

PLAN D'ACTION DU CRSNG
SUR L'INTÉGRATION DES PRATIQUES DE GESTION

17 NOVEMBRE 2003

1. Historique

a) Contexte et raison d'être

Le présent Plan d'action fait suite à l'évaluation des pratiques de gestion moderne réalisée par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) au cours de l'hiver 2003. Il met l'accent sur cinq domaines d'intervention, soit la planification, la formation, l'évaluation du rendement, la communication latérale et l'amélioration des services. Ces domaines ont été retenus pour deux raisons : ils regroupent un grand nombre des occasions d'amélioration qui ont été notées lors de l'évaluation et ces améliorations concordent avec les priorités actuelles et les activités prévues du CRSNG. En outre, les activités prévues dans le Plan d'action seront dirigées pour la plupart par le personnel de la Direction des services administratifs communs (DSAC), commune au CRSNG et au Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). En plus de bénéficier d'importantes synergies, les deux conseils pourront ainsi économiser beaucoup d'efforts et de ressources.

b) Approche, méthode et calendrier pour l'évaluation des capacités

BDO Dunwoody and Associates (BDO) a procédé à l'évaluation des capacités pour le CRSNG entre janvier et avril 2003 en utilisant le modèle de KPMG.

Après une séance d'orientation, visant à présenter le processus à tous les gestionnaires, l'évaluation des capacités a été réalisée au moyen d'entrevues individuelles avec cinq hauts dirigeants du CRSNG (le président, trois vice-présidents et le directeur général de la DSAC) et de deux discussions de groupe auxquelles ont participé seize directeurs et gestionnaires. On a procédé par consensus pour évaluer dans le cadre des discussions de groupe chacun des 33 critères retenus. BDO et la directrice de projet, Intégration des pratiques de gestion, du CRSNG, ont préparé une ébauche de rapport. Ce document a été validé lors d'une séance réunissant environ 40 p. 100 des gestionnaires de niveau EX. Le Comité de gestion a approuvé la version finale du rapport d'évaluation des capacités, dans lequel on trouvera une description complète de la démarche et de la méthode employées.

c) Sommaire des observations issues de l'évaluation des capacités

Voir l'annexe 1. (www.crsng.ca/pubs/int_man_f.htm)

2. Engagement à mettre en place un programme concerté pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur

a) Vision

En tant que petite organisation, le CRSNG doit être sélectif au moment d'établir ses priorités et d'affecter des ressources aux initiatives. Les efforts déployés pour améliorer les pratiques de gestion ne porteront fruits que s'ils concordent directement avec les objectifs de

l'organisme et si les employés considèrent qu'ils facilitent manifestement leur travail et améliorent leur environnement.

La planification stratégique, l'excellence dans la prestation des programmes et la détermination à être un employeur de choix sont trois principes importants qui ont orienté l'évolution du CRSNG au cours des 25 années écoulées depuis sa création.

Le Plan d'action pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur au CRSNG doit donc formuler une vision compatible avec ce contexte. Il doit non seulement conduire à une amélioration des pratiques de gestion dans les cinq domaines d'intervention privilégiés du Plan, mais aussi aider directement l'organisme pendant sa mise en œuvre.

Le Plan d'action couvre une période de trois ans, mais la plupart des projets seront menés à terme dès l'été 2004. Les résultats escomptés pour les cinq secteurs d'intervention privilégiés sont présentés ci-après.

Planification : Au sein du CRSNG, la planification stratégique, la planification opérationnelle et l'affectation des ressources sont intégrées. Les plans pluriannuels, qui prennent en compte les risques et les résultats en matière de rendement, guident l'octroi des subventions et des bourses ainsi que le budget de fonctionnement. Le CRSNG est en mesure d'adapter rapidement sa planification en fonction des besoins nouveaux ou des changements. On s'attache soigneusement à mettre en évidence l'incidence des nouveaux projets et initiatives et d'en tenir compte dans le cadre de la planification et de l'affectation des ressources.

Formation : Le CRSNG investit beaucoup dans la formation. Les gestionnaires ont des plans de formation qui répondent à leurs besoins dans les domaines de la modernisation des pratiques de gestion. Tous les employés peuvent bénéficier chaque année d'activités de formation selon un calendrier compatible avec le cycle de fonctionnement de la division dont ils font partie. On maintient les points forts actuels résidant dans les valeurs et l'éthique communes grâce à l'encadrement et à la formation des nouveaux employés. Le partage de la charge de travail et des ressources humaines entre les équipes permet de faire face aux périodes d'activité intense, d'assurer le perfectionnement des employés et d'améliorer leur connaissance des différents secteurs, divisions et programmes.

Évaluation du rendement : Chaque année, les gestionnaires établissent un plan de travail qui fait le lien avec les priorités stratégiques et fonctionnelles. Les différents plans de travail élaborés sont diffusés à l'échelle de l'organisme pour faciliter les communications et le regroupement des efforts. Dans de nombreuses divisions, l'évaluation du rendement repose sur une rétroaction émanant de plusieurs sources et l'évaluation des gestionnaires met au premier plan les réalisations dans le domaine de la planification des ressources humaines, de la satisfaction des employés, de la gestion budgétaire et de la responsabilisation, du service à la clientèle et de la gestion des risques.

Communication latérale : De nombreux mécanismes sont en place pour favoriser l'établissement de liens solides entre les divisions (et avec d'autres conseils et organismes ayant un mandat similaire ou complémentaire) et assurer sur une base continue la mise en

commun des connaissances, de l'expérience, des pratiques exemplaires et des leçons apprises.

Amélioration des services : Le CRSNG a élaboré et mis en œuvre un plan précis déterminant les priorités au chapitre de l'amélioration des services. On suit de près l'information sur le service à la clientèle et sur la satisfaction des clients.

b) Liens avec les priorités et besoins actuels

Planification : En tant que petite organisation, le CRSNG doit lutter constamment pour respecter les nouvelles priorités et mener à bien les initiatives qui ont une incidence considérable sur les ressources humaines et financières de l'organisme. En juin 2003, son Conseil a approuvé une nouvelle vision proposée par le président, laquelle privilégie cinq nouvelles orientations clés qui seront mises en œuvre grâce à de vastes projets à l'échelle de l'organisation. On prendra en compte les résultats de l'évaluation des capacités, et ces nouveaux projets jetteront les bases de la mise à l'essai et de l'introduction des nouveaux mécanismes de planification visant à remédier aux lacunes qui ont été cernées (voir l'annexe 2).

Formation : Au cours du dernier exercice, sous l'égide de sa stratégie d'employeur de choix et dans le but de donner suite aux résultats du sondage auprès des employés réalisé en 2001, le CRSNG a affecté de nouvelles ressources considérables à la formation. On a créé au sein de la Division des ressources humaines de la DSAC une équipe chargée de l'apprentissage. Les activités prévues dans le présent Plan d'action représentent les premières tâches qui attendent la nouvelle équipe. Ces activités tiennent grandement compte des observations formulées récemment par le personnel, au moment de la présentation des résultats de l'évaluation des capacités.

Évaluation du rendement : l'intégration de la planification et de l'affectation des ressources dont il est question ci-dessus ne sera complète que si elle se répercute sur les plans de travail annuels des gestionnaires. En outre, les observations du personnel font ressortir la nécessité d'évaluer le rendement d'une manière uniforme en accordant une grande importance à un large éventail de facteurs inhérents à la gestion.

Communication latérale : Une conclusion importante du sondage de 2001 auprès des employés fut que des améliorations s'imposaient dans le domaine de la communication interne. Le vice-président directeur du CRSNG a récemment rencontré les employés pour évaluer l'incidence de différentes mesures adoptées dans le but d'améliorer les communications et de donner suite aux résultats du sondage. Il ressort de ces réunions que des améliorations considérables ont été apportées au chapitre des communications verticales et à l'échelle de l'organisme mais que la communication latérale (entre les divisions) doit être renforcée. Le présent Plan d'action vise à trouver et à mettre en place de nouveaux mécanismes et outils pour favoriser la communication entre les divisions chargées de la prestation des programmes qui ont des intérêts communs ainsi qu'entre ces divisions et celles qui assument des fonctions internes (p. ex., finances, évaluation et vérification, communications) complémentaires.

Amélioration des services : Le CRSNG a récemment procédé à un vaste examen des processus reliés à la prestation de ses programmes dans le but d'« alléger le fardeau » de ses clients et partenaires. À court et à moyen terme, des modifications importantes seront apportées en ce qui concerne la prestation des programmes et les services à la clientèle dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie du Conseil en matière d'affaires électroniques. En outre, on a récemment obtenu de l'information sur les services à la clientèle et sur la satisfaction de cette dernière dans le contexte de plusieurs projets et initiatives (p. ex., l'évaluation officielle des programmes et le suivi des demandes de renseignements au service de dépannage en ligne). Ces initiatives ainsi que les informations recueillies par leur intermédiaire serviront de fondement et de cadre pour le volet du présent Plan d'action consacré à l'amélioration des services.

