



Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

CONSEIL DE RECHERCHES EN SCIENCES HUMAINES DU CANADA

## **Plan d'action sur les pratiques de gestion intégrée**

Mai 2004

## Table des matières

<b>1.</b>	<b>Contexte</b> .....	<b>3</b>
1.1	Contexte et justification .....	3
1.2	Approche, méthodologie et calendrier de l'évaluation des capacités .....	3
<b>2.</b>	<b>Engagement envers un programme intégré pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur</b> .....	<b>4</b>
2.0	Aperçu .....	4
2.1	Planification .....	5
2.2	Formation .....	6
2.3	Ententes et objectifs de rendement, et évaluation .....	6
2.4	Communications et gestion du savoir .....	7
2.5	Amélioration du service .....	8
<b>3.</b>	<b>Adopter la modernisation de la fonction de contrôleur en visant la réussite</b> .....	<b>8</b>
3.1	Structure de gouvernance .....	8
3.2	Stratégie de communications .....	10
<b>4.</b>	<b>Responsabilités relatives à la modernisation de la fonction de contrôleur</b> ...	<b>12</b>
4.1	Mécanismes de contrôle et de présentation des rapports .....	12
4.2	Mécanismes de reddition de comptes .....	12
	<b>Annexe 1 :</b> Appliquer les principes des pratiques de gestion intégrée, les résultats de l'évaluation des capacités en matière de pratiques de gestion moderne et le plan d'action relatif aux pratiques de gestion intégrée à la transformation du CRSH .....	<b>13</b>
	<b>Annexe 2 :</b> Comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion : Mandat et composition .....	<b>15</b>
	<b>Annexe 3 :</b> Liste des projets du plan d'action .....	<b>18</b>
	<b>Annexe 4 :</b> Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur .....	<b>21</b>

## 1. Contexte

### 1.1 Contexte et justification

Le présent plan d'action a été élaboré à la suite de l'évaluation des pratiques de gestion moderne du CRSH, réalisée à l'hiver 2003. Le plan porte sur cinq éléments : la planification; la formation; l'évaluation du rendement et les ententes à ce chapitre; les communications et la gestion du savoir; l'amélioration du service. Cette sélection permet (1) de profiter des occasions d'amélioration dégagées dans le cadre de l'évaluation des pratiques de gestion modernes et (2) de respecter les priorités actuelles et les activités prévues du CRSH. De plus, comme le personnel de la Direction des services administratifs communs (DSAC), qui relève à la fois du CRSH et du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), sera responsable d'une part importante des activités et des projets qui figurent dans le plan, les deux conseils profiteront d'importantes économies de temps et de ressources pour créer des synergies.

### 1.2 Approche, méthodologie et calendrier de l'évaluation des capacités

L'entreprise BDO Dunwoody and Associates Ltd. (BDO a réalisé une évaluation des pratiques de gestion moderne pour le compte du CRSH de janvier à avril 2003. Son évaluation était fondée sur le modèle proposé par KPMG s.r.l.

Pour commencer, on a organisé une séance d'orientation afin de présenter aux gestionnaires le processus d'évaluation des capacités. Pour l'évaluation, on a reçu en entrevue individuelle les quatre gestionnaires principaux du CRSH (le président, deux vice-présidents et le directeur général de la DSAC), et on a organisé un groupe de discussion réunissant 11 directeurs. Dans le groupe de discussion, on a déterminé, par consensus, la note à attribuer à chacun des 33 critères d'évaluation. BDO et le directeur du projet sur l'intégration des pratiques de gestion (IPG) du CRSH ont préparé ensemble un premier rapport qui a été validé par sept directeurs et gestionnaires dans le cadre d'une réunion. Le comité de gestion du CRSH a approuvé la version finale de l'évaluation des capacités, qui comprend une description complète de l'approche et de la méthodologie utilisées.

## **2. Engagement envers un programme intégré pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur**

### **2.0 Aperçu**

Le CRSH est un petit organisme. À ce titre, il doit choisir avec soin ses priorités et les ressources à affecter aux projets. Les mesures d'amélioration et d'intégration des pratiques de gestion ne porteront fruit que si elles sont directement liées aux objectifs de l'organisme, et que les employés les perçoivent comme une façon de faciliter leur travail et d'améliorer leur environnement.

Le CRSH a célébré en 2003 son 25<sup>e</sup> anniversaire. En même temps, il a entrepris d'apporter un certain nombre de changements et de mettre sur pied de nouveaux projets. Le CRSH veut en particulier amorcer une transformation en profondeur de l'organisme, le faisant passer d'un « conseil subventionnaire » à un « conseil du savoir ». Ces changements sont caractérisés par un engagement plus important envers les partenariats, accordent une plus grande priorité à la gestion du savoir et mettent l'accent sur les répercussions et la reddition de comptes.

Le plan d'action pour la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur au CRSH doit respecter ces orientations. Il doit aussi renforcer la formation en pratiques de gestion modernes et, non seulement permettre l'adoption de meilleures pratiques de gestion dans les cinq éléments énumérés plus haut, mais aussi soutenir directement l'organisme pendant leur mise en place.

On trouvera à l'Annexe 4 le plan d'action détaillé. Il comprend 16 projets qui relèvent de l'un des cinq secteurs prioritaires mentionnés ci-dessus et décrits plus loin. Ces projets concernent les priorités qui découlent des diverses occasions d'amélioration cernées pendant l'évaluation des capacités.

Conformément à la stratégie du CRSH, qui se veut un « employeur de choix », les priorités en matière de formation et d'évaluation du rendement sont axées sur les employés du Conseil. Ces priorités ont pour objectif d'améliorer l'environnement de travail et de fournir aux employés de meilleurs outils de travail et des occasions de perfectionnement professionnel supérieures. Les activités prévues au regard de la priorité « communication » serviront d'outils pour mieux intégrer les processus de planification, et pourraient aussi avoir une grande incidence sur l'environnement de travail. Enfin, la priorité « amélioration du service » se divise en deux volets : elle vise l'amélioration des services et des rapports fournis aux clients de l'externe, tout en assurant la gestion à l'interne des services fournis aux diverses divisions du CRSH.

*Occasions d'amélioration non abordées dans le présent plan d'action.* On a intégré dans le plan une bonne partie des occasions cernées dans le cadre de l'évaluation des capacités, mais on en a laissé certaines de côté. Les occasions d'amélioration non abordées concernent principalement diverses formes d'amélioration des systèmes. Dans certains cas, les produits commerciaux qui permettraient de les réaliser n'existent pas encore (p. ex. les produits pour l'intégration complète des systèmes de ressources financières et humaines).

Dans d'autres cas, la direction a jugé que les bénéfices supplémentaires n'en valaient pas le coût, pour le moment.

On traitera d'autres occasions d'amélioration qui ont été intégrées à l'évaluation des capacités, même si elles ne sont pas mentionnées de façon explicite dans le plan. Ces occasions concernent un certain nombre de projets qui font partie soit des activités en cours, par exemple l'élaboration d'un plan d'ergonomie, soit de projets multisectoriels de l'organisme, par exemple l'amélioration de la prestation des services électroniques.

## 2.1 Planification

*Vision et résultat désirés.* La planification opérationnelle et stratégique et les processus d'affectation des ressources du CRSH sont intégrés. L'attribution des subventions et bourses et du budget opérationnel s'appuient sur des plans pluriannuels qui tiennent compte des risques, des résultats et des issues du rendement et de l'examen de la gestion des programmes. Les répercussions des nouveaux projets sur les opérations et les finances sont bien détaillées et intégrées aux processus de planification, de prise de décisions et d'affectation des ressources. Les partenariats sont choisis et contrôlés conformément à un cadre qui en assure l'uniformité tout en permettant une certaine souplesse. La structure de gouvernance et les processus de prise de décisions définissent clairement les rôles et les responsabilités du Conseil, de ses comités et de ses employés.

*Liens avec les activités, priorités et besoins actuels.* En tant que petit organisme, le CRSH doit lutter pour faire face aux nouvelles priorités et aux nouvelles initiatives qui ont une grande incidence sur ses ressources humaines et financières. Une meilleure intégration des processus de planification et d'affectation des ressources aidera grandement l'organisme à gérer ces changements. En même temps, le grand projet de transformation du CRSH, lequel devrait passer d'un conseil subventionnaire à un conseil du savoir, a été mis en œuvre en 2003 dans le cadre d'un processus de planification stratégique qui suppose le soutien de la grande communauté des clients et des intervenants du CRSH. Le projet devra intégrer les résultats de l'évaluation des capacités et les priorités énoncées dans le présent plan d'action. On trouvera à l'Annexe 1 de plus amples détails.

