

**LA GESTION DES
SERVICES GÉNÉRAUX**

Décembre 1996

GROUPES DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES

PRÉAMBULE

Au cours de 1995, le greffier du Conseil privé a confié à des sous-ministres la direction de plusieurs groupes de travail chargés d'examiner diverses questions que l'examen des programmes avait permis de cerner.

Voici quels étaient les neuf groupes de travail et leur mandat :

- **Modèles de prestation de services.** — Examiner la prestation des services du point de vue du citoyen.
- **Gestion des services généraux.** — Trouver des façons de gérer les frais généraux à l'échelle de l'administration gouvernementale en cherchant les économies possibles.
- **Présence fédérale.** — Mettre au point une base de données permanente sur la présence fédérale dans l'ensemble du Canada, examiner comment évolue cette présence et identifier les questions qui se posent d'un point de vue géographique ou régional.
- **Présence fédérale à l'étranger.** — Faire rapport sur les programmes et la représentation du gouvernement fédéral à l'étranger, et trouver des moyens de rendre cette représentation plus économique.
- **Renforcement des services d'élaboration des politiques.** — Examiner les services actuels et recommander les améliorations à y apporter.
- **Planification des politiques.** — Évaluer le programme à ce jour, scruter le contexte et donner des avis éclairés sur les grandes orientations gouvernementales.
- **Questions horizontales.** — Formuler des recommandations pratiques sur la gestion de ces questions en mettant l'accent sur une meilleure cohérence et une collaboration accrue.
- **Valeurs et éthique.** — Examiner la relation entre les valeurs actuelles et les nouvelles valeurs de la fonction publique, et envisager des moyens d'adapter ces valeurs aux défis de l'heure.
- **Un outil de planification permettant de réfléchir à l'avenir de la fonction publique.** — Identifier les tendances à long terme qui influent sur la fonction publique, et mettre au point un outil de planification stratégique.

Les sous-ministres coiffant ces groupes de travail avaient toute liberté quant à la façon de s'acquitter des mandats qui leur étaient confiés. Certains ont opté pour des consultations nationales alors que d'autres ne se sont adressés qu'aux principaux intervenants. Dans certains cas, ils ont produit des rapports et des recommandations; dans d'autres, ils ont mis au point des outils tels que la base de données sur la présence fédérale et la trousse de scénarios éventuels destinés à tester les options. Les activités du Groupe de travail sur la présence fédérale à l'étranger ont débouché sur le deuxième volet de l'examen des programmes aux Affaires étrangères et au Commerce international, tandis que les conclusions du Groupe de travail sur la planification des politiques ont servi à préparer le discours du Trône.

Malgré leur indépendance mutuelle, les groupes de travail sont arrivés à des résultats et à des recommandations d'une cohérence remarquable. Ils soulignent tous la nécessité d'agir sur plusieurs plans : intégration horizontale, partenariats, culture, service dans l'intérêt public, capacité stratégique, service axé sur le client et gestion des ressources humaines.

Les conclusions des groupes de travail se font également l'écho de celles auxquelles ont donné lieu divers travaux effectués dans la fonction publique au cours de la même période. Dans chaque ministère, un vaste éventail d'initiatives ont été mises en œuvre dans le but de moderniser les mécanismes de prestation des services, et les conclusions tirées se renforcent l'une l'autre.

Une somme considérable de travail a en outre pu être accomplie au niveau interministériel. Dans bien des cas, elle est le fruit des efforts de groupes, comme le Conseil du nouveau administratif qui a élaboré diverses mesures visant à simplifier les services généraux. Un sous-comité du Secrétariat du Conseil du Trésor a, pour sa part, inventorié les moyens technologiques de faciliter le regroupement de certains services ne relevant pas nécessairement des mêmes instances; il s'est fondé pour cela sur la durée d'utilisation des services gouvernementaux par les particuliers ou les entreprises. Le Conseil du renouvellement du personnel, quant à lui, s'est employé à convaincre les syndicats et les gestionnaires, partout au pays, de repenser le milieu et les relations de travail. Dans d'autres cas, ce sont les conseils régionaux qui se sont chargés de mettre au point des mécanismes devant permettre un partage des responsabilités dans la prestation des services locaux et d'intégrer la mise en œuvre des programmes.

Les organismes centraux se sont également souciés de moderniser les systèmes et les méthodes. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est chargé d'un projet qui a permis d'amasser une documentation impressionnante pour aider les ministères à accroître la qualité de leurs services.

Enfin, une nouvelle initiative baptisée *La Relève* et destinée à améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique comprendra un large éventail d'initiatives qui, à tous les niveaux (individuel, ministériel et corporatif), viseront à investir dans le capital humain pour doter le Canada d'une institution moderne et dynamique qui soit tournée vers l'avenir.

Les groupes de travail ont maintenant terminé leurs rapports. Ensemble, ils ont formulé des recommandations et conçu des outils concrets pour améliorer les services dispensés au public et aux élus. Les résultats ne sont pas un schéma directeur — et ne devaient pas en être un non plus

— en vue d'une réforme de la fonction publique. Ils contribueront plutôt aux efforts entrepris pour rationaliser le fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Les ministères et les organismes qui travaillent de pair avec les organismes centraux continueront de collaborer avec eux à la mise en oeuvre des recommandations des groupes de travail et miseront sur l'expertise commune que leur a procurée cet exercice pour stimuler le renouveau.

