

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ACRONYMES.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
1.0 INTRODUCTION.....	1
2.0 CONTEXTE.....	3
3.0 PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	5
4.0 MÉTHODOLOGIE.....	11
4.1 L'entente sur les niveaux de service.....	11
4.2 Le voyage de familiarisation.....	12
4.3 Les systèmes d'informations et de communications	12
4.3.1 La collecte des données quantitatives.....	12
4.3.2 La collecte d'informations qualitatives	13
5.0 CADRES CONCEPTUELS.....	14
5.1 La gestion axée sur les résultats	14
5.2 Le modèle logique.....	15
5.2.1 Résultats ultimes ou résultats stratégiques	16
5.2.2 Résultats intermédiaires	16
5.2.3 Résultats immédiats	16
5.2.4 Extrants	17
5.2.5 Activités	17
5.2.6 Intrants.....	17
6.0 RÉSULTATS ET ANALYSE	18
6.1 Modèle logique pour l'ENS.	18
6.2 Le cadre de mesure de rendement.....	21
6.3 L'exécution du mandat.....	22
6.4 Les sources et limites de notre recherche	23
6.5 Analyse de l'exécution du mandat.....	24
7.0 RECOMMANDATIONS.....	26
8.0 CONCLUSION.....	27
ANNEXES.....	28

ANNEXE 1 : Procédure de production du rapport de mesure de rendement	28
Annexe 2 : Modèle logique.....	34
Bibliographie.....	35

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Activités de la Garde côtière canadienne à l'international 6

Tableau 2 : Tableau comparatif de modèles de cycle de gestion 18

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : la Flotte comme facilitateur 7

Figure 2 : modèle logique 14

Figure 3 : adaptation de Shewhart/Deming/ISO 16

LISTE DES ACRONYMES

CA : Centre Arctique

CGRR : Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats

EGP : Écosystème et gestion des pêches

ENS : Entente sur les niveaux de service

FGCAN : Forum des gardes côtières de l'Atlantique Nord

FGCPN : Forum des gardes côtières et du Pacifique Nord

GAR : Gestion axée sur les résultats

GCC : Garde côtière canadienne

GCEU : Gardes côtière des États-Unis

GPR : Gestion intégrée par les résultats

GRRI : Gestion du rendement, du risque et de l'information

MPO : Ministère des Pêches et Océans

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OPANO : Organisation des Pêches de l'Atlantique Nord

SEO : Sciences des écosystèmes et des océans

SIAF : Système d'information sur les activités de la Flotte

SGRR : Structure de gestion des responsabilités et des ressources

T-N-L : Terre-Neuve et Labrador

RÉSUMÉ

Durant la période du 22 mai au 24 août 2012, le stagiaire a travaillé sur deux projets relatifs aux Ententes sur les niveaux de service entre la Flotte de la Garde côtière canadienne et le ministère des Pêches et Océans. En ce qui a trait à ces deux projets et dans le cadre de la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats du Secrétariat du Trésor, la Flotte mesure son rendement en considérant le nombre de jours opérationnels prévus dans le plan intégré des opérations de la Flotte par rapport au nombre de jours opérationnels livrés par les biens de la Flotte. Le mandat du stagiaire était de produire des rapports de rendement trimestriels et annuels et toute autre demande interne. Conformément au mandat confié, le stagiaire a produit des rapports de mesure de rendement sur le niveau de service tout en vérifiant comment la gestion axée sur les résultats, une démarche de plus en plus utilisée dans les différents pays, est appliquée au sein de la Garde côtière canadienne en ce qui a trait aux Ententes sur les niveaux de service. La raison d'être de la mise en place de l'ENS est de livrer un niveau de service très élevé et une utilisation efficace des ressources. D'où l'importance de produire des rapports de mesure de rendement afin de mesurer l'efficacité du service livré et tirer profit des leçons apprises pour mieux servir le client. Afin d'établir ces rapports, il était utile de demander un accès au système MariTime et une séance de familiarisation avec les données fournies par le système iFlotte. Aussi, l'utilisation des tableaux croisés dynamiques a facilité l'analyse des données opérationnelles.

Ce travail a permis d'adresser à la direction des recommandations. Tout d'abord, coordonner la périodicité de production des rapports avec la disponibilité des données afin d'éviter tout manquement à la procédure. Ensuite, éliminer les risques de duplication des données relatives aux services livrés qui risquent de fausser la mesure de rendement et conduire à un manque de confiance entre client et fournisseur. De plus, inclure les données quantitatives pour les hélicoptères étant donné que l'ENS parle de service livré par les hélicoptères; cependant, on n'a pas de données pour mesurer ce service. Finalement, les données dans le système iFlotte démontrent qu'un grand nombre d'heures de service sont livrées par les petites embarcations rapides. Présentement, les rapports de mesure de rendement ne tiennent pas compte de ces données; alors, il serait pertinent de développer un indicateur pour mesurer le niveau de service livré par ces embarcations.

L'ENS s'inscrit dans un cycle d'amélioration continu et intégré. Il reste que l'indicateur qui mesure l'écart entre service livré et service planifié ne pourrait pas tendre vers zéro eu égard aux retards opérationnels et aux cas de force majeure.

L'ENS a vraiment contribué à une amélioration dans la livraison d'un très haut niveau de service et il serait fort recommandable d'aller vers des ENS pour d'autres services avec d'autres clients.

1.0 INTRODUCTION

L'objectif de ce travail consiste à permettre au stagiaire de mettre en pratique des notions apprises dans le cadre d'un programme de maîtrise en administration publique à l'ENAP. Et cela, en vue d'obtenir un diplôme de maîtrise en administration publique, concentration internationale. La direction de la Flotte de la Garde côtière canadienne est le lieu où se déroule le stage. Cet organisme a un programme coop pour recruter des étudiants stagiaires de différentes écoles et universités. Ce programme a été développé afin qu'il soit bénéfique aussi bien à la Flotte qu'au stagiaire.

L'objectif du stage est de produire des rapports de rendement pour le compte de la Division de gestion du rendement, du risque et de l'information faisant partie la direction de Flotte. Aussi, de répondre aux différentes demandes émanant du gestionnaire de la Division.

En complément et en raison du domaine d'étude pour lequel le stage est obligatoire, il fallait trouver une dimension internationale à ce stage afin de répondre au besoin de la concentration.

La Division de gestion du rendement, du risque et de l'information utilise les nouvelles technologies de l'information comme moyen pour la planification stratégique, la prise de décision, la mesure de rendement et l'établissement des rapports à tous les niveaux de la direction et du public. En conséquence, le cadre conceptuel auquel se rattache ce stage est la gestion axée sur les résultats. Le mandat confié au stagiaire consiste à produire des rapports de mesure de rendement, essentiellement dans le cadre de l'entente sur les niveaux de service (ENS) entre la Flotte de la Garde côtière canadienne et le ministère des Pêches et Océans. Cette entente a pris fin le 31 mars 2012. La question qui se pose ici est : est-ce que les ententes sur les niveaux de service entre la Flotte de la GCC et ses clients s'inscrivent dans un modèle de gestion axée sur les résultats? Par conséquent, il est intéressant de considérer une adaptation du modèle de Stewart/Deming/ISO, qui représente un cycle continu et intégré, pour répondre à cette question. En outre, la Flotte s'en va vers de nouvelles négociations

dans le but de renouveler l'ENS. Alors, il est important de tenir compte des leçons apprises, une étape de la gestion axée sur les résultats, pour démontrer que l'ENS s'inscrit dans un modèle d'amélioration continue.

Aussi, ce rapport présente les principaux volets du stage. Tout d'abord, la description du mandat afin de préciser toutes les tâches assignées au stagiaire. Suivra une présentation de l'organisme d'accueil, ses activités à l'international et plus particulièrement, la Division de gestion du rendement, du risque et de l'information où se déroule le stage. Viendra par la suite une recension des écrits au sujet de la gestion axée sur les résultats. Puis, la méthodologie utilisée, afin de réaliser ce mandat. Et une analyse de l'exécution du mandat durant le stage et finalement des recommandations et une conclusion.