3. Création des conditions propices au succès de la modernisation de la fonction de contrôleur

a) Structure de gouvernance

La figure 1 illustre la structure organisationnelle pour les activités liées à l'intégration des pratiques de gestion ou à la modernisation de la fonction de contrôleur au sein du CRSNG.

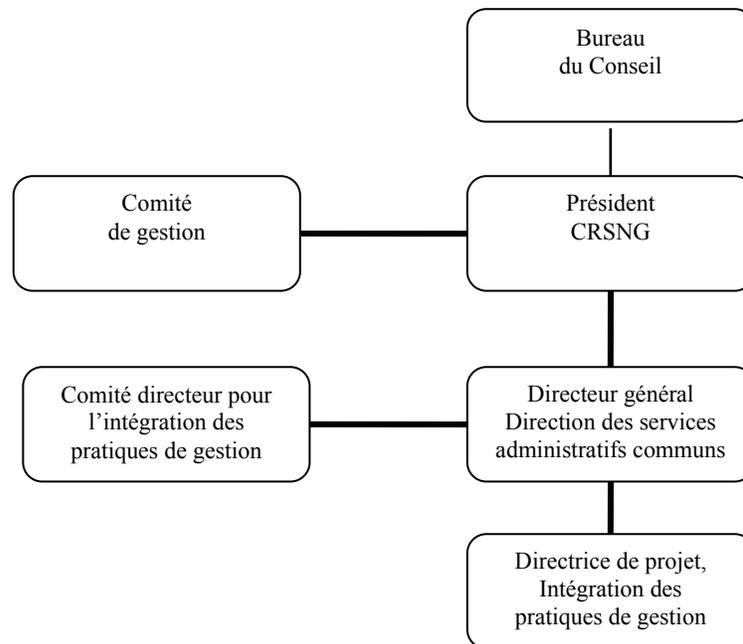


Figure 1

Bureau d'intégration des pratiques de gestion

Au sein du CRSNG, les activités liées à la modernisation de la fonction de contrôleur se déroulent sous l'égide de l'intégration des pratiques de gestion. À l'automne 2002, on a créé le bureau d'intégration des pratiques de gestion pour coordonner les activités et gérer l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur pour le CRSNG. Ce bureau fait partie de la Direction des services administratifs communs (DSAC), que partagent le CRSNG et le CRSH, et relève de son directeur général.

Directrice de projet, Intégration des pratiques de gestion

La directrice de projet est un cadre supérieur responsable de l'initiative d'intégration des pratiques de gestion et de la modernisation de la fonction de contrôleur au CRSNG et au CRSH. Elle reçoit les avis du Comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion et relève du directeur général de la DSAC. La directrice de projet, qui a coordonné l'étape d'évaluation des capacités pour le CRSNG et le CRSH, est chargée de l'élaboration du plan d'action de chaque conseil pour l'intégration des pratiques de gestion et la modernisation de la fonction de contrôleur. C'est elle qui doit rendre compte manifestement de la coordination de tous les aspects de l'initiative.

Comité directeur sur l'intégration des pratiques de gestion

Le Comité directeur est un comité mixte du CRSNG et du CRSH qui est chargé du projet d'intégration des pratiques de gestion et de la modernisation de la fonction de contrôleur. Composé de gestionnaires des deux conseils, il donne des avis au Bureau d'intégration des pratiques de gestion et conseille les comités de gestion du CRSNG et du CRSH sur l'intégration des pratiques de gestion et la modernisation de la fonction de contrôleur au sein de chaque conseil. Le Comité directeur relève du comité de gestion de chaque conseil, par l'intermédiaire du directeur général de la DSAC, qui en assure la présidence. Trois des sept membres du Comité directeur font aussi partie du Comité de gestion du CRSNG.

Le Comité directeur examine les rapports et autres documents produits aux différentes étapes du projet avant qu'ils ne soient soumis à l'approbation du Comité de gestion et/ou d'un comité du Conseil de chaque organisme ou ne soient présentés au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Ce comité a été créé parce qu'on a constaté dès le début du projet (c'est-à-dire à l'étape de l'évaluation des capacités) que la plupart des questions soulevées concernaient les deux conseils et que la plupart des projets prévus dans les plans d'action du CRSNG et du CRSH étaient similaires et seraient dirigés par les mêmes membres du personnel de la DSAC.

Directeur général de la DSAC

Le directeur général de la DSAC est membre du Comité de gestion. Il assume la responsabilité d'ensemble de l'initiative d'intégration des pratiques de gestion et de la modernisation de la fonction de contrôleur. Il fait aussi partie du Comité de gestion du CRSH. C'est de lui que relèvent les divisions des finances, des ressources humaines, de l'administration et des services d'information, qui appuient les deux conseils. Il est par

conséquent en mesure, mieux que quiconque, de dégager les synergies à exploiter dans la mise en œuvre de l'initiative et de gérer les efforts.

Président et Comité de gestion

Le président du CRSNG assure la présidence du Comité de gestion. Ce groupe est régulièrement tenu au courant de la progression de l'initiative d'intégration des pratiques de gestion et de la modernisation de la fonction de contrôleur et il approuve la version finale de tous les documents (p. ex., le rapport d'évaluation des capacités et le présent Plan d'action) avant qu'ils ne soient présentés au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le président assure également la présidence du Bureau du Conseil qui est un sous-comité du Conseil du CRSNG et qui supervise les questions touchant la gestion interne du CRSNG. Il se compose de clients, de partenaires et d'intervenants du CRSNG. Le président veille à ce que ce groupe soit tenu au courant des progrès réalisés sur le front de l'intégration des pratiques de gestion et de la modernisation de la fonction de contrôleur et à ce qu'on demande son avis en temps opportun.

Le président porte un intérêt particulier à l'intégration des pratiques de gestion au CRSNG. Il est heureux d'avoir la possibilité de mettre à profit les conclusions de l'évaluation des capacités et les domaines d'intervention du Plan d'action dans le contexte d'une nouvelle vision stratégique et des initiatives ou projets lancés à l'automne 2003.

Comme le montre l'annexe 3, tous les hauts dirigeants du CRSNG participeront directement à plusieurs aspects du Plan d'action.

b) Établissement des priorités et gestion des risques

On trouvera à l'annexe 3 un plan d'action détaillé faisant état de 18 projets, dont 16 appartiennent aux cinq domaines d'intervention prioritaires définis à la section 2. Ces projets correspondent aux priorités établies d'après les améliorations éventuelles préconisées à l'issue de l'évaluation des capacités. La grande priorité qui est d'intégrer et de renforcer les processus de planification, est l'élément moteur de l'intégration pour la plupart des activités prévues en regard des quatre autres priorités avec lesquelles elle fait le lien. Conformément à la stratégie d'employeur de choix du CRSNG, la formation et l'évaluation du rendement sont deux priorités qui mettent au premier plan les employés de l'organisme. Elles ont pour objet d'améliorer le milieu de travail et de fournir aux employés de meilleurs outils pour faire leur travail et de meilleures possibilités de perfectionnement professionnel. Les activités prévues se rattachant à la communication latérale permettront d'intégrer davantage les processus de planification et pourront avoir une incidence appréciable sur le milieu de travail. Enfin, l'amélioration des services est une priorité qui comporte deux volets : elle vise à améliorer les services aux clients externes et la gestion des services internes. La figure 2 illustre les liens entre les cinq secteurs prioritaires du Plan d'action.

