison

APERÇU DES RÉSULTATS DU CRG DE 2011-12

Organisations	Nc. of AOMs ASSESSED				APERÇU DES RÉSULTATS DU CRG DE 2011-12												
	STRONG	ACCEPTABLE	OPPORTUNITY FOR IMP.	ATTENTION REQUIRED	CG 1	CG 2	CG 4	CG 5	CG 6	CG 7	CG 8	CG 9	CG 10	CG 11	CG 12	CG 14	CG 15
					●● Valeurs et éthique	Gestion axée sur les résultats	Services axés sur les citoyens	●● Audit interne	●● Evaluation	●● Gestion financière et contrôles financiers	Gestion de la sécurité	●● Gestion intégrée des risques	●● Gestion des personnes	Approvisionnement	Gestion de l'information	Gestion des biens	Planification des investissements et gestion des projets
A	13	4	9	0													
B	13	4	8	1													
C	13	4	7	2													
D	13	2	7	4													
E	13	2	11	0													
F	13	1	12	0													
G	13	2	10	1													
H	13	6	7	0													
I	13	2	11	0													
J	13	3	8	2													
K	13	2	11	0													
L	13	3	9	1													
M	13	6	7	0													
N	13	5	8	0													
O	5	2	3	0													
P	13	1	11	1													
Q	13	4	8	1													
R	12	0	12	0													
S	12	1	10	1													
T	13	3	9	1													
U	13	1	12	0													
V	13	2	11	0													
W	13	2	10	1													
X	13	3	9	1													
Y	13	2	11	0													
Z	12	0	8	3													
AA	13	1	12	0													
BB	13	1	12	0													
CC	13	2	7	3													
DD	12	1	8	3													
EE	13	1	12	0													
FF	13	3	7	2													
GG	13	1	12	0													
HH	13	2	9	2													
I	13	3	8	2													
J	13	2	11	0													
KK	13	2	9	2													
LL	12	0	10	2													
MM	13	0	10	3													
NN	13	1	12	0													
OO	12	0	5	7													
	FORT	87															
	ACCEPTABLE		383														
	OPPORTUNITÉ D'AMÉLIORATION			46													
	ATTENTION REQUISE				3												
Legendre					Fort	Acceptable	Opportunité d'amélioration	Attention requise	Pas des informations, non évalué ou pas applicable								
		10	4	3	10	23	2	7	6	3	9	1	7	2			
		28	33	34	28	8	38	26	30	36	30	32	30	30			
		2	4	3	1	3	1	7	5	0	1	8	3	8			
		0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0			

Discipline – des évaluateurs



- Les documents qui ont été demandés aux ministères doivent être examinés et évalués.
- Depuis 2007-2008, le nombre de documents relatifs aux CG fondamentales qui ont été demandés dans le CRG a été réduit de 51 %.

Pratiques exemplaires/renforcement de la capacité



La capacité d'identifier et de partager les pratiques exemplaires constitue l'une des plus importantes contributions du processus d'évaluation du CRG.

La capacité globale des différentes collectivités (p. ex., les gestionnaires financiers, les gestionnaires des RH, etc.) s'en est trouvée renforcée.

Le renouvellement du processus d'évaluation suivra ces principes directeurs:

- **Réduire le risque de « faux positifs »**
 - Utiliser des mesures qui présenteront de l'information de gestion fiable, utile et pouvant servir à la prise de décisions des administrateurs généraux et du SCT
- **Réduire le fardeau de présentation de rapports**
 - Rationaliser les évaluations par le recours à des questions fermées
 - Utiliser des documents produits pour respecter les exigences législatives ou stratégiques ou les activités ministérielles régulières dans la mesure du possible
 - Accepter l'attestation ministérielle (p. ex. l'attestation du DPF)
- **Favoriser la prévisibilité et la stabilité du processus avec des plans triennaux**
- **Harmoniser le CRG et les autres mécanismes de surveillance en vue d'éliminer le double emploi**
- **Miser davantage sur le rendement et l'analyse comparative afin de permettre les comparaisons entre les ministères et au fil du temps**