Rapport-Gratuit.com

2.0 CONTEXTE

L'entente sur les niveaux de service est un accord signé par le Commissaire de la Garde côtière, le sous-ministre adjoint du programme client et le sous-ministre adjoint des services intégrés. Afin de respecter les termes de l'entente sur les niveaux de service, la Division de gestion de rendement, du risque et de l'information doit établir entre autres des rapports de rendement afin de mesurer l'efficacité du service livré à ses clients. Cette étape permettra la reddition de compte, portant sur l'atteinte des objectifs de l'entente, plutôt que sur la réalisation d'activités. C'est donc là un mode de gestion axée sur les résultats.

Ce stage pratique s'inscrit dans le cadre d'étude de la gestion axée sur les résultats. Les outils appris dans le cadre du cours de gestion de projet seront utilisés afin de vérifier comment l'entente sur les niveaux de service s'inscrit dans un modèle de gestion axée sur les résultats. Cette étude se concentre sur la mesure de rendement et se rapporte à deux ententes sur les niveaux de services comme étant deux projets qui ont pris fin juste avant le début de ce stage.

Ce stage s'est déroulé à Ottawa à la Division de gestion du rendement, du risque et de l'information de la Garde côtière canadienne pendant la période du 22 mai 2012 au 24 août 2012. La Division de gestion du rendement, du risque et de l'information de la Direction générale de la flotte de la Garde côtière canadienne produit entre autres des rapports de mesure de rendement sur les niveaux de service livré. Ces rapports ont pour but de mesurer l'efficacité de la Flotte à livrer ses services et cela dans le cadre de deux ententes sur les niveaux de service entre la Garde côtière canadienne et le ministère des Pêches et Océans auxquelles le stagiaire s'est intéressé afin d'exécuter le mandat qui lui a été proposé.

Le mandat proposé se résume aux points suivants :

D'une manière générale, le stagiaire a pour mandat d'assister la Division de gestion du rendement, des risques et de l'information de la Direction générale de la flotte, sous le sous-programme de la capacité opérationnelle, à la préparation de rapports périodiques de mesure de rendement. Ceci dans le cadre d'ententes sur les niveaux de service avec ses clients externes qui sont :

- Sciences des écosystèmes et des océans (SEO); et
- Écosystèmes et gestion des pêches (EGP).

De façon plus particulière, la description des tâches du stagiaire est la suivante :

- Pour les deux ententes de niveaux de service, produire des rapports de rendement de mi-parcours 2011-2012 couvrant les trois premiers trimestres seulement, avec des tableaux simples, des données quantitatives et des explications contextuelles très brèves.
- Produire des rapports de rendement annuel 2011-2012 couvrant les quatre trimestres de l'année financière 2011-2012, avec des tableaux et graphiques suivis d'explications qualitatives.
- Préparer des ébauches de courriels à envoyer aux régions en anglais et français afin de collecter les informations qualitatives.
- Utiliser le sondage pour la collecte des données qualitatives conformément aux ententes de niveaux de service.
- Faire de la recherche sur les sondages (optionnelle recherche impliquant l'opinion publique au Canada, coûts et ressources humaines requises... etc.).
- Finalement, tout autre demande émanant du gestionnaire. À titre d'exemple, le stagiaire a travaillé sur un dossier relatif au sous-programme des acquisitions de la flotte en faisant des recherches en vue d'établir une cible pour la durée de vie opérationnelle restante des hélicoptères.

3.0 PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

La Garde côtière canadienne (GCC) est une agence opérationnelle spécialisée du ministère des Pêches et Océans. Ce dernier est un leader national et international en matière de sécurité maritime et de gestion des océans et des ressources d'eau douce. La loi constitutionnelle de 1867, par. 91 (9, 10), confère au gouvernement fédéral la compétence exclusive sur les questions liées à la navigation, aux aides à la navigation, à la navigation commerciale et aux voies navigables. La GCC a été créée en 1940, en tant qu'organisme spécial de Pêches et Océans dont la mission est d'assurer des voies navigables et sécuritaires pour les Canadiens et aussi de participer à une prospérité économique, d'assurer un accès et une protection des eaux canadiennes.

À l'échelle internationale, la GCC est très impliquée. Elle participe à différentes réunions internationales. Elle est membre de deux forums internationaux, c'est-à-dire le Forum des gardes côtières de l'Atlantique Nord (FGCAN) et le Forum des gardes côtières et du Pacifique Nord (FGCPN). Avec la Garde côtière des États-Unis (GCEU), il y a un intérêt commun pour le milieu maritime étant donné qu'elles ont des clients et des intervenants communs. En outre, elle a des protocoles d'ententes avec différentes organisations internationales. Un exemple de protocole d'entente est celui avec la (GCEU) afin de promouvoir l'échange de renseignements techniques et scientifiques. Par exemple, « en 2009, le sommet qui a eu lieu à Québec a mené à la signature d'un protocole d'entente sur la conception et la construction des navires¹».

Aussi, la GCC dirige des efforts internationaux au nom du Canada afin de mettre en place un système d'identification des navires².

De plus, ses engagements présents et futurs sont résumés dans le tableau 1.

¹ Garde côtière canadienne, Activités internationale, <http://www.ccg-gcc.gc.ca/fra/GCC/Publications/Plan-activite-2011-2014/section5#s5211>, page consultée le 22 juin 2012.

² idem

Engagement	Responsable
2011–2012	
Participer à la réunion d'experts du Forum des gardes côtières de l'Atlantique Nord (FGCAN) qui aura lieu à La Rochelle, en France.	CA, T.-N.-L.
Participer à l'exercice pour missions multiples (MMEX) multilatérales du Forum des Gardes côtières du Pacifique Nord à Hawaï.	CA, Pacifique
Participer au sommet FGCAN à Brest, en France.	Commissaire
Participer au sommet FGCPN à Yokohama, au Japon.	Commissaire
Continuer à fournir une plateforme Internet pour le Forum des gardes côtières de l'Atlantique Nord.	CA, T.-N.-L.
2012–2013	
Organiser le sixième sommet entre la GCC et la Garde côtière américaine à Victoria.	Commissaire
Organiser un exercice maritime majeur (MMEX) dans la région du Pacifique Nord avec d'autres membres du Forum des gardes côtières du Pacifique Nord (FGCPN).	CA, Pacifique

Tableau 1: Activités de la GCC à l'international

Source : Garde côtière canadienne

Actuellement le Canada assiste à une réunion annuelle de l'Organisation des Pêches de l'Atlantique Nord³ (OPANO). Née en 1979, L'OPANO a pour mandat d'aider ses membres à collaborer pour mieux gérer et conserver les ressources Halieutiques dans l'Atlantique Nord-Ouest. La gestion de l'OPANO s'applique à la plus part des ressources Halieutiques dans l'Atlantique Nord-Ouest dans la zone réglementée par l'OPANO qui ne sont pas de compétence nationale⁴.

Cette réunion d'une durée de cinq jours (du 17 au 21 septembre 2012), a lieu à St-Petersburg en Russie. L'objectif du Canada à cette réunion, est de défendre les parts canadiennes, de renforcer les bases de prise de décisions, d'améliorer la Gestion des Écosystèmes et des Pêches et finalement d'améliorer la gouvernance. La GCC avec sa flotte est directement impliquée dans la poursuite de cet objectif. Grâce au service fourni au programme Écosystème et gestion des pêches, la GCC contribue aux réalisations de l'OPANO dont certains sont le renforcement du contrôle et la surveillance de la pêche internationale ainsi que de faire progresser le principe de précaution. Ce dernier « exprime la volonté d'un État, soit vis-à-vis d'un autre État, soit vis-à-vis de lui-même, de conduire un certain type de politique autant en matière de gestion des ressources qu'en matière de protection contre les risques⁵».

Les pays membre de l'OPANO sont :

- le Canada,
- Cuba,
- le Danemark (pour les îles Féroé et le Groenland),
- l'Union européenne, la France (pour Saint-Pierre-et-Miquelon),
- l'Islande,
- le Japon,
- la République de Corée,

³ Pêches et Océans, Pêches Internationales, <http://www.dfo-mpo.gc.ca/international/documents/NAFO2012-fra.htm>, page consulté le 20 sept 2012.

⁴ Pêches et Océans, Gouvernance et Diplomatie, http://www.dfo-mpo.gc.ca/international/media/bk_nafo-opano-fra.htm, page consulté le 20 sept 2012.