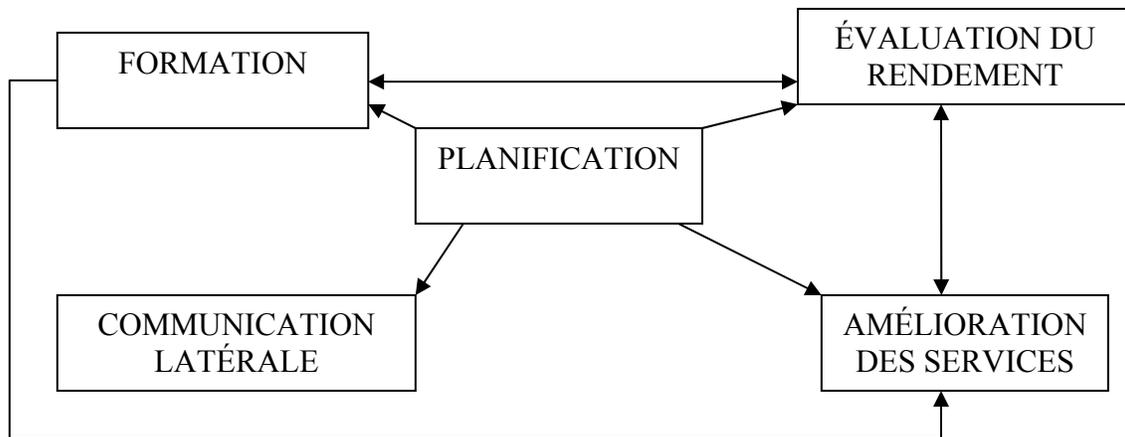


Figure 2

Planification : Le CRSNG s'est doté de processus solides de planification stratégique et d'affectation des ressources pour le budget des subventions et bourses et pour le budget de fonctionnement mais il doit prendre les mesures voulues pour intégrer ces deux processus et assurer une bonne liaison avec l'établissement du plan d'activités. Le CRSNG a déjà été contraint de composer avec les risques et les conséquences découlant d'une planification et d'une intégration inadéquates des priorités : lourde charge de travail, problèmes liés à une coordination inadéquate, manque de temps et de ressources financières pour atteindre les objectifs. Le plus souvent, ces problèmes sont survenus dans le contexte de projets importants du CRSNG et de la création de nouveaux programmes. Les projets décrits sous l'égide de la planification comportent peu de risques, car ils reposent principalement sur des modifications aux processus de gestion interne en place. Ils amélioreront grandement la gestion du risque au CRSNG, car ils réduisent tous les risques auxquels on s'expose en utilisant des renseignements incomplets pour prendre des décisions ou établir des plans. La figure 3 donne une représentation schématique de la coordination et de l'intégration des activités de planification.

Formation : Le principal risque associé aux activités prévues relativement à cette priorité réside dans le fait que l'on accroît les attentes des employés et des gestionnaires concernant la formation et le perfectionnement sans pouvoir y répondre faute de temps et d'autres ressources. La planification annuelle des activités de formation et la prise en compte de la formation au moment de planifier les initiatives et programmes nouvellement établis ou d'évaluer le rendement des gestionnaires atténueront ces risques. L'évaluation des capacités a cerné les risques auxquels on s'expose en ne mettant pas en œuvre les projets qui relèvent de cette priorité. Ils se rapportent directement à la planification de la relève par le CRSNG et à la capacité de l'organisme à attirer et à retenir des employés.

Évaluation du rendement : Les risques associés à cette priorité sont peu nombreux, car les activités prévues supposent l'officialisation et l'amélioration des processus déjà en place ou mis en branle. Cette priorité aura aussi une incidence appréciable sur la gestion des risques, en particulier pour ce qui est de veiller à ce que les gestionnaires ne soient pas débordés et qu'ils consacrent leurs efforts aux bonnes priorités. En outre, les mesures prises atténueront les

risques associés à l'insatisfaction des employés provoquée par un manque d'uniformité possible dans les méthodes d'évaluation du rendement. Les employés de chaque division auront la latitude voulue pour décider s'ils veulent mettre en place le processus de rétroaction émanant de plusieurs sources et ce selon le rythme qui leur convient.

Communication latérale : Les risques associés aux activités prévues à l'égard de cette priorité sont peu nombreux, car elles consistent principalement à concevoir des mécanismes et des outils novateurs pour améliorer la communication latérale. Il y a des risques que certaines activités ne fonctionnent pas ou donnent des résultats décevants. En choisissant et en élaborant ces initiatives avec soin, pour s'assurer que les conditions propices au succès sont en place, on contribuera à atténuer ces risques. La nécessité d'améliorer la communication latérale est un enjeu qui persiste pour le CRSNG. Si on ne fait rien pour améliorer les choses, on risque fort de saper la satisfaction et la motivation des employés.

Amélioration des services : Cette priorité est celle qui présente le plus de risques, puisque les activités sous cette rubrique ne sont pas encore précisées et que nous pouvons nous attendre à des difficultés de taille au moment de déterminer la façon de recueillir l'information de référence ou de définir et de mesurer les objectifs d'amélioration des services, en particulier pour les clients externes. Cette fois encore, la meilleure façon d'atténuer les risques consiste à assurer une planification minutieuse et à se fixer des attentes réalistes.

Cycle de planification intégrée

février mars avril juin octobre janvier

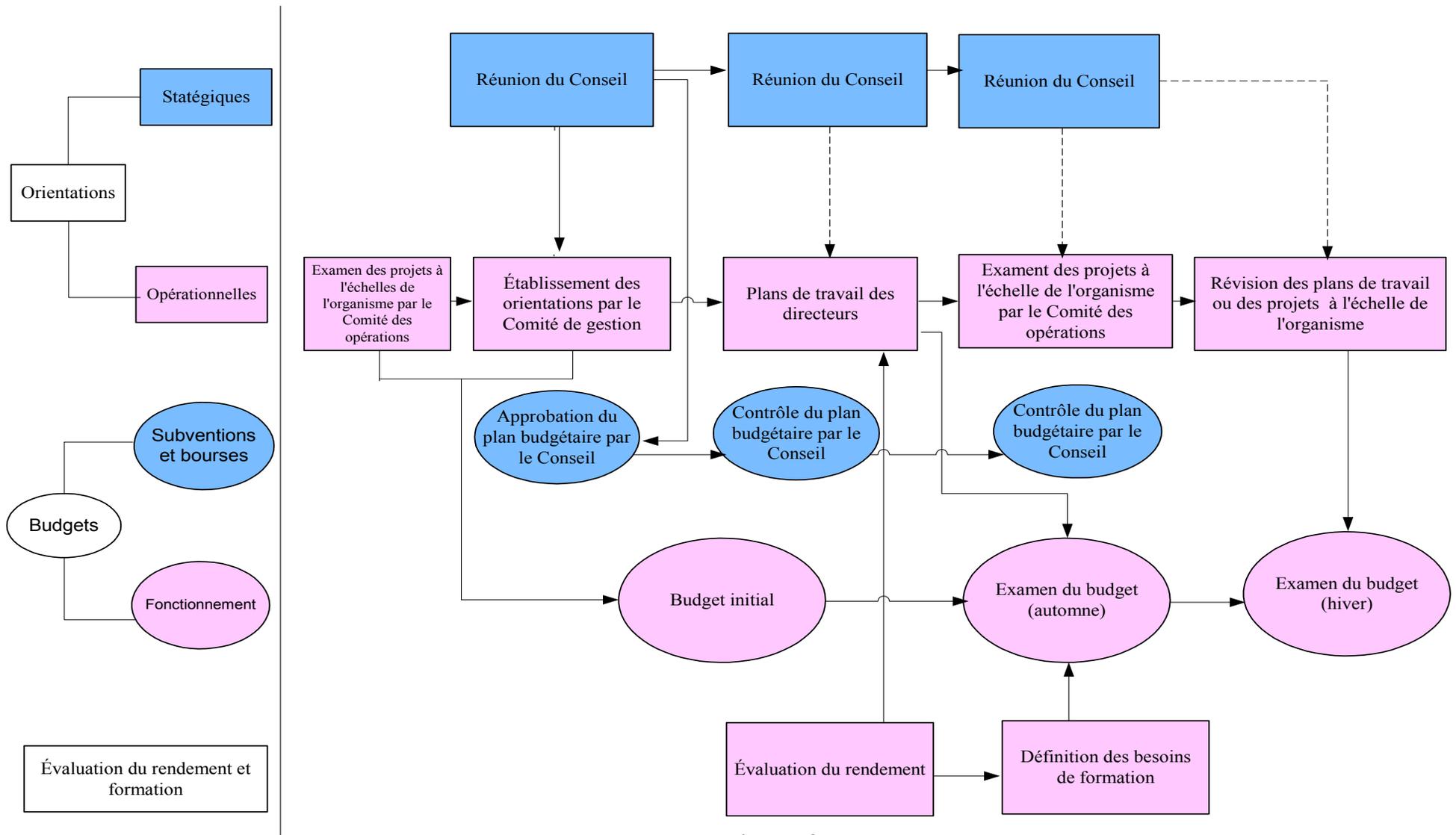


Figure 3

Améliorations éventuelles non abordées dans le présent Plan d'action : Le présent Plan d'action aborde la plupart des améliorations préconisées à l'issue de l'évaluation des capacités, mais certaines ont été exclues. Les améliorations non retenues ici sont celles qui se rapportent principalement à différents types de systèmes. Dans certains cas, on ne trouve pas encore sur le marché de produits permettant de réaliser ces améliorations (p. ex., pour intégrer pleinement les systèmes de gestion des ressources financières et humaines). Dans d'autres cas, la description des améliorations préconisées n'était pas assez détaillée. Enfin, les améliorations apportées aux systèmes font partie intégrante de l'amélioration continue des processus fonctionnels réalisée dans chaque division. Dans le présent Plan d'action, nous avons choisi de mettre l'accent sur des initiatives particulières directement liées aux résultats de l'évaluation des capacités.

c) Stratégie de communication

Étape de l'évaluation des capacités

Compte tenu de la structure et de la taille du CRSNG et de la nécessité de maintenir une perspective de l'organisme dans son ensemble lors du processus d'auto-évaluation, tout en respectant le budget alloué, le cabinet d'experts-conseils chargé de l'évaluation des capacités (BDO Dunwoody and Associates) a recommandé de faire participer uniquement les gestionnaires de niveau EX aux entrevues et aux discussions de groupe. Ceux-ci y ont tous pris part. En fait, comme l'évaluation des capacités s'est déroulée au cours de la période la plus occupée de la prestation des programmes, une grande proportion des employés de niveau inférieur à EX n'aurait pu y participer.