Catégories de gestion évaluée avec le CRG

Les pratiques de gestion

- Mesures liées à l'infrastructure (p. ex. présence d'un plan, d'un cadre et d'une structure de gouvernance)
- Mesures liées au processus (p. ex. production de rapports liés à un plan)
- Questions fermées

Le rendement en matière de gestion

- Mesures des résultats
- Mesures des extrants
- Normes de services
- Quantitative (nombres, pourcentages)

Les étapes de gestion

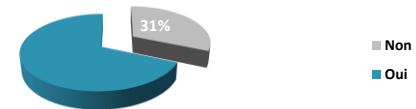
- Les progrès réalisés au sujet des étapes de transformation (p. ex. les phases de mise en œuvre des processus opérationnels communs des RH, les échéanciers de mise en œuvre des politiques)

Pratiques de gestion – Exemple

- Selon le CRG actuel, les réponses des ministères servent à calculer une cote et ne sont pas partagées.
- Dans le CRG renouvelé, les résultats seront partagés.

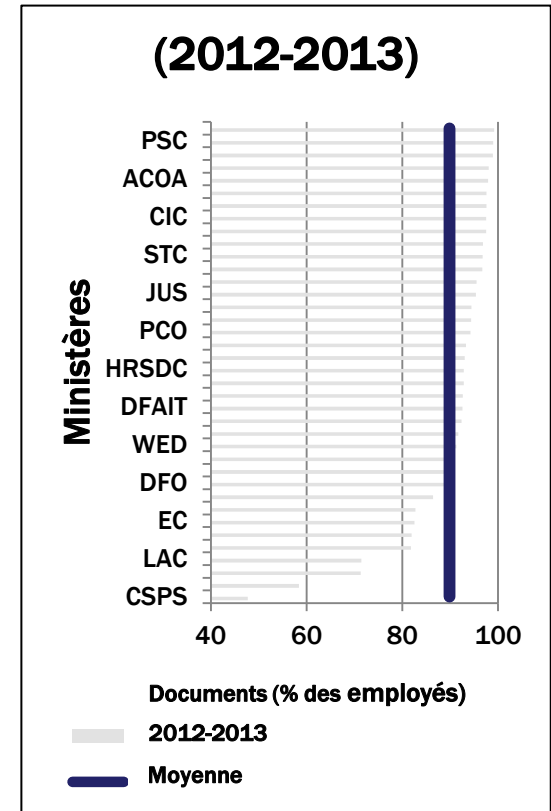
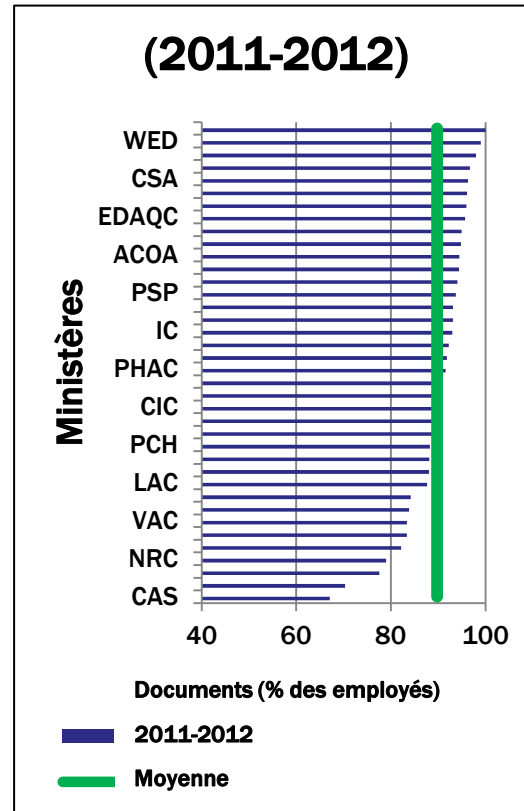
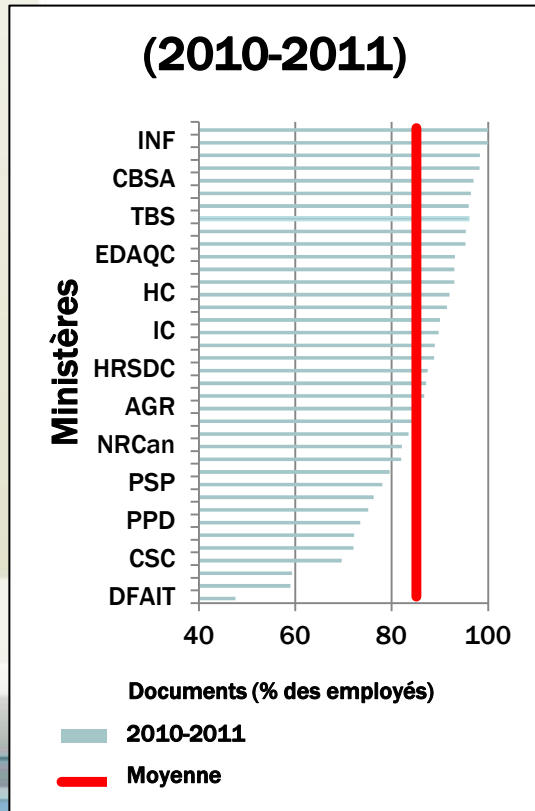
Gestion financière			
	Existe-t-il ou s'apprête-t-on à élaborer un cadre de gestion du contrôle interne qui établit la gestion ministérielle des contrôles internes?	Est-ce qu'un document sur le cadre de gestion du contrôle interne a été approuvé par l'administrateur général?	Est-ce que le document sur le cadre de gestion du contrôle interne résume le rôle et les responsabilités des principaux intervenants en matière de gestion de contrôle interne?
Ministère A	oui	oui	oui
Ministère B	oui	non	oui
Ministère C	oui	non	non
Ministère D	non	oui	oui
Ministère Z	oui	oui	oui