⁵ EDWALD, François, GOLLIER, Christian, DE SADELEER Nicolas (2001). « Les techniques de précaution », *Le principe de précaution*, Paris, P.U.F., coll. Que sais-je?, n° 3596, 127 p., chap. 3, p.45, ISBN 2-13-051447-2.

- la Norvège,
- la Fédération de Russie,
- l'Ukraine, et
- les États-Unis.

Le quartier général de l'OPANO se trouve à Dartmouth en Nouvelle-Ecosse, au Canada.

Le mandat de la GCC est régi par deux lois : la Loi sur les océans et la Loi sur la marine marchande.

Pour accomplir son mandat, la GCC utilise la Direction de la Flotte comme mécanisme d'exécution. Celle-ci relève de l'activité de programme "État de préparation opérationnelle de la Flotte" qui fait partie de l'architecture des activités programmes du MPO. Ce programme consiste à fournir des navires, des véhicules à coussin d'air, des hélicoptères et des petites embarcations sécuritaires, fiables, disponibles et fonctionnelles. Avec à leur bord des équipages compétents et professionnels qui sont prêts à répondre aux besoins maritimes et sur l'eau. Ce dernier est divisé en trois sous-programmes. (Voir figure 1)

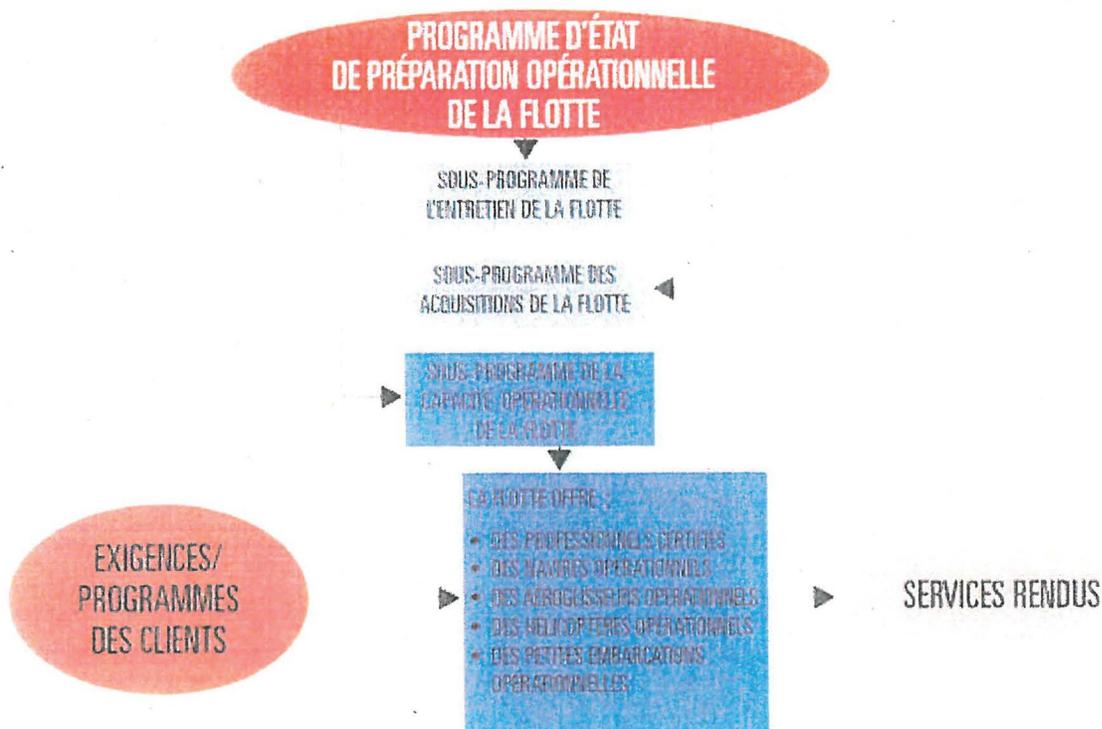


Figure 1 : la Flotte comme facilitateur⁶

Le sous-programme de la capacité opérationnelle de la flotte assure le mandat et les responsabilités de la Flotte. Il gère les activités des navires, des hélicoptères, des membres d'équipages et des officiers. Ainsi que la continuité des opérations dans les cinq régions et le centre de coordination national dans la région de la capitale nationale. Les activités du programme de capacité opérationnelle sont guidées par certaines conventions internationales et des règlements nationaux portant sur les activités maritimes et sur l'eau.

La Division de gestion du rendement, du risque et de l'information (GRRI) qui a accueilli le stagiaire a pour mission de fournir et maintenir un système d'informations fort utile à la Flotte. À l'instar des administrations orientées vers les nouvelles technologies, la Division de GRRI, a développé ses propres systèmes d'informations électroniques tels que :

⁶ Source : rapport annuel de la Flotte 2010-2011

-iFlotte, un système intégré qui est capable de fournir l'information en temps réel sur les activités des biens de la Flotte. La mise en œuvre d'iFlotte a pris fin en mars 2012. iFlotte est venu remplacer un autre système d'information des activités de la Flotte (FAIS). Ceci témoigne bien d'une amélioration dans la collecte de l'information.

-MariTime, un deuxième système qui lui permet de fournir les données relatives à la planification des services à livrer par les biens de la Flotte. Ces deux systèmes ont servi comme sources de données au stagiaire afin de produire les rapports de rendements.

4.0 MÉTHODOLOGIE

Afin de produire les rapports de rendement comme livrable dans le cadre du mandat de ce stage, il fallait premièrement, une lecture poussée des documents se rapportant au livrable. Particulièrement, il était nécessaire de se familiariser avec les deux ententes sur le niveau de service (ENS) entre la Flotte de la Garde côtière canadienne (GCC) et respectivement le programme Sciences des écosystèmes et océans (SEO) et le programme Écosystèmes et gestions des pêches (EGP) du ministère des Pêches et Océans (MPO). Deuxièmement, nous avons fait un voyage de familiarisation au centre de radio diffusion de Prescott et à la station de recherche et sauvetage de Kingston. Cette étape a permis de comprendre et de visualiser les activités au niveau opérationnel, d'avoir une meilleure compréhension de la mission et du mandat de la Garde côtière canadienne et de discuter des situations de recherche et sauvetage les plus fréquentes et aussi, des retards opérationnels.

Troisièmement, afin de pouvoir faire l'analyse quantitative, une séance de familiarisation avec les deux systèmes d'informations et de communications utilisés, à savoir le système iFlotte et le système MariTime a été suivie. Quatrièmement, des consultations et des questionnaires ont été faits auprès des centres régionaux pour faire l'analyse qualitative.

La gestion axée sur les résultats comme cadre conceptuel a été utilisée pour réaliser le mandat.

4.1 L'entente sur les niveaux de service

Qu'est-ce qu'une ENS ? C'est un accord écrit et signé entre un prestataire de service (la Flotte) et son client (SEO, EGP).

Historiquement, c'est une pratique qui a commencé dans le secteur privé dans le but de comparer la qualité de service livré et celle promise. En ce qui concerne la Flotte, c'est en mars 2009 qu'elle s'est engagée à mettre en place des ententes sur le niveau de service avec ses clients. Cela est venu suite aux recommandations du rapport de mai

2008 de la Vérificatrice générale. Pour l'agent de mesure de rendement ou le stagiaire, c'est un cadre de référence pour la production du rapport de mesure de rendement.

La raison d'être de l'entente sur les niveaux consiste en :

- un niveau de service très élevé,
- une utilisation efficace des ressources,
- des objectifs spécifiques à partir desquels le rendement des services livrés est jugé,
- des responsabilités claires pour les deux parties,
- un début d'un partenariat bénéfique aux deux parties.

4.2 Le voyage de familiarisation

Ce voyage a permis de visualiser les activités au niveau opérationnel et d'avoir une meilleure compréhension de la mission et du mandat de la Garde côtière canadienne; particulièrement, ce qu'est une journée opérationnelle pour un navire et son équipage. Aussi d'identifier les contraintes, les risques et les retards opérationnels.

4.3 Les systèmes d'informations et de communications

4.3.1 La collecte des données quantitatives

La Flotte a mis en place un nouveau système d'information appelé iFlotte en remplacement du système d'information des activités de la Flotte (FAIS). Mis en place en mars 2012, ce système intégré enregistre les activités de la flotte, essentiellement le nombre de jours opérationnels livrés de chaque navire pour chaque trimestre. Il a permis de recueillir une partie des données nécessaires pour le calcul de rendement. La deuxième partie des données est fournie par le plan intégré opérationnel de la Flotte, grâce au système MariTime qui lui, fournit le nombre de jours opérationnels planifiés pour tous les navires.