À cette étape initiale, les communications concernant la modernisation de la fonction de contrôleur étaient limitées aux gestionnaires de niveau EX.

Pour aider les participants à se familiariser avec la modernisation de la fonction de contrôleur, les experts-conseils ont donné une séance d'orientation d'une demi-journée. La séance a débuté par un aperçu de la question, suivi d'une description du processus d'évaluation des capacités. Il y a ensuite eu une discussion portant sur l'interprétation des notions reliées à la modernisation de la fonction de contrôleur et des éléments de l'évaluation des capacités dans le contexte des activités du CRSNG.

Les gestionnaires ont participé dans une grande proportion à l'étape de la validation de l'évaluation des capacités et le rapport final a été approuvé par le Comité de gestion.

Présentation des résultats de l'évaluation des capacités et consultation auprès du personnel

Selon les pratiques habituelles en vigueur au CRSNG, le personnel de tous les niveaux participe aux projets importants ayant une incidence appréciable sur le milieu de travail. Puisque le personnel n'avait pas pris part à l'évaluation des capacités, il était essentiel d'organiser une série de réunions de consultation au printemps 2003, afin de renseigner les

employés sur les résultats de l'évaluation des capacités et de leur permettre de participer à l'établissement des priorités du Plan d'action. On a organisé des réunions avec les groupes suivants :

- le Comité des opérations (qui comprend tous les directeurs et une grande partie des gestionnaires (EX moins 1) relevant directement des membres du Comité de gestion);
- le Forum de gestion (groupe de discussion mensuel auquel participent tous les employés de niveau EX et EX moins 1);
- le Forum de la DSAC (groupe de discussion bimensuel auquel participent tous les gestionnaires de la DSAC);
- le Comité consultatif sur les relations de travail (comité dont font partie les représentants élus des principaux groupes de classification des employés).

Une vingtaine de personnes ont assisté à une réunion s'adressant à l'ensemble du personnel.

Les réunions commençaient par un bref aperçu de la modernisation de la fonction de contrôleur, suivi de la présentation des résultats de l'évaluation des capacités, puis d'une discussion libre. Une liste de toutes les améliorations préconisées à l'issue de l'évaluation des capacités avait été distribuée aux participants. On a regroupé les commentaires reçus pour dégager l'opinion générale concernant les éléments prioritaires en vue du Plan d'action.

Les réunions ont fourni l'occasion de valider les résultats de l'évaluation des capacités (c'est-à-dire de déterminer s'ils concordent avec la réalité), d'examiner les domaines qui devraient selon les employés occuper une place de choix dans le Plan d'action et d'analyser des différentes suggestions et options visant à concrétiser les améliorations prioritaires.

Les groupes consultés ont confirmé les résultats et les conclusions de l'évaluation des capacités. La composition de ces groupes varie grandement, mais on observe un degré de consensus élevé en ce qui a trait aux priorités en matière d'améliorations.

Établissement des priorités

À la fin de juin, en s'appuyant sur les évaluations de ses membres et sur les observations formulées lors des réunions avec le personnel, le Comité directeur sur l'intégration des pratiques de gestion a décidé que le Plan d'action mettrait l'accent sur les quatre grandes priorités abordées dans les sections précédentes, soit :

- l'intégration de la planification stratégique et de l'établissement des priorités avec l'établissement du plan d'activité ou du plan opérationnel et l'affectation des ressources;
- la formation;
- l'évaluation du rendement; et
- la communication latérale.

Le Comité a également décidé d'intégrer au Plan d'action sur l'intégration des pratiques de gestion les efforts déployés sous l'égide de l'Initiative d'amélioration des services, réalisée à l'échelle de l'administration fédérale, si bien que l'amélioration des services a été retenue comme une cinquième grande priorité.

Méthodes de communication interne

Différentes mesures ont été adoptées pour tenir le personnel au courant des progrès réalisés sur le front de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur :

- On a aménagé un site intranet donnant accès à des renseignements divers :
 - le contexte et l'objet de la modernisation de la fonction de contrôleur;
 - une liste des comités et des personnes participant directement au projet;
 - le rapport d'évaluation des capacités et les documents connexes;
 - des liens donnant accès à des sources d'information externes utiles;
 - les méthodes utilisées pour faire participer les employés;
- On a envoyé à tous les employés un courriel résumant le projet et renfermant des liens qui donnent accès à des renseignements diffusés dans l'intranet.
- On a annoncé la présentation du projet dans le message d'accueil Flash du CRSNG.
- Le Plan d'action comprendra plusieurs éléments auxquels les gestionnaires participeront directement.
- Le Plan d'action sera affiché dans l'intranet et on y fera le point sur les progrès réalisés.
- Si les ressources le permettent, on organisera des réunions de suivi avec les groupes d'employés consultés après l'évaluation des capacités. Le déploiement d'efforts soutenus pose problème pour un organisme de cette taille. Nous réfléchissons à l'heure actuelle sur la façon de coordonner sur une base continue l'amélioration des pratiques de gestion et des communications connexes lorsque le financement du Bureau chargé du projet diminuera graduellement.

4. Responsabilité de la modernisation de la fonction de contrôleur

a) Mécanismes de suivi et de présentation d'information

C'est principalement le Comité directeur sur l'intégration des pratiques de gestion qui assurera le suivi des progrès réalisés sur le front du Plan d'action. On organisera des réunions au besoin pour évaluer les progrès accomplis dans les différents projets et donner une orientation. Des rapports seront présentés au Comité de gestion par l'intermédiaire du président du Comité directeur, lequel devrait cesser ses activités en mars 2004, au moment de la fermeture prévue du Bureau de l'intégration des pratiques de gestion. Toutefois, le projet d'intégration étant désigné en tant que projet interne, il faut respecter un régime de suivi et de gestion déterminé. Mentionnons notamment la présentation de rapports d'étape au Comité des opérations trois fois l'an et la participation aux examens du budget de fonctionnement menés chaque automne et chaque hiver.

Par ailleurs, on présentera un rapport d'étape au Conseil du Trésor en mars 2004. Le Rapport sur le rendement fera le point chaque année sur les progrès réalisés dans le cadre du projet d'intégration des pratiques de gestion et présentera les réalisations. À l'interne, on diffusera dans l'intranet des mises à jour périodiques et des rapports d'avancement.

b) Mécanismes de responsabilisation

Un responsable a été désigné pour chacun des 18 projets prévus dans le Plan d'action. Dans certains cas, d'autres personnes assument également des responsabilités particulières. Les responsabilités mentionnées dans le Plan d'action ont été intégrées aux plans de travail des responsables de projet, qui rendront compte des progrès accomplis. Dans l'évaluation de leur rendement, on déterminera dans quelle mesure ils ont respecté leurs échéances et atteint leurs objectifs.

- Annexe 1 Sommaire des observations issues de l'évaluation des capacités
- Annexe 2 Laissons parler les faits : application des principes d'intégration des pratiques de gestion, des résultats de l'évaluation des capacités et du Plan d'action sur l'intégration des pratiques de gestion à la création des bureaux régionaux du CRSNG
- Annexe 3 Plan d'action détaillé

Annexe 2

Laissons parler les faits

Application des principes d'intégration des pratiques de gestion,
des résultats de l'évaluation des capacités
et du Plan d'action sur l'intégration des pratiques de gestion
pour la création des bureaux régionaux du CRSNG

(Remarque : Les codes entre parenthèses renvoient aux 33 éléments de l'évaluation des capacités.)