**RAPPORT DU GROUPE DE
TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES
SUR LA GESTION DES SERVICES GÉNÉRAUX**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
APERÇU	1
DÉMARCHE	2
RÉSUMÉ DES RÉALISATIONS	2
CONSTATATIONS GÉNÉRALES	5
PROBLÈMES COMMUNS	6
NOUVEAU CADRE POUR L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES SERVICES GÉNÉRAUX DANS L'ENSEMBLE DU GOUVERNEMENT	9
RECOMMANDATIONS : ORIENTATIONS À ADOPTER	12
ANNEXE : RÉSUMÉ DES PROJETS	
Services de réseau et de transmission de GI/TI	16
Vérification et évaluation	18
Gestion immobilière	19
Systèmes partagés	21
Achats et paiements	23
Rémunération et avantages sociaux	24
Services de soutien partagés localement	26
Gestion du parc immobilier	27

APERÇU

Mission

Le Groupe de travail a pour mission de définir les moyens permettant d'améliorer la gestion des services généraux dans l'ensemble du gouvernement, en mettant l'accent sur les économies de coûts. Plus particulièrement, il vise à définir l'ensemble des services de type général et à retenir, pour étude détaillée, ceux qui laissent entrevoir les meilleures perspectives d'économie et d'amélioration à court terme, à évaluer certains projets dans les détails et à définir les problèmes et les principes nouveaux, ainsi qu'à mettre au point une démarche à long terme pour la gestion et la prestation des services généraux dans l'ensemble du gouvernement.

Liens

Le Groupe de travail sur la gestion des services généraux est l'un des neuf groupes créés au printemps 1995, dans la foulée de la journée de réflexion des sous-ministres, pour évaluer, entre autres questions, l'avenir de la fonction publique et le rôle du gouvernement. L'examen des services généraux s'inscrit également dans le cadre de l'Examen des programmes, qui oblige le SCT et TPSGC, avec la participation du BCP et du ministère des Finances, à effectuer l'examen de la Politique sur les services communs.

En effectuant cette étude, on savait que le délai était limité (sept mois) et que le gouvernement fédéral avait déjà effectué de vastes travaux visant à accroître l'efficacité des services administratifs. Des organismes comme le Conseil du renouvellement administratif (CRA) et le Comité consultatif sur la gestion de l'information (CCGI) ont apporté un énorme concours à cet égard. En fait, les solutions faciles avaient déjà été apportées. L'objectif de ce groupe de travail consistait donc, non pas à réinventer les méthodes de prestation des services généraux au gouvernement fédéral, mais plutôt à définir les moyens permettant de réaliser des économies et des améliorations dans la prestation des services dans l'ensemble du gouvernement.

Il faut évaluer les résultats et les conclusions du Groupe de travail sur la gestion des services généraux dans le contexte des résultats et des recommandations des autres groupes de travail.

DÉMARCHE

On a adopté une démarche en trois phases :

- | | |
|-----------|--|
| Phase I | Définition de l'ensemble des services de type général au gouvernement et sélection, pour étude détaillée, de ceux qui laissent entrevoir les meilleures perspectives d'économie et d'amélioration à court terme; |
| Phase II | Évaluation détaillée de certains projets et définition des problèmes et des principes nouveaux; |
| Phase III | Élaboration d'une démarche à long terme de gestion et de prestation des services généraux dans l'ensemble du gouvernement. |

L'un des objectifs de cette démarche consistait à mettre au point un modèle général qui servirait à définir et évaluer les nouveaux projets ultérieurement.

RÉSUMÉ DES RÉALISATIONS

- ☞ Mise au point d'une liste détaillée des services généraux
- ☞ Établissement d'un modèle de gabarit pour la sélection des projets
 - ▶ Adoption d'hypothèses pour la présélection des services généraux
 - Application horizontale dans l'ensemble du gouvernement
 - Indépendance par rapport aux programmes
 - Lien avec les exigences imposées par les organismes centraux ou avec la norme pangouvernementale
 - ▶ Définition de principes pour mieux préciser la sélection
 - Coût global du projet (ordre de grandeur)
 - Effort à consacrer à l'évaluation réduit au minimum
 - Certaines économies à réaliser au cours de la première tranche de six à 18 mois
 - Préférence accordée aux projets en cours afin de les optimiser pour le gouvernement

- ☞ Utilisation du modèle de gabarit pour la présélection des services généraux à examiner
 - ▶ Définition des obstacles pouvant se dresser contre le succès de l'examen
 - ▶ Sélection de neuf services généraux particuliers pour évaluation plus approfondie
- Sélection de neuf projets pour évaluation plus approfondie
 - Quatre projets étudiés à l'heure actuelle par l'entremise du CRA
 - Classement des neuf projets ci-dessus en deux groupes :

Services exigeant une préévaluation importante :

1. Services de réseau de GI/TI
 - Coûts de télécommunication estimés à plus de un milliard de \$ par an
2. Services de transmission de GI/TI
 - Coûts de l'ordre de 110 millions de \$ par an (tranche des coûts de télécommunications ci-dessus)
 - Il faut signaler que les services de réseau et de transmission de GI/TI ont été regroupés pour faire l'objet d'une seule et même étude.
3. Vérification et évaluation
 - Coûts non calculés
4. Gestion immobilière
 - Les dépenses annuelles consacrées par le gouvernement fédéral aux biens immobiliers sont de l'ordre de 5 milliards de \$.
 - 25 000 ÉTP sont affectés à la prestation des services.
 - L'ensemble du parc immobilier du gouvernement fédéral s'étend sur une superficie de 31 millions de m².

Services déjà examinés et nécessitant un minimum d'évaluation

5. Systèmes partagés
 - Il y avait en 1993, au gouvernement fédéral, environ 60 systèmes de gestion du personnel, 30 systèmes financiers et 30 systèmes de gestion du matériel, ce qui donnait lieu à des dépenses excessives pour des solutions comparables.
 - On ne connaît pas les coûts d'élaboration et d'entretien des systèmes.

6. Achats et paiements
 - Les achats du gouvernement fédéral représentent environ 8 milliards de \$ par an (à l'exclusion des grands projets de l'État).
 - On traite 16 millions de factures par an, ce qui nécessite 4 800 employés à temps plein et représente des coûts de 240 millions de \$.