Et conformément à la structure de la gestion, des ressources et des résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor, la Flotte mesure son rendement en utilisant le ratio :

jours opérationnels planifiés par rapport aux jours opérationnels livrés. C'est l'indicateur clé utilisé dans l'analyse quantitative pour la production du livrable.

Cependant, ces données n'ont pas été disponibles à temps pour faire les rapports trimestriels comme prévu par l'ENS. En conséquence, lorsque les données ont été disponibles, il a été décidé d'aller vers la production du rapport annuel. Aussi, lors de l'exploitation des données fournies par iFlotte, certaines données étaient dupliquées et par conséquent, des vérifications supplémentaires ont été nécessaires afin de valider ces données.

4.3.2 La collecte d'informations qualitatives

Cette étape consiste à envoyer à chaque région ses résultats, c'est-à-dire ceux mesurés grâce aux indicateurs de rendement de l'analyse quantitative relative au rendement de chaque navire. La spécificité cette année, est que la mesure a tenu compte de la catégorie des navires (les grands et les petits). Avec les résultats, il est demandé à la région de fournir toutes informations qualitatives qui pourraient aider à comprendre les écarts éventuels entre les services planifiés et les services livrés ou tout retard significatif qui aurait un impact sur la livraison de service au client. Cette étape n'a pas été finie en raison du manque de temps.

5.0 CADRES CONCEPTUELS

5.1 La gestion axée sur les résultats

Pendant longtemps, la fonction publique a accordé plus d'importance à ses intrants, sur à activités et à ses extrants. Ce mode de gestion ne permettait pas à l'administration publique, de savoir si elle avait obtenu des résultats mesurables. Tous les pays de l'OCDE ont fait face à des crises majeures des finances publiques dans les années 80 et 90. Cette situation a conduit à ce que « plusieurs pays de l'OCDE ont mis en place une nouvelle approche managériale de la conceptualisation et du contrôle de la dépense publique⁷». À l'échelle internationale, «un 'Nouveau Management public' a émergé, intégrant plusieurs aspects traditionnellement associés à la gestion du secteur privé. Tel que le Citoyen-Contribuable devient aussi client, et les organisations gouvernementales 'orientées client'⁸». Ainsi, au mois d'avril 2005, la politique de structure de gestion des responsabilités et des ressources (SGRR) est entrée en vigueur au gouvernement du Canada. Cette politique exige un lien clair entre les ressources et les résultats de programmes organisés. La politique sur la SGRR a appuyé l'utilisation de la gestion axée sur les résultats (GAR) à l'échelle du gouvernement fédéral⁹. La (GAR) ou gestion intégrée par les résultats (GPR), au sein d'une structure comme celle de la fonction publique, est un nouveau mode de gestion qui accorde plus d'importance aux résultats immédiats, aux résultats intermédiaires et aux résultats ultimes.

La recension des écrits, concernant la GAR ayant précédé la rédaction de ce rapport, démontre que chaque organisme peut l'adapter en fonction de ses particularités et de ses mandats. Selon Mazouz et Leclerc (2008), la « GPR est un mode de gestion qui

⁷ MARTINEAU, Pierre(2009). Cours de sur la gestion axée sur les résultats (ENAP, été).

⁸ idem

⁹Parlement du Canada, politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats, <http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prb0523-f.htm#footnote2>, page consultée le 20 juillet 2012.

mise simultanément sur la qualité des services aux citoyens, sur l'optimisation des ressources disponibles et la conformité aux règles administratives.»¹⁰

Effectivement, la qualité du service, l'optimisation des ressources et le respect des règles administratives sont dans le cas présent la raison d'être des ententes sur les niveaux de service entre la GCC et le MPO. Aussi, eu égard à la politique du Conseil du Trésor, comme le précise le cadre de gestion du gouvernement fédéral, "Des résultats pour les Canadiens et Canadiennes". Selon le guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats (CGRR), les gestionnaires de la fonction publique fédérale doivent utiliser ce CGRR comme plan directeur pour mesurer les résultats et en rendre compte tout le long du cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

5.2 Le modèle logique

Souvent on décrit le modèle logique comme une feuille de route d'un projet ou d'un programme. « Il illustre l'enchaînement des résultats qui relie les activités aux résultats finaux »¹¹. Il est aussi défini comme « une vision systémique de l'environnement d'un projet visant d'une part, à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part, à définir d'une façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées afin que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu.»¹²

¹⁰MAZOUZ, Bachir et LECLERC Jean (2008). Gestion intégrée par les résultats, Presses de l'Université du Québec, p.166.

¹¹Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2001). Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/rmaf-cgrr/guide03-fra.asp#sec2>, page consultée le 17 juillet 2012.

¹²O'SHAUGHNESSY, Wilson (2006). La conception et l'évaluation de projet, tome 2, Montréal, SMG, 314p.

La figure 2 illustre le modèle logique de type enchaînement qui relie les activités aux résultats.

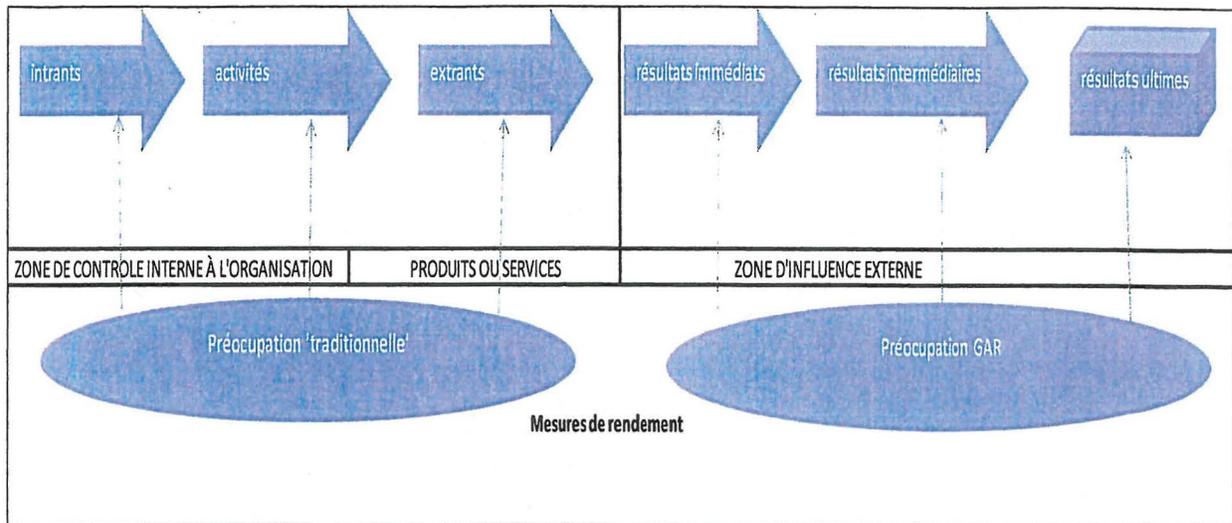


Figure 2 : Modèle logique

Ce modèle adapté du cours¹³ nous montre le cheminement vers la gestion axée sur les résultats adopté par les pays d'OCDE.

Le modèle logique du programme "État de préparation opérationnel de la Flotte" est soumis actuellement à une évaluation pour approbation et validation. (Voir annexe 2)

5.2.1 Résultats ultimes ou résultats stratégiques

C'est le niveau de résultat prévu et recherché le plus élevé d'une politique ou d'un programme.

5.2.2 Résultats intermédiaires

Ce sont les résultats à moyen terme qui correspondent à un changement dû à l'atteinte d'un résultat immédiat.

5.2.3 Résultats immédiats

Ce sont les résultats à court terme découlant des activités et des extrants. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

¹³ MARTINEAU, Pierre(2009). Cours de sur la gestion axée sur les résultats (ENAP, été).

5.2.4 Extrants

Conséquence immédiate, visible et concrète du traitement des intrants d'un programme ou d'un projet. C'est un produit ou un service.