Planification

- Intégration de cet élément de la nouvelle vision du CRSNG au plan d'activité, au plan opérationnel et à l'affectation des ressources (LS 1,4)
- Élaboration d'un plan d'activité pour le projet (LS 4)
- Définition et gestion des risques (GR 9)
- Participation de spécialistes (Administration, DSI, RH, Finances, Évaluation) à la planification des initiatives, à l'élaboration du plan d'activité et à la définition des besoins en ressources (LS 3)
- Établissement de prévisions pluriannuelles de l'incidence sur le budget des subventions et des bourses et sur le budget de fonctionnement (LS 5)
- Priorité par rapport à d'autres projets nouveaux et en cours (LS 4)
- Consultations auprès des clients et partenaires pour la formulation du mandat des bureaux régionaux ou la détermination des attentes connexes (LS 6,7)

Formation

- Nomination au poste d'agent de projet pour une période de six mois, afin d'offrir une possibilité de perfectionnement professionnel tout en assurant la mobilité des employés entre les divisions (GM 11,13)
- Programme d'orientation à l'intention des nouveaux employés à offrir au moment du recrutement du personnel des bureaux régionaux (GM 13,14)
- Établissement des plans spéciaux nécessaires pour assurer la formation et l'encadrement durant la première année pour chaque bureau (VEC 8, GM 13,15, GR 29)

Évaluation du rendement

- Objectifs de rendement pour les gestionnaires de projet (RD 17)
- Mise en place d'un processus d'évaluation du rendement qui repose sur une rétroaction émanant de plusieurs sources pour les équipes régionales (GM 12,15)
- Mise en commun des plans de travail entre les bureaux régionaux et l'administration centrale (GM 13, GR 29)

Communications

- Élaboration d'outils pour faciliter et assurer une communication efficace entre l'administration centrale et les bureaux régionaux (participation du personnel de l'administration centrale à différents aspects des activités des bureaux régionaux, intégration du rôle des bureaux régionaux aux procédures en vigueur à l'administration centrale, intranet, réunions périodiques, etc.) (GM 13, GR 27,29)

Amélioration des services

- Intégration du rôle des bureaux régionaux au plan d'amélioration des services (IIR 22,23)
- Rôle des bureaux régionaux dans les communications avec les clients, évaluation de la satisfaction de la clientèle et collecte d'information (LS 7, IIR 22, GR 29)

Annexe 3 – Plan d’action détaillé

Domaine d’intervention	Résultat escompté	Liens avec l’évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l’évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
Planification <i>LS-1-7</i>	<p>Meilleure intégration des orientations stratégiques et des priorités aux plans d’activités, aux objectifs de rendement et à l’affectation des ressources</p> <p>Réaction plus rapide aux changements et aux possibilités dans le milieu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LS-1, LS-4, RD-17 Amélioration au chapitre de la définition des priorités du CRSNG, de leur intégration aux plans d’activités et de l’affectation des ressources. • LS-4, GR-9, GM-14 Amélioration du processus de planification pour les projets internes, en particulier en ce qui concerne l’évaluation des risques, la capacité de réaliser les projets et la planification des ressources humaines à y affecter. • LS-2, LS-3, GM-14, RD-16, RD-18 Poursuite de l’amélioration au chapitre de l’évaluation initiale des répercussions sur la gestion ainsi que des rôles et responsabilités dans les initiatives et programmes nouvellement établis grâce à la participation de spécialistes fonctionnels dès le début. • LS-4, LS-5 Amélioration de la capacité d’établir des plans réalistes, de remettre en question les hypothèses et l’affectation antérieure des ressources, de tirer parti de l’information sur le rendement et d’apporter plus rapidement des changements aux 	<p>Cycle de planification et de suivi du budget de fonctionnement</p> <p>Rapport sur les plans et les priorités</p> <p>Planification pour le Projet des affaires électroniques</p> <p>Mise en œuvre de la nouvelle vision approuvée par le Conseil en juin 2003</p> <p>Gestion de la série de projets internes par l’intermédiaire du Comité des opérations</p> <p>Affectation annuelle du budget des subventions et bourses par le</p>	<p>Grâce aux journées de réflexion des gestionnaires ou à d’autres mécanismes et en accord avec le cadre d’intégration de l’investissement dans les gens, la découverte et l’innovation et la nouvelle vision du CRSNG, définir clairement chaque année les priorités stratégiques et fonctionnelles. Les prendre en compte dans les activités du Conseil en matière de planification et d’affectation des ressources.</p> <p>-----</p> <p>Prendre en compte ces priorités dans l’élaboration de documents relatifs à la planification du budget de fonctionnement de l’exercice à venir ainsi que dans la définition des objectifs de rendement ou la préparation des plans de travail (voir ci-après à la rubrique Évaluation du rendement).</p> <p>-----</p> <p>Élaborer un cadre et un processus pour le choix et le suivi des projets internes par le Comité des opérations. Pour la description des nouveaux projets internes, élaborer un modèle faisant état de toutes leurs répercussions sur le plan de la gestion et de leur incidence sur différentes divisions.</p> <p>-----</p>	<p>D’ici mars 2004 pour l’intégration au cycle de planification de 2004-2005 (0,08 ETP sur la base de deux journées de réflexion par an pour le Comité de direction)</p> <p>-----</p> <p>D’ici avril 2004 pour le budget de fonctionnement et juillet 2005 pour les plans de travail (0,18 ETP sur la base de deux jours pour chaque directeur)</p> <p>-----</p> <p>D’ici mai 2003 pour le cadre et le processus (0,10 ETP pour le groupe de travail)</p> <p>-----</p>	<p>Président, Comité de direction, gestionnaire, Politiques et relations internationales (D. Leclerc), analyste principal en planification (B. Laciak)</p> <p>-----</p> <p>Gestionnaire, planification (M. Leblanc) pour l’élaboration du cadre; tous les dirigeants pour sa mise en œuvre</p> <p>-----</p> <p>Chef, Évaluation (S. Morris), à la tête d’un groupe de travail;</p> <p>-----</p>

Annexe 3 – Plan d’action détaillé

Domaine d’intervention	Résultat escompté	Liens avec l’évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l’évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
		programmes. • LS-7 Bon équilibre entre l’influence des clients et des autres parties intéressées.	Conseil Exercice de réaffectation des fonds Planification du budget de fonctionnement	Intégrer ce processus au cycle de planification et de gestion du budget de fonctionnement. Voir les mesures supplémentaires aux rubriques Gestion de la planification des risques et Évaluation du rendement.	D’ici novembre 2003 pour la mise en œuvre initiale (0,06 ETP)	Tous les chargés de projets, c.-à-d. les gestionnaires des différentes divisions (pour la mise en œuvre)
Planification <i>LS-5</i>	Établissement et gestion du budget de fonctionnement selon un horizon de plusieurs exercices (et non un seul exercice à la fois)	• LS-4 Établissement de plans d’activité intégrés, ce qui pourrait être utile.	Examen du budget de fonctionnement ou de l’analyse de rentabilisation en 2002-2003	Modifier le modèle et les lettres d’appel associés au cycle de planification et d’examen du budget de fonctionnement.	D’ici octobre 2003. Intégration des prévisions annuelles à l’examen du budget mené à l’automne 2003 (0,03 ETP)	Gestionnaire, planification (M. Leblanc)
Planification <i>GR-9</i>	Intégration complète de la gestion des risques aux processus de planification	• LS-1 Nécessité de mieux connaître la gestion des risques et d’adopter une approche plus éclairée en la matière. • GR-9 Possibilité de renforcer la gestion des risques pour les projets de grande envergure du CRSNG (p. ex., le Projet des affaires électroniques).	Élaboration récente du profil de risques internes Gestion de la série de projets internes par l’intermédiaire du Comité des opérations	Intégrer une analyse ou un examen des risques 1) à l’élaboration des objectifs de rendement et des plans de travail (faire le lien avec le point ci-dessous sur l’élaboration d’un modèle pour les plans de travail) et 2) à la planification du budget de fonctionnement.	D’ici avril 2004 pour la mise en œuvre dans la planification budgétaire D’ici juillet 2005 pour la mise en œuvre dans les plans de travail (0,10 ETP)	Ressources humaines (J.A. Bourdeau) pour les plans de travail; Finances (M. Leblanc) pour la planification et l’examen du budget de fonctionnement; vérificateur interne (B. Laciak – par intérim); tous les gestionnaires pour la mise en œuvre

