

Un Canada sécuritaire et résilient



**Sécurité publique Canada
Direction générale des affaires intergouvernementales
et de l'engagement des citoyens**

**2008-2009 Évaluation formative
de la Division des affaires intergouvernementales**

Rapport final

2009-09-15



Public Safety
Canada

Sécurité publique
Canada

Canada

Table des matières

Résumé.....	i
1. Introduction.....	1
2. Profil	1
2.1 Aperçu.....	1
2.2 Évolution du projet	2
2.3 Structure hiérarchique	4
2.4 Ressources.....	5
2.5 Modèle logique	5
3. Objet de l'évaluation.....	8
3.1 Objectif	8
3.2 Portée	8
3.3 Méthodologie	8
3.4 Questions d'évaluation.....	9
4. Constatations.....	9
4.1 Réussite	9
4.2 Conception et mise en œuvre du programme	12
5. Conclusions	14
6. Recommandations et plan d'action de la gestion.....	15
Annexe A : Documents de référence	20
Annexe B : Personnes consultées	21

[*] - Conformément à la Loi sur la protection des renseignements personnels et à la Loi sur l'accès à l'information, certaines données peuvent avoir été retranchées des rapports originaux.

Résumé

Le présent rapport fait état des constatations découlant de l'évaluation des activités fédérales, provinciales et territoriales (FPT) de la Division des affaires intergouvernementales de Sécurité Publique Canada (SP).

Financé à même l'enveloppe de la sécurité publique et de l'antiterrorisme (SPA) annoncée dans le budget fédéral de 2001, un forum fédéral, provincial et territorial sur la gestion des urgences a été mis sur pied pour donner l'occasion aux ministres et aux sous-ministres responsables de la gestion des urgences de discuter des questions d'intérêt national en matière de gestion des urgences et de présenter des conseils ainsi qu'une orientation à ce propos. Certaines activités relatives à ce forum ont été déléguées au Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale (GMUSN). La Division des affaires intergouvernementales demeure responsable de la surveillance, de l'analyse et de l'échange de l'information sur les politiques ou les changements à l'échelle provinciale et territoriale qui peuvent se répercuter sur le Ministère ou présenter un intérêt pour ce dernier. Dans ce contexte, la Division des affaires intergouvernementales offre un soutien à ses clients (ministre, sous-ministre et hauts fonctionnaires du Ministère) pour ce qui est du forum FPT sur les urgences, des rencontres FPT sur la justice et d'autres activités FTP bilatérales. De plus, la Division des affaires intergouvernementales recueille et communique de l'information à ses partenaires du domaine de la sécurité publique ou du Portefeuille ainsi que les membres du personnel externe qui sont concernés directement ou indirectement par les relations, l'information et les conseils FPT en matière de sécurité publique.

L'objectif de cette évaluation formative à mi-parcours est d'estimer la progression de la Division des affaires intergouvernementales quant à l'atteinte de ses objectifs. L'évaluation permettra de mieux comprendre où en est la Division en vue d'orienter les efforts d'ajustement et d'amélioration futurs. Les questions d'évaluation suivantes ont fait l'objet de consultations et d'un examen de la documentation.

Réussite

1. Les clients (c.-à-d. le ministre, le sous-ministre et la haute direction du Ministère) sont-ils satisfaits des services fournis?
2. Les partenaires (c.-à-d. les partenaires internes et leurs homologues externes à l'échelle fédérale, provinciale et territoriale) trouvent-ils constructives leurs interactions et leurs relations avec la Division des affaires intergouvernementales?
3. Les résultats démontrent-ils une certaine progression quant à l'atteinte des objectifs?
4. Y aurait-il lieu d'améliorer des points précis sur le plan de l'efficacité, de l'efficience ou de la qualité?

Conception et mise en œuvre du programme

5. La Division des affaires intergouvernementales a-t-elle défini clairement ses objectifs, ses activités, ses réalisations, ses résultats ainsi que ses extrants, et ceux-ci correspondent-ils aux objectifs de la Direction, du Ministère et du gouvernement?

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales
Rapport final

6. Les procédures et processus sont-ils définis, et les responsabilités et rôles sont-ils déterminés, communiqués et respectés?
7. Des structures adéquates de gestion et de prise de décisions ont-elles été mises en place dans le but d'atteindre les objectifs (p. ex. structure de gouvernance et d'atténuation des risques)?
8. L'information adéquate sur le rendement est-elle recueillie, saisie, sauvegardée et utilisée?

L'évaluation a mené aux conclusions suivantes :

- La Division des affaires intergouvernementales a soutenu avec efficacité le ministre, le sous-ministre et les hauts fonctionnaires du Ministère pour ce qui est des rencontres FPT sur la gestion des urgences, la justice et d'autres sujets de rencontres bilatérales et multilatérales. La rétroaction des participants aux rencontres a été positive, d'autant plus que ces derniers reconnaissent la complexité de la planification, de la coordination et du soutien de ces événements ainsi que les enjeux qui y sont associés.
- Certains partenaires de la Division des affaires intergouvernementales semblent avoir une compréhension déficiente du rôle de la Division, mais la majorité d'entre eux estime que les rapports d'analyses de l'environnement sur les questions provinciales et territoriales ainsi que les rapports spéciaux sont utiles. La Division des affaires intergouvernementales pourrait donc s'améliorer sur les plans de l'établissement de liens et de la communication avec les partenaires internes et externes.
- La Division des affaires intergouvernementales fait des progrès dans la définition et l'exercice des rôles et responsabilités de son plan d'activités actuel (en cours d'élaboration). Elle a la possibilité de contribuer à l'amélioration de certains aspects, notamment en accentuant le caractère stratégique des rencontres, en améliorant les communications avec les partenaires clés, comme le Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale (GMUSN) ainsi que le ministère de la Justice, et en devenant un point central d'échange FPT de connaissances au sein du Ministère.
- Les résultats attendus de la Division des affaires intergouvernementales ne sont pas encore totalement définis, mais la Division a tout de même progressé en déterminant ses services à valeur ajoutée. Les consultations ont permis de démontrer que la Division a favorisé la cohésion entre les fonctionnaires responsables de la planification FPT au sein du Ministère et le suivi continu de l'évolution des questions provinciales et territoriales relatives aux priorités ministérielles.
- La Division des affaires intergouvernementales a mené une étude comparative auprès d'autres organismes fédéraux où des entités similaires ont des rôles et des responsabilités bien définies. On procède actuellement à l'examen des pratiques exemplaires dans le but de les appliquer à la Division, si le contexte s'y prête.

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

- La Division des affaires intergouvernementales aurait également intérêt à améliorer la documentation sur ses processus de travail et à préparer un cadre de mesure du rendement ainsi qu'une stratégie d'atténuation des risques.

Recommandations et plan d'action de la gestion

À la lumière des constatations et des conclusions du présent rapport, on recommande que le sous-ministre adjoint du Secteur des politiques stratégiques veille à ce que la Division des affaires intergouvernementales prenne des mesures quant aux recommandations suivantes. La direction a répondu à chaque recommandation au moyen d'un plan d'action, tel que défini ci-dessous.

Recommandation 1 : Terminer son plan d'activités et combler les lacunes d'aménagement organisationnel. La Division des affaires intergouvernementales devrait passer en revue et documenter tous les éléments relatifs au service de valeur supérieure offert aux clients et à l'interaction avec les partenaires, les processus et activités nécessaires à leur prestation ainsi que les ressources, l'expertise et les outils nécessaires. Cet examen devrait mener à une description de l'écart entre le rendement actuel et le rendement attendu, puis à un plan d'action visant à combler cet écart. Le plan d'action serait intégré au plan d'activités général.