Le document-cadre de gestion du contrôle interne résume-t-il les rôles et les responsabilités des principaux intervenants en gestion du contrôle interne?



Rendement en matière de gestion – Exemple

Pourcentage des employés au ministère XYZ qui possèdent des documents permettant d'établir les attentes en matière de rendement :



Étapes de gestion – Exemple

Progrès réalisés sur la mise en œuvre des processus opérationnels communs des RH dont le suivi a été assuré sur deux ans

An 1

Processus opérationnel commun des RH - Un aperçu sur le progrès de la mise en œuvre des ministères 21/12/2012							
	Planification des RH, conception des tâches et de l'organisation et établissement de rapports	Gestion des emplois et des postes	Dotation et intégration des employés	Rémunération totale	Rendement, apprentissage, perfectionnement et reconnaissance des employés	Départs temporaires	Gestion du milieu de travail
Ministère A							
Ministère B							
Ministère C							
Ministère D							
Ministère E							
Ministère F							
Ministère G							
Ministère H							
Ministère I							
Ministère J							
Ministère K							
Ministère L							
Ministère M							
Ministère N							
Ministère O							
Ministère P							
Ministère Q							
Ministère R							
Ministère S							
Ministère T							
Ministère U							
Ministère V							
Ministère W							
Ministère X							
Ministère Y							
Ministère Z							
Ministère AA							
Ministère BB							
Ministère CC							
Ministère DD							
Ministère EE							
Ministère FF							
Ministère GG							
Ministère HH							
Ministère II							
Ministère JJ							

Légende

La revue du domaine de processus n'est pas commencée	Domaine de processus analysé	Le processus et la priorisation des opportunités d'améliorations	Mise en œuvre des changements et/ou des améliorations	Processus dont la mise en œuvre est complète
--	------------------------------	--	---	--

An 2

Processus opérationnel commun des RH - Un aperçu sur le progrès de la mise en œuvre des ministères 25/07/2013							
	Planification des RH, conception des tâches et de l'organisation et établissement de rapports	Gestion des emplois et des postes	Dotation et intégration des employés	Rémunération totale	Rendement, apprentissage, perfectionnement et reconnaissance des employés	Départs permanents et temporaires	Gestion du milieu de travail
Ministère A							
Ministère B							
Ministère C							
Ministère D							
Ministère E							
Ministère F							
Ministère G							
Ministère H							
Ministère I							
Ministère J							
Ministère K							
Ministère L							
Ministère M							
Ministère N							
Ministère O							
Ministère P							
Ministère Q							
Ministère R							
Ministère S							
Ministère T							
Ministère U							
Ministère V							
Ministère W							
Ministère X							
Ministère Y							
Ministère Z							
Ministère AA							
Ministère BB							
Ministère CC							
Ministère DD							
Ministère EE							
Ministère FF							
Ministère GG							
Ministère HH							
Ministère II							
Ministère JJ							