Annexe 3 – Plan d’action détaillé

Domaine d’intervention	Résultat escompté	Liens avec l’évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l’évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
				----- Intégrer une analyse des risques au modèle pour la description des nouveaux projets internes. -----	----- D’ici mai 2003 (en utilisant les ressources pour le groupe de travail et la préparation des analyses de rentabilisation dont il est question ci-dessus) -----	----- Chef, Évaluation (S. Morris), à la tête d’un groupe de travail -----
Planification <i>LS-4, RD-19, IIR-20,24</i>	Établissement d’un cadre de gestion du rendement stratégique. Suivi, sur une base continue, des résultats des programmes et activités et présentation des résultats dans les rapports Intégration de l’information sur le rendement ainsi que des résultats des évaluations et vérifications à la planification et à la prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> • LS-1, IIR-20 Meilleure intégration de l’information sur le rendement aux objectifs stratégiques et à l’affectation des ressources. • RD-19 Amélioration de la présentation d’information sur l’incidence et les résultats (par opposition aux extraits). • IIR-20 Possibilité de mettre en place des indicateurs de rendement plus rigoureux. • GR-9 Élaboration d’un plan pour donner suite aux constats découlant des vérifications sur l’information consignée, la sécurité et l’interruption des activités. • GR-29 Nécessité de remanier la conception du système d’information et de passer du support imprimé au support électronique. 	Élaboration d’un cadre de responsabilisation et de gestion axées sur les résultats Suivi des vérifications récentes Remaniement de la conception du système de gestion	Élaborer un cadre de responsabilisation et de gestion axées sur les résultats pour chacun des trois secteurs de programmes (partenariats de recherche, subventions et bourses) ----- Programmes de partenariats de recherche – Mettre au point les exigences pour les rapports d’étape et le rapport final en vue d’inclure l’information sur le rendement et de commencer la collecte des données. ----- Assurer le suivi des vérifications récentes (sécurité, gestion de l’information). Dans les deux cas, élaborer de nouvelles stratégies intégrées pour donner suite aux conclusions. ----- Mettre en place une nouvelle structure	D’ici août 2004 pour les différents cadres à élaborer D’ici avril 2005 pour le cadre s’appliquant au CRSNG dans son ensemble (0,22 ETP) ----- Mise à l’essai des rapports d’ici avril 2004 Début de la collecte des données d’ici décembre 2004 (0,85 ETP) ----- ----- Avril 2004 –	Tous les vice-présidents, directeurs généraux et directeurs de secteurs de programmes; chef, Évaluation (I. Bourgeois) ----- Gestionnaire, PPR (A. Alper), vice-présidente, PPR (J. Walden) et chef, Évaluation (I. Bourgeois – par intérim) ----- ----- Directeur,

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

Domaine d'intervention	Résultat escompté	Liens avec l'évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l'évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
			<p>de l'information du CRSNG</p> <p>Élaboration récente du profil de risques du CRSNG</p> <p>Détermination que la sécurité, la poursuite des activités et la gestion de l'information figurent au nombre des risques mentionnés dans le profil</p>	<p>organisationnelle pour la gestion de l'information. Mettre en œuvre la stratégie au cours des trois prochains exercices.</p> <p>-----</p> <p>Élaborer un plan de sécurité ou de poursuite des activités.</p>	<p>(150 000 \$ nécessaires au cours des deux derniers exercices pour le CRSNG et le CRSH (aucune estimation du temps consacré par le personnel)</p> <p>-----</p> <p>D'ici décembre 2004 (90 000 \$ au cours des deux derniers exercices pour le CRSNG et le CRSH; 0,33 ETP + temps consacré à l'examen par le Comité de direction + ressources affectées en permanence à la maintenance et aux essais sur le terrain)</p>	<p>administration (R. Quirouette, et gestionnaires, gestion de l'information); vérification interne (B. Laciak – par intérim)</p> <p>-----</p> <p>Gestionnaire, sécurité (M. Heyerdahl), gestionnaire de réseau (C. Moore) et vérificateur interne (B. Laciak – par intérim)</p>

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

Domaine d'intervention	Résultat escompté	Liens avec l'évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l'évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
Formation <i>GM-11</i>	Sensibilisation des gestionnaires à l'importance de leurs responsabilités et intégration de <i>la formation sur les pratiques de gestion moderne</i> (notamment le leadership stratégique, la gestion des risques, la planification des ressources humaines, la gestion du rendement, l'évaluation des programmes et la vérification) au perfectionnement des gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • LS-1,4,5; GR-9, GM-11, IIR-21,24 Intégration des compétences de base en matière de gestion moderne à la formation de tous les gestionnaires. • GM-11 Utilisation des résultats du projet pilote sur l'analyse des lacunes au chapitre des compétences pour définir les besoins de formation des directeurs actuels et futurs (planification de la relève). 	<p>Définition des compétences de base pour le niveau EX</p> <p>Projet pilote sur l'analyse des lacunes au chapitre des compétences</p>	<p>Valider le projet de profil de compétences pour les dirigeants; s'assurer qu'il est complet en ce qui a trait aux compétences de base relatives aux pratiques de gestion moderne et évaluer les outils d'évaluation pour cerner les lacunes au chapitre des compétences.</p> <p>-----</p> <p>Élaborer à l'intention des dirigeants actuels et futurs un cadre d'apprentissage en gestion générale permettant d'acquérir les principales compétences de base.</p> <p>-----</p> <p>Veiller à ce que les nouveaux superviseurs suivent une formation appropriée.</p> <p>-----</p> <p>Définir les besoins de formation des dirigeants et des cadres immédiatement au-dessous du niveau EX.</p> <p>-----</p> <p>Rendre compte des activités de formation aux employés chaque année.</p>	<p>Mars 2004 (0,08 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Septembre 2004 (0,06 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Septembre 2004 (0,04 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Mars 2005 (0,08 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici juin 2004 et une fois l'an par la suite (0,06 ETP)</p>	<p>Conseiller principal, RH (J.A. Bourdeau) + vice-présidents ou directeur général</p> <p>-----</p> <p>Conseiller principal, RH (J.A. Bourdeau) + vice-présidents ou directeur général</p> <p>-----</p> <p>RH (équipe d'apprentissage)</p> <p>-----</p> <p>Dirigeants et cadres (EX moins 1)</p> <p>-----</p> <p>Conseiller principal, RH (J.A. Bourdeau)</p>

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

<p>Formation</p> <p><i>GM-15</i></p>	<p>Possibilités de formation et de perfectionnement offertes à tous les employés</p> <p><i>Promotion de l'apprentissage continu et de la participation et investissement appréciable dans le perfectionnement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • GM-11, 13 Maintien de la priorité accordée à la formation (évaluation des lacunes au chapitre des compétences, élaboration de plans d'apprentissage et augmentation du temps consacré à la formation et au perfectionnement). 	<p>Priorité continue accordée à la formation, laquelle fait partie du plan de travail pour l'équipe d'apprentissage nouvellement créée</p> <p>Séminaire sur la formation offert au printemps 2003 à l'intention de tous les employés</p> <p>Modules consacrés au président et à la DSAC dans le programme d'orientation pour les nouveaux employés</p>	<p>Veiller à ce qu'un processus structuré soit en place pour cerner les besoins en formation des groupes et des individus dans toutes les divisions au moins une fois l'an, par exemple, dans le cadre du suivi officiel découlant du cycle d'évaluation annuelle des employés. Prévoir la formation dans les plans de travail des individus et des divisions. Mettre en place un mécanisme pour que les besoins en formation non comblés au cours d'un exercice soient prévus pour le suivant (Voir aussi la rubrique Évaluation du rendement).</p> <p>-----</p> <p>Regrouper les besoins individuels en formation et déterminer les activités communes pour optimiser l'utilisation du budget d'apprentissage centralisé.</p> <p>-----</p> <p>Élaborer un programme d'orientation plus détaillé pour les nouveaux employés.</p>	<p>D'ici juin 2004 et une fois l'an par la suite : les conseillers en apprentissage doivent assurer le suivi auprès des équipes de gestion chaque printemps pour promouvoir les activités de formation des divisions (0,22 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici juin 2004 et une fois l'an par la suite (0,04 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Septembre 2004 (0,08 ETP)</p>	<p>Tous les gestionnaires et employés, RH (J.A. Bourdeau)</p> <p>-----</p> <p>Vice-présidents, directeur général ou directeurs, RH (J.A. Bourdeau)</p> <p>-----</p> <p>RH (J.A. Bourdeau) + groupe de travail composé d'employés de toutes les directions</p>
--------------------------------------	---	---	--	---	--	---