7. Rémunération et avantages sociaux
 - Le total des coûts annuels est de l'ordre de 91 millions de \$.
 - Dans l'ensemble du Canada, on dénombre 485 établissements, où travaillent 4 600 employés.

8. Services de soutien partagés localement (SSPL)
 - Environ 300 projets de SSPL lancés jusqu'à maintenant
 - On a confirmé les possibilités d'économies et de gains de productivité.

9. Gestion du parc immobilier
 - De 10 à 12 milliards de \$ pour la partie visible du parc immobilier et environ le même montant pour la partie invisible.
 - Le coût du maintien du parc immobilier est d'environ de 2,5 à 3,5 milliard de \$ par année.
 - Remarque : ce projet est un nouvel ajout à la liste du Groupe de travail.

☞ Mise au point d'un cadre pour l'évaluation des projets

☞ Évaluation des avantages possibles de chaque projet

- ▶ On a présenté au Groupe de travail, pour orientation, des constatations et des recommandations. Voici les résultats :
 - Services de réseau et de transmission de GI/TI : recommandations adoptées.
 - Vérification et évaluation : recommandations non examinées, puisque des changements importants sont intervenus à l'automne 1995.
 - Gestion immobilière : l'évaluation se poursuit.
 - Systèmes partagés : recommandations adoptées.

- Achats et paiements : recommandations adoptées.
- Rémunération et avantages sociaux : recommandations adoptées.
- Services de soutien partagés localement : recommandations modifiées.
- Gestion du parc immobilier : recommandations adoptées.

* L'Annexe renferme les recommandations et les économies relatives à chaque projet.

CONSTATATIONS GÉNÉRALES

Le Groupe de travail s'est essentiellement acquitté de la mission qui avait été définie à l'origine. Il a démontré qu'à court terme, il est possible de réaliser des économies et des améliorations relativement importantes grâce à une démarche de collaboration rigoureuse pour assurer l'efficacité de la prestation des services généraux au gouvernement. Comme on l'a déjà mentionné, le Groupe de travail a pu s'inspirer de certains projets importants qui sont déjà réalisés par l'entremise du Conseil du renouveau administratif (CRA) et dans d'autres secteurs.

La plupart des projets examinés par le Groupe de travail représentent de vastes activités horizontales dont les coûts sont de l'ordre de millions de dollars (et, dans certains cas, de milliards de dollars). Or, il a été difficile de définir avec précision les coûts et les économies possibles.

Dans le contexte d'austérité budgétaire que nous connaissons aujourd'hui, il est probable que les estimations portant sur les économies possibles soient teintées de prudence. Cette hésitation s'explique en partie par la complexité de certains services généraux horizontaux, ce qui rend quasiment impossible le jalonnage des coûts existants, sans lesquels il est difficile de justifier des économies fermes. En outre, dans certains secteurs, l'existence de données limitées fait obstacle aux efforts visant à établir des objectifs d'économies réalisables. Dans un cas comme dans l'autre, on finit par hésiter à avancer des économies fixes, même si les possibilités sont évidentes pour certains de ces projets.

Les ministères disposent d'une marge de manoeuvre et d'une autonomie considérables. Le Groupe de travail a constaté que les ministères peuvent, en collaborant, récolter des économies substantielles, en renonçant toutefois à une certaine liberté de choix. La volonté de renoncer à cette liberté dans une certaine mesure est une condition préalable à la réalisation d'économies dans l'ensemble du gouvernement; on ne réalisera tous les avantages de ces mesures que si on les applique à l'ensemble des ministères. Il ne faut autoriser les ministères à se désaffilier d'un projet de service général horizontal que dans les cas exceptionnels, justifiés par une solide analyse de rentabilité.

Si le gouvernement veut réaliser des économies plus importantes dans la gestion de ses services généraux, il doit essentiellement adopter une démarche systématique à long terme, ce qui sera à la fois très délicat et exigeant. Dans le cadre de ses travaux, le Groupe de travail a défini un certain nombre de problèmes communs. Selon l'expérience vécue dans le cadre des neuf projets retenus, ces problèmes communs, à moins d'être corrigés, constituent autant d'obstacles contre la réalisation de gains de productivité dans la gestion à long terme des services généraux au gouvernement fédéral.

PROBLÈMES COMMUNS

Leadership

Il devient évident que ces projets ont besoin d'un défenseur et, en réalité, d'un agent d'animation, pour être fructueux pendant toute la durée de leur mise en oeuvre, du début à la fin. Cette question prend toute son importance, dans le cadre de la transition entre l'autonomie ministérielle et l'autonomie horizontale. En outre, on a constaté qu'il est nécessaire d'instituer un cadre de gestion horizontale, en raison du succès des projets récents du CRA, où on a réussi à satisfaire en collaboration les besoins communs des ministères et ceux du gouvernement. Les questions de pouvoirs, d'administration gouvernementale et d'optionnalité sont étroitement liées, surtout lorsque les projets atteignent l'étape de la mise en oeuvre.

Le Groupe de travail a retenu à dessein un certain nombre de projets évolués du CRA, étant donné qu'ils peuvent offrir un rendement précoce. Des ministères ont consacré leurs ressources à la refonte de processus, dans le cas des projets portant sur les achats et les paiements, de même que sur la rémunération et les avantages sociaux. Ces projets sont laborieux et nécessitent d'importantes ressources; toutefois, après deux années ou plus d'effort, on a pu constater que ces deux projets offraient d'importantes perspectives d'économie, grâce à la refonte des processus.

Afin de réaliser ces perspectives d'économie, il faut défendre ces projets en les confiant à un organisme ou à un responsable occupant un niveau suffisamment élevé dans la hiérarchie pour veiller à faire accepter les recommandations et à en assurer la mise en oeuvre dans l'ensemble du gouvernement.