*Établissement des priorités et gestion du risque.* À plusieurs reprises récemment, la situation (p. ex., la création de nouveaux programmes) a exigé que le CRSH procède dans des délais très serrés et stimule l'esprit d'entreprise afin de relever le défi. Cette situation s'est révélée très fructueuse pour le CRSH, mais elle a aussi entraîné une forte augmentation de la charge de travail et provoqué divers problèmes attribuables au manque de coordination ainsi qu'au manque de temps et de ressources financières pour la réalisation des objectifs. Les activités du conseil d'administration font que le CRSH dispose de solides processus de planification stratégique et d'affectation des ressources en ce qui concerne les budgets de subventions et de bourses; il faut néanmoins resserrer les liens entre ces activités, la planification des activités et l'affectation du budget opérationnel. On pourrait ainsi atténuer les risques liés à une mauvaise intégration des priorités. Les projets décrits sur la rubrique « priorités : planification » du plan d'action aideront l'organisme à s'outiller en vue de mieux profiter des occasions que lui réserve l'avenir. Ces projets supposent des risques moins élevés puisqu'ils concernent principalement des modifications aux processus de gestion interne actuellement utilisés. Ils entraîneront des répercussions positives importantes en matière de gestion du risque puisqu'ils visent tous la réduction des risques liés à la prise de décisions et aux plans qui se fondent sur des informations incomplètes.

## 2.2 Formation

*Vision et résultats désirés.* Le CRSH investit des sommes importantes dans la formation. Il existe des plans de formation à l'intention des gestionnaires qui répondent à leurs besoins relatifs à la gestion moderne. Tous les employés ont l'occasion, chaque année, de participer à des activités de formation. La planification des calendriers de formation se fait en fonction du cycle des activités de chaque division. Le mentorat et la formation des nouveaux employés assurent le maintien des forces réunies aujourd'hui en ce qui a trait aux valeurs communes et à l'éthique. Des mécanismes internes favorisent le perfectionnement des employés qui ont le potentiel nécessaire pour accéder à la direction et soutiennent la planification de la relève.

*Liens avec les activités, priorités et besoins actuels.* L'an dernier, dans le cadre des mesures prises en réaction aux résultats du sondage auprès des employés réalisé en 2001, on a affecté d'importantes nouvelles ressources à la formation, et la Division des ressources humaines de la DSAC a mis sur pied une équipe d'apprentissage. Les activités énoncées dans le présent plan d'action représentent la première série de travaux de la nouvelle équipe. Ces activités ont été déterminées à partir des commentaires fournis récemment par le personnel, au moment de la présentation des résultats de l'évaluation des capacités.

*Établissement des priorités et gestion du risque.* Parmi les risques liés aux activités planifiées au regard de cette priorité, le plus important concerne les attentes des employés et des gestionnaires en ce qui concerne la formation et le perfectionnement, que l'on veut élever, mais auxquelles on pourrait ne pas être en mesure de répondre par manque de temps et de ressources. Ce risque est atténué par le fait que l'on s'efforce de planifier tôt chaque année les activités de formation. Les risques que suppose l'abandon des projets de cette priorité ont été cernés pendant l'évaluation des capacités. Ils touchent directement la planification de la relève au CRSH et sa capacité d'attirer et de retenir le personnel.

## 2.3 Ententes et objectifs de rendement, et évaluation

*Vision et résultats désirés.* Chaque année, les gestionnaires et leurs superviseurs établissent des objectifs spécifiques. Ceux-ci sont clairement reliés aux priorités stratégiques et administratives. Ils font l'objet d'un contrôle, et sont redéfinis en cours de route, au besoin. L'évaluation des gestionnaires souligne leurs réalisations dans le domaine de la gestion des ressources humaines et du budget. En plus du processus d'appréciation du rendement, un programme de récompenses permet de souligner la contribution des employés et de mettre en valeur les réalisations exceptionnelles.

*Liens avec les activités, priorités et besoins actuels.* En 2003, l'affectation du budget opérationnel s'est fondée sur des analyses de besoins préparées par chaque gestionnaire. Après cet exercice, on a déterminé, pour chaque gestionnaire, des objectifs clairs. Ce processus a permis de renforcer l'intégration des processus de planification et d'affectation des ressources décrits dans la vision. Cette intégration doit de façon explicite s'étendre aux objectifs relatifs aux activités annuelles des gestionnaires. En outre, les commentaires des employés soulignent qu'il est nécessaire d'accorder plus d'importance à la gestion des ressources humaines et des budgets pendant l'évaluation du rendement des gestionnaires.

*Établissement des priorités et gestion du risque.* Cette priorité n'est pas associée à de grands risques puisque les activités prévues visent à officialiser et à améliorer les processus déjà en place ou nouvellement adoptés. Cette priorité aura aussi d'importantes répercussions sur la gestion du risque, surtout au moment de veiller à ce que les gestionnaires ne soient pas débordés et puissent consacrer leurs efforts aux bonnes priorités.

## **2.4 Communications et gestion du savoir**

*Vision et résultats désirés.* Plusieurs mécanismes ont été mis en place afin de favoriser l'établissement de liens solides entre les divisions et de garantir une diffusion continue des connaissances, de l'expérience, des pratiques exemplaires et des leçons. On a clairement défini le rôle des employés en ce qui concerne les communications et le transfert de connaissances continus dans un CRSH transformé; on a mis en place des structures et des processus afin de faciliter la chose.

Les connaissances générées grâce aux subventions du CRSH sont diffusées et communiquées de façon efficace, et elles sont utilisées à leur avantage par les Canadiennes et les Canadiens.

*Liens avec les activités, priorités et besoins actuels.* Les résultats du sondage réalisé auprès des employés en 2001 ont révélé des faiblesses dans le domaine des communications internes, en particulier les communications entre les groupes de travail et les divisions. Depuis, on a mené un projet pilote sur intranet. On s'apprête à rénover les bureaux de la plupart des groupes. Cela nous donne l'occasion de faire en sorte que les groupes qui poursuivent des objectifs communs soient placés à proximité les uns des autres. Enfin, le CRSH a lancé un projet de mobilisation des connaissances afin de réaliser des objectifs spécifiques et de créer de nouveaux mécanismes qui faciliteront la circulation et l'utilisation des connaissances générées grâce aux subventions. On s'attend aussi à ce que la mobilisation des connaissances devienne un élément important du travail des employés dans un CRSH transformé. Il faudra pour cela améliorer les communications internes. Le CRSH pourra trouver, dans l'expérience acquise pendant l'application des outils de gestion des connaissances aux clients de l'externe, des façons d'améliorer les communications internes et de mieux utiliser les connaissances que possède son personnel.

*Établissement des priorités et gestion du risque.* Les activités prévues au regard de cette priorité concernent principalement la conception de mécanismes et de véhicules novateurs permettant d'améliorer l'échange des connaissances, la mobilisation du savoir et la collaboration entre les chercheurs et les utilisateurs du savoir. On cherchera aussi à améliorer les communications internes. Il existe un risque que certaines de ces améliorations ne soient pas efficaces ou que leurs résultats soient décevants. On atténuera ces risques en apportant beaucoup de soins à la sélection et à la conception des projets, et on soutiendra les efforts.

## 2.5 Amélioration du service

*Vision et résultats désirés.* On contrôle de façon constante le degré de satisfaction des deux principaux groupes de clients du CRSH (les chercheurs et les étudiants), et on utilise les résultats pour définir et mettre en œuvre des plans et des objectifs en matière d'amélioration du service. En assurant le maintien de son imposant stock d'information, le CRSH est en meilleure position pour produire des rapports sur les répercussions et les résultats de son financement.

*Liens avec les activités, priorités et besoins actuels.* Plusieurs projets en cours visent l'amélioration du service à la clientèle, de la responsabilisation et des rapports. Le projet de prestation de services électroniques (PSE) est l'objectif principal de l'amélioration du service, puisque le CRSH cherche à offrir de plus en plus de programmes et de services en ligne. À l'interne, on a élaboré des normes de service pour quelques divisions de la DSAC. Ce n'est toutefois pas une pratique courante, et les employés sont mal sensibilisés à ces normes. Enfin, la création d'une direction distincte chargée de la mesure et de l'évaluation du rendement de l'organisme, et l'ajout d'une fonction de vérification interne sont des aspects importants de l'accent mis sur le rendement, la responsabilisation et les rapports par le CRSH.