Mesure 1.1 – Cadre de mesure du rendement : La Division des affaires intergouvernementales élaborera et mettra en œuvre un cadre de mesure du rendement fondé sur ses objectifs stratégiques et déterminera des indicateurs de rendement quantitatifs et qualitatifs lui permettant d'estimer l'incidence de ses projets au sein du Ministère et des organismes du Portefeuille. Ce cadre de mesure du rendement sera étayé par l'évaluation et le modèle logique de la Division, ainsi que par d'autres documents opérationnels pertinents. Les indicateurs aideront la Division à surveiller et à améliorer l'efficacité et l'efficience de son travail et de ses activités, en général. De plus, ils renforceront le processus de prise de décisions de la direction et permettront d'orienter les efforts d'amélioration du rendement. Ce processus nécessitera la recherche de pratiques exemplaires et de conseils ainsi que l'embauche d'un consultant pour élaborer le cadre de mesure du rendement en collaboration avec les membres de l'équipe, pour terminer le cadre de mesure et pour le mettre en œuvre.

Date d'échéance cible : Achèvement prévu le 31 décembre 2009 et entrée en vigueur le 31 mars 2009

Mesure 1.2 – Consultations visant à améliorer les activités et à combler les écarts de service : La Division des affaires intergouvernementales passera en revue et documentera tous les éléments relatifs au service de valeur supérieure offert aux clients et à l'interaction avec les partenaires, les processus et activités nécessaires à leur prestation ainsi que les ressources, l'expertise et les outils nécessaires. Elle mènera des consultations précises avec des partenaires afin de discuter des améliorations qu'elle pourrait apporter à ses activités en décelant les lacunes de

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

service et en sollicitant des conseils auprès des clients quant à la façon de mieux répondre à leurs besoins. Il sera notamment question de la préparation des rencontres FPT bilatérales et multilatérales, de la gestion de la correspondance et de la prestation continue de services d'information et de conseils. Ces consultations devront être menées à tous les échelons et être axées sur des activités précises dont la Division est responsable ou pour lesquelles elle joue un rôle important sans nécessairement les diriger. Elles devront aussi être prises en considération dans l'élaboration du cadre de mesure du rendement, qui repose partiellement sur les besoins (et la rétroaction) des partenaires.

Date d'échéance cible : le 30 novembre 2009

Mesure 1.3 – Plan d'activités de la Division des affaires intergouvernementales :

La Division des affaires intergouvernementales révisera et terminera son plan d'activités en fonction de la rétroaction des clients et des partenaires ainsi que de l'élaboration du cadre de mesure du rendement. On tentera d'obtenir des exemples utiles de plans d'activités auprès d'homologues d'autres ministères fédéraux ainsi que d'équipes du Ministère ayant un mandat similaire. Le plan d'activités définira le contexte de planification de la Division, son énoncé de mission, ses rôles et responsabilités, les paramètres de mesure du rendement ainsi que les objectifs annuels et à long terme, de façon à répondre aux résultats de l'évaluation.

Date d'échéance cible : 31 décembre 2009

Recommandation 2 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour sensibiliser les partenaires au mandat de la Division des affaires intergouvernementales.

La Division des affaires intergouvernementales devrait élaborer une stratégie pour sensibiliser ses partenaires internes et externes à son mandat, à ses rôles et à ses responsabilités. Les activités de sensibilisation devraient présenter des attentes claires relativement aux responsabilités de la Division.

Mesure 2.1 – Communications et relations externes de la Division des affaires intergouvernementales : Le directeur et les cadres supérieurs (avec l'appui du directeur général) de la Division des affaires intergouvernementales se chargeront de rencontrer les partenaires dans les secteurs du Ministère et dans les organismes du Portefeuille dont les dossiers ont une dimension FPT. Ces rencontres porteront sur la sensibilisation aux activités, au mandat, au rôle et aux responsabilités de la Division ainsi que sur sa fonction de supervision des activités de planification bilatérales et multilatérales. On y présentera des outils de planification et des produits d'information en guise d'exemples concrets de processus FPT à valeur ajoutée, ce qui permettra de situer le rôle la Division dans la gestion stratégique des questions intergouvernementales de sécurité publique par rapport à celui des autres intervenants ministériels. On organisera aussi des réunions lorsque des changements de personnel clé se produiront chez des partenaires importants, afin de veiller à ce que les nouvelles personnes-ressources soient au courant du mandat et des fonctions de la Division.

Date d'échéance cible : le 30 novembre 2009

Mesure 2.2 – Présentation de communication : La Division des affaires intergouvernementales préparera une présentation informative expliquant la vision, la mission, le rôle, les responsabilités, la structure et les activités de la Division. Cette présentation servira de document d'introduction dans le cadre de rencontres à diffusion externes avec les partenaires. On pourra aussi en laisser une copie aux clients et aux partenaires en vue d'une discussion.

Date d'échéance cible : le 30 septembre 2009

Mesure 2.3 – Site intranet : La Division des affaires intergouvernementales produira un site intranet expliquant ses activités à l'intention des partenaires et des clients du Ministère. Ce site renfermera une description détaillée des activités du groupe ainsi que de ses fonctions quant aux activités FPT du Ministère. Il constituera un centre de ressources où trouver des outils de planification pour les ministres FPT responsables des forums sur la justice, des comptes rendus de décisions récents, les coordonnées du Ministère et des calendriers de planification. Enfin, le site servira de répertoire de produits d'analyse de la Division, comme des analyses de l'environnement, des analyses électorales, etc. Il sera mis à jour périodiquement.

Date d'échéance cible : le 30 septembre 2009

Mesure 2.4 – Partage de l'information amélioré : La Division des affaires intergouvernementales augmentera la fréquence des rencontres du Groupe de travail intraministériel FPT afin d'assurer la stabilité et l'actualité de son groupe de partenaires. Au minimum, des rencontres auront lieu avant et après les principales rencontres FPT (six fois par année). De plus, on profitera de ces rencontres pour réitérer les rôles et responsabilités de la Division dans le processus de rencontres FPT ainsi que dans la collecte et le partage d'information. Ces rencontres serviront aussi à souligner le rôle d'agent de coordination et de liaison que joue la Division au sein du Ministère dans le but d'améliorer la planification des réunions FPT des ministres et sous-ministres de la Justice et le retour sur ces réunions.

Date d'échéance cible : à compter du 30 juin 2009

Recommandation 3 : Prendre des mesures pour protéger et partager le savoir collectif en décrivant en détail et en documentant les principaux processus ministériels. La Division des affaires intergouvernementales devrait déterminer quels sont ses processus de travail clés et les documenter afin d'assurer l'efficacité de la gestion et de la diffusion continues de l'information dans la Division et le Ministère.

Mesure 3.1 – Manuel des procédures administratives : La Division rédigera un manuel des procédures administratives comprenant une description détaillée de toutes ses activités, les coordonnées des principales personnes-ressources, ainsi que des exemples ou modèles de produits (lorsque le contexte s'y prête). Elle en fournira une copie papier à tous les employés, y compris les nouveaux membres qui

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

se joignent à l'équipe, et conservera l'original dans un endroit central. Le manuel sera mis à jour semestriellement ou à mesure que les processus changent.

Date d'échéance cible : le 30 septembre 2009

Mesure 3.2 – Atelier sur les procédures administratives : La Division des affaires intergouvernementales organisera un atelier d'une journée à l'intention de tous les membres de l'équipe afin de leur présenter l'objectif ainsi que l'utilité du *Manuel des procédures administratives* et de passer en revue toutes les activités. Chaque agent définira ses responsabilités afin de s'assurer que tous les employés comprennent les procédures, ce qui favorisera la continuité des opérations.

Date d'échéance cible : le 30 septembre 2009

Mesure 3.3 – Gestion de l'information : La Division des affaires intergouvernementales va préciser la structure de classement des fichiers électroniques en archivant la correspondance FPT ainsi que la documentation d'autre nature afin d'assurer une gestion adéquate des dossiers électroniques et une récupération efficace des données FPT. Elle veillera également à passer en revue le répertoire avec chaque nouveau membre de l'équipe.

Date d'échéance cible : à compter du 30 juillet 2009

1. Introduction

Le présent rapport fait état des constatations découlant de l'évaluation des activités reliées aux échelons fédéral, provincial et territorial (FPT) de la Division des affaires intergouvernementales de Sécurité Publique Canada (SP). Cette évaluation a été effectuée en réponse aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor pour ce qui est de la production de rapports au titre de la Politique de sécurité nationale.