5.2.5 Activités

Processus ou opération de transformation des ressources en produits ou service

5.2.6 Intrants

Ressources (temps, argent, personnel, équipements, etc.) requises pour une activité.

6.0 RÉSULTATS ET ANALYSE

6.1 Modèle logique pour l'ENS.

Pour connaître comment la Flotte produit des résultats en ce qui a trait aux ENS, il est intéressant de considérer un cycle continu et intégré comme modèle de gestion axée sur les résultats. Ce modèle est une adaptation de Shewhart/Deming/ISO¹⁴, tel que démontré à la figure suivante.

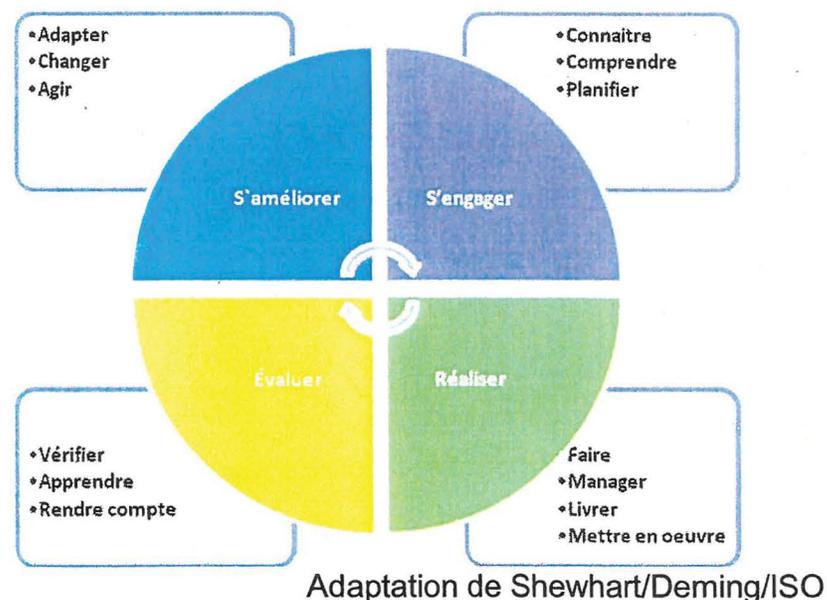


Figure 3 : Modèle de GAR

Un tableau comparatif a été dressé démontrant la relation entre les différents modèles de cycle de gestion et leur évolution. Ainsi, d'un cycle d'amélioration continue en quatre étapes nous sommes passés à des cycles plus détaillés. (Voir tableau 2).

La pertinence de ces modèles et que ce sont des cycles qui véhiculent l'amélioration continue. Un élément capital dans la GAR.

¹⁴ MARTINEAU, Pierre(2009). Cours de sur la gestion axée sur les résultats (ENAP, été).

Fayol	ISO Shewhart, Deming	SCT Québec-ENAP		SCT Canada
Prévoir Organiser	Plan	S'engager	Connaître	Analyse stratégique
			Comprendre	
			Planifier	Planifier
Commander Coordonner	Do	Réaliser	Faire	exécuter
			Manager	
Contrôler	Check	Évaluer	Apprendre	Faire le suivi
			Vérifier	
			Rendre compte	Rendre compte
	Act	S'améliorer	Agir	Apprentissage & Ajustement

Tableau 2 : Tableau comparatif de modèles de cycle de gestion¹⁵

Aussi, pour savoir si l'ENS s'inscrit dans ce modèle de gestion axée sur les résultats, il faut que cette dernière vérifie toutes les étapes de ce cycle continu et intégré.

Engagement :

Pour donner suite aux recommandations de la Vérificatrice générale, dans son rapport de mai 2008, la GCC s'est engagée à mettre en place une ENS avec ses clients. Cette entente est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009 et s'est terminée le 31 mars 2012. Une prolongation de cette ENS a été faite pour une année. De nouvelles négociations pour renouveler cette ENS ont commencé au mois d'août. Aussi, cet engagement est guidé par le principe 9 de l'ENS, qui stipule entre autres que la planification de la Flotte sera liée et intégrée à la planification stratégique, aux besoins des clients et aux priorités gouvernementales du MPO.

¹⁵ MARTINEAU, Pierre(2009). Cours de sur la gestion axée sur les résultats (ENAP, été).

Ceci illustre bien l'engagement guidé par la planification stratégique dans le modèle logique représentant le cycle continu et intégré.

Réalisation :

La raison d'être de la mise en place de l'ENS est de livrer un niveau de service très élevé et une utilisation efficace des ressources, telles que les navires, les hélicoptères, l'équipage et de l'équipement. Aussi, clarifier des objectifs spécifiques sur lesquels le rendement des services livrés est jugé. Et finalement, mettre en œuvre les changements adoptés.

Ceci illustre bien la deuxième partie de notre cycle qui consiste à mettre en œuvre un plan intégré de production ou de livraison de service (nombre de jours planifiés) en tenant compte des leçons apprises des rapports de mesure de rendement précédent. Il s'agit là de changements effectués afin d'atteindre un très haut niveau de service.

Évaluation :

Dans la section Engagement en matière de service et en ce qui a trait à l'évaluation du rendement et de la production de rapports, l'ENS prévoit que des rapports de mesure de rendement trimestriels et annuels soient établis et fassent l'objet de commentaires de la part du client. Aussi, des rencontres trimestrielles doivent se tenir entre les représentants des deux parties concernées afin de discuter des progrès et soulever toutes questions concernant l'ENS.

Ceci illustre bien la troisième partie de notre cycle consistant à vérifier l'efficacité du service livré, à tirer des leçons de cette évaluation et à rendre compte de la situation.

Améliorations :

L'ENS a permis à la Flotte d'avoir une meilleure connaissance des besoins du client et du niveau de service à lui livrer. Ceci est devenu possible grâce à un lien de communication plus structuré.

Aussi, la structure des rapports de rendement est devenue plus précise. À titre d'exemple, les résultats sont regroupés par type de navire (grand/petit).

Ceci donc reflète la quatrième partie de notre cycle relatif à l'adaptation, au changement et à l'action.

En résumé, l'ENS adhère aux quatre parties du cycle de Steward/Deming/ISO. Cependant, pour qu'elle constitue un cycle continu, elle doit recommencer les étapes du cycle. Ceci est démontré par la reprise de nouvelles négociations entre les représentants de la Flotte et les représentants du client pour renouveler l'ENS. Ces négociations auxquelles j'ai assisté en partie ont tenu compte des leçons apprises d'une première expérience de trois années ayant trait à cette ENS.

Ceci illustre donc bien un nouvel engagement par lequel l'ENS entame de nouveau la première étape du cycle (s'engager) et ainsi, le cycle va continuer à aller de l'avant et permettra de confirmer que l'ENS s'inscrit bien dans un cycle continu et intégré qui adhère à un mode de gestion axée sur les résultats.

6.2 Le cadre de mesure de rendement

Le cadre de mesure de rendement est l'outil par excellence de la GAR. C'est un outil de suivi et d'évaluation de projet. Il permet d'évaluer et de mettre en évidence les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés. Aussi, il assure un recueil périodique de l'information sur le rendement. Pour ce qui est de la Garde côtière, le cadre de mesure de rendement fait partie d'un exercice plus large à l'échelle du gouvernement visant à mieux informer les Canadiens¹⁶.

La Garde côtière définit la mesure de rendement comme suit :

Les résultats attendus sont la raison d'être d'une activité. Dans le cas du programme opérationnel de la Flotte, c'est une flotte apte sur le plan opérationnel qui répond aux exigences et aux besoins opérationnels actuels du gouvernement.

L'extrant du programme opérationnel consiste en des navires, aéroglisseurs, hélicoptères et petits bateaux opérationnels.

¹⁶ Garde côtière canadienne (2009). Cadre de mesure du rendement, <http://www.ccg-gcc.gc.ca/f0004604>, page consultée le 23 juillet 2012.

L'indicateur de rendement du programme opérationnel est le nombre de jours opérationnels prévus par rapport au nombre de jours de disponibilité du navire.