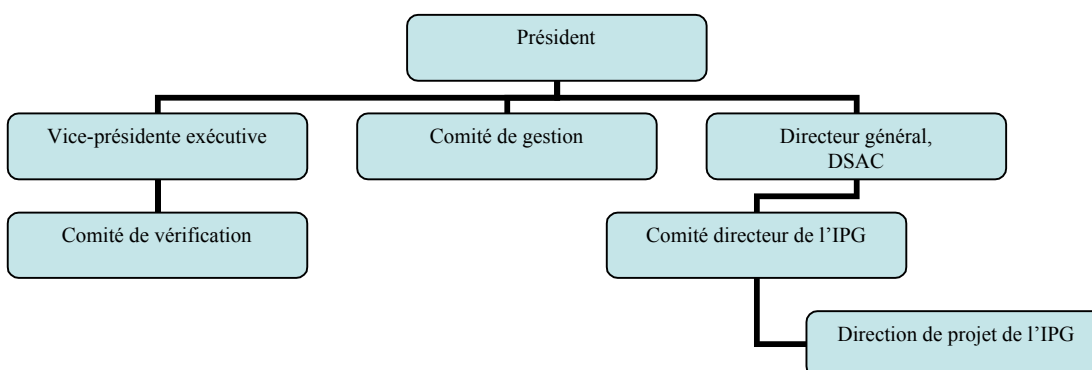
*Établissement des priorités et gestion du risque.* C'est la priorité qui représente le plus grand risque puisque les activités détaillées ne sont pas encore inscrites aux plans. Nous devons nous attendre à d'importantes difficultés au moment de déterminer les modes de collecte de l'information de base et de choisir comment définir et mesurer les objectifs relatifs à l'amélioration du service, en particulier pour les clients externes. Encore une fois, le meilleur moyen d'atténuer ces risques reste une planification minutieuse visant des attentes réalistes.

## 3. Partir du bon pied pour moderniser la fonction de contrôleur

### 3.1 Structure de gouvernance

La Figure 1 illustre la structure organisationnelle pour l'intégration des pratiques de gestion et les activités de modernisation de la fonction de contrôleur du CRSH.

Figure 1





### **Bureau du projet pour l'intégration des pratiques de gestion (IPG)**

Au CRSH, les activités de la modernisation de la fonction de contrôleur s'inscrivent sous la rubrique « Intégration des pratiques de gestion » (IPG). À l'automne 2002, on a créé un bureau de projet pour l'IPG afin qu'il coordonne les activités et gère le projet de modernisation de la fonction de contrôleur du CRSH. Le bureau de l'IPG relève de la Direction des services administratifs communs (DSAC), qui elle-même relève à la fois du CRSH et du CRSNG, et il relève du directeur général de la DSAC.

### **Directeur du projet pour l'intégration des pratiques de gestion**

Le directeur de projet est un gestionnaire principal chargé du projet de l'IPG et de la modernisation de la fonction de contrôleur pour le compte du CRSH et du CRSNG. Le directeur de projet travaille sous l'orientation du comité directeur de l'IPG, et il relève du directeur général de la DSAC. C'est le directeur de projet qui a coordonné l'étape de l'évaluation des capacités du CRSH et du CRSNG; il a la responsabilité de préparer le plan d'action relatif à l'IPG et à la modernisation de la fonction de contrôleur pour chacun des conseils. Le directeur de projet doit, de toute évidence, être responsable de la coordination de tous les aspects du projet.

### **Comité directeur des pratiques de gestion intégrée**

Le Comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion (CD-IPG) est un comité mixte formé de membres du CRSH et du CRSNG. Il est chargé du projet d'intégration des pratiques de gestion et de la modernisation de la fonction de contrôleur (MFC). Il réunit des gestionnaires des deux conseils et il est chargé d'encadrer le bureau de gestion du projet de l'IPG et de fournir les conseils aux comités de gestion du CRSH et du CRSNG en ce qui concerne la gestion moderne et l'intégration des pratiques de gestion de chaque organisme. Le CD-IPG relève du comité de gestion de chaque conseil; en effet, le directeur général de la DSAC en est le président. Quatre des sept membres du CD-IPG font aussi partie du comité de gestion du CRSH.

Le CD-IPG examine les rapports et les autres documents produits aux diverses étapes du projet avant qu'ils ne soient soumis à l'approbation du comité de gestion ou d'un autre comité compétent de chacun des organismes ou encore au Secrétariat du Conseil du Trésor. L'Annexe 2 énonce le mandat du CD-IPG.

Le comité a été créé conjointement par le CRSH et le CRSNG au début du projet (pendant l'étape de l'évaluation des capacités), lorsqu'il est devenu évident qu'un grand nombre des enjeux étaient communs aux deux conseils, qu'un grand nombre des projets énoncés dans les plans d'action du CRSH et du CRSNG seraient semblables et que, dans bien des cas, ils seraient dirigés par les mêmes employés de la DSAC.

### **Directeur général de la DSAC**

Le directeur général de la DSAC est membre du comité de gestion. Il assume la responsabilité générale du projet de l'IPG et de la MFC. Le directeur général est en outre membre du comité de gestion du CRSNG. Les divisions des finances, des ressources humaines, de l'administration et des services d'information, qui soutiennent les deux conseils, relèvent toutes du directeur général. Il occupe donc une position unique qui lui permet de déterminer les synergies nécessaires à la mise en œuvre du projet et à la gestion des activités qui concernent l'IPG et la MFC.

### **Président, comité de gestion, vice-présidente exécutive et comité de vérification**

Le président du CRSH préside aussi le comité de gestion. Ce groupe reçoit des mises à jour régulières sur les activités qui concernent le projet de l'IPG et de MFC et approuve tous les documents finaux (p. ex. le rapport d'évaluation des capacités ou le présent plan d'action) avant leur présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor.

La vice-présidente exécutive est membre du comité de gestion et du comité directeur de l'IPG. Elle est responsable de la liaison entre le projet de l'IPG et le conseil de direction. Ce lien passe par le comité de vérification. Ce sous-comité du conseil de direction du CRSH est présidé par un membre du Conseil. Il supervise toutes les questions qui concernent la vérification interne, la gestion du risque et la gouvernance. La vice-présidente exécutive du CRSH inscrit les points pertinents à l'ordre du jour, veille à ce que les progrès dans le dossier de l'IPG et de la MFC fassent l'objet d'un rapport au comité de vérification et que celui-ci soit prié de fournir ses commentaires au moment opportun.

Comme le montrent l'[Annexe 3](#) et l'[Annexe 4](#), tous les gestionnaires principaux du CRSH s'occuperont de divers aspects du plan d'action.

## **3.2 Stratégie de communications**

### **Phase d'évaluation des capacités**

Compte tenu de la structure et de la taille du CRSH et dans le but de fournir une large perspective en vue de l'auto-évaluation tout en respectant le budget prévu, la société d'experts-conseils qui avait réalisé l'évaluation des capacités (BDO Dunwoody and Associates) a recommandé que seuls des gestionnaires de la direction (niveau EX) participent aux entrevues et au groupe de discussion. Ils s'y sont tous présentés. De toute façon, puisque l'évaluation des capacités s'est faite pendant la période la plus occupée pour les responsables de la prestation des programmes, un grand nombre des employés subalternes n'auraient pas été en mesure d'y participer.

À la première étape, les communications concernant la modernisation de la fonction de contrôleur n'ont touché que les gestionnaires de la direction (EX).

Afin que les participants se familiarisent avec la modernisation de la fonction de contrôleur, les experts-conseils ont organisé une séance d'orientation d'une demi-journée. Au début de la séance, ils ont brossé un tableau de la modernisation de la fonction de contrôleur, puis ont décrit le processus d'évaluation des capacités. Par la suite, les participants ont discuté de l'interprétation des concepts liés à la modernisation de la fonction de contrôleur et des différents éléments d'évaluation des capacités dans le contexte des activités du CRSH.

Une bonne proportion de gestionnaires a participé à l'étape de la validation de l'évaluation des capacités, et le rapport final a reçu l'approbation du comité de gestion.

## **Présentation des résultats de l'évaluation des capacités et consultations avec le personnel**

Puisque le personnel n'avait pas participé à l'évaluation des capacités, il fallait absolument organiser une série de réunions dans le but de garantir que tous les employés auraient l'occasion de prendre connaissance des résultats de l'évaluation et de commenter les priorités retenues pour le plan d'action. Ces réunions se sont déroulées au printemps 2003 et ont réuni les groupes suivants :

- forum des agents principaux (groupe de discussion des employés du niveau EX moins 1, qui se réunit chaque mois);
- forum des membres de la DSAC (groupe de discussion de tous les gestionnaires de la Direction, qui se réunit tous les deux mois);
- les dirigeants syndicaux de la section locale qui représente les employés du CRSH (section 70372 de l'Alliance de la fonction publique du Canada).

Une autre séance s'adressait à tous les employés; une vingtaine de personnes y ont participé.

Les réunions commençaient par une brève introduction à la modernisation de la fonction de contrôleur. Ensuite, on présentait les résultats de l'évaluation des capacités, puis une discussion suivait. Une liste des occasions d'améliorations dégagées pendant l'évaluation des capacités circulait parmi les participants; on a pris note de tous les commentaires exprimés de façon à sonder l'ensemble de l'organisme au sujet des éléments prioritaires à intégrer au plan d'action.