2. Profil

2.1 Aperçu

Au terme d'une réunion en janvier 2004, les premiers ministres canadiens ont reconnu la nécessité que les gouvernements collaborent pour ce qui est de certaines questions clés en matière de gestion des urgences. Par la suite, la Politique de sécurité nationale annoncée en avril 2004 prévoyait la mise sur pied d'un forum FPT permanent de haut niveau sur la gestion des urgences. Le besoin de tenir un forum a refait surface au début de l'année 2005, alors que les ministres responsables de la gestion des urgences se sont réunis pour la première fois depuis 1993. On a décidé de créer un forum permanent de haut niveau sur le sujet dans le but de fournir une structure de gouvernance qui donnerait l'occasion aux ministres et aux sous-ministres FPT responsables de la gestion des urgences de discuter des préoccupations nationales et d'obtenir des conseils et des directives à cet effet.

Ce projet a été financé à même l'enveloppe de la sécurité publique et de l'antiterrorisme (SPA) annoncée dans le budget fédéral de 2001. Les fonds qui ont été accordés au projet étaient de l'ordre de 1,1 million de dollars par année, de l'exercice 2005-2006 à l'exercice 2009-2010, et seront maintenus dans les années à venir. L'objectif de ce financement était de veiller à ce que le projet remplisse les cinq fonctions suivantes :

- *Planification et logistique* : Organiser et mettre à l'horaire les réunions et les conférences téléphoniques; assurer la gestion de l'ordre du jour; rédiger et terminer les comptes rendus des décisions prises lors des réunions; diffuser et distribuer les documents; surveiller et consigner les mesures de suivi.
- *Analyse stratégique et examen* : Mettre à jour, organiser et superviser l'exécution du plan de travail FPT sur la gestion des urgences approuvé par les ministres FPT en janvier 2005; consulter les procès-verbaux de réunions et de conférences téléphoniques pertinentes et présentant un intérêt pour les forums sur la gestion des urgences; évaluer les points de vue, les politiques et les nouvelles initiatives législatives à l'échelle provinciale et territoriale quant à la gestion des urgences et en informer le ministre et le sous-ministre de la Sécurité publique; préparer des analyses de l'environnement sur les tendances, les questions et les priorités qui ont un effet sur les relations intergouvernementales et les priorités à l'échelle régionale, nationale et internationale; fournir une analyse stratégique et des conseils sur les

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

dossiers intergouvernementaux de gestion des urgences en relevant les liens avec les autres ministères, les centres décisionnels et les forums FPT susceptibles d'intéresser le Ministère et les organismes du Portefeuille.

- *Liaison et communications* : Créer, administrer et tenir à jour un site Web FPT sur la gestion des urgences; assurer la liaison entre SP et les ministères et organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux, les intervenants nationaux et internationaux ainsi que les organismes non gouvernementaux quant aux rôles et responsabilités du Secrétariat; rédiger un bulletin FPT trimestriel; servir de point central et de ressources pour tout ce qui touche l'information, les documents et autres éléments pertinents liés aux forums FPT.
- *Activités relatives à la gestion des urgences* : Fournir du soutien ou de la coordination, par l'entremise du Secrétariat, pour des conférences nationales et internationales sur la gestion des urgences, des conférences de praticiens, des conférences canado-américaines et des séminaires spécialisés en matière de gestion des urgences; fournir des rapports, des études, des projets ou des propositions de formation sur la gestion des urgences; explorer des processus bilatéraux (le Secrétariat cherchait des sources de financement pour couvrir les coûts rattachés aux rencontres bilatérales entre le gouvernement fédéral et ses homologues des provinces ou territoires).
- *Production de rapports et évaluation* : Fournir des rapports sur l'avancement des activités et des produits livrables; préparer des rapports sommaires ou des comptes rendus des décisions prises lors des réunions des forums; faire état de la progression des activités et des discussions des forums FPT sur la gestion des urgences.

2.2 Évolution du projet

En 2006-2007, le projet est tombé sous la responsabilité du Secteur des politiques stratégiques. Le Secteur a été créé à la suite de la réorganisation de son prédécesseur, le Secteur des relations interorganisationnelles et publiques du Portefeuille. Une fois établie, la Division des affaires intergouvernementales a assumé la responsabilité des activités du Secteur pour ce qui est des relations FPT, y compris le projet. À ce jour, le financement de la Division a toujours été puisé dans l'enveloppe de la sécurité publique et de l'antiterrorisme (SPA).

En 2007, dans le cadre d'un protocole d'entente, plusieurs fonctions de la Division ont été transférées au Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale (GMUSN), avec un montant de 85 000 \$ par année pour le fonctionnement et l'entretien. Il s'agit notamment des fonctions suivantes :

- planification et logistique du forum des ministres responsables de la gestion des urgences;
- communications relatives au forum des ministres sur la gestion des urgences;

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

- soutien des projets liés à la gestion des urgences;
- production de rapports.

La Division des affaires intergouvernementales est demeurée responsable des activités ci-dessous pour ce qui est de la surveillance, de l'analyse et de la communication de l'information sur les politiques ou les changements à l'échelle provinciale ou territoriale qui pourraient avoir un effet sur le Ministère ou l'intéresser. La Division a indiqué que ses clients étaient des hauts fonctionnaires du Ministère (p. ex. le ministre, le sous-ministre et le sous-ministre adjoint). Elle considère comme des partenaires le personnel de SP, du Portefeuille ou de l'extérieur qui a un lien direct ou indirect avec les relations FPT ou avec l'information et les conseils en matière de sécurité publique.

Les services que la Division offre à ses principaux clients comprennent les éléments suivants :

- soutenir le ministre et le sous-ministre, au besoin, pour ce qui est du forum des ministres FPT responsables de la justice et de la gestion des urgences;
- définir les priorités du point de vue fédéral de SP en préparant l'ordre du jour des réunions FPT sur la justice;
- coordonner la participation du Ministère quant aux éléments confirmés à l'ordre du jour en appui au ministre et au sous-ministre à l'occasion des réunions FPT sur la justice;
- préparer les documents en vue d'autres rencontres bilatérales avec des homologues provinciaux ou territoriaux pour le ministre, le sous-ministre et des hauts fonctionnaires;
- produire des rapports périodiques comprenant une analyse intergouvernementale stratégique et des conseils afin de veiller à ce que les priorités intergouvernementales correspondent à celles de SP;
- émettre un avis sur les documents ministériels comme les mémoires au Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor, les demandes d'accès à l'information ainsi que les documents de planification et les rapports.

La Division des affaires intergouvernementales interagit avec ses partenaires dans le cadre des activités suivantes :

- Exécuter deux fois par mois des analyses de l'environnement menant à la publication de rapports accessibles au personnel de SP qui comprennent des éléments provinciaux et territoriaux d'intérêt, classés par sujet (p. ex. services de police, application et la loi et interopérabilité; sécurité de la population et partenariats; gestion des urgences et sécurité nationale; frontières.);
- Produire et distribuer des mises à jour ou des analyses ponctuelles sur des questions suffisamment importantes pour justifier une communication immédiate, comme un remaniement ministériel ou des résultats d'élections à l'échelle provinciale ou territoriale;

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

- Assurer la liaison avec des organismes centraux et servir de centrale de communication pour répondre aux demandes internes ou externes concernant l'avis du Ministère sur des questions ou préoccupations relatives aux politiques provinciales ou territoriales, y compris des conseils sur la correspondance avec les provinces et les territoires;
- Assurer la liaison avec le Bureau du Conseil privé (BCP) en simplifiant les demandes que le Bureau soumet à la Division des affaires intergouvernementales, en cherchant la personne la mieux placée au Ministère pour répondre à ces demandes et en restant au courant de l'opinion du Ministère et du Bureau du Conseil privé sur les politiques et les questions provinciales et territoriales dans un souci de cohérence;
- Surveiller les activités des groupes de travail FPT et consigner les mesures de suivi;
- Créer et garder à jour un site intranet dédié aux activités FPT.

2.3 Structure hiérarchique

Le directeur de la Division des affaires intergouvernementales relève du directeur général de la Direction générale des affaires intergouvernementales et de l'engagement des citoyens, qui relève directement du sous-ministre adjoint, Secteur des politiques stratégiques, Sécurité publique Canada.