Rapidité de la mise en oeuvre

La nécessité de mettre rapidement les projets en oeuvre est étroitement liée au problème commun du leadership. Souvent, on laisse s'écouler beaucoup trop de temps entre le moment où l'on constate le besoin et celui où l'on prend la décision finale de mettre en oeuvre le projet. L'évolution des événements relègue les perspectives aux oubliettes, on reporte les possibilités d'économie ou l'on n'en profite pas et on peut exacerber le problème constaté à l'origine. Le

caractère volontaire et coopératif des travaux réalisés jusqu'à maintenant sur les services généraux horizontaux influe considérablement sur la rapidité de la mise en oeuvre des projets. La nécessité de dégager un consensus, d'obtenir les ressources et d'assurer le financement aggrave également le problème, ce qui rend difficiles la mise en oeuvre de solutions rapides et la réalisation des projets.

Mesures d'incitation et économies

On a fait valoir que pour favoriser la participation des ministères et les amener à adopter les projets de refonte des processus, il fallait faire rejaillir sur les ministères les avantages découlant de la mise en oeuvre de ces projets en leur permettant de profiter directement des économies réalisées. Cependant, il est important que les économies liées aux projets de services généraux ne se reflètent pas dans les crédits. Il serait ainsi préférable que les ministères aient la possibilité de consacrer une partie des sommes économisées à la réalisation de programmes.

Groupement

Pour permettre aux ministères de conserver leur marge de manoeuvre et respecter les différences dans toute la mesure du possible, le groupement des ministères pour le partage des services généraux communs paraît constituer un objectif viable. Bien que l'on vise à apporter des solutions communes à des besoins variés, il faut conserver une certaine souplesse pour satisfaire et respecter les différents impératifs opérationnels. Autrement dit, dans les efforts déployés pour réaliser les économies horizontales, il faut se rappeler que les solutions ne sont pas nécessairement universelles.

Tout en allant de l'avant avec le projet de groupement, les dirigeants du gouvernement peuvent désirer prendre en considération les répercussions économiques régionales. Il est à noter que bien que, l'un des défis importants est l'équilibre entre les économies possibles pour le gouvernement et les objectifs économiques régionaux, ce défi n'est toutefois pas du ressort du Groupe de travail.

De plus, même si, par le partage et l'élimination du double emploi, le projet de groupement permet de réaliser des économies il peut aussi apporter certaines complications (par exemple : quels sont les services généraux qui seront partagés? Est-ce qu'un ministère serait «pris» avec un groupe particulier? Est-ce qu'un ministère pourrait appartenir à plusieurs groupes?).

Choix restreint à l'intérieur d'un cadre de travail

Bien que depuis quelques années, la politique favorise un accroissement de l'optionnalité, dans la foulée du projet FP 2000, les projets récents de refonte des processus généraux se fondent sur les avantages apportés par le partage volontaire. Étant donné l'impérieuse nécessité de réaliser des économies dans l'ensemble du gouvernement, on constate de plus en plus qu'il pourrait

s'avérer nécessaire d'imposer, dans chaque cas particulier, une politique de services obligatoires limités si le gouvernement souhaite réaliser, dans la prestation des services, des économies horizontales dans l'ensemble des ministères. Même s'il est important de donner des choix aux ministères, ces choix devraient être restreint à l'intérieur d'un cadre de travail défini. Par exemple, les ministères peuvent choisir d'utiliser n'importe quel des quatre systèmes de gestion financière. Dans les cas où ils décident d'utiliser un système de gestion financière différent pour la réalisation de leurs programmes, ils devraient élaborer une analyse de rentabilisation solide afin d'obtenir une dispense spéciale.

Gestion du financement

Tous les projets ont un prix. Des ministères volontaires ont financé de façon fragmentaire les premières étapes de plusieurs projets examinés par le Groupe de travail. La mise en oeuvre de ces projets exige souvent d'importants investissements initiaux. Dans le contexte d'austérité financière que nous connaissons aujourd'hui, les mécanismes actuels de financement sont laborieux et mal adaptés, et il peut s'avérer difficile d'obtenir des moyens financiers suffisants. Il n'empêche que pour réaliser les économies possibles, il est essentiel d'investir dans un objectif commun.

Problèmes de ressources humaines

La plupart des projets ont des répercussions considérables sur les employés lorsqu'on met en oeuvre les processus remaniés. En réalité, on demande aux employés, à l'origine, de définir les secteurs où il est possible de réaliser des économies et des gains de productivité et, dans de nombreux cas, leurs recommandations pour la refonte des processus entraînent l'élimination de leurs unités et de leurs postes mêmes.

Dans un projet au moins, on a veillé à protéger les employés touchés. Mais comment cela est-il possible dans les ministères les plus touchés, où les employés délogés par les progrès technologiques n'ont même plus droit à une offre d'emploi raisonnable? À l'évidence, il faut adopter une démarche pangouvernementale pour traiter sur un pied d'égalité tous les groupes touchés. On constate donc qu'il est nécessaire de se pencher sur toutes sortes de problèmes liés aux ressources humaines.

NOUVEAU CADRE POUR L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES SERVICES GÉNÉRAUX DANS L'ENSEMBLE DU GOUVERNEMENT

Les projets évalués par le Groupe de travail ont permis de constater et de confirmer qu'il est possible de réaliser des économies considérables et des avantages importants grâce à une gestion judicieuse de la prestation des services généraux horizontaux. Pour réaliser ces possibilités, il faut toutefois adopter une démarche systématique à long terme. Les problèmes communs cernés constituent l'essentiel d'un nouveau cadre que le Groupe de travail préconise comme condition préalable à la gestion efficace, à long terme, des services généraux dans l'ensemble du gouvernement. Voici les principaux paramètres de ce cadre.