6.3 L'exécution du mandat

Plusieurs paramètres ont été favorables à l'exécution du mandat. Tout d'abord, la disponibilité des membres de la division de GRRRI à répondre aux questions. Ensuite, le voyage de familiarisation aux deux stations de la GCC a permis de visualiser les activités opérationnelles de la Flotte et de mieux comprendre le rendement des navires. Aussi, l'accès aux systèmes électroniques d'informations iFlotte et MariTime a permis de connaître et d'identifier toutes les données disponibles et d'en trier celles qui étaient nécessaires pour la production des rapports. L'accès au fichier électronique de gestion des connaissances relatives aux documents internes et externes, bien que restreint, a facilité la recherche d'informations. Par ailleurs, le cadre conceptuel relatif à la gestion axée sur les résultats et en particulier le cours ENP7866¹⁷, était le principal appui théorique. Finalement, la présence d'un ancien élève de l'ENAP et la disponibilité ma superviseure à la GCC M'ont été d'un apport important.

J'ai commencé par l'élaboration de quatre procédures pour la production de rapport de mesure de rendement¹⁸. Puis, pour illustrer cette dernière, j'ai fait un schéma séquentiel du processus¹⁹. Cependant, il y a d'autres paramètres externes qui n'ont pas nécessairement aidé. À titre d'exemple, le retard dans la livraison des données par le nouveau système électronique iFlotte. En conséquence, durant cette période de non-disponibilité des données et sur demande de ma superviseure, j'ai travaillé sur un autre dossier. Le but de ce travail était de déterminer une cible pour la durée de vie opérationnelle restante des hélicoptères de la GCC. Pour y parvenir, j'ai fait des recherches comparatives pour voir ce qui se fait dans les organismes similaires au niveau international afin de m'inspirer des meilleures pratiques (*benchmarking*). La Garde côtière américaine a été choisie comme référence. Puis, j'ai calculé la durée de vie opérationnelle restante des hélicoptères de la GCC. Finalement, lors d'une réunion

¹⁷ MARTINEAU, Pierre (2009). Cours sur la gestion axée sur les résultats (ENAP, été).

¹⁸ Voir Annexe 1

¹⁹ Idem

avec la superviseure et le représentant chargé du dossier des hélicoptères, une cible a été déterminée.

Lorsque les données sur le nombre de jours livrés ont été disponibles, c'est-à-dire le 11 juillet, j'ai suivi la procédure que j'ai rédigée et validée auprès de ma superviseure pour produire les deux rapports de mesure de rendement quantitatif annuel. Ensuite, j'ai commencé la partie qualitative. Cependant et en raison du manque de temps, les résultats de cette étape ne sont pas connus.

À la fin du stage, j'ai préparé une présentation sur les ENS, dans laquelle j'ai soumis quelques recommandations et j'ai aussi fait la démonstration que l'ENS s'inscrit dans un mode de gestion axée sur les résultats.

6.4 Les sources et limites de notre recherche

La majeure partie des ressources provenait des documents internes, essentiellement les deux ententes sur les niveaux de services qui ont servi comme document de référence pour produire les rapports. Le cadre de mesure de rendement du ministère des Pêches et Océans et la partie relative au programme "Capacité opérationnelle de la Flotte et Acquisitions de la Flotte", a été un outil pour faire le suivi des différentes tâches relatives à la gestion du rendement. Pour déterminer une cible pour les hélicoptères, le plan d'investissement 2011-2012 à 2015-2016 a été utilisé comme source de données. D'autres documents archivés dans la base de données électronique de gestion des connaissances ont servi comme source d'information.

Les recherches sur les activités à l'international liées à l'implication de la GCC ont déterminé que la gestion de la Flotte tient compte du contexte international en matière de sécurité, de sûreté et de la conservation des trois océans qui entourent le Canada, étant donné que tout événement touchant le milieu marin à l'échelle mondiale peut avoir des répercussions sur l'environnement canadien. C'est pourquoi la GCC, par l'intermédiaire de son programme et la prestation de ses services, participe à diverses réunions internationales visant à élaborer des règles, des règlements et des politiques et à mettre au point une technologie de navigation maritime sécuritaire. À titre

d'exemple, mentionnons la mise en place des systèmes d'identification automatisés²⁰. Cependant, ces recherches n'ont pas permis de faire un lien direct avec le livrable.

6.5 Analyse de l'exécution du mandat

Les données n'ont pas été disponibles à temps pour faire les rapports trimestriels tels que prévu par l'ENS. En conséquence, lorsque les données ont été disponibles, il a été décidé d'aller vers la production du rapport annuel. Ceci est un écart par rapport à l'entente sur les niveaux de service qui stipule que des rapports de rendement trimestriels doivent être élaborés et suivis de rencontres trimestrielles afin de soulever les différentes questions qui s'imposent. Aussi, lors de l'exploitation des données fournies par iFlotte, certaines données étaient dupliquées et par conséquent, des vérifications supplémentaires ont été nécessaires.

Cette année, les résultats ont été colligés par catégorie de navire (grand navire / petit navire). Cela implique deux choses en matière de gestion axée sur les résultats. D'abord, le même indicateur (pourcentage du nombre de jours planifiés par rapport aux nombres de jours livrés) est devenu plus précis et donc plus parlant. Ce changement est venu suite à l'approche client adopté par la Flotte.

La duplication des données pour certains navires a nécessité des vérifications supplémentaires et une validation par la superviseure. Cette situation a conduit à un retard dans la production du rapport. Cela risque aussi d'affecter le niveau de confiance du client en ce qui a trait à la collecte des données.

²⁰Plan d'activité de la GCC de 2010 à 2013,
<http://www.ccg-gcc.gc.ca/Publications/Plan-activites-2010-2013>, page consultée le 22 juin 2012

Par ailleurs, l'élaboration de procédures de production de rapport de rendement permettant de documenter et d'uniformiser les pratiques ainsi que le schéma séquentiel simplifié et clair de toutes les étapes, seront un atout, une plus-value pour l'organisation.

7.0 RECOMMANDATIONS

Durant l'exécution du mandat, il a été constaté certains écarts relatifs à l'ENS. Afin d'y remédier, les recommandations suivantes pourraient apporter des améliorations :

Première recommandation

L'ENS stipule que des rapports trimestriels doivent être établis. Ces rapports n'ont pas été établis en raison de la non-disponibilité à temps des données dans le système d'information électronique. En conséquence, et afin d'éviter ce genre d'écart vis-à-vis de l'ENS, il serait préférable lors des prochaines négociations de l'ENS, de coordonner la périodicité de production des rapports avec la disponibilité des données.

Deuxième recommandation

Lors de la production des rapports de rendement, certaines données relatives aux services livrés de certains navires étaient répétées. Ceci a nécessité des vérifications supplémentaires et donc plus de temps. Ces risques peuvent fausser la mesure de rendement et conduire à la diminution du niveau de confiance entre client et fournisseur. Il serait donc nécessaire de faire une validation des données afin d'éliminer les risques de duplication.

Troisième recommandation

L'ENS fait référence au service livré par les hélicoptères; cependant, il n'y a pas de données pour mesurer ce service. Inclure les données quantitatives pour les hélicoptères permettrait de mesurer et ensuite d'améliorer le niveau de ce service. Car on ne peut pas améliorer ce qu'on ne mesure pas.

Quatrième recommandation

Les données dans le système iFlotte démontrent qu'un grand nombre d'heures de service sont livrées par les petites embarcations rapides. Présentement, les rapports de mesure de rendement ne tiennent pas compte de ces données. Il serait pertinent de développer un indicateur pour mesurer le niveau de service livré par ces embarcations.

8.0 CONCLUSION

Ce travail a été une opportunité de rallier la théorie à la pratique et de distinguer les écarts qui peuvent y exister. Ce stage a permis de constater cette partie qui parfois reste difficile à combler surtout lorsqu'il s'agit d'activités opérationnelles. Même si l'ENS s'inscrit dans un cycle d'amélioration continu et intégré, il reste que l'indicateur qui mesure l'écart entre service livré et service planifié ne pourrait pas tendre vers zéro eu égard aux retards opérationnels et aux cas de force majeure.

L'ENS a vraiment contribué à une amélioration dans la livraison d'un très haut niveau de service et il serait fort recommandable d'aller vers des ENS pour d'autres services avec d'autres clients.

Cette expérience a montré que les exigences du client sont des éléments déclencheurs pour la GCC. Ainsi, l'orientation client est intégrée dans le mode de gestion de la Flotte.