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales
Rapport final

2.4 Ressources

Les ressources de la Division des affaires intergouvernementales sont définies au Tableau A.

Tableau A : Ressources de la Division des affaires intergouvernementales

Équivalents temps plein	Financement annuel prévu	
9	<i>Salaires</i>	517 000 \$
	<i>Avantages sociaux</i>	103 000 \$
	<i>F et E</i>	412 400 \$*
	<i>Locaux</i>	67 200 \$
	Total	1 099 600 \$

* En 2007-2008, une somme de 85 000 \$ a été retranchée de ce total pour être transférée au Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale.

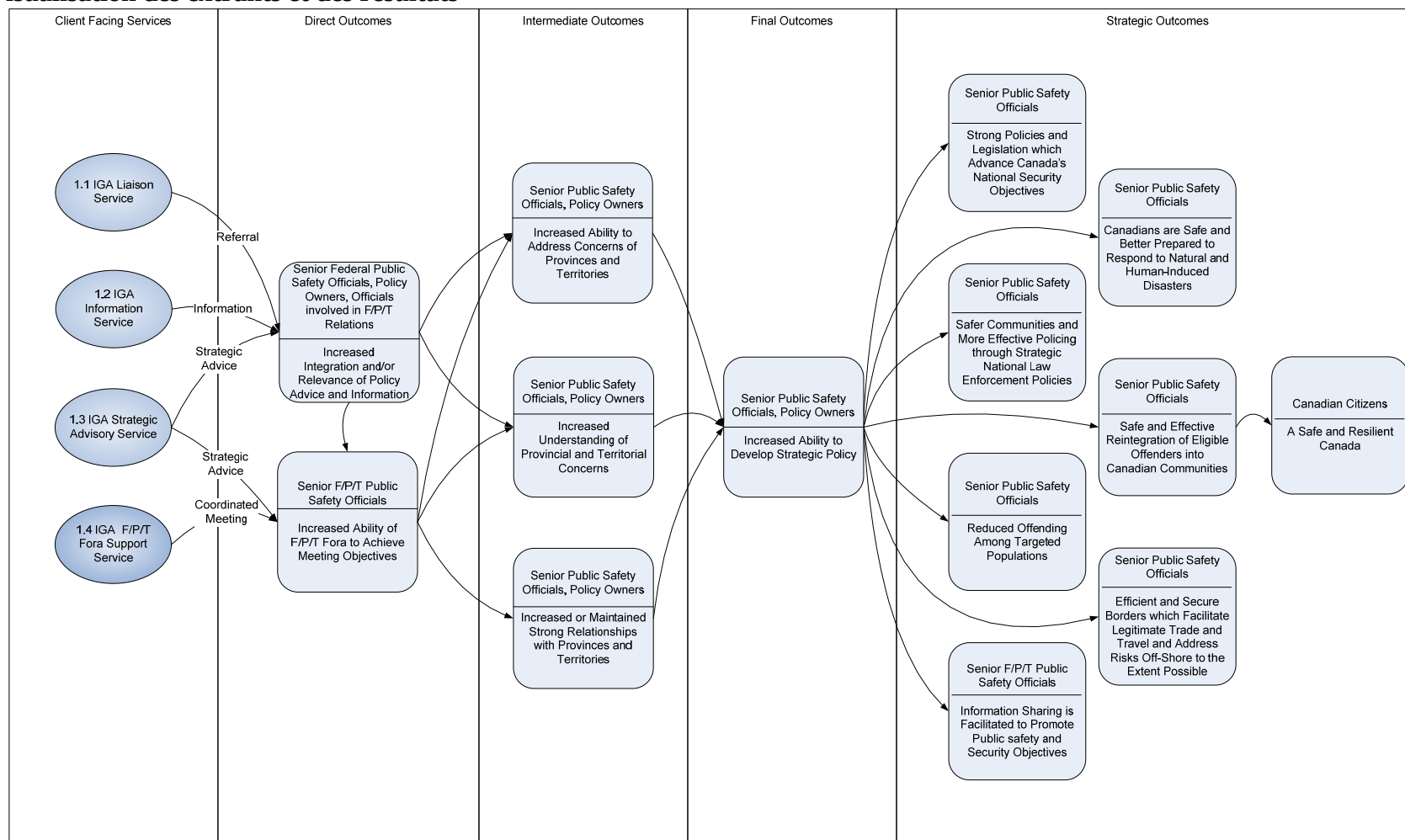
2.5 Modèle logique

Un modèle logique constitue un outil essentiel dans une évaluation. Il s'agit d'une représentation visuelle qui relie les activités d'un programme à ses extrants et résultats, qui permet d'illustrer la théorie du programme de façon systématique et visuelle et qui démontre la logique à suivre pour qu'un programme, une politique ou un projet atteigne ses objectifs. De plus, cette représentation visuelle établit les fondements des paramètres de mesure du rendement et des stratégies d'évaluation. Le modèle logique de la Division des affaires intergouvernementales est présenté au Tableau B.

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales Rapport final

Tableau B – Modèle logique de la Division des affaires intergouvernementales (DAI)

Visualisation des extrants et des résultats



Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

Client Facing Services	Services aux clients
1.1 IGA Liaison Service	1.1 Service de liaison de la DAI
1.2 IGA Information Service	1.2 Service d'information de la DAI
1.3 IGA Strategic Advisory Service	1.3 Service de conseil stratégique de la DAI
1.4 IGA F/P/T Fora Support Service	1.4 Service de soutien aux forums FPT de la DAI
Direct Outcomes	Résultats directs
Referral	Renvoi
Information	Information
Strategic Advice	Conseil stratégique
Coordinated Meeting	Réunion coordonnée
Senior Federal Public Safety Officials, Policy Owners, Officials involved in F/P/T Relations	Hauts fonctionnaires fédéraux de SP, responsables des politiques et fonctionnaires concernés par les relations FPT
Increased Integration and/or Relevance of Policy Advice and Information	Intégration ou pertinence accrue des conseils sur les politiques et de l'information
Senior F/P/T Public Safety Officials	Hauts fonctionnaires responsables des relations FPT de SP
Increased Ability of F/P/T Fora to Achieve Meeting Objectives	Capacité accrue d'atteindre les objectifs des réunions durant des forums FPT
Intermediate Outcomes	Résultats intermédiaires
Senior Public Safety Officials, Policy Owners	Hauts fonctionnaires de SP et responsables des politiques
Increased Ability to Address Concerns of Provinces and Territories	Capacité accrue de répondre aux préoccupations provinciales et territoriales
Increased Understanding of Provincial and Territorial Concerns	Meilleure compréhension des préoccupations provinciales et territoriales
Increased or Maintained Strong Relationships with Provinces and Territories	Renforcement ou maintien de solides relations avec les provinces et territoires
Final Outcomes	Résultats finaux
Increased Ability to Develop Strategic Policy	Capacité accrue d'élaborer des politiques stratégiques
Strategic Outcomes	Résultats stratégiques
Senior Public Safety Officials	Hauts fonctionnaires à SP
Strong Policies and Legislation which Advance Canada's National Security Objectives	Politiques et lois solides favorisant l'atteinte des objectifs du Canada en matière de sécurité nationale
Safer Communities and More Effective Policing through Strategic National Law Enforcement Policies	Collectivités plus sûres et services de police plus efficaces grâce aux politiques stratégiques nationales d'application de la loi
Reduced Offending Among Targeted Populations	Baisse de la criminalité chez les populations cibles
Senior F/P/T Public Safety Officials	Hauts fonctionnaires responsables des relations FPT de SP
Information Sharing is Facilitated to Promote Public Safety and Security Objectives	Communication d'information facilitée pour promouvoir les objectifs de sécurité publique et de sécurité générale
Canadians are Safe and Better Prepared to Respond to Natural and Human-Induced Disasters	Population canadienne en sécurité et bien préparée en cas de désastre d'origine naturelle ou humaine
Safe and Effective Reintegration of Eligible Offenders into Canadian Communities	Réinsertion sociale réussie et en toute sécurité pour les délinquants admissibles à la mise en liberté dans les collectivités canadiennes
Efficient and Secure Borders which Facilitate Legitimate Trade and Travel and Address Risks Off-Shore to the Extent Possible	Frontières efficaces et sûres facilitant le commerce légitime et les voyages et permettant de gérer les risques extraterritoriaux, dans la mesure du possible
Canadian Citizens	Citoyens et citoyennes du Canada
A Safe and Resilient Canada	Un Canada sécuritaire et résilient

3. Objet de l'évaluation

3.1 Objectif

L'objectif de cette évaluation formative à mi-parcours est d'analyser la progression de la Division des affaires intergouvernementales quant à l'atteinte de ses objectifs.