Nécessité d'adopter une vision pour la prestation des services

Les constatations du Groupe de travail doivent essentiellement s'intégrer aux travaux du Groupe de travail sur les modèles de prestation de services et il semble que généralement, il est nécessaire d'adopter une vision sur la façon dont le gouvernement entend réaliser ses services. Il faut, d'abord et avant tout, s'entendre clairement sur l'orientation générale du gouvernement en ce qui concerne l'ensemble de ses activités; ce n'est qu'à ce moment que l'on pourra se pencher sur la façon dont il réalisera ses services.

Encadrement des projets grâce à un leadership efficace

Si on veut réaliser des économies et des gains de productivité grâce au réaménagement et à la refonte des services généraux, il faudra faire approuver et encadrer les projets à un niveau supérieur, de façon efficace. Un comité au niveau des sous-ministres, par exemple le Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor (CCSCT), devrait avoir pour mission de donner son avis sur les projets liés à l'évolution et à la gestion des services généraux dans l'ensemble du gouvernement, de les approuver et de les encadrer. Pour appuyer ce comité, il faudrait étendre le rôle du CRA à la planification, à la gestion d'une méthode de prestation de services à long terme et à la surveillance de la gestion des services généraux au sein du gouvernement fédéral.

Décisions fondées sur des critères pangouvernementaux

Les critères de prestation des services généraux doivent se fonder sur les avantages qui rejailliront dans l'ensemble du gouvernement, et non nécessairement sur les avantages apportés aux différents organismes. Les investissements consacrés à la réalisation des économies devraient également reposer sur des délais de rendement financier relativement concrets. Parce que les besoins des ministères et des programmes sont différents dans chaque région, il faudrait tenir compte du fait que la prestation asymétrique des services doit essentiellement modifier les décisions du gouvernement.

Liens à établir entre la prestation des services généraux et la réalisation des programmes

Quels que soient les services généraux à assurer en définitive, il est essentiel que le processus de prestation fasse partie intégrante de la réalisation des programmes qu'ils soutiennent; tout l'art consiste en fait à réaliser les programmes dans le cadre d'un processus unifié et transparent, et les services généraux doivent faire partie intégrante de ce processus. Étant donné que l'évolution, dans la prestation des services généraux, entre l'autonomie ministérielle et l'autonomie horizontale s'accroît, il faudra redéfinir les processus et les mécanismes de soutien nécessaires à la réalisation des programmes.

Définition collective des objectifs et des priorités

L'un des principes de l'évolution liés au succès des projets horizontaux jusqu'à maintenant porte sur la participation collective des ministères dans la définition et la résolution des problèmes communs. Grâce à des organismes tels que le CRA, le Comité consultatif sur la gestion de l'information (CCGI) et d'autres comités, les ministères ont montré qu'ils étaient disposés à collaborer à la résolution des problèmes communs et au partage des solutions communes. Il faut appuyer et encourager les succès remportés grâce à cette intervention collective.

Il faudrait songer à étendre le rôle, la composition et les pouvoirs de ces comités, en leur confiant le soin de définir les priorités, les objectifs et les normes collectifs et de surveiller les résultats dans l'ensemble du gouvernement.

Investissement initial à assurer

À l'heure actuelle, le gouvernement n'a pas de supplément de fonds. Or, si on veut réaliser des économies grâce à la réforme et à la refonte des processus liés à la prestation des services généraux, il faut réserver des fonds suffisants au début de chaque exercice pour financer les investissements nécessaires. On devrait demander au Secrétariat du Conseil du Trésor de résoudre, au début des projets, les questions relatives au financement. Ainsi, les employés concernés des ministères directeurs n'auraient à se concentrer que sur leurs objectifs principaux.

Nécessité de traiter équitablement les employés touchés

Bien qu'il s'agisse d'un problème commun, il faut aussi l'exprimer comme partie intégrante d'un cadre de gestion. Il faut traiter équitablement les employés touchés, mais non d'une façon différente des autres employés qui peuvent être touchés par d'autres changements. Il s'agit d'un problème de politique que le gouvernement doit étudier.

Il faudrait peut-être charger un groupe de direction des ressources humaines d'évaluer et de gérer les répercussions des projets sur les ressources humaines pour ce qui est des réaffectations et de la formation. Dans le cadre de leurs tâches, les membres de ce groupe devraient aussi tenir compte des besoins des autres ministères.

Faire rejaillir, sur les ministères participants, les avantages des économies découlant des améliorations apportées à la prestation des services généraux

On a également défini cette question comme un problème commun. Les économies découlant des projets de prestation des services généraux peuvent profiter, non pas directement aux différents ministères, mais plutôt à l'ensemble du gouvernement. Or, si on pouvait faire rejaillir ces économies sur tous les ministères participants, cela permettrait d'assouplir la rigueur des budgets et de mieux faire accepter et adopter les processus améliorés.

RECOMMANDATIONS : ORIENTATIONS À ADOPTER

Le Groupe de travail a défini les services généraux au gouvernement, mis au point un modèle de gabarit pour la sélection et l'évaluation des projets, retenu quelques projets pour démontrer les économies possibles et les améliorations éventuelles dans la prestation des services (dont l'annexe fait état), mais par-dessus tout, il a défini les problèmes et les obstacles communs liés à la modernisation et à la rationalisation de la prestation des services généraux. Il a donc pu élaborer un cadre pour la gestion des services généraux au gouvernement.

Les résultats des délibérations du Groupe de travail sont intimement liés aux constatations et aux recommandations des autres groupes. Toutefois, selon le point de vue où il est placé, le Groupe de travail peut énoncer un certain nombre de recommandations :

1. Poursuivre la mise en oeuvre des projets de niveau supérieur approuvés par le Groupe de travail.

☞ Huit des neuf projets examinés laissent entrevoir des perspectives considérables d'économie et il ne faudrait pas gaspiller les progrès importants déjà accomplis.