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

<p>Formation <i>VEC-8</i></p>	<p>Maintien des points forts actuels dans le domaine des valeurs et de l'éthique communes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • VEC-8 Formation sur les valeurs et l'éthique offerte à tous les employés. 	<p>Communication du nouvel énoncé de valeurs</p> <p>Élaboration d'un programme d'orientation pour les nouveaux employés</p>	<p>Communiquer le nouvel énoncé de valeurs dans l'ensemble du CRSNG par différents moyens.</p> <p>-----</p> <p>Aborder les valeurs et l'éthique au cours de l'orientation des nouveaux employés.</p>	<p>D'ici juin 2003 (0,04 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici septembre 2004 (en utilisant les ressources affectées au programme d'orientation dont il est question ci-dessus)</p>	<p>Gestionnaire, Communications (M. Martin)</p> <p>-----</p> <p>RH pour assurer la coordination (J.A. Bourdeau)</p>
<p>Formation <i>GM-13, 14, 15</i></p>	<p><i>Partage de la charge de travail et des ressources humaines entre les équipes pour</i> 1) faire face aux périodes d'activités intenses, 2) <i>assurer la formation des employés</i>, en particulier dans les domaines où les compétences de l'organisme sont restreintes et 3) <i>faire en sorte que les employés connaissent mieux les autres domaines, divisions ou programmes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • GM-14 Exploration de la possibilité d'accroître le partage entre les équipes (charge de travail et ressources humaines), pour le personnel de tous les niveaux. Nécessité de tirer parti du fait que les employés de la DSAC connaissent les pratiques des deux conseils. • GR-29 Exploration de la possibilité de conclure des ententes réciproques pour les visites des employés auprès d'organismes étrangers. 	<p>Mécanisme officiel de « partage du temps » des ressources humaines entre les directions chargées des subventions de recherche et des bourses ou des programmes de partenariats de recherche</p> <p>Visite récente de membres du personnel de l'EPSRC du Royaume-Uni</p>	<p>Définir les attentes et des buts réalistes pour cette initiative et faire le lien avec la planification de la relève. Officialiser un processus actuellement ponctuel.</p> <p>Voir aussi d'autres activités à la rubrique Communication.</p>	<p>Lien avec le processus d'examen du budget et d'autres possibilités de planification des ressources humaines</p>	<p>Vice-présidents et directeur général</p>

Annexe 3 – Plan d’action détaillé

Domaine d’intervention	Résultat escompté	Liens avec l’évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l’évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
Évaluation du rendement <i>RD-17</i>	Pour les vice-présidents, le directeur général, les directeurs et les gestionnaires de niveau EX moins 1, établissement annuel d’objectifs de rendement ou de plans de travail concordant à la fois avec les priorités stratégiques et fonctionnelles et avec les objectifs du CRSNG	<ul style="list-style-type: none"> • RD-17 Nécessité d’établir des objectifs de rendement au début de l’exercice financier pour tous les gestionnaires et de façon systématique pour l’ensemble du personnel. • RD-17 Nécessité de faire le lien entre les objectifs de rendement et les priorités stratégiques relevant du président et de tous les gestionnaires. 	Projet en cours visant à modifier le processus d’évaluation du rendement	<p>Après l’établissement du budget, élaborer des objectifs de rendement ou des plans de travail pour l’exercice à venir, lesquels doivent être analysés et préparés au plus tard un mois après l’évaluation annuelle du rendement des gestionnaires de niveau EX et EX moins 1. Veiller à ce que la formation concorde avec les objectifs généraux.</p> <p>Veiller à ce que ce processus tienne compte des priorités stratégiques et fonctionnelles de l’organisme établies au cours des réunions du Conseil et du Comité de direction.</p>	Juillet 2005 (0,08 ETP)	Vice-présidents, directeur général, directeurs, gestionnaires (EX moins 1)
Évaluation du rendement <i>LS-5, GM-12, RD-17</i>	Évaluation des gestionnaires qui repose principalement sur les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Planification des besoins en ressources humaines, de la formation, 	<ul style="list-style-type: none"> • LS-4 Amélioration de la planification des besoins en ressources humaines. • LS-5 Possibilité de mettre davantage l’accent sur la responsabilité en matière de gestion budgétaire dans l’évaluation du rendement. • GM-12 Reconnaissance des gestionnaires qui assurent une saine gestion se traduisant par la satisfaction des employés. 	Projet en cours visant à modifier le processus d’évaluation du rendement	<p>Modifier au besoin les instructions et le modèle pour l’évaluation du rendement pour que ces éléments soient abordés expressément et notés dans le cadre de l’évaluation du rendement des gestionnaires de niveau EX et EX moins 1.</p> <p>-----</p> <p>Veiller à ce que l’efficacité des activités de formation et de perfectionnement soit notée dans l’évaluation du rendement.</p>	<p>D’ici avril 2004. Mise en œuvre au cours du cycle d’évaluation de 2004-2005 (0,06 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Début en 2004 mais mise en œuvre complète en juin 2005</p>	<p>Conseiller principal, RH (J.A. Bourdeau) pour le cadre, tous la mise en œuvre</p> <p>-----</p> <p>Cadres, directeurs</p>

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

	de l'équité en matière d'emploi, de la surveillance de la charge de travail et de la satisfaction des employés <ul style="list-style-type: none"> • Gestion budgétaire et responsabilisation • Surveillance des niveaux de service • Gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • RD-17 Nécessité d'explorer le lien entre, d'une part, l'information sur les normes de service et les attentes à cet égard et, d'autre part, les plans de travail et l'évaluation du rendement. 		Veiller à ce que les directeurs et cadres prennent en compte collectivement ces aspects au moment d'octroyer les primes de rendement.	(compris dans le temps habituellement prévu pour ces activités)	
Performance Evaluation <i>GM-13, RD-17</i>	Évaluation du rendement qui repose sur une rétroaction émanant de plusieurs sources – superviseur, collègues, employés et tiers, p. ex., les clients	<ul style="list-style-type: none"> • RD-17 Nouvelle étude de faisabilité sur les évaluations qui repose sur une rétroaction émanant de plusieurs sources. 	--	<p>Afin de donner suite à la décision prise par le Comité des opérations au printemps 2003, élaborer un mécanisme et un processus pour obtenir une rétroaction émanant de plusieurs sources.</p> <p>-----</p> <p>Veiller à ce que toutes les divisions déterminent si elles utiliseront au cours du prochain cycle une rétroaction émanant de plusieurs sources et, le cas échéant, la façon de procéder.</p> <p>-----</p> <p>Organiser des ateliers pour expliquer le nouveau processus à tous les gestionnaires et employés et veiller à ce que les évaluations soient menées de façon uniforme.</p>	<p>D'ici octobre 2003 (0,16 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici décembre 2003 (aucune estimation des ressources humaines)</p> <p>-----</p> <p>D'ici mars 2004 (0,04 ETP)</p>	<p>Conseiller principal, RH (J.A. Bourdeau) ou coordonnateur AIPRP (V. Wallwork)</p> <p>-----</p> <p>Vice-présidents ou directeur général</p> <p>-----</p> <p>Conseiller principal, RH (J.A. Bourdeau)</p>
Évaluation du	Communication	<ul style="list-style-type: none"> • RD-17 Exploration de la possibilité de 	--	Déterminer s'il y a lieu de faire connaître	Automne 2003	Comité des

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

rendement <i>LS-4</i>	des plans de travail respectifs des directions au sein de l'organisme pour faciliter la communication et l'intégration des efforts	faire connaître les plans de travail des directions (niveau des vice-présidents, directeur général) au sein de l'organisme.		le plan de travail de chaque vice-président et de chaque directeur général devrait être diffusé et, le cas échéant, la façon de procéder. Déterminer également s'il y a lieu de faire connaître le plan de travail de chaque directeur. ----- Faire en sorte que le Comité des opérations examine les plans de travail au moins une fois l'an pour mettre en évidence les chevauchements, les synergies et les possibilités de collaboration.	(aucune estimation) ----- D'ici septembre 2005 (0,02 ETP)	opérations, vice-présidents et directeur général ----- Comité des opérations, Comité de direction
--------------------------	--	---	--	---	--	---