Ces réunions ont donné l'occasion de valider les résultats de l'évaluation des capacités (p. ex., a-t-on identifié les bonnes choses?), de discuter des éléments du plan d'action qui, de l'avis des employés, étaient les plus importants et de débattre de propositions ou d'options spécifiques relatives aux priorités en matière d'amélioration.

Les différents groupes consultés ont confirmé les résultats et les conclusions de l'évaluation des capacités. Même si la composition des groupes était assez variée, les priorités relatives à l'amélioration ont fait l'objet d'un fort consensus.

### **Établissement des priorités**

À la fin du mois de juin, le comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion a décidé, compte tenu de l'évaluation faite par les membres et des commentaires exprimés pendant les réunions avec le personnel, que le plan d'action mettrait l'accent sur les quatre priorités les plus importantes qui ont été exposées aux sections précédentes :

- l'intégration de la planification stratégique et de l'établissement des priorités dans les activités de planification administratives et opérationnelles et d'affectation des ressources;
- la formation;
- l'évaluation du rendement;
- les activités de communication et de liaison.

Il a aussi décidé d'intégrer les activités relevant du projet d'amélioration des services du gouvernement dans le plan d'action sur les pratiques de gestion intégrée, en créant une cinquième priorité : l'amélioration du service.

### **Méthodes de communication internes**

Pour tenir le personnel constamment au courant des progrès réalisés au chapitre de la modernisation de la fonction de contrôleur, on a respecté les étapes suivantes :

- On a créé un site intranet pour fournir :
  - des informations de fond et des explications relatives à l'objectif de la modernisation de la fonction de contrôleur;
  - une liste des comités et des membres participant directement au projet;
  - le rapport d'évaluation des capacités et les documents connexes;
  - des liens supplémentaires à d'autres informations pertinentes de l'externe;
  - les méthodes utilisées pour assurer la participation des employés.
- On a transmis à tous les employés un message électronique contenant un résumé du projet et des liens vers les informations de l'intranet.
- Le plan d'action comprend plusieurs éléments qui font participer directement les gestionnaires.
- Le plan d'action sera affiché sur le site intranet et, si les ressources le permettent, on assurera le suivi auprès des groupes d'employés consultés à la suite de l'évaluation des capacités.

## **4. Responsabilités relatives à la modernisation de la fonction de contrôleur**

### **4.1 Mécanismes de contrôle et de présentation des rapports**

Le comité directeur de l'IPG assurera la plus grande partie du contrôle des progrès réalisés au regard du plan d'action de l'IPG. Des réunions se tiennent de façon régulière, au besoin, afin d'évaluer l'état d'avancement des divers projets et de fournir des directives. Les rapports au comité de gestion sont présentés par le président du CD-IPG.

À l'externe, on présentera un rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor en mars 2004, et des mises à jour relatives à l'état d'avancement du projet de l'IPG, assorties d'une description des réalisations, seront présentées chaque année dans le cadre du Rapport ministériel sur le rendement. À l'interne, des mises à jour périodiques et des rapports d'étape seront affichés sur l'intranet.

### **4.2 Mécanismes de reddition de comptes**

On a désigné un chef de projet pour chacun des 16 projets inscrits dans le plan d'action. Dans certains cas, des responsabilités spécifiques ont été attribuées à d'autres personnes. Les responsabilités qui figurent dans le plan d'action ont été intégrées aux plans de travail des chefs de projet qui auront donc à rendre des comptes quant aux progrès réalisés.

## Annexe 1

### **Appliquer les principes des pratiques de gestion intégrée, les résultats de l'évaluation des capacités en matière de pratiques de gestion moderne et le plan d'action relatif aux pratiques de gestion intégrée à la transformation du CRSH**

#### **Leadership stratégique - *Planification***

- Dans la foulée de la transformation de l'organisme d'un « conseil subventionnaire » à un « conseil du savoir », démontrer la priorité accrue accordée désormais à la présentation de rapports sur les résultats aux Canadiens, à la gestion et la mobilisation des connaissances et aux activités de collaboration et de réseautage qui permettent l'utilisation des connaissances et des résultats.
- Organiser des consultations en profondeur afin d'amener les clients et les partenaires à participer à la transformation.
- Après la transformation, définir des orientations stratégiques qui fourniront le cadre des priorités administratives et des activités d'affectation des ressources dans l'avenir.
- Cerner les répercussions de la transformation sur l'ensemble des divisions, des structures et des processus et dresser des plans afin d'apporter les changements nécessaires de façon ordonnée.
- Demander aux autorités fonctionnelles principales de participer à la planification et à la mise en œuvre de ces changements.
- Cerner les répercussions de la transformation sur la structure de coût, réaffecter les budgets de subventions et d'exploitation en conséquence et rechercher de nouvelles ressources au besoin.

#### **Gestion du risque évoluée - *Planification***

- Cerner les risques liés à la transformation et intégrer les mesures appropriées d'atténuation et de gestion du risque à la planification du processus de transformation et aux changements organisationnels subséquents.

#### **Motivation des personnes - *Formation***

- Faire en sorte que les employés participent aux divers aspects de la transformation. Assurer des communications rapides et ouvertes avec le personnel et les clients pendant la transformation.
- Évaluer les répercussions de la transformation sur les exigences en matière de formation et sur les nouvelles responsabilités dont héritera probablement le personnel en place. Organiser ensuite la formation en conséquence.

#### **Responsabilités claires - *Évaluations du rendement***

- Préciser le rôle des gestionnaires dans le processus de transformation.
- Veillez à ce que les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités qui découlent de la transformation soient attribués de façon claire.
- Évaluer les répercussions de la transformation sur les rapports fournis à l'extérieur, et apporter les changements nécessaires.

**Information intégrée sur le rendement – Amélioration du service**

- Évaluer les répercussions de la transformation et les activités d'un CRSH transformé sur les mesures du rendement, et apporter les changements nécessaires.
- Évaluer les répercussions de la transformation et des activités d'un CRSH transformé sur les renseignements relatifs à l'évaluation, et apporter les changements nécessaires.
- Évaluer les répercussions de la transformation sur la gestion des coûts et intégrer les résultats à l'examen des services votés.

**Gouvernance rigoureuse – Gestion des communications et des connaissances**

- Évaluer les répercussions de la transformation sur les processus administratifs et les outils de gestion.
- Concevoir des mécanismes appropriés pour la gestion des communications et des connaissances afin de soutenir les objectifs d'un CRSH transformé.

## **Annexe 2**

### **Comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion : Mandat et composition**

Le comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion (CD-IPG) est un comité mixte du CRSH et du CRSNG qui s'occupent du projet d'intégration des pratiques de gestion et de la gestion moderne, dirigé par la Division des services administratifs communs (DSAC) qui fournit ses services aux deux conseils. Le comité se compose des gestionnaires des deux conseils et il oriente le bureau de gestion du projet de l'IPG en fournissant des conseils aux comités de gestion du CRSH et du CRSNG sur des questions touchant la gestion moderne et l'intégration des pratiques de gestion de chaque conseil.

#### **Mandat**

Le comité directeur pour l'intégration des pratiques de gestion doit :

- superviser la gestion du projet de l'IPG et fournir des directives appropriées à mesure qu'une question est soulevée;
- donner des conseils relatifs aux priorités et superviser l'élaboration des plans d'action (projets spécifiques d'amélioration de nos pratiques) de chaque conseil;
- établir des liens avec les processus ordinaires de chaque conseil afin de déterminer les priorités et de répartir les ressources de façon que tous les projets du plan d'action en aient suffisamment (ressources financières et humaines) en veillant au respect des autres priorités;
- augmenter la synergie, la collaboration et la diffusion des pratiques exemplaires entre les deux conseils au moment de concevoir et de mettre en œuvre des plans d'amélioration; veiller en particulier à harmoniser les occasions d'amélioration cernées par la DSAC afin que les plans d'action des deux conseils puissent en tirer profit;
- contrôler la mise en œuvre des projets et les activités d'amélioration;
- contrôler les résultats et les répercussions des activités d'amélioration;
- examiner les documents et les rapports fournis aux diverses étapes du projet avant de les soumettre à l'approbation du comité de gestion ou du conseil de chaque organisme, ou de les présenter au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le CD-IPG relève du comité de gestion des deux conseils par l'entremise du directeur général de la DSAC.

#### **Composition**

Le directeur général de la DSAC préside le CD-IPG. Le comité comprend trois autres membres qui représentent la direction de chaque conseil.

Le directeur du projet pour l'IPG est un membre sans droit de vote.

L'adjointe administrative du directeur général de la DSAC agit à titre de secrétaire du DC-IPG.