2. Approuver les éléments particuliers du cadre décrits par le Groupe de travail afin d'assurer l'efficacité de la gestion à long terme de la prestation des services généraux au gouvernement.

☞ Se pencher sur les questions connexes de lois, de politiques, de ressources humaines et de responsabilisation définies dans ce cadre.

3. Confier à un comité actuel ou nouveau de sous-ministres le soin de surveiller l'évolution des services généraux et d'encadrer certains projets.

☞ Le Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor (CCSCT) avoir pour mission de donner son avis et de prendre des décisions sur les projets relatifs à l'évolution et à la gestion des services généraux dans l'ensemble du gouvernement, en plus de les orienter.

☞ Un sous-ministre du CCSCT devrait être spécialement nommé à la présidence de ce comité (champion). Le président aurait la responsabilité de s'assurer qu'on suit une orientation stratégique dans l'ensemble du gouvernement et qu'on tient compte des exigences et des préoccupations des petits et moyens ministères.

☞ Les promoteurs ou les défenseurs ministériels des projets devraient présenter leurs propositions directement au Comité de sous-ministres.

☞ Pour appuyer ce comité, il faudrait étendre le rôle du CRA à la planification, à la gestion d'une méthode de prestation de services à long terme et à la surveillance de la gestion des services généraux au sein du gouvernement fédéral.

☞ Le CRA devrait aussi examiner de quelle façon sont fournis les services généraux. De plus, les résultats devraient être évalués au moyen d'un critère qui tiendrait compte des avantages qu'en tirerait le gouvernement dans son ensemble.

4. Approuver le groupement des ministères utilisateurs afin d'améliorer le partage des services généraux communs.

- ☞ Les ministères doivent participer conjointement à la résolution des problèmes communs et doivent avoir la liberté d'élaborer et de gérer en collaboration les services généraux partagés.
- ☞ Veiller à ce que les décisions soient prises selon le point de vue de l'incidence produite sur certains ministères et sur l'ensemble du gouvernement.

5. Gérer l'intégration et la rationalisation des services généraux dans l'ensemble du gouvernement, dans le cadre d'un processus se déroulant en quatre étapes :

☞ **Définition des services généraux**

- Travail effectué.

☞ **Regroupement**

- Fusionner ou regrouper les services généraux apparentés.
- Éliminer les doubles emplois.
- Appliquer le modèle de gabarit à certains services généraux pour étude plus approfondie, afin de rationaliser les processus dans toute la mesure du possible.

☞ **Rationalisation**

- Définir les services généraux nécessaires et ceux qu'on peut éliminer.
- Évaluer les services abordables.
- Évaluer la façon dont on peut améliorer les différents services.
- Établir le lien entre la prestation des services généraux et la réalisation des programmes.
- Définir la structure de responsabilisation la mieux adaptée à la gestion et à la prestation des services généraux.
- Examiner attentivement les différents modes de prestation des services.

☞ **Mise en oeuvre**

6. À la longue, adapter la prestation des services généraux pour tenir compte de l'évolution du rôle de la fonction publique et du gouvernement.

- ☞ La prestation des services généraux doit s'aligner sur les services offerts par le gouvernement au contribuable et, à ce titre, il faut envisager la question non seulement selon le point de vue du contribuable, mais aussi dans la perspective du gouvernement : il faut par exemple s'interroger sur les services généraux à assurer, les services abordables, leur mode de prestation et les organismes et les moyens les mieux adaptés à leur réalisation.

- ☞ Rationaliser les incidences des constatations et des recommandations de tous les groupes de travail au sujet de la prestation des services généraux.

ANNEXE
RÉSUMÉ DES PROJETS

SERVICES DE RÉSEAU ET DE TRANSMISSION DE GI/TI

Étendue

La communication entre les ordinateurs grâce à la diffusion de l'information à partir d'un «guichet unique» et à des services de qualité est une condition préalable au partage de l'information et à l'intégration des processus dans l'ensemble des programmes et des ministères; il s'agit d'une priorité absolue du gouvernement. Généralement, l'infrastructure actuelle des communications est à l'image des impératifs opérationnels des ministères, surtout dans les ministères importants, ce qui rend difficile la communication entre les réseaux. L'aménagement de réseaux permet de transférer l'information entre les ordinateurs et consiste à assurer la gestion de base de la transmission et des réseaux. À l'heure actuelle, on estime que le total des coûts est de l'ordre de un milliard de \$.

Proposition

Afin de rationaliser et d'optimiser les services de réseau actuels, on propose de constituer des groupes de ministères à titre provisoire, afin de regrouper les réseaux ministériels. À titre de mesure à long terme plus permanente, le SCT, TPSGC (SGTI) et les ministères élaborent et mettent en oeuvre actuellement une stratégie visant à établir une infrastructure commune de réseau.

Progrès accomplis à ce jour

RC, DRHC, le ministère de la Défense nationale, le SCT et TPSGC ont conclu une entente pour l'élaboration et la mise en oeuvre de services regroupés afin de partager leurs ordinateurs centraux, leurs sous-réseaux et leurs infrastructures de services. À l'heure actuelle, des négociations se déroulent entre les prestataires de services éventuels (les ministères opérationnels ci-dessus) et les utilisateurs de services (les petits ministères opérationnels). Le SCT assure l'encadrement stratégique et les SGTI de TPSGC apportent un soutien technique aux ministères. On a mis sur pied un comité directeur pour orienter la planification des réseaux. On continue d'étudier un certain nombre de problèmes connexes.