Ce stage a permis aussi de voir la place des nouvelles technologies de l'information et de communication dans l'activité de l'administration de la Flotte. La mesure de rendement se veut être une mesure continue afin d'éclairer la gestion dans la prise de décision. Il serait intéressant de développer une application pour un rapport de mesure de rendement électronique progressif qui donnerait l'état des activités des biens de la Flotte en temps réel.

Finalement, ce stage m'a permis de mettre en œuvre les outils appris dans le cadre du programme de formation de l'ENAP et d'en démontrer la pertinence à l'organisme d'accueil.

Ce stage a été une excellente opportunité pour me familiariser et m'imprégner des pratiques au sein de la fonction publique fédérale.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Procédure de production du rapport de mesure de rendement

1 INTRODUCTION

Objectif

Le présent document définit la présentation, le contenu et les étapes à suivre pour produire un rapport de rendement annuel conformément à l'entente sur les niveaux de service entre la Flotte de la Garde côtière canadienne et Écosystèmes et gestion des pêches (EGP) du ministère des Pêches et Océans.

Cette entente concerne seulement quatre régions (**Terre-Neuve et Labrador, Maritimes** qui servent aussi la région du Golfe, **Québec** et **Pacifique**)

Les activités d'EGP selon le modèle d'affaire de la Flotte de juin 2012 sont les suivantes :

- Gestion des pêches;
- Conservation et protection;
- Chasse aux phoques;
- Organisation des pêches de l'Atlantique nord-ouest.

Domaine d'application

La présente procédure vise la production étape par étape du rapport annuel de mesure de rendement. Ce rapport permet de mesurer :

- l'efficacité d'exécution de la Flotte en comparant les services planifiés par rapport aux services livrés ainsi que les retards opérationnel; (analyse quantitative)
- l'efficience de la prestation de la Flotte qui consiste à déterminer dans quelle mesure la flotte emploie bien son temps et ses ressources. (Analyse qualitative)

Documents applicables

Le système MariTime sert de référence pour la planification des navires;

Un document Excel contenant les jours planifiés des navires préparé par le groupe responsable de la planification.

Le système i Flotte fournit un document Excel contenant les jours livrés des navires.
Tout autre document de mise à jour envoyé par Aimee du groupe PRIM.

Abréviations et symboles

EGP : Écosystème et gestion des pêches

MGCE : Milieu de gestion des connaissances électroniques

2 PROCÉDURE DE PRODUCTION DU RAPPORT ANNUEL ÉTAPE PAR ÉTAPE

(Voir schéma séquentiel à la fin)

Afin d'établir un rapport annuel, il serait utile de demander un accès au système MariTime et une séance de familiarisation avec les données fournies par le système iFlotte.

Aussi, l'utilisation des tableaux croisés dynamiques permet d'analyser l'information.

Ce rapport contient :

1. Un tableau récapitulatif des quatre trimestres (T1, T2, T3 et T4) des **jours planifiés** par rapport aux **jours livrés** de toutes les régions ainsi que le **pourcentage** de jours livrés par rapport aux jours planifiés;
2. Un tableau récapitulatif des quatre trimestres (T1, T2, T3 et T4) du nombre de **jours de retard**, par type de **retard**, par type de **navire (grand/petit)**, pour **toutes les régions**;
3. Un tableau récapitulatif des jours planifiés par rapport aux jours livrés – **Tendance sur trois ans pour toutes les régions**;
4. Un tableau récapitulatif des quatre trimestres (T1, T2, T3 et T4) des **jours planifiés** par rapport aux **jours livrés par région** ainsi que le **pourcentage** de jours planifiés par rapport aux jours livrés;
5. Un tableau récapitulatif des quatre trimestres (T1, T2, T3 et T4) des **jours planifiés** par rapport aux **jours livrés par type de navire, pour chaque région** ainsi que le **pourcentage** de jours planifiés par rapport aux jours livrés;

6. Un tableau récapitulatif des jours planifiés par rapport aux jours livrés – Tendances sur trois ans **pour chaque région**;
7. Un tableau récapitulatif des quatre trimestres (T1, T2, T3 et T4) des **jours livrés** par **activité** et le pourcentage du nombre total des jours livrés.

Étape 1 : Indicateur 1

Faites un tableau qui regroupe par trimestre le nombre de jours planifiés par rapport aux jours livrés, tel que mentionné dans le plan intégré des opérations de la Flotte, de toutes les régions, ainsi que le pourcentage des jours livrés par rapport aux jours planifiés de toutes les régions (T1 à T4).

Les jours planifiés sont fournis par le système MariTime. Dans le système, cherchez pour toutes les régions le nombre de jours planifiés pour les quatre trimestres. Utilisez le scénario du plan original.

Confirmez les données auprès du groupe responsable de la planification (consultez Tara pour toute question relative aux jours planifiés).

Noter que dans le nouveau processus, MariTime est utilisé seulement comme référence et que la liste des jours planifiés est fournie sur un document Excel préparé par le groupe de la planification intégré de la Flotte.

Vérifiez si les jours sont des jours étendus ou des jours au prorata.

Les jours livrés sont fournis par iFlotte. Faites une demande auprès d'iFlotte pour obtenir le nombre de jours livrés pour toutes les régions. (Document Excel)

Assurez-vous que l'unité de mesure utilisée pour les jours planifiés est la même que celle utilisée pour les jours livrés. Normalement, les jours étendus (*elapsed*) sont utilisés pour l'année financière 2011-2012.

Assurez-vous qu'il n'y a pas de duplication de données pour certains navires.

Cet indicateur permet d'établir le tableau 1.

Étape 2 : indicateur 2

Faites un tableau récapitulatif des retards, des quatre trimestres (T1, T2, T3 et T4), par type de navire et type de retard (retard du client, retard de la GCC, retard dû aux

intempéries et retard dû à la force majeure). Le système iFlotte fournit ces données. Faites un tableau récapitulatif pour toutes les régions.

Cet indicateur permet d'établir le tableau 2.

Étape 3 : indicateur 3

Faites un tableau récapitulatif des jours planifiés par rapport aux jours livrés – Tendence sur trois ans pour toutes les régions;(2009-2010, 2010-2011, 2011-2012).

Cet indicateur permet d'établir le tableau 3

Étape 4 :

Après les trois premiers indicateurs, rédigez un paragraphe indiquant quel message général peut-on en tirer? Et un paragraphe indiquant quel message précis est véhiculé par ces trois indicateurs?

Étape 5 : indicateur 5

Suivez l'étape 1 pour faire le même tableau, **mais région par région.**

Cet indicateur permet d'établir le tableau 4.

Étape 6: indicateur 6

Faites un tableau récapitulatif des jours livrés par rapport aux jours planifiés **de chaque région**, par type de navires, des quatre trimestres, ainsi que le pourcentage de jours livrés par rapport aux jours planifiés.

Cet indicateur permet d'établir le tableau 5

Étape 7 : indicateur 7

Un tableau récapitulatif des jours planifiés par rapport aux jours livrés – Tendence sur trois ans **pour chaque région;**

Cet indicateur permet d'établir le tableau 6

Étape 8 : indicateur 8

Faites une demande à i Flotte pour obtenir le nombre de jours livrés au client par activité.

Faites un tableau qui regroupe le nombre de **jours livrés** au client EGP **par activité** et le pourcentage du nombre total des jours planifiés.