3.2 Portée

La portée de cette évaluation s'étend aux activités de la Division des affaires intergouvernementales qui sont liées au forum FPT sur la gestion des urgences, aux réunions FPT sur la justice ainsi qu'à d'autres activités FTP bilatérales, et enfin, à l'information communiquée aux partenaires. L'évaluation permettra de mieux comprendre où en est la Division en vue d'orienter efforts d'ajustement et d'amélioration futurs.

Les activités de la Direction générale de la coordination en matière de gestion des mesures d'urgence et de sécurité nationale qui appuient le forum FPT sur les urgences ne sont pas visées par la présente évaluation. La sécurité publique et l'antiterrorisme (SPA) sont évoqués strictement pour définir le contexte. Ils ne font pas l'objet de la présente évaluation.

3.3 Méthodologie

L'évaluation est fondée sur le *Guide pour l'examen des rapports d'évaluation (2004)* et sur le *Guide de préparation et d'utilisation des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (2005)*, préparés par le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les données et méthodes suivantes ont été utilisées dans l'exécution de l'évaluation :

- examen des données et des documents (voir l'Annexe A);
- entrevues et consultations avec des clients, la direction, le personnel et des partenaires (voir l'Annexe B).

L'évaluation était limitée en raison des éléments suivants :

- les représentants du Bureau du Conseil privé et le personnel des provinces et territoires ne faisaient pas partie du processus de consultation;
- l'évaluation ne comprenait ni la consultation de personnes faisant partie d'autres organismes intergouvernementaux fédéraux ni l'examen de la mise sur pied, du fonctionnement ou des activités de ces organismes.

3.4 Questions d'évaluation

Réussite

1. Les clients (c.-à-d. le ministre, le sous-ministre et la haute direction du Ministère) sont-ils satisfaits des services fournis?
2. Les partenaires (c.-à-d. les partenaires internes et leurs homologues externes à l'échelle fédérale, provinciale et territoriale) trouvent-ils constructives leurs interactions et leurs relations avec la Division des affaires intergouvernementales?
3. Les résultats démontrent-ils une certaine progression quant à l'atteinte des objectifs?
4. Y aurait-il lieu d'améliorer des points précis sur le plan de l'efficacité, de l'efficience ou de la qualité?

Conception et mise en œuvre du programme

5. La Division des affaires intergouvernementales a-t-elle défini clairement ses objectifs, ses activités, ses réalisations, ses résultats ainsi que ses extrants, et ceux-ci correspondent-ils aux objectifs de la Direction, du Ministère et du gouvernement? ?
6. Les procédures et processus sont-ils définis, et les responsabilités et rôles sont-ils déterminés, communiqués et respectés?
7. Des structures adéquates de gestion et de prise de décisions ont-elles été mises en place dans le but d'atteindre les objectifs (p. ex. structure de gouvernance et d'atténuation des risques)?
8. L'information adéquate sur le rendement est-elle recueillie, saisie, sauvegardée et utilisée?

4. Constatations

4.1 Réussite

4.1.1 Satisfaction du client

La rétroaction des participants aux rencontres FPT des ministres ou sous-ministres responsables de la justice et de la sécurité publique a été positive. Les participants reconnaissaient la complexité de la planification, de la coordination et du soutien de ces réunions. Certains des points soulevés concernaient la rapidité d'exécution et l'exactitude.

4.1.2 Interactions avec les partenaires

Certains partenaires de la Division des affaires intergouvernementales au sein du Ministère ont affirmé qu'en général, leur compréhension du rôle de la Division était défailante et qu'ils n'avaient pas une idée claire des responsabilités de la Division.

Les commentaires sur la valeur perçue des rapports d'analyses de l'environnement est mitigée. En effet, certains destinataires ont affirmé y voir une bonne source d'information, tandis que d'autres les jugeaient peu utiles. Ces rapports ont toutefois été bien reçus par le personnel des secteurs liés à l'établissement des politiques. La Division

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales Rapport final

des affaires intergouvernementales a mené un sondage auprès de ses clients et les analyses préliminaires indiquent que la majorité des répondants ont trouvé les rapports utiles. Les personnes rencontrées en entrevue ont affirmé que, sur le plan des effectifs ou des politiques, les rapports ponctuels sur des changements potentiels immédiats chez les gouvernements provinciaux ou territoriaux étaient pertinents.

4.1.3 Respect des rôles et responsabilités

La Division des affaires intergouvernementales réalise certains progrès quant au respect des rôles et responsabilités qui sont partiellement définis dans son plan d'activités actuel (en cours d'élaboration). Le Tableau C illustre l'état d'avancement des activités de la Division.

**Tableau C : Avancement des activités de la Division des affaires
intergouvernementales
et commentaires**

Services aux clients		
Activité	Avancement	Commentaires
Soutenir le ministre et le sous-ministre, au besoin, pour ce qui est du forum des ministres FPT responsables de la justice et de la gestion des urgences	Établie	Très bien exécutée
Définir les priorités du point de vue fédéral de SP en préparant l'ordre du jour des réunions FPT sur la justice	En cours d'élaboration	Améliorations possibles à l'étude
Coordonner la participation du Ministère quant aux éléments confirmés à l'ordre du jour en appui au ministre et au sous-ministre lors des réunions FPT sur la justice	Établie	Très bien exécutée
Préparer les documents en vue d'autres rencontres bilatérales avec des homologues provinciaux ou territoriaux pour le ministre, le sous-ministre et des hauts fonctionnaires	En perfectionnement ou en exécution	Fignolage des protocoles (qualifié de travail de longue haleine)
Produire des rapports périodiques comprenant une analyse intergouvernementale stratégique et des conseils afin de veiller à ce que les priorités intergouvernementales correspondent à celles de SP	En cours d'élaboration	Mises à jour ponctuelles envoyées aux divers secteurs / Analyses préliminaires en élaboration
Émettre un avis sur les documents ministériels comme les mémoires au Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor, les demandes d'accès à l'information ainsi que les documents de planification et les rapports	En cours d'élaboration	Forme de soutien fournit

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales
Rapport final

Interactions avec les partenaires		
Activité	État	Commentaires
Exécuter deux fois par mois des analyses de l'environnement menant à la publication de rapports accessibles au personnel de SP qui comprennent des éléments provinciaux et territoriaux d'intérêt, classés par sujet	Établie	Liste d'utilisateurs en développement; sondage auprès des utilisateurs effectué et modifications apportées (la production prend trop de temps)
Produire et distribuer des rapports ponctuels sur des questions suffisamment importantes pour justifier une communication immédiate	En cours d'élaboration	La production prend trop de temps
Assurer la liaison avec des organismes centraux et servir de centrale de communication pour répondre aux demandes internes ou externes concernant l'avis du Ministère sur des questions ou préoccupations relatives aux politiques provinciales ou territoriales, y compris des conseils sur la correspondance avec les provinces et les territoires	En cours d'élaboration	Tâche nécessitant peu de temps (effectuée au besoin)
Assurer la liaison avec le Bureau du Conseil privé (BCP) en simplifiant les demandes du BCP, en cherchant la personne la mieux placée au Ministère pour répondre à ces demandes et en restant au courant de l'opinion du Ministère et du BCP sur les politiques et les questions provinciales et territoriales dans un souci de cohérence	Établie	Contact maintenu
Surveiller les activités des groupes de travail FPT et consigner les mesures de suivi	En perfectionnement ou en exécution	Tâche nécessitant peu de temps
Site Internet dédié aux forums sur la gestion des urgences Créer et garder à jour un site intranet dédié aux activités FPT	Élaboré et tenu à jour par le Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale (GMUSN) En cours d'élaboration	Collaboration avec le groupe des communications pour l'exécution

4.1.4 Amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité

Des preuves indiquent que certains éléments peuvent être améliorés à la Division des affaires intergouvernementales.