Estimation des coûts : 1 milliard de \$ par an

Estimation des économies :

- Chiffre non disponible pour les services de réseau
- Cinq millions de \$ par an après deux ou trois ans (pour les services de transmission)

Recommandations

1. Définir et adopter le projet de réseau intégré interexploitable (réel ou virtuel) et de services de réseau.
2. Constituer des groupes de réseaux à titre de module intermédiaire indispensable à la réalisation de ce projet et afin de réduire les doubles emplois et d'améliorer l'efficacité. Les ministères qui décideront de ne pas faire partie de ces groupes devront présenter un dossier justificatif.
3. Prévoir des capitaux de lancement et le financement des projets de réseau et d'infrastructure liés au plan directeur.

4. Faire connaître le rôle des SGTI, qui consiste à assurer le soutien de la mise en oeuvre auprès des groupes de ministères.

Décision du Groupe de travail :

Recommandations adoptées

VÉRIFICATION ET ÉVALUATION

Étendue

Le SCT a préparé un rapport présenté au Parlement par le président du Conseil du Trésor, sous le titre «*Raffermir l'examen du gouvernement*». Selon ce rapport, on a accompli des progrès énormes pour améliorer l'examen; toutefois, on ne s'est pas penché sur l'aspect horizontal des problèmes et on a besoin de plus amples renseignements axés sur les résultats. Pour les besoins du Groupe de travail sur les services généraux, le rapport doit être plus précis dans la définition des possibilités d'économie.

Bien qu'on ne puisse calculer ni les coûts, ni les économies, on croit savoir que l'établissement d'un répertoire central d'information sur l'examen devrait apporter certaines économies et réduire les doubles emplois d'efforts. L'amélioration de la planification et l'importance accordée aux secteurs comportant une priorité absolue et des risques très élevés devraient également permettre de réaliser des économies. Il faut approfondir l'évaluation de ces questions.

Décision du Groupe de travail : Le Groupe de travail a décidé de ne pas approfondir l'étude de ce projet.

GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

Étendue

Chaque année, le gouvernement fédéral consacre environ cinq milliards de dollars et affecte quelque 25 000 ÉTP à la gestion des biens immobiliers. Ces chiffres ont connu une diminution marquée par rapport à il y a dix ans, car les dépenses étaient alors de 8 milliards de dollars (en dollars courants) et l'effectif s'établissait à 35 000 ÉTP. Le parc immobilier fédéral représente en tout quelque 31 millions de mètres carrés de locaux à bureaux, d'usage commun et à usage particulier. Il est encore possible de réaliser des économies substantielles.

Proposition

Une évaluation des services de gestion des biens immobiliers est en marche afin de connaître la viabilité des différentes méthodes de prestation des services, en visant ultimement à assurer les services de façon plus économique dans l'ensemble du gouvernement et à réaliser les économies correspondantes.

Progrès accomplis à ce jour

On a mis sur pied un comité consultatif des SMA représentant neuf grands ministères et le BGBI, lequel est chargé de donner des conseils et de l'aide sur l'amélioration de la gestion des biens immobiliers et sur les économies connexes. Des données ont été recueillies auprès de dix grands ministères concernant la taille de leur parc immobilier, leurs frais d'exploitation et les frais associés au personnel affecté à la gestion immobilière, et on a analysé toute la gamme des options de gestion des biens immobiliers et les occasions de réaliser des économies.

Le Comité a conclu que les ministères demeureront aux prises avec des contraintes budgétaires énormes et devront apporter des changements dans leurs façons de faire, et que la gestion immobilière sera un outil important et stratégique à ces fins. Afin de réaliser ces changements, il doit y avoir une gestion active et coopérative entre les ministères tels TPSGC et BGBI. Le Comité a donné son aval au système actuel, reconnaissant les gains d'efficacité et les économies considérables réalisés depuis 1985, mais préconise une évolution de ce système où les ministères chargés de programmes se verraient confier l'entière responsabilité de la gestion de leurs biens immobiliers, avec l'aide d'un organisme de services communs spécialisé dans le domaine de l'immobilier.

Le Comité a appuyé les plans et stratégies mis de l'avant par les Services immobiliers de TPSGC, visant à en faire l'expert et le conseiller immobiliers reconnus des ministères fédéraux. Selon cette approche, les Services immobiliers offriraient une gamme complète de services de soutien et une expertise de pointe en immobilier, par l'entremise d'équipes spécialement affectées à un client, à un immeuble ou à une région. Les ministères pourraient acheter tout l'ensemble des services offerts par les Services immobiliers, y compris la coordination et la gestion de tous les services demandés, ce qui laisserait les ministères libres de se consacrer à leurs programmes. Les ministères pourraient aussi acheter ces mêmes services du secteur privé.

En outre, on a recommandé sept initiatives permettant de réaliser des économies substantielles et d'augmenter la productivité en vue d'en faire un examen plus approfondi. On a préparé un cadre de référence pour chacune de ces initiatives, et les économies auxquelles elles donneront lieu seront déterminées.

1. Possibilité de concertation
2. Rationalisation du parc immobilier - stratégies en zone urbaine
3. Amélioration de la gestion de l'information
4. Régimes de travail non conventionnels
5. Économies apportées par les technologies et le transfert de technologies
6. Amélioration de l'attribution des marchés immobiliers de l'État
7. Réduction des coûts provenant de la réglementation et des politiques fédérales

Estimation des coûts : 5 milliards de \$ par an

Estimation des économies : Inconnue pour l'instant

Recommandations : À énoncer incessamment

Décision du Groupe de travail : Poursuivre l'évaluation

SYSTÈMES PARTAGÉS

Étendue

Le projet des systèmes partagés vise à améliorer la gestion des systèmes administratifs, à éviter des éléments de coût importants et à améliorer et promouvoir la planification d'ensemble. Ce projet, géré conjointement par le SCT et les ministères, se déroule depuis 1993. La démarche adoptée a consisté à évoluer volontairement sur la voie de la création de groupes de systèmes partagés dans le domaine de la gestion du personnel, des finances et du matériel, groupes appuyés par le SCT et gérés par les ministères clients de façon horizontale.