Légende

La revue du domaine de processus n'est pas commencée	Domaine de processus analysé	Le processus et la priorisation des opportunités d'améliorations	Mise en œuvre des changements et/ou des améliorations	Processus dont la mise en œuvre est complète
--	------------------------------	--	---	--

Produits du CRG – Approche de présentation de rapports proposée

- **Résultats ministériels**
 - Une page de contexte présentera des observations adaptées portant sur des domaines les secteurs de succès du ministère et ceux qui exigent une attention et doivent faire l’objet de recommandations pour le prochain cycle du CRG.
 - La présentation des résultats ministériels comportant un contexte de comparaison plus large permettra d’éclairer les discussions ministérielles sur le rendement.
- **Résultats à l’échelle gouvernementale**
 - Un sommaire des tendances à l’échelle gouvernementale, des occasions d’amélioration et d’autres renseignements pertinents au sujet de l’état des pratiques de gestion et du rendement de chaque CG.
 - Le document inclura des détails concernant les résultats individuels des ministères pour les mesures clés.
 - Les résultats complets des ministères seront disponible sur le Portail du CRG (permettant aux ministères de comparer leurs résultats à ceux d’autres organisations).
- **Commentaires du SCT dans l’évaluation du rendement des administrateurs généraux**

Produits du CRG – Une nouvelle approche de présentation des rapports

Un processus d'évaluation permettant d'établir des cotes

Des rapports présentant :

- Des cotes et une évaluation des résultats d'un seul ministère
- Une analyse qualitative sous forme de texte à l'aide d'un langage normalisé dans des rapports simplifiés

« Comment pouvons-nous obtenir une cote élevée? »

Un processus d'évaluation qui présente des paramètres et de l'information

Des rapports présentant :

- Des résultats ministériels dans un contexte plus large et comparatif
- Des graphiques et des tableaux avec une analyse des tendances et des constatations

« Comment pouvons-nous améliorer notre rendement par rapport à cet indicateur? »

Le CRG renouvelé...

Traite les lacunes

- **Perception des faux positifs**
 - ☑ L'approche proposée énonce clairement les éléments qui ont été revus en ayant recours de façon accrue à des preuves quantitatives.
- **L'arbitraire d'une approche universelle au sujet des cotes**
 - ☑ Une attention portée à l'information et aux paramètres permet à une organisation d'évaluer ses résultats et de se comparer à des organismes semblables.
- **Des obligations redditionnelles orientées par la production de documents portant seulement sur le CRG**
 - ☑ Les documents justificatifs seront limités à ceux exigés par une politique ou produits dans le cadre des opérations ministérielles normales.
- **Des rapports d'évaluation qualitatifs qui ne se prêtent pas à l'analytique ou n'offrent pas de contexte à l'échelle gouvernementale**
 - ☑ Remplacés par des rapports qui dressent de l'information, des paramètres et une analyse.

Maintient les points forts

- **Rigueur relative à la surveillance par le CT**
 - ☑ Un processus en une seule étape pour évaluer la mise en œuvre des politiques du CT.
 - ☑ Une nouvelle approche démontrera clairement les résultats à l'échelle gouvernementale en améliorant la capacité du SCT à faire face aux tendances et aux défis liés au rendement et aux attentes des politiques.
- **Communication des attentes et échange sur les pratiques exemplaires**
 - ☑ Maintenir un lien entre les centres de décision du SCT et les collectivités fonctionnelles à l'échelle gouvernementale.
 - ☑ S'appuyer sur la désignation et l'échange de pratiques exemplaires.
- **Harmonisation des CG aux responsabilisations dans les ministères et aux politiques du CT**
 - ☑ L'harmonisation est maintenue avec les nouvelles composantes de gestion rationalisées.



Questions / Commentaires