Quelques-unes des personnes rencontrées ont affirmé que certains aspects des réunions FPT n'étaient pas assez stratégiques et ne se traduisaient pas par des réalisations importantes. Nous reconnaissons que la Division des affaires intergouvernementales ne peut pas être tenue responsable du résultat de ces réunions, mais certaines des personnes

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

rencontrées ont mentionné que la Division était en mesure d'offrir une valeur ajoutée en s'occupant de la résolution de problèmes perçus, comme les exemples ci-dessous, ou en y participant.

- définir et communiquer les attentes;
- limiter le nombre de sujets à l'ordre du jour et préciser clairement l'objectif de la réunion;
- améliorer la préparation des participants du gouvernement fédéral afin de s'assurer que le message fédéral est clairement exposé et entendu;
- gérer le temps écoulé entre les réunions pour veiller à ce que les questions nécessitant un suivi soient réglées.

Le ministère de la Justice estime que sa relation de travail avec la Division des affaires intergouvernementales est solide. Il semble toutefois y avoir des occasions d'améliorer la relation en mettant en commun de l'information et en approfondissant la communication quant au protocole d'entente convenu entre les deux organismes, à la préparation de l'ordre du jour des réunions et à l'exécution des tâches en temps opportun.

La relation avec le Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale (GMUSN) de SP pourrait être améliorée. Les consultations ont effectivement permis de constater que ce groupe avait une connaissance limitée des rôles et responsabilités de la Division des affaires intergouvernementales.

Les personnes rencontrées ont affirmé que les secteurs et les directions générales de SP devaient être informés des activités FPT des autres parties du Ministère et des organismes du Portefeuille dans le but de bien comprendre ces activités, d'harmoniser l'approche et d'éviter la diffusion de messages incohérents. Cet aspect déborde des responsabilités actuelles de la Division des affaires intergouvernementales, mais la Division joue tout de même ce rôle dans une certaine mesure par rapport aux forums FPT. Il a été suggéré que la Division joue un rôle central pour rationaliser, intégrer et diffuser l'information du Ministère et du Portefeuille sur les relations et les activités avec les provinces et les territoires. Ce ne sont pas tous les participants qui étaient d'accord avec le fait que la Division assume ce rôle, mais tous les participants ont exprimé la volonté de partager l'information sur les forums FPT.

4.2 Conception et mise en œuvre du programme

4.2.1 Définition et harmonisation des résultats attendus

Actuellement, on trouve des énoncés sur le mandat, les objectifs et la stratégie d'exécution pour la Division des affaires intergouvernementales dans divers documents, mais les résultats et les extrants ciblés par la Division ne sont pas entièrement définis. La Division comprend relativement bien les résultats que l'on attend d'elle et a déterminé les activités et les tâches qu'elle compte accomplir dans un délai donné. Par exemple, on connaît le nombre de réunions prévues, et les rapports d'analyses de l'environnement sont distribués deux fois par mois. Cependant, le plan d'activités partiellement achevé

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

n'établit pas pleinement le lien entre ces extraits et l'atteinte des résultats et des objectifs du Ministère.

Les participants aux consultations ont confirmé que la Division des affaires intergouvernementales a contribué à atteindre de nombreux résultats stratégiques, notamment :

- l'amélioration de la cohésion entre les fonctionnaires affectés à la planification des activités FPT au sein du Ministère, comme en témoignent des comptes rendus exhaustifs qui englobent des aspects opérationnels ainsi que des éléments stratégiques ministériels de portée élargie;
- le suivi continu des événements provinciaux ou territoriaux qui concernent les priorités de SP.

La Division des affaires intergouvernementales a mené une étude comparative au sujet d'autres organismes fédéraux ayant des entités similaires où les rôles et les responsabilités sont bien définis. Une analyse de ce document indique que la Division joue un rôle similaire à celui de ses homologues d'autres ministères fédéraux. On procède actuellement à l'examen des pratiques exemplaires dans le but de les appliquer à la Division, si le contexte s'y prête.

4.2.2 Définition, communication et respect des procédures, des processus, des rôles et des responsabilités

On a constaté l'apparition de lacunes sur le plan des connaissances organisationnelles lorsque des employés quittent la Division des affaires intergouvernementales ou changent de poste. On a tenté d'améliorer la définition de certains processus, comme ceux qui concernent l'élaboration et la production des rapports d'analyse de l'environnement, mais il y aurait lieu d'ajouter des détails sur les rôles, les responsabilités et les normes de service.

La Division des affaires intergouvernementales pourrait améliorer la documentation de ses processus de travail. Parmi les processus non documentés, on compte ceux qui concernent les éléments suivants :

- planification, logistique, soutien, compte rendu et suivi entourant les réunions des ministres et des sous-ministres;
- planification, logistique, soutien, compte rendu et suivi entourant les réunions bilatérales;
- surveillance et suivi des activités des groupes de travail FPT;
- réseautage et collaboration avec d'autres secteurs, des organismes du Portefeuille, des ministères, des provinces ou des territoires;
- établissement de liens avec les forums sur la gestion des urgences;
- liaison entre le Bureau du Conseil privé et la Division des affaires intergouvernementales;
- correspondance ministérielle concernant les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor;
- analyse stratégique ou prestation de conseils stratégiques;

- création et mise à jour d'un site intranet;
- services continus à l'intérieur de la Division, comme la planification annuelle des activités et leur mise en œuvre, la gestion du rendement, la gestion des risques et la production de rapports.

4.2.3 Gouvernance et atténuation des risques

Afin de mettre en commun des idées et des pratiques exemplaires, un groupe de travail intraministériel FPT a été mis sur pied pour étudier les responsabilités FPT et ministérielles concernant la justice et la gestion des urgences. Le directeur participe périodiquement aux activités d'un réseau de directeurs des affaires intergouvernementales où se réunissent des collègues et des collaborateurs qui travaillent dans des organismes intergouvernementaux fédéraux entretenant des relations FPT.

Dans certains documents de planification, il est question des risques potentiels auxquels font face les organismes de gestion des urgences. Selon nos observations, la Division des affaires intergouvernementales ne semble pas utiliser d'approche fondée sur les risques pour gérer l'organisation, c.-à-d. qu'elle n'a pas effectué d'évaluation des risques complète concernant les menaces potentielles, leur incidence et les stratégies d'atténuation applicables.

4.2.4 Mesure du rendement

La Division des affaires intergouvernementales n'a pas mis en place une stratégie complète de mesure continue du rendement. Des preuves indiquent qu'il y a eu collecte de certaines données relatives au rendement, comme le nombre de réunions FPT organisées, les analyses de l'environnement et d'autres produits ponctuels véhiculant de l'information FPT. Or, ce type de données quantitatives sur le rendement offre un aperçu limité de la qualité, de l'efficacité et de l'efficience des activités de la Division.

Les données sont utilisées principalement pour produire des rapports ministériels périodiques. Il y aurait lieu d'améliorer la collecte et d'utiliser les données pour évaluer dans quelle mesure les buts ont été atteints, examiner les services fournis, détecter les tendances en matière de rendement, corriger les activités ou les procédures, etc. L'utilisation d'indicateurs de rendement utiles devrait faire partie du processus complet d'élaboration du plan d'activités de la Division.

5. Conclusions

L'évaluation a mené aux conclusions suivantes :

- La Division des affaires intergouvernementales a soutenu efficacement le ministre, le sous-ministre et les hauts fonctionnaires du Ministère pour ce qui est des rencontres FPT sur la gestion des urgences, la justice et d'autres sujets de rencontres bilatérales et multilatérales. La rétroaction des participants aux

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

rencontres a été positive, d'autant plus que ces derniers reconnaissent la complexité de la planification, de la coordination et du soutien de ces événements.