Cet indicateur permet d'établir le tableau 7

Étape 9: indicateur 9

Faites l'analyse qualitative en impliquant toutes les régions de la manière suivante :

En se basant sur les informations fournies par les systèmes i Flotte et Maritimes, faites le rapport quantitatif;

Préparez **pour chaque région** un rapport quantitatif contenant les tableaux 1, 4 ainsi que le nombre de jours de retard, par type de retard, par type de navire, durant les quatre trimestres, sous forme d'un tableau;

Faites vérifier ces rapports par votre superviseur;

Envoyez à chaque région son rapport (résultat) afin de collecter toutes les informations qualitatives qui permettent d'expliquer les écarts entre les jours planifiés et les jours livrés (rendement des navires);

Lorsque l'information est collectée, rédigez le rapport de rendement;

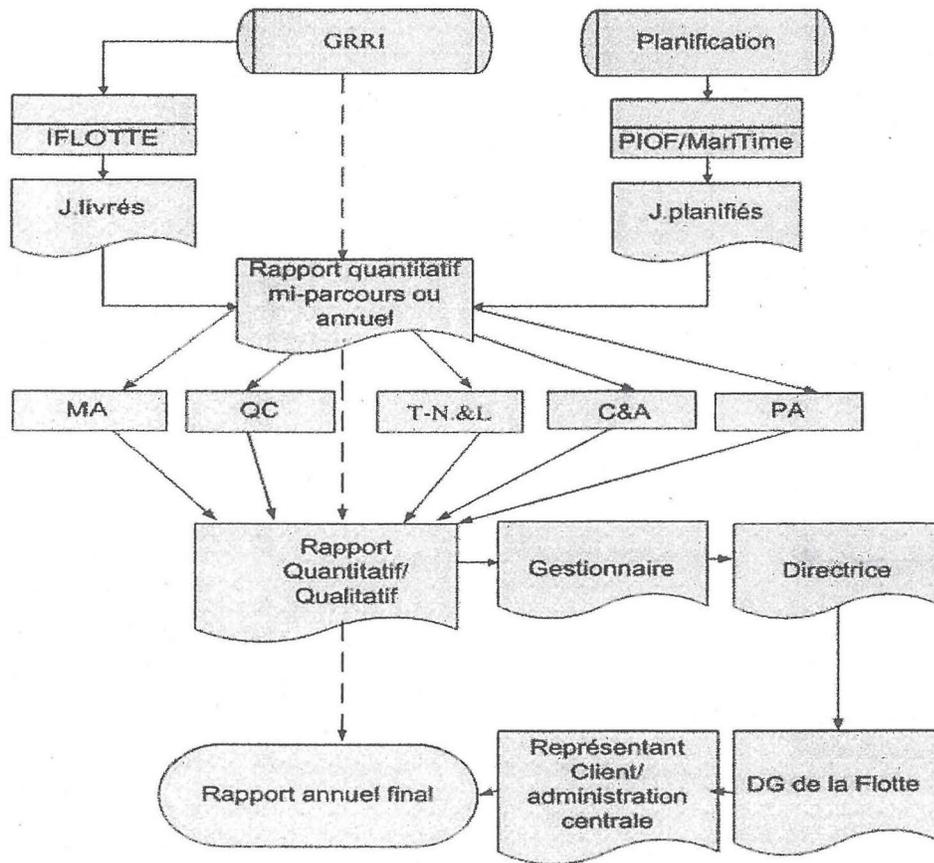
Ce rapport sera envoyé successivement au superviseur, au gestionnaire, à la directrice et au directeur général pour consultation et enrichissement;

Ensuite, présentez au représentant du client, à l'administration centrale, qui sera chargé de recueillir les rétroactions des représentants du client en région.

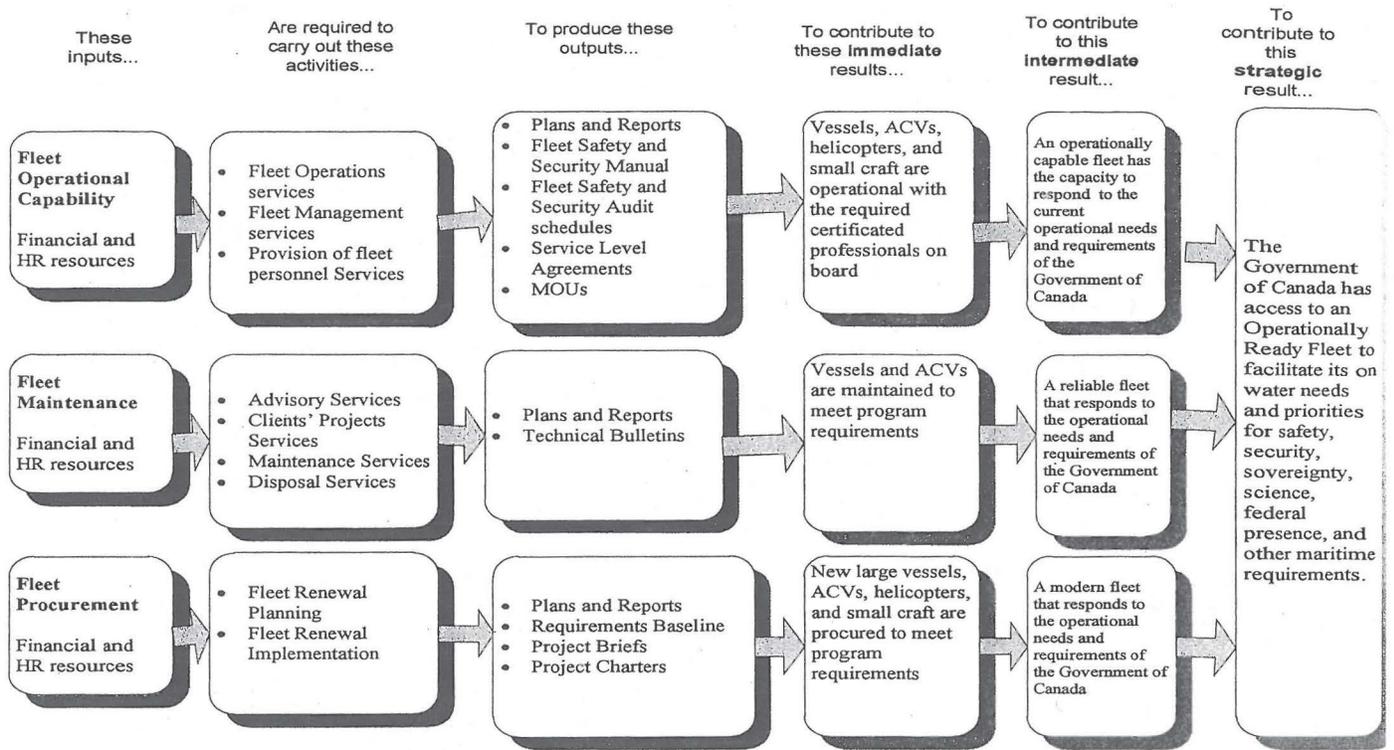
Le rapport enrichi des rétroactions collectées, sera présenté au directeur général de la Flotte et au directeur général Écosystèmes et gestion des pêches.

Le rapport revu par les deux directeurs devient le rapport annuel final et sera envoyé aux personnes dont le nom figure sur la liste MGCE 2607245.

Schéma séquentiel



Annexe 2 : Modèle logique



Bibliographie

EDWALD, François, GOLLIER, Christian, DE SADELEER Nicolas (2001). « Les techniques de précaution », *Le principe de précaution*, Paris, P.U.F., coll. Que sais-je?, n° 3596, 127 p., chap. 3, p.45, ISBN 2-13-051447-2.

GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE, Activités internationales,
<http://www.ccg-gcc.gc.ca/fra/GCC/Publications/Plan-activite-2011-2014/section5#s5211>, page consultée le 22 juin 2012

GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE (2009). Cadre de mesure du rendement,
<http://www.ccg-gcc.gc.ca/f0004604>, page consultée le 23 juillet 2012

GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE (2011). Rapport annuel de la Flotte 2010-2011.

GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE (2010). Plan d'activité de la GCC de 2010 à 2013,
<http://www.ccg-gcc.gc.ca/Publications/Plan-activites-2010-2013>, page consultée le 22 juin 2012

MARTINEAU, Pierre (2009). Cours sur la gestion axée sur les résultats (ENAP, été).

MAZOUZ, Bachir et LECLERC, Jean (2008). Gestion intégrée par les résultats, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.166.

O'SHAUGHNESSY, Wilson (2006). La conception et l'évaluation de projet, Montréal, SMG, tome 2, 314p.

PARLEMENT DU CANADA, Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats,
<http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prb0523-f.htm#footnote2>, page consultée le 20 juillet 2012.

PÊCHES ET OCÉANS, Gouvernance et Diplomatie,
http://www.dfo-mpo.gc.ca/international/media/bk_nafo-opano-fra.htm, page consultée le 20 sept 2012.

PÊCHES ET OCÉANS, Pêches Internationales,
<http://www.dfo-mpo.gc.ca/international/documents/NAFO2012-fra.htm>, page consultée le 20 sept 2012.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2001). Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats,
<http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/rmaf-cgrr/guide03-fra.asp#sec2>, page consultée le 17 juillet 2012.