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

Domaine d'intervention	Résultat escompté	Liens avec l'évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l'évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
Communication latérale ou gestion des connaissances <i>GM-13, GR-29</i>	Établissement de liens solides entre les divisions (et avec d'autres organismes) pour <i>assurer une mise en commun systématique des connaissances, de l'expérience, des pratiques exemplaires et des leçons apprises</i>	<ul style="list-style-type: none"> LS-2, LS-3, LS-7, GM-13, RD-16, GR-27, GR-29 Nécessité d'améliorer la communication et la mise en commun des connaissances, de l'expérience, des pratiques exemplaires et des leçons apprises entre les divisions (y compris entre le personnel affecté aux programmes et les spécialistes fonctionnels) ainsi qu'avec des organismes de l'extérieur. GR-29 Nécessité pour le CRSNG de prendre des mesures dans le nouveau domaine de la gestion des connaissances, car il touche de près les activités du CRSNG. 	Réunion casse-croûte, Forum de gestion	<p>Organiser une séance de remue-méninges afin de discuter de la communication interne et créer un groupe de discussion afin d'assurer le suivi des mesures proposées.</p> <p>-----</p> <p>Préparer et mener un sondage auprès de l'ensemble du personnel sur différentes options visant à améliorer les communications internes.</p> <p>-----</p> <p>En fonction des résultats du sondage, élaborer un plan d'action pour améliorer la communication interne.</p> <p>-----</p> <p>En prenant pour base la documentation préparée pour le programme d'orientation des nouveaux employés, élaborer pour chaque division un module « À propos de la Division » à afficher dans l'intranet.</p> <p>-----</p> <p>Faire des essais avec des groupes de discussion intranet et d'autres outils destinés aux « communautés de pratique » pour évaluer leur utilité et leur efficacité pour les besoins de la gestion des connaissances.</p> <p>-----</p> <p>Voir les mesures supplémentaires à la</p>	<p>Automne 2003 (0,02 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici décembre 2003 (0,04 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici février 2004 (0,04 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici septembre 2004 (0,02 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici juin 2004 (aucune estimation des ressources)</p>	<p>Vice-président directeur (N. Lloyd)</p> <p>-----</p> <p>Vice-président directeur (N. Lloyd), Communications (C. Boucher)</p> <p>-----</p> <p>Vice-président directeur (N. Lloyd) et groupe de travail</p> <p>-----</p> <p>Coordonnatrice, Gestion des données (C. Trites)</p> <p>-----</p> <p>Coordonnatrice, Gestion des données (C. Trites)</p>

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

Domaine d'intervention	Résultat escompté	Liens avec l'évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l'évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
				rubrique Formation.		

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

Domaine d'intervention	Résultat escompté	Liens avec l'évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l'évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
<p>Amélioration des services (clients externes)</p> <p><i>LS-7, IIR-22, GR-27</i></p>	<p>Adoption d'un plan définissant clairement les priorités en matière d'amélioration des services pour les trois prochains exercices</p> <p>Mise en place d'un système intégré pour la collecte et le suivi systématiques de l'information sur la satisfaction de la clientèle, le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs d'amélioration et la mesure du rendement au chapitre du service à la clientèle en regard de critères prédéfinis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IIR-22 Suivi des recommandations dans le rapport commandé concernant les processus d'évaluation de la satisfaction de la clientèle. • LS-7 Amélioration de l'intégration et de la transparence de la prestation des programmes et services; élimination de la compartimentation et meilleure adaptation des communications aux différents types de clients. • GM-13, IIR-20, IIR-22 Amélioration de la mesure des résultats en ce qui a trait aux services aux clients externes. Création d'une base de données pour consigner et tenir à jour l'information sur la satisfaction de la clientèle. Étude préliminaire pour déterminer si l'on peut utiliser le Système informatisé de gestion des subventions et bourses et d'autres systèmes pour mieux renseigner les clients sur les services. 	<p>Projet des affaires électroniques</p> <p>Suivi de la satisfaction de la clientèle à l'égard des services en ligne</p> <p>« Alléger le fardeau » (initiative relevant de plusieurs organismes)</p> <p>Initiative d'amélioration des services</p>	<p>Poursuivre la mise en œuvre du Projet des affaires électroniques grâce à des initiatives propres au CRSNG (présentation électronique des demandes de subventions, aménagement de l'extranet, remaniement du site Web et aménagement d'un portail) ou relevant de plusieurs organismes (mise en œuvre du c.v. commun au CRSNG, système de présentation et de rapprochement des données financières et extranet pour les administrateurs universitaires).</p> <p>Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour l'intégration du soutien des services.</p> <p>-----</p> <p>Initiative « Alléger le fardeau », qui relève de plusieurs organismes : Recenser les mesures déjà prises par le CRSNG seul ou en collaboration avec d'autres organismes pour alléger le fardeau.</p> <p>En collaboration avec d'autres organismes, s'entendre sur les initiatives conjointes à réaliser.</p>	<p>Les trois prochains exercices (ressources à déterminer)</p> <p>Automne 2004 (ressources à déterminer)</p> <p>-----</p> <p>D'ici janvier 2004 (0,05 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici avril 2004 (0,05 ETP)</p> <p>-----</p>	<p>Directrice, Affaires électroniques (C. Villemure) et groupe de travail</p> <p>-----</p> <p>Directrice, Affaires électroniques (C. Villemure)</p> <p>-----</p> <p>Directrice, Projets spéciaux (E. Boston)</p>

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

Domaine d'intervention	Résultat escompté	Liens avec l'évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l'évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
Amélioration des services (clients à l' interne) <i>RD-17, IIR-23</i>	Établissement de normes de service pour les clients à l'interne, communication de ces normes à grande échelle et suivi systématique du rendement	<ul style="list-style-type: none"> • GM-13, IIR-20, IIR-22 Amélioration de la mesure des résultats pour les services aux clients internes. • RD-17, IIR-23 Création d'un processus plus structuré pour l'établissement des normes de service, leur communication aux employés et aux clients et l'évaluation de la conformité. 	Élaboration d'ententes sur le niveau de service au sein de la Division des services informatiques et de traduction	Élaborer des normes ou des ententes de services dans les cas où il n'y en a pas encore, en faire part au personnel, surveiller la conformité et rendre compte des résultats.	Septembre 2004 (0,04 ETP)	Directeur général de la DSAC (M. Cavallin) de concert avec les directeurs, secrétaire du Conseil (M. Dupré), Directeur, Communications (T. Nau)
Amélioration des services <i>LS-7, IIR-22</i>	Suivi systématique de l'information sur les clients et leur satisfaction et utilisation de cette information pour adapter les communications s'adressant aux clients ne provenant pas du milieu universitaire	<ul style="list-style-type: none"> • LS- 7 Possibilité d'améliorer les systèmes de repérage d'information sur les clients (p. ex., les clients industriels). • IIR-22 Le CRSNG devrait se concentrer davantage à mieux comprendre ou trier l'information sur les clients ne provenant pas du milieu universitaire (industrie et autres ministères). 		<p>Élaborer des normes de service et les intégrer aux procédures. Élaborer un sondage s'adressant aux chercheurs universitaires.</p> <p>Commencer à recueillir les données pour le sondage.</p> <p>Élaborer un sondage s'adressant aux partenaires industriels. Élaborer un sondage à mener après la réalisation des projets</p>	<p>D'ici novembre 2003 (0,10 ETP)</p> <p>D'ici décembre 2003 (0,06 ETP)</p> <p>D'ici avril 2004 (0,02 ETP)</p>	Gestionnaire, PPR (A. Alper)

Annexe 3 – Plan d'action détaillé

Domaine d'intervention	Résultat escompté	Liens avec l'évaluation des capacités (codes correspondant aux numéros des critères dans l'évaluation des capacités)	Liens avec des projets existants	Mesures à prendre	Échéancier et ressources nécessaires	Responsables
Autre – Ressources humaines <i>GM-12</i> <i>GM-14</i> <i>GM-15</i>	Mise en place de mécanismes pour surveiller systématiquement la satisfaction des employés Analyse et amélioration constante des systèmes de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> ● GM-12 Poursuite de la surveillance des problèmes de satisfaction des employés à mesure qu'ils se présentent et de la prise de mesures correctives. ● GM-15 Efficacité du nouveau programme de reconnaissance spontanée et application uniforme de ce programme dans l'ensemble de l'organisme. 	Plans en vue d'un deuxième sondage auprès des employés Remaniement des programmes de reconnaissance et de récompense des employés	Mener le prochain sondage auprès des employés. ----- Examiner et remanier le programme de reconnaissance spontanée. Faire part des changements à tous les employés. Promouvoir l'utilisation uniforme de ce programme par tous les employés.	D'ici le printemps 2005 (0,20 ETP) ----- D'ici novembre 2003 (0,08 ETP)	RH (S. Squires + J.A. Bourdeau) ----- Gestionnaire, Rémunération (J. Windsor)
Autre – Rôles et responsabilités <i>GR-10, RD-16</i>	Établissement d'organigrammes indiquant la délégation de pouvoirs pour différents aspects de la gestion des ressources et des questions financières et non financières; sensibilisation des gestionnaires à cet égard et prise des décisions au niveau approprié	<ul style="list-style-type: none"> ● GR-10 Nécessité d'intégrer les cadres de contrôle financier et non financier et d'accroître la sensibilisation à ces systèmes ainsi que leur utilisation et leur application. ● GR-27 Poursuite de l'examen et de l'amélioration des processus et procédures. 	---	Mettre à jour le tableau des ressources humaines, créer des organigrammes pour les pouvoirs relatifs à l'administration et à la Division des services informatiques et veiller à ce que tous les gestionnaires aux quels des pouvoirs ont été délégués soient conscients de leurs responsabilités.	D'ici décembre 2003 (0,04 ETP)	Directrice, IPG (D. Ménard) et groupe de travail