- Certains partenaires de la Division des affaires intergouvernementales semblent avoir une compréhension déficiente du rôle de la Division, mais la majorité d'entre eux estime que les rapports d'analyses de l'environnement sur les questions provinciales et territoriales ainsi que les rapports spéciaux sont utiles. La Division pourrait donc s'améliorer sur les plans de l'établissement de liens et de la communication avec les partenaires internes et externes.
- La Division des affaires intergouvernementales fait des progrès dans la définition et l'exercice des rôles et responsabilités énoncés dans son plan d'activités actuel (en cours d'élaboration). Elle a la possibilité de contribuer à l'amélioration de certains aspects, notamment en accentuant le caractère stratégique des rencontres, en améliorant les communications avec les partenaires clés, comme le Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale (GMUSN) ainsi que le ministère de la Justice, et en devenant un point central d'échange FPT de connaissances au sein du Ministère.
- Les résultats attendus de la Division des affaires intergouvernementales ne sont pas encore totalement définis, mais la Division a tout de même progressé en déterminant ses services à valeur ajoutée. Les consultations ont permis de démontrer que la Division a favorisé la cohésion entre les fonctionnaires responsables de la planification FPT au sein du Ministère et le suivi continu de l'évolution des questions provinciales et territoriales relatives aux priorités ministérielles.
- La Division des affaires intergouvernementales a mené une étude comparative auprès d'autres organismes fédéraux où des entités similaires ont des rôles et des responsabilités bien définis. Ce document l'aidera à mieux définir ses activités et son rôle au sein du Ministère.
- La Division des affaires intergouvernementales aurait également intérêt à améliorer la documentation sur ses processus de travail et à préparer un cadre de mesure du rendement ainsi qu'une stratégie d'atténuation des risques.

6. Recommandations et plan d'action de la gestion

À la lumière des constatations et des conclusions du présent rapport, on recommande que le sous-ministre adjoint du Secteur des politiques stratégiques veille à ce que la Division des affaires intergouvernementales prenne des mesures quant aux recommandations suivantes. La direction a répondu à chaque recommandation au moyen d'un plan d'action, tel que défini ci-dessous.

Recommandation 1 : Terminer son plan d'activités et combler les lacunes d'aménagement organisationnel. La Division des affaires intergouvernementales devrait passer en revue et documenter tous les éléments relatifs au service de valeur supérieure offert aux clients et à l'interaction avec les partenaires, les processus et activités nécessaires à leur prestation ainsi que les ressources, l'expertise et les outils nécessaires. Cet examen devrait mener à une description de l'écart entre le rendement

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

actuel et le rendement attendu, puis à un plan d'action visant à combler cet écart. Le plan d'action serait intégré au plan d'activités général.

Mesure 1.1 – Cadre de mesure du rendement : La Division des affaires intergouvernementales élaborera et mettra en œuvre un cadre de mesure du rendement fondé sur ses objectifs stratégiques et déterminera des indicateurs de rendement quantitatifs et qualitatifs lui permettant d'estimer l'incidence de ses projets au sein du Ministère et des organismes du Portefeuille. Ce cadre de mesure du rendement sera étayé par l'évaluation et le modèle logique de la Division, ainsi que par d'autres documents opérationnels pertinents. Les indicateurs aideront la Division à surveiller et à améliorer l'efficacité et l'efficience de son travail et de ses activités, en général. De plus, ils renforceront le processus de prise de décisions de la direction et permettront d'orienter les efforts d'amélioration du rendement. Ce processus nécessitera la recherche de pratiques exemplaires et de conseils ainsi que l'embauche d'un consultant pour élaborer le cadre de mesure du rendement en collaboration avec les membres de l'équipe, pour terminer le cadre de mesure et pour le mettre en œuvre.

Date d'échéance cible : Achèvement prévu le 31 décembre 2009 et mise en œuvre le 31 mars 2010

Mesure 1.2 – Consultations visant à améliorer les activités et à combler les lacunes de service : La Division des affaires intergouvernementales passera en revue et documentera tous les éléments relatifs au service de valeur supérieure offert aux clients et à l'interaction avec les partenaires, les processus et activités nécessaires à leur prestation ainsi que les ressources, l'expertise et les outils nécessaires. Elle mènera des consultations précises avec des partenaires afin de discuter des améliorations qu'elle pourrait apporter à ses activités en décelant les lacunes de service et en sollicitant des conseils auprès des clients quant à la façon de mieux répondre à leurs besoins. Il sera notamment question de la préparation des rencontres FPT bilatérales et multilatérales, de la gestion de la correspondance et de la prestation continue de services d'information et de conseils. Ces consultations devront être menées à tous les échelons et être axées sur des activités précises dont la Division est responsable ou pour lesquelles elle joue un rôle important sans nécessairement les diriger. Elles devront aussi être prises en considération dans l'élaboration du cadre de mesure du rendement, qui sera partiellement fondé sur les besoins (et la rétroaction) des partenaires.

Date d'échéance cible : le 30 novembre 2009

Mesure 1.3 – Plan d'activités de la Division des affaires intergouvernementales : La Division des affaires intergouvernementales révisera et terminera son plan d'activités en fonction de la rétroaction des clients et des partenaires ainsi que de l'élaboration du cadre de mesure du rendement. On tentera d'obtenir des exemples utiles de plans d'activités auprès d'homologues d'autres ministères fédéraux ainsi que d'équipes du Ministère ayant un mandat similaire. Le plan d'activités définira le contexte de planification de la Division, son énoncé de mission, ses rôles et

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales
Rapport final

responsabilités, les paramètres de mesure du rendement ainsi que les objectifs annuels et à long terme, de façon à répondre aux résultats de l'évaluation.

Date d'échéance cible : le 31 décembre 2009

Recommandation 2 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour sensibiliser les partenaires au mandat de la Division des affaires intergouvernementales. La Division des affaires intergouvernementales devrait élaborer une stratégie pour sensibiliser ses partenaires internes et externes à son mandat, à ses rôles et à ses responsabilités. Les activités de sensibilisation devraient présenter des attentes claires relativement aux responsabilités de la Division.

Mesure 2.1 – Communications et relations externes de la Division des affaires intergouvernementales : Le directeur et les cadres supérieurs (avec l'appui du directeur général) de la Division des affaires intergouvernementales se chargeront de rencontrer les partenaires dans les secteurs du Ministère et dans les organismes du Portefeuille dont les dossiers ont une dimension FPT. Ces rencontres porteront sur la sensibilisation aux activités, au mandat, au rôle et aux responsabilités de la Division ainsi que sur sa fonction de supervision des activités de planification bilatérales et multilatérales. On y présentera des outils de planification et des produits d'information en guise d'exemples concrets de processus FPT à valeur ajoutée, ce qui permettra de situer le rôle la Division dans la gestion stratégique des questions intergouvernementales de sécurité publique par rapport à celui des autres intervenants ministériels. On organisera aussi des réunions lorsque des changements de personnel clé se produiront chez des partenaires importants, afin de veiller à ce que les nouvelles personnes-ressources soient au courant du mandat et des fonctions de la Division.

Date d'échéance cible : le 30 novembre 2009

Mesure 2.2 – Présentation de communication : La Division des affaires intergouvernementales préparera une présentation informative expliquant la vision, la mission, le rôle, les responsabilités, la structure et les activités de la Division. Cette présentation servira de document d'introduction dans le cadre de rencontres à diffusion externes avec les partenaires. On pourra aussi en laisser une copie aux clients et aux partenaires en vue d'une discussion.

Date d'échéance cible : le 30 septembre 2009

Mesure 2.3 – Site Intranet : La Division des affaires intergouvernementales produira un site intranet expliquant ses activités à l'intention des partenaires et des clients du Ministère. Ce site renfermera une description détaillée des activités du groupe ainsi que de ses fonctions quant aux activités FPT du Ministère. Il constituera un centre de ressources où trouver des outils de planification pour les ministres FPT responsables des forums sur la justice, des comptes rendus de décisions récents, les coordonnées du Ministère et des calendriers de planification. Enfin, le site servira de répertoire de produits d'analyse de la Division, comme des

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales

Rapport final

analyses de l'environnement, des analyses électorales, etc. Il sera mis à jour périodiquement.