Le DC-IPG peut au besoin s'adjoindre d'autres membres.

## **Réunions**

Le président convoque les réunions au besoin. On prévoit que le comité se réunira une fois par mois ou tous les deux mois.

Les procès-verbaux seront transmis aux membres au plus tard deux semaines après chaque réunion. Ils seront aussi affichés sur la page IPG du site intranet de chaque conseil.

## **Mandat du comité**

Le DC-IPG restera actif jusqu'au 31 mars 2004, moment où le projet de l'IPG devrait prendre fin. Toutefois, puisqu'il est possible que l'intégration des pratiques de gestion devienne une activité continue, après la phase de la mise en œuvre initiale, le mandat du comité pourrait être prolongé de façon qu'il puisse contrôler les répercussions des activités d'amélioration et recommander de nouvelles améliorations au besoin.

La décision de prolonger le mandat du comité sera prise par les comités de gestion du CRSH et du CRSNG. La composition du comité sera réévaluée, si son mandat est prolongé.



## **Projet des pratiques de gestion intégrée**

### **Membres du comité directeur**

#### **Président**

Michel Cavallin  
Directeur général, DSAC

#### **Membres représentant le CRSH**

Patricia Dunne  
Directrice, Programmes de bourses et de subventions institutionnelles, CRSH

Ned Ellis (intérim assuré par Carole Ann Murphy)  
Vice-président, Direction générale des programmes, CRSH

Janet E. Halliwell  
Vice-présidente exécutive, CRSH

#### **Membres représentants le CRSNG**

Isabelle Blain  
Vice-présidente, Direction des subventions de recherche et bourses, CRSNG

André Isabelle  
Directeur, Division de l'environnement et des ressources naturelles, CRSNG

Nigel Lloyd  
Vice-président exécutif, CRSNG

#### **Membre d'office**

Danielle Ménard  
Directrice du projet pour l'intégration des pratiques de gestion, DSAC

#### **Secrétaire**

Chantal Chauvet  
Adjointe administrative, bureau du directeur général, DSAC

## Annexe 3

### Liste des projets du plan d'action

#### CRSH

	<b>Chefs de projet</b>	<b>Projet</b>	<b>Échéancier</b>	<b>Autres intervenants</b>
1	<b>J. Halliwell</b>	Planification – orientations stratégiques	Juillet 2005	Conseil, comité de gestion
	<b>C. Sylvain</b>	Planification – liaison entre l'équipe de la transformation et la prestation des programmes	Jusqu'en janvier 2005	Équipe de la transformation
2	<b>M. Leblanc</b>	Planification – réaffectation des budgets basée sur des analyses des besoins	Automne 2003	Tous les membres du comité de gestion
	<b>M. Leblanc</b>	Planification – politiques et cadre stratégiques pour la planification et le contrôle des budgets d'exploitation	Avril 2004	Tous les membres du comité de gestion
	<b>D. Gosselin</b>	Planification – examen du budget d'exploitation  Planification – examen du budget d'exploitation après la transformation	Juillet 2004  Automne 2004	
3	<b>Comité de coordination de la PSE</b>	Planification – exigences des nouveaux programmes	Avril 2004	
	<b>C. Sylvain</b>	Planification – cadre d'élaboration de nouveaux programmes et projets	Décembre 2005	Chefs de programme pour la mise en œuvre du cadre
		Planification – cadre de création et de gestion des partenariats	Novembre 2004	D. Rock + C. Sylvain + F. Landriault
4	<b>F. Landriault</b>	Planification – profil de risque du CRSH	Décembre 2003	Tous les gestionnaires
	<b>F. Landriault et C. Sylvain</b>	Planification – intégration de la gestion du risque à la planification, à l'évaluation et à la vérification	Décembre 2004	
5	<b>J. Halliwell</b>	Planification – structure de gouvernance	Juin 2005	Secrétariat du CRSH
	<b>D. Ménard</b>	Planification – tableaux des pouvoirs	Février 2004	Divisions de la DSAC
	<b>F. Landriault</b>	Planification – vérification de la structure de gouvernance	Décembre 2004	

	<b>Chefs de projet</b>	<b>Projet</b>	<b>Échéancier</b>	<b>Autres intervenants</b>
6	<b>H. Régnier et M. Leblanc</b>	Prévision des budgets de subventions et d'exploitation sur plusieurs années	Mars 2004	Tous les cadres
7	<b>J.A. Bourdeau</b>	Formation – profil de compétences des cadres et gestionnaires  Formation – cadre d'apprentissage pour les cadres, les gestionnaires et la relève des cadres	Mars 2004  Septembre 2004	Les vice-présidents et le directeur général
8	<b>Cadres</b>  <b>J. A. Bourdeau</b>	Formation – cerner les besoins de l'ensemble des employés et planifier un calendrier de formation  Formation – programme d'orientation des nouveaux employés  Formation – rapports sur la formation	Juin 2004  Automne 2005  Juin 2004	Tous les employés et les conseillers en apprentissage  F. Landriault
9	<b>J. Halliwell</b>  <b>Comité SSQVT</b>	Formation – énoncé des valeurs  Cadre relatif à la qualité de la vie au travail	Décembre 2004  Décembre 2004	Secrétariat du CRSH ensemble des employés
10	<b>Cadres</b>	Évaluation du rendement – établissement des objectifs des cadres  Évaluation du rendement – gestion du personnel et du budget	Mars 2005  Mai 2004	J. A. Bourdeau
11	<b>J. Windsor</b>	Évaluation du rendement – reconnaissance des employés	Hiver 2004	Tous les employés
12	<b>Cadres</b>	Communications – communications internes	Décembre 2004	R. Quirouette
13	<b>Équipe de la transformation</b>  <b>D. Moorman et P. Lévesque</b>  <b>P. Wiggin</b>	Gestion du savoir – mobilisation du savoir : objectifs et rôles  Gestion du savoir – forum des cadres supérieurs  Gestion du savoir – carte de la circulation du savoir  Gestion du savoir – application des outils aux besoins internes et externes	Automne 2004  Continu  Juin 2004  Avril 2005	Forum des cadres supérieurs

	<b>Chefs de projet</b>	<b>Projet</b>	<b>Échéancier</b>	<b>Autres intervenants</b>
14	<b>N. Michaud et R. Lalande</b>	Amélioration du service – plan de contrôle de la satisfaction des clients	Juin 2004	Comité de l'inventaire des résultats et des retombées de la recherche
	<b>Chefs à déterminer</b>	Amélioration du service – mise en œuvre du contrôle continu de la satisfaction des clients	Septembre 2005	
	<b>Chefs à déterminer</b>	Amélioration du service – objectifs, cibles et plans	Avril 2006	
15	<b>M. Cavallin</b>	Amélioration du service – normes de service interne	Septembre 2004	Directeurs et autres intervenants de la DSAC
16	<b>H. Régnier</b>	Amélioration du service – accès public aux listes des subventions	Juin 2003	
	<b>R. Lalande et N. Michaud</b>	Amélioration du service – rapports sur les résultats et les retombées de la recherche	Automne 2005	

## Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
<b>Planification (planification stratégique)</b>	On réalise de façon périodique des activités de planification stratégique qui comprennent des consultations avec des intervenants afin de déterminer l'orientation, les priorités et les résultats escomptés et soutenir la prise de décisions, la préparation des plans d'activités et la distribution des ressources.	Le CRSH doit adopter une approche de la planification plus officielle en proposant des liens plus solides entre la planification stratégique, la planification opérationnelle, la distribution des ressources, la formation et l'évaluation du rendement.	Transformation du CRSH.	Intégrer le résultat des consultations à l'externe concernant le processus de transformation dans des orientations stratégiques organisationnelles qui constitueront un outil de gestion efficace pour l'encadrement des programmes, des plans d'activités, des plans financiers et des priorités.	Juillet 2005 (1 ETP)	Vice-présidente exécutive (J. Halliwell), directeur, Politiques et planification (C. Sylvain), comité de gestion, Conseil
	Engagement équilibré du personnel dans l'exercice de transformation.			Faire en sorte que l'équipe de transformation et le personnel nouent des liens solides afin de garantir la sensibilisation et l'engagement intellectuel sans mettre en péril l'exécution des programmes et des activités quotidiennes.	Jusqu'en janvier 2005 (ressources à déterminer)	Directeur, Politiques et planification – PP (C. Sylvain), Équipe de transformation
<b>Planification (Intégration)</b>	On observe un lien étroit entre la vision stratégique, les plans de programme, les plans d'activités et la répartition des ressources.	Établir des liens entre les priorités organisationnelles, d'une part, les plans stratégiques, les plans d'activité, les plans opérationnels et la distribution des ressources, d'autre part.	En 2003, la répartition des budgets opérationnels s'est fondée sur des analyses de besoins présentées par chaque division.	Continuer de répartir les budgets en fonction des analyses de besoins préparées par chaque gestionnaire, comme on a commencé à le faire cette année.	D'ici 2003, de façon continue par la suite (0,1 ETP)	Gestionnaire, Planification des budgets (M. Leblanc), tous les membres du comité de gestion
	Les plans d'activités énoncent clairement les résultats désirés, les priorités stratégiques et les ressources.			Préparer un cadre pour la planification et le contrôle du budget opérationnel et pour l'élaboration d'analyses de besoins qui, à l'avenir, seront liées aux objectifs stratégiques et administratifs de l'organisme.	D'ici avril 2004 (0,04 ETP)	Gestionnaire, Planification du budget (M. Leblanc)
	Les ressources sont modifiées chaque année en fonction des priorités.			Mener un examen des services votés visant le budget opérationnel de façon à cerner les lacunes actuelles et à harmoniser les ressources et les priorités, tout en prévoyant un fondement pour la remise en question des affectations et des projets en place.	Juillet 2004 (0,30 ETP)	Directeur des finances (D. Gosselin)
				Utiliser ces informations pour préparer, s'il y a lieu, une analyse de besoins visant les modifications nécessaires au budget opérationnel découlant de la transformation.	Automne 2004 (0,15 ETP)	Directeur des finances (D. Gosselin)

## Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

<p><b>Planification (nouveaux programmes, nouvelles initiatives)</b></p>	<p>On élabore les nouveaux programmes en respectant le cadre de planification stratégique, et les ressources sont réparties en conséquence.</p> <p>Il existe un cadre clair pour la création et le contrôle des partenariats.</p>	<p>Veiller à ce que l'élaboration des nouveaux programmes et projets respecte le plan stratégique et s'inscrive dans un cadre qui expose toutes les répercussions sur les ressources et permet de tenir compte de toutes les considérations et répercussions pertinentes.</p> <p>Même si une certaine souplesse est nécessaire, il peut être avantageux de cerner un ensemble de paramètres communs relatifs à la création et au contrôle des partenariats. Une approche ou un modèle normalisé pour la préparation des protocoles d'entente avec les partenaires se révélerait aussi utile.</p>	<p>Création de nouveaux programmes et de projets communs</p> <p>Projet de la prestation des services électroniques (PSE)</p> <p>Élaboration de cadre de rendement pour des programmes choisis</p>	<p>Dresser la liste des exigences auxquelles toutes les divisions doivent répondre au moment de créer des programmes.</p> <p>Créer un processus ou un cadre normalisé pour la création de nouveaux programmes, et établir des liens avec la planification stratégique et opérationnelle et le cycle d'affectation des ressources. Tenir compte de tous les aspects et faire en sorte que toutes les divisions concernées participent à la planification.</p> <p>-----</p> <p>Revoir le cadre adopté pour la création, la gestion et l'évaluation d'initiatives conjointes et l'appliquer aux autres programmes de partenariat.</p>	<p>Avril 2004 (0,08 ETP)</p> <p>Décembre 2005 (Ressources à déterminer)</p> <p>-----</p> <p>(Échéance et ressources à déterminer)</p>	<p>Comité de coordination de la PSE</p> <p>Directeur, PP (C. Sylvain), chefs de programme pour la mise en œuvre</p> <p>-----</p> <p>À déterminer - directeur, PP (C. Sylvain), directrice, Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification – ROEV (F. Landriault)</p>
<p><b>Planification (gestion du risque)</b></p>	<p>Les plans stratégiques et les plans d'activités tiennent compte des risques possibles et des mécanismes d'atténuation.</p>	<p>On est à élaborer une approche de la gestion du risque plus officielle, et on l'appliquera.</p>	<p>Élaboration d'un cadre intégré pour la gestion du risque.</p>	<p>Cerner les risques pour l'organisme et concevoir un cadre intégré de gestion du risque afin d'orienter les mesures de gestion et la prise de décisions.</p> <p>Incorporer la gestion du risque dans les plans stratégiques, les plans d'activités, les évaluations et les vérifications internes.</p>	<p>Décembre 2003 (0,06 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Octobre 2003 pour la vérification interne, octobre 2004 pour l'évaluation, décembre 2004 pour l'intégration au RPP et au RMR (ressources à déterminer)</p>	<p>Directrice, ROEV (F. Landriault)</p> <p>-----</p> <p>Directeur, PP (C. Sylvain), Directrice, ROEV (F. Landriault)</p>
<p><b>Planification (structure de gouvernance)</b></p>	<p>Les responsabilités et le rôle respectif du Conseil, de ses comités, du comité de gestion, des divisions et des employés des divisions sont clairement établis.</p>	<p>Clarifier les responsabilités et les rôles du Conseil, de ses comités et des employés. Revoir la délégation des pouvoirs et faire connaître les changements.</p>		<p>Revoir les processus de gestion de la prise de décisions et les relations hiérarchiques du Conseil, des comités permanents, de la haute direction, etc. et, au besoin, éclaircir le rôle des divers comités dans la structure de gouvernance.</p>	<p>Jusqu'en juin 2005 (0,04 ETP)</p>	<p>Vice-présidente exécutive (J. Halliwell), secrétariat de l'organisme</p>

#### Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

	<p>Les pouvoirs et les responsabilités sont clairement définis et conformes aux objectifs de l'organisme. Ils sont bien compris et servent de fondement au moment de cerner le niveau de prise de décisions et de répartir le travail et les nouveaux projets.</p>		<p>Clarifier les responsabilités de chaque division en ce qui concerne le soutien aux comités, l'élaboration des politiques et la mobilisation des connaissances.</p> <p>Revoir la délégation des pouvoirs touchant les diverses fonctions de gestion et les modifier au besoin de façon à ce qu'elles respectent les objectifs et les structures organisationnelles.</p> <p>Améliorer la communication des chartes de délégation d'autorités au sein du CRSH en s'assurant que tous les gestionnaires les connaissent bien.</p> <p>Mener une vérification interne de la structure de gouvernance.</p>	<p>Février 2004 (0,08 ETP)</p> <p>Février 2004 (0,03 ETP)</p> <p>Décembre 2004 (0,25 ETP)</p>	<p>Les trois vice-présidents</p> <p>Bureau des PGI (D. Ménard)</p> <p>Bureau des PGI (D. Ménard)</p> <p>Directrice, ROEV (F. Landriault)</p>
<p><b>Planification (planification pluriannuelle du budget de subventions et d'exploitation)</b></p>	<p>Il existe un cadre pluriannuel qui permet d'assurer le suivi des engagements et de prévoir les budgets des concours visant les subventions et les bourses.</p> <p>Le budget opérationnel est aussi établi pour plusieurs années.</p>	<p>On pourrait renforcer le processus de gestion du budget des subventions en y ajoutant des prévisions sur trois ans. On pourrait peut-être aussi concevoir des outils plus puissants pour les prévisions d'encaisse et la gestion du risque relatif au budget des subventions.</p>	<p>Faire des prévisions sur trois ans pour les budgets de subventions et les budgets d'exploitation de façon à faciliter la gestion des fluctuations annuelles et à permettre l'utilisation optimale des ressources.</p>	<p>Mars 2004 (0,1 ETP)</p>	<p>Analyste principal des politiques (H. Régnier) (budget des subventions), gestionnaire, planification des budgets (M. Leblanc – budget d'exploitation)</p>

## Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Formation (compétences en gestion moderne et planification de la relève)	<p>Cerner et combler les lacunes des gestionnaires au chapitre des compétences qui touchent les pratiques de gestion modernes.</p> <p>Le CRSH a adopté un processus et des outils pour assurer le perfectionnement de la relève des gestionnaires principaux.</p>	<p>Il faut cerner les lacunes au chapitre des compétences des gestionnaires et fournir des cours de formation en gestion moderne, par exemple leadership stratégique, gestion du risque, rapports sur le rendement intégré, etc.</p> <p>Le CRSH doit poursuivre l'élaboration d'un plan visant le maintien en effectif et la relève des employés.</p>	<p>Création d'une équipe d'apprentissage et augmentation des ressources affectées à l'apprentissage.</p> <p>Projet pilote d'analyse des lacunes des cadres au chapitre des compétences.</p>	<p>Revoir l'ébauche du profil de compétences des cadres et gestionnaires et jauger les outils d'évaluation qui permettent de cerner les lacunes au chapitre des compétences.</p> <p>-----</p> <p>Élaborer un cadre d'apprentissage de la gestion pour les cadres, les gestionnaires et leurs remplaçants potentiels. Y intégrer divers éléments, par exemple un curriculum de base, des activités de mentorat et des affectations pour garantir l'utilité du cadre comme outil de planification de la relève.</p>	<p>Mars 2004 (0,08 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Septembre 2004 (0,06 ETP)</p>	<p>Conseiller principal en ressources humaines (RH) (J. A. Bourdeau), les vice-présidents, le directeur général</p> <p>-----</p> <p>Conseiller principal en RH (J. A. Bourdeau), les vice-présidents, le directeur général</p>
Formation (tous les employés)	<p>Tous les employés ont l'occasion de suivre des cours de formation et de perfectionnement.</p> <p>La charge de travail fait l'objet d'un contrôle continu, et elle est planifiée de façon à permettre le perfectionnement et la formation.</p>	<p>Il faut continuellement contrôler et réévaluer la charge de travail de façon à assurer un équilibre adéquat entre le travail et le perfectionnement.</p>		<p>Veiller à ce que toutes les divisions mènent chaque année un processus officiel pour cerner les besoins en formation des groupes et des personnes. Cette activité devrait être faite au printemps de façon à respecter le cycle des activités.</p> <p>-----</p> <p>Consolider les besoins en formation des personnes et en dégager des activités communes afin d'utiliser de façon optimale le budget d'apprentissage central.</p> <p>-----</p> <p>Intégrer l'apprentissage aux plans opérationnels et veiller à prévoir du temps pour la formation.</p> <p>-----</p> <p>Concevoir et mettre en œuvre un programme d'orientation pour les nouveaux employés.</p> <p>-----</p> <p>Fournir chaque année aux employés des rapports sur les activités d'apprentissage.</p>	<p>D'ici juin 2004 (0,22 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Chaque année, idéalement à la fin de juin (0,04 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Continu</p> <p>-----</p> <p>Automne 2005 (0,08 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici juin 2004 (0,06 ETP)</p>	<p>Vice-président, directeur général, directeurs, conseillers en apprentissage</p> <p>-----</p> <p>Vice-présidents, directeur général, RH (J. A. Bourdeau)</p> <p>-----</p> <p>Directeurs</p> <p>-----</p> <p>RH (J. A. Bourdeau), de concert avec la directrice, ROEV (F. Landriault)</p> <p>-----</p> <p>Conseiller principal, RH (J. A. Bourdeau)</p>



**Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur**

				VOIR AUSSI LES ACTIVITÉS SOUS LES RUBRIQUES « COMMUNICATIONS » ET « GESTION DU SAVOIR »		
Formation (valeurs et éthique)	Tous les employés et les gestionnaires, et en particulier les nouveaux employés, comprennent tout à fait les valeurs et l'éthique du gouvernement et du CRSH et sont en mesure de les appliquer dans leur travail quotidien.	<p>Veiller à ce que la formation et les activités de mentorat qui visent le personnel, en particulier les nouveaux employés, mettent toujours l'accent sur les valeurs et l'éthique.</p> <p>Élaborer un cadre relatif aux valeurs et à l'éthique qui s'inspire des principes actuels du CRSH et du cadre proposé dans le document <i>Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes</i>. Le faire circuler dans tout l'organisme.</p> <p>Il faut continuellement contrôler la charge de travail de façon à garantir l'équilibre pertinent entre le travail et le perfectionnement.</p>	<p><i>Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes</i></p> <p>Document sur la transformation</p> <p>Formation continue du personnel abordant les questions liées à la diversité</p>	<p>Évaluer la possibilité d'élaborer, avec le personnel, un document officiel sur les valeurs et le faire circuler dans tout le CRSH.</p> <p>-----</p> <p>Intégrer la communication des valeurs et des principes de l'éthique dans les modules d'orientation s'adressant à tous les nouveaux employés.</p> <p>-----</p> <p>Élaborer un cadre permettant de garantir la qualité de la vie au travail.</p>	<p>D'ici décembre 2004, de concert avec les activités de transformation (0,04 ETP)</p> <p>-----</p> <p>Automne 2005 (ressources incluses dans l'estimation ci-dessus)</p> <p>-----</p> <p>Décembre 2004 (0,01 ETP)</p>	<p>Bureau de la vice-présidente exécutive (J. Halliwell), secrétariat de l'organisme</p> <p>-----</p> <p>Vice-présidente exécutive (J. Halliwell), équipe de l'apprentissage des RH</p> <p>-----</p> <p>Comité de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie au travail</p>

## Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Objectifs de rendement et évaluation du rendement	<p>Les plans de travail personnels et les objectifs de rendement, préparés par tous les gestionnaires chaque année, respectent les objectifs stratégiques, les priorités opérationnelles et les niveaux de ressources.</p> <p>On évalue le rendement des gestionnaires en examinant comment ils déterminent des objectifs clairs au début de chaque année et les contrôlent de façon continue tout au long de l'année. L'exercice se déroule avec les superviseurs et les employés.</p>	<p>Améliorer l'intégration des plans de travail dans l'organisme et renforcer leurs liens avec les priorités stratégiques.</p> <p>La définition, le contrôle et la modification des objectifs devraient être un processus plus officiel.</p> <p>Pendant l'évaluation des gestionnaires, il faudrait accorder plus d'importance à la gestion du budget et des employés.</p>	Établissement des objectifs de chaque gestionnaire après l'examen des budgets d'exploitation réalisés au printemps 2003.	<p>Au début de chaque année, les gestionnaires et leurs superviseurs établissent des objectifs conformes aux priorités stratégiques et administratives. Ils se rencontrent de façon régulière pour contrôler les progrès et s'entendre sur la modification des objectifs ou des priorités, selon le cas.</p> <p>-----</p> <p>Veiller à ce que les processus utilisés pour déterminer les objectifs des gestionnaires et les évaluer tiennent compte des réalisations touchant par exemple la gestion du personnel ou du budget.</p>	<p>Mise en œuvre complétée en 2004 (0,04 ETP)</p> <p>-----</p> <p>D'ici mai 2004 (Respect de l'échéancier)</p>	<p>Haute direction, ensemble des directeurs</p> <p>-----</p> <p>Conseillère en RH (J. A. Bourdeau), haute direction</p>
Évaluation du rendement (reconnaissance des employés)	Le CRSH s'est doté d'un programme de reconnaissance des employés qui souligne l'excellence de leur travail et leurs contributions exemplaires à la réalisation des objectifs du Conseil et de l'application du document « <i>Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes</i> ».	Le CRSH doit étendre le programme de reconnaissance des employés.	<i>Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes</i>	Réaliser un projet pilote relatif à la mise en nomination des employés et à une cérémonie de reconnaissance.	Hiver 2004 (Ressources à déterminer)	Gestionnaire de la rémunération (J. Windsor)

## Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Communications et liens	On a mis en place des liens et des mécanismes solides pour que les connaissances, l'expérience, les pratiques exemplaires et les leçons fassent l'objet d'échanges constants dans l'organisme.	Il faut rendre le CRSH plus efficient et plus dynamique dans la diffusion des connaissances (pratiques exemplaires, mémoire organisationnelle, leçons apprises) et communiquer celles-ci à l'intérieur de l'organisme et à d'autres organismes.	Projet touchant les installations	Encourager la mobilité des employés entre les divisions de façon à favoriser les échanges et le transfert des connaissances.  ----- Organiser de façon périodique des réunions des équipes de gestion et du personnel des divisions afin de discuter des enjeux et des intérêts communs.  ----- Dans le cadre du projet relatif aux installations (rénovation et réorganisation des espaces), veiller à ce que les groupes qui ont des intérêts communs soient réunis dans un même secteur et que l'espace soit organisé de façon à favoriser les échanges. (Les ressources n'ont pas été évaluées – à déterminer en fonction des fonds disponibles et des répercussions de facteurs externes).	Continu  ----- Mars 2004 (ressources à déterminer)  ----- Novembre 2003 : 16 <sup>e</sup> étage Septembre 2004 : 10 <sup>e</sup> étage Décembre 2004 : 18 <sup>e</sup> étage Avril 2005 : 11 <sup>e</sup> étage	Vice-présidents, directeur général, gestionnaires  ----- Directeurs  ----- Directeur, Administration (R. Quirouette), gestionnaire, Installations (M. Faulkner)
Gestion des connaissances (mobilisation des connaissances)	Il existe un cadre clair pour l'élaboration de projets de mobilisation des connaissances réalisés par le CRSH en collaboration avec des organismes externes (p. ex., pour la création d'unités de mobilisation des connaissances en sciences humaines dans les universités et les collèges)  On a mis en place des liens et des mécanismes solides pour que les connaissances,	Il faut veiller à ce que les connaissances générées grâce aux subventions du CRSH soient diffusées de façon efficace à l'extérieur des milieux universitaires. Il faut que le projet de mobilisation des connaissances se poursuive et se prolonge de façon à ce que l'on puisse cerner différentes priorités et approches en cette matière dans le cadre d'un CRSH « transformé » et que l'on applique des leçons pertinentes aux activités internes connexes et complémentaires.	Transformation du CRSH  Mobilisation des connaissances.	En prenant la transformation du CRSH pour toile de fond, cerner des objectifs communs en matière de mobilisation des connaissances, définir les responsabilités et les rôles du CRSH et de ses collaborateurs et déterminer les liens nécessaires à leur mise en œuvre.  ----- Maintenir le forum des agents principaux et l'utiliser comme banc d'essai pour des projets de communication latérale, par exemple les « communautés de pratique ».  ----- Dresser le plan du cheminement actuel des connaissances et des capacités du CRSH et aussi celui des clients de l'externe, des intervenants et du public.  ----- Faire en sorte que le processus de transformation du CRSH permette de	Automne 2004 (ressources intégrées au premier projet – planification)  ----- Continu  ----- Juin 2004 (Ressources à déterminer)  ----- Automne 2004 (Ressources à	Équipe de la transformation  ----- Agents principaux (D. Moorman, P. Levesque)  ----- Vice-présidente, Mobilisation des connaissances (P. Wiggin)  ----- Équipe de la transformation

#### Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

	<p>l'expérience, les pratiques exemplaires et les leçons fassent l'objet d'échanges constants dans l'organisme.</p> <p>Il existe des liens solides entre les grandes équipes de recherche financées dans le cadre de l'Initiative de la nouvelle économie (INÉ); le CRSH facilite la recherche à l'échelle du Canada et les synergies en matière de mobilisation des connaissances. Il existe aussi des liens avec des partenaires de recherche extérieurs au milieu universitaire et d'autres personnes intéressées aux recherches touchant l'INÉ.</p>		<p>Projet pilote de l'INÉ visant la création d'un réseau de connaissances sur Internet à l'échelle du Canada.</p> <p>Projet pilote sur l'intranet</p> <p>Subvention des Alliances de recherche universités-communautés (ARUC)</p>	<p>clarifier et d'intégrer les responsabilités et rôles relatifs à la mobilisation des connaissances des directions, divisions et des employés du CRSH ainsi que leurs interactions entre eux, avec les clients de l'externe, les intervenants (p. ex., unités de mobilisation des connaissances dans les universités) et le public.</p> <p>-----</p> <p>Dresser un plan visant l'application aux besoins internes des outils et des leçons tirées des projets de mobilisation des connaissances réalisés à l'externe. On peut par exemple tirer profit de l'expérience acquise dans le cadre du projet pilote de mobilisation des connaissances de l'INÉ et de notre connaissance des communautés de pratique du gouvernement fédéral ou d'ailleurs pour profiter des occasions fournies par le projet pilote en cours visant intranet.</p> <p>-----</p> <p>Déterminer s'il serait avantageux et réaliste de créer des sites extranets semblables avec d'autres groupes de la collectivité de recherche en sciences sociales (p. ex. chercheurs, partenaires financés grâce aux subventions des ARUC).</p>	<p>déterminer)</p> <p>-----</p> <p>Automne 2004 (Ressources à déterminer )</p> <p>-----</p> <p>(Échéance et ressources à déterminer)</p>	<p>-----</p> <p>Vice-présidente, Mobilisation des connaissances (P. Wiggin), gestionnaire, Administration des données (C. Trites)</p> <p>-----</p> <p>Vice-présidente, Mobilisation des connaissances (P. Wiggin)</p>
--	---	--	---	---	--	---

## Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Activité principale	Résultat désiré	Liens avec l'évaluation des capacités	Liens avec les projets existants	Mesures à mettre en œuvre	Échéancier et ressources nécessaires	Chef de projet
Amélioration du service (satisfaction des clients de l'externe, projet d'amélioration du service)	Le CRSH continue de contrôler le degré de satisfaction de ses deux principaux groupes de clients, les chercheurs et les étudiants, en posant des questions ciblées intégrées aux formulaires de demande et modèles de rapport de recherche finaux.	<p>Assurer le suivi des recommandations des rapports commandés en vue d'étudier les processus d'évaluation de la satisfaction des clients.</p> <p>On pourrait obtenir des informations sur la satisfaction des clients en posant des questions dans le formulaire de demande et en assurant, après un certain temps un suivi et une analyse soutenus et plus officiels.</p> <p>L'intégration des divers projets relatifs au service à la clientèle permettrait de mieux cibler les objectifs et de faire en sorte que les clients ne soient pas submergés et désorientés par un trop grand nombre de changements effectués en même temps.</p> <p>Améliorer la prestation des services électroniques.</p> <p>Le CRSH devrait mieux tirer profit des technologies au moment de modifier les processus administratifs et les modes de prestation des services.</p>	<p>Projet sur la prestation des services électroniques (PSE)</p> <p>Projet d'inventaire intégré des résultats de la recherche (PIIRR)</p> <p>Initiative d'amélioration des services du gouvernement.</p>	<p>En s'attachant aux deux principaux groupes de clients, les chercheurs et les étudiants, dresser des plans pour mesurer la satisfaction de la clientèle grâce aux informations consignées sur les formulaires de demande et les rapports de recherche finaux et tirées des demandes présentées au service d'aide en ligne.</p> <p>-----</p> <p>Amorcer le contrôle continu des informations relatives à la satisfaction des clients.</p> <p>-----</p> <p>Définir des cibles et des objectifs clairs en ce qui concerne l'amélioration du service en s'appuyant sur les informations recueillies; désigner un chef de projet.</p> <p>-----</p> <p>Préparer un plan d'action pour réaliser ces objectifs et atteindre ces cibles.</p> <p>-----</p> <p>REMARQUE : LE CRSH PARTICIPE, AVEC D'AUTRES ORGANISMES, À UN PROJET SUR L'ALLÈGEMENT DES TÂCHES IMPOSÉES AUX CHERCHEURS QUI DEMANDENT UNE SUBVENTION.</p>	<p>Juin 2004 (Ressources à déterminer)</p> <p>-----</p> <p>Septembre 2005, pour tous les éléments (Ressources à déterminer)</p> <p>-----</p> <p>Janvier 2006 (ressources à déterminer)</p> <p>-----</p> <p>Avril 2006 (ressources à déterminer)</p>	<p>Coordination assurée par les coprésidents du comité du PIIRR (N. Michaud et R. Lalande). Le comité de direction de la PSE supervise le projet.</p> <p>-----</p> <p>Les chefs seront désignés par le groupe de travail du PIIRR afin de créer ou de modifier les modules sur la satisfaction de la clientèle intégrée aux formulaires de demande et aux rapports de recherche finaux.</p> <p>-----</p> <p>Il faut désigner un chef qui analysera l'information et déterminera les cibles et les plans relatifs à l'amélioration du service.</p>

#### Annexe 4 : Plan d'action du CRSH pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Amélioration du service (clients de l'interne)	Il existe des normes de service pour toutes les divisions de service; elles sont communiquées à l'ensemble des employés du CRSH.	Il faut faire mieux connaître les normes et objectifs internes en matière du niveau de service à tous les employés.		Élaborer des normes de service internes ou des mécanismes équivalents là où il n'y en a pas.  Communiquer les normes de service internes à l'ensemble de l'organisme, et les afficher sur l'intranet.  Contrôler la mesure dans laquelle on respecte les normes de service de façon continue, et fournir au personnel des rapports à ce sujet.	Septembre 2004 pour la DSAC (0,04 ETP)  Échéances et ressources à déterminer pour les autres divisions.	Directeur général (DSAC), autres directeurs (D. LaCasse (traduction, présentation et affichage sur le Web) C. Sylvain (rapports sur les données))
Amélioration du service (rapports)	Les renseignements sur les subventions du CRSH sont fournis en ligne.  Le CRSH tient un registre intégré des résultats des recherches qu'il soutient. Les données et les rapports qui concernent ces résultats sont accessibles au public.	Améliorer la production de rapports de façon à ce que les intervenants puissent plus facilement comprendre les résultats des activités du CRSH.	<i>Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes</i>  Rapports ministériels sur le rendement  Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR).  PIIRR	Améliorer l'accès public à la riche base de données sur les subventions du CRSH.  ----- Concevoir, mettre en œuvre et valider un outil de collecte des données portant sur les résultats de recherche.  ----- Peaufiner les outils de collecte des données et améliorer les fonctionnalités de la base de données.  ----- Fournir à l'externe un accès aux données et aux rapports sur les résultats de recherche.	Mis en œuvre au printemps 2003 (0,12 ETP)  ----- Automne 2003  ----- Juin 2005 (ressources à déterminer)  ----- Automne 2005 (ressources à déterminer)	Analyste principale des politiques (H. Régnier)  ----- Agent d'évaluation principal (R. Lalande)  ----- Groupe du PIIRR supervisé par le comité de direction de la PSE