Date d'échéance cible : le 30 septembre 2009

Mesure 2.4 – Partage de l'information amélioré : La Division des affaires intergouvernementales augmentera la fréquence des rencontres du Groupe de travail intraministériel FPT afin d'assurer la stabilité et l'actualité de son groupe de partenaires. Au minimum, des rencontres auront lieu avant et après les principales rencontres FPT (six fois par année). De plus, on profitera de ces rencontres pour réitérer les rôles et responsabilités de la Division dans le processus de rencontres FPT ainsi que dans la collecte et le partage d'information. Ces rencontres serviront aussi à souligner le rôle d'agent de coordination et de liaison que joue la Division au sein du Ministère dans le but d'améliorer la planification des réunions FPT des ministres et sous-ministres de la Justice et le retour sur ces réunions.

Date d'échéance cible : à compter du 30 juin 2009

Recommandation 3 : Prendre des mesures pour protéger et partager le savoir collectif en décrivant en détail et en documentant les principaux processus ministériels. La Division des affaires intergouvernementales devrait déterminer quels sont ses processus de travail clés et les documenter afin d'assurer l'efficacité de la gestion et de la diffusion continues de l'information dans la Division et le Ministère.

Mesure 3.1 – Manuel des procédures administratives : La Division rédigera un manuel des procédures administratives comprenant une description détaillée de toutes ses activités, les coordonnées des principales personnes-ressources, ainsi que des exemples ou modèles de produits (lorsque le contexte s'y prête). Elle en fournira une copie papier à tous les employés, y compris les nouveaux membres qui se joignent à l'équipe, et conservera l'original dans un endroit central. Le manuel sera mis à jour semestriellement ou à mesure que les processus changent.

Date d'échéance cible : le 30 septembre 2009

Mesure 3.2 – Atelier sur les procédures administratives : La Division des affaires intergouvernementales organisera un atelier d'une journée à l'intention de tous les membres de l'équipe afin de leur présenter l'objectif ainsi que l'utilité du *Manuel des procédures administratives* et de passer en revue toutes les activités. Chaque agent définira ses responsabilités afin de s'assurer que tous les employés comprennent les procédures, ce qui favorisera la continuité des opérations.

Date d'échéance cible : le 30 septembre 2009

Mesure 3.3 – Gestion de l'information : La Division des affaires intergouvernementales va préciser la structure de classement des fichiers électroniques en archivant la correspondance FPT ainsi que la documentation d'autre nature afin d'assurer une gestion adéquate des dossiers électroniques et une

Évaluation formative de la Division des affaires intergouvernementales
Rapport final

recupération efficace des données FPT. Elle veillera également à passer le répertoire en revue avec chaque nouveau membre de l'équipe.

Date d'échéance cible : à compter du 30 juillet 2009

Annexe A : Documents de référence

- BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ. *Protéger une société ouverte : la Politique canadienne de sécurité nationale*, avril 2004.
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DU CANADA : 2005, CHAPITRE 2, AVRIL 2005.
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DU CANADA : 2004, CHAPITRE 3, MARS 2004.
- [*].
- FORUM (CONSEIL) DES MINISTRES FÉDÉRAL-PROVINCIAUX-TERRITORIAUX RESPONSABLES DE LA GESTION DES URGENCES. MANDAT, SANS DATE.
- EXAMEN DES CRÉDITS VOTÉS À SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA, SANS DATE.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET DE LA PROTECTION CIVILE DU CANADA. PUBLIC SECURITY AND ANTI-TERRORISM (PSAT) ANNUAL REPORTING 2006-07, FEDERAL-PROVINCIAL- TERRITORIAL FORUM ON EMERGENCIES.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE ET DE LA PROTECTION CIVILE DU CANADA. PUBLIC SECURITY INITIATIVES ANNUAL REPORTING 2007-08, FEDERAL-PROVINCIAL- TERRITORIAL FORUM ON EMERGENCIES.
- PROJET DE LOI C-12, LOI CONCERNANT LA GESTION DES URGENCES ET MODIFIANT ET ABROGEANT CERTAINES LOIS, LOIS DU CANADA 2007, CHAPITRE 15, 22 JUIN 2007.
- RÉSULTATS DE L'ÉTUDE COMPARATIVE MENÉE PAR LA DIRECTION DES AFFAIRES INTERGOUVERNEMENTALES, NOVEMBRE 2008.
- SECTEUR DES POLITIQUES STRATÉGIQUES. FROM THEORY TO PRACTICE, 30 NOVEMBRE 2007, DOCUMENT DE PRÉSENTATION.
- SECTEUR DES POLITIQUES STRATÉGIQUES. PRELIMINARY RESOURCING BUSINESS CASE, 31 AOÛT 2007, ÉBAUCHE AUX FINS DE DISCUSSIONS.
- SECTEUR DES POLITIQUES STRATÉGIQUES. RESOURCING BUSINESS CASE, VERSION 5.0, 28 DÉCEMBRE 2007.
- SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. DIVISION DES AFFAIRES INTERGOUVERNEMENTALES, IGA COMPARATIVE ANALYSIS RESULTS, 3 NOVEMBRE 2008.
- SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. DIVISION DES AFFAIRES INTERGOUVERNEMENTALES, MID YEAR REVIEW – INDICATORS, , SANS DATE.
- SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. RAPPORT SUR LES PLANS ET PRIORITÉS : 2008-2009.
- SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. PLAN INTÉGRÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ACTIVITÉS DE SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA POUR 2008-2009, SANS DATE.
- SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. PLAN INTÉGRÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ACTIVITÉS DU SECTEUR DES POLITIQUES STRATÉGIQUES POUR 2008-2009, VERSION 16B.
- STRATEGY FOR IGA GOING FORWARD, FEDERAL-PROVINCIAL-TERRITORIAL RELATIONS, SANS DATE.

Annexe B : Personnes consultées

Chantal Bernier, sous-ministre adjointe, Secteur de la sécurité de la population et des partenariats, Sécurité publique Canada

Billie Jo Bogden, gestionnaire, Relations FPT, Division d'affaires intergouvernementales, Secteur des politiques stratégiques, Sécurité publique Canada

Mary Campbell, directrice générale, Direction générale des affaires correctionnelles, Secteur de la sécurité de la population et des partenariats, Sécurité publique Canada

Catherine Cowan, directrice, Technologies d'enquêtes et de télécommunications, Secteur de la gestion des urgences et de la sécurité nationale, Sécurité publique Canada

Heather De Santis, directrice, Division des affaires intergouvernementales, Secteur des politiques stratégiques, Sécurité publique Canada

Mary Donaghy, directrice générale, Direction générale de la police des Autochtones, Secteur de la sécurité de la population et des partenariats, Sécurité publique Canada

Gary Donovan, directeur général, Direction générale de la police des Autochtones, Secteur de la gestion des urgences et de la sécurité nationale, Sécurité publique Canada

Lyne Gaudreau, conseillère spéciale du sous-ministre délégué, Sécurité publique Canada

Kristi Farrier, analyste principale de politiques, Division des affaires intergouvernementales, Secteur des politiques stratégiques, Sécurité publique Canada

Myles Kirvan, sous-ministre délégué, Sécurité publique Canada

Yves Leguerrier, directeur, Division des stratégies liées aux crimes graves et au crime organisé, Application de la loi et stratégies frontalières, Sécurité publique Canada

Barry MacKillop, directeur général, Application de la loi et stratégies frontalières, Sécurité publique Canada

Janet McIntyre, sous-directrice générale p. i., Division des relations intergouvernementales et externes, Secteur des politiques, Justice Canada

Jean Murray, directrice générale, Politiques de gestion des mesures d'urgence, Secteur de la gestion des urgences et de la sécurité nationale, Sécurité publique Canada

Kristina Namiesniowski, sous-ministre adjointe, Secteur des politiques stratégiques, Sécurité publique Canada

Patti Pomeroy, directrice générale, Affaires intergouvernementales, Engagement des citoyens, Planification du secteur, Secteur des politiques stratégiques, Sécurité publique Canada

Patti Séguin, directrice adjointe p. i., Division des relations intergouvernementales et externes, Secteur des politiques, Justice Canada

Geneviève Sirois, analyste principale de politiques, Division des politiques, de la recherche et de l'évaluation, Centre national de prévention du crime, Secteur de la sécurité de la population et des partenariats, Sécurité publique Canada