Proposition

La démarche étalée à long terme, amorcée en 1993, vise à réduire le nombre de systèmes de gestion du personnel, qui passera d'une soixantaine à trois, de systèmes financiers, qui passera de 30 à 4, et de systèmes de gestion du matériel, qui passera de 30 à trois. Depuis, on a révisé les objectifs à long terme fixés pour les applications administratives des finances et du matériel, pour en faire un seul et même objectif de sept systèmes intégrés de gestion des finances et du matériel.

Progrès accomplis à ce jour

On a accompli d'énormes progrès dans la réduction du nombre de systèmes utilisés à l'heure actuelle. Il existe actuellement des systèmes partagés pour la gestion des ressources humaines, des finances, du matériel, ainsi que des voyages et des salaires. Chaque ministère participe à ce projet et certains ministères ont adopté une stratégie qui consiste à utiliser exclusivement les systèmes partagés. On réalise actuellement une série de projets nouveaux pour la planification opérationnelle, la correspondance des cadres supérieurs et la gestion des documents.

D'autres perspectives consistent notamment à étendre le principe des systèmes partagés au secteur de l'exécution des programmes, à faire rejaillir les avantages du partage des systèmes sur les services auxiliaires, à appliquer le principe à la gestion partagé des technologies et à améliorer le soutien des SSPL.

Estimation des coûts : Inconnue

Estimation des économies : Importante

Recommandations

1. Réaffirmer l'orientation et les objectifs des projets de systèmes partagés :
 - * Permettre d'éviter des éléments de coût considérables en réduisant l'élaboration de systèmes superflus et les exigences en matière d'entretien;
 - * Améliorer la gestion des systèmes administratifs en créant des équipes auxiliaires d'utilisateurs, de gestionnaires de produits et d'agents de prestation des services;

- * Réaliser une planification d'ensemble pour l'évolution ou le remplacement des systèmes actuels, afin de constituer une infrastructure de systèmes plus efficace pour soutenir le renouveau administratif.
- 2. Créer un Centre de soutien des systèmes partagés (CSSP) à Conseils et Vérification Canada, sous la direction d'un conseil d'administration présidé par le SCT. Au début, ce centre veillerait au soutien des systèmes partagés; son rôle pourrait toutefois s'étendre au soutien d'autres types de projets réalisés en collaboration.
- 3. Confier au CSSP proposé la responsabilité d'administrer le financement conjoint des projets des groupes de ministères.
- 4. Utiliser massivement les programmes pangouvernementaux de rétribution des employés pour la participation aux solutions partagées et à leur gestion. Détacher des employés pour travailler aux solutions partagées en protégeant leur réintégration dans le ministère d'attache, grâce à des accords de détachement assortis d'une clause de réintégration assurée autorisée au niveau du sous-ministre adjoint.
- 5. En collaboration avec les ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait examiner attentivement les occasions permettant :
 - a) d'étendre l'utilisation des systèmes partagés à d'autres applications administratives, de soutien des programmes et de prestation des services;
 - b) d'appliquer le modèle de gestion des groupes à d'autres projets réalisés en collaboration (par exemple la gestion partagée des technologies);
 - c) de mettre au point de solutions de systèmes partagés pour appuyer les projets de SSPL dans les régions.
- 6. Les ministères doivent participer au processus de partage des systèmes. Surtout lorsqu'ils consacrent d'importants investissements aux systèmes d'information, les ministères doivent songer à utiliser les systèmes partagés existants comme solutions de rechange et ne recourir à une autre solution que si elle est justifiée par des analyses de rentabilité pertinentes. En faisant l'acquisition de nouveaux systèmes ou en créant de nouveaux, les ministères doivent tenir compte de la possibilité de créer un nouveau groupe de systèmes partagés pour l'application visée.

Décision du Groupe de travail :

Recommandations adoptées

ACHATS ET PAIEMENTS

Étendue

Les processus actuels d'achat et de paiement donnent lieu chaque année à quelque 16 millions de factures, nécessitent 4 800 employés à temps plein et représentent des coûts de 240 millions de dollars. Les processus en vigueur sont complexes, axés sur les formulaires et différents, au niveau des détails, entre les ministères. On a cerné de nombreuses activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée.

Proposition

Mettre en oeuvre le processus réaménagé des achats et des paiements.

Progrès accomplis à ce jour

On a mis au point, avec le concours d'environ 150 intervenants ministériels, un «*Guide de refonte de achats et des paiements*», qui a été adressé à tous les ministères. Ce guide vise à aider les ministères à rationaliser les processus et à réduire les coûts des opérations à faible valeur en dollars, à faible risque et à fort volume. Le CRA a constaté qu'une démarche volontaire était pertinente, bien qu'il faille encourager vivement les ministères à réaliser les changements visés.

Il faut appuyer ce projet : 1) pour accroître les pouvoirs délégués dans le domaine de l'achat des biens selon les niveaux prévus dans l'ALÉNA; 2) pour promouvoir l'intégration des systèmes de gestion du matériel et des finances; 3) pour favoriser la mise en oeuvre des scénarios de refonte proposés dans le Guide; 4) pour promouvoir les pratiques d'achat nouvelles. Il faut signaler que les niveaux de référence des ministères tiennent déjà compte des économies de 250 millions de \$ découlant de ce projet, dans le cadre de l'Examen des programmes.

Estimation des coûts : 240 millions de \$ (pour les coûts annuels de fonctionnement)

Estimation des économies : 250 millions de \$ pour cinq ans (dont tiennent déjà compte les niveaux de référence des ministères)

Recommandations

1. Accroître le niveau des pouvoirs délégués pour l'achat des biens.
2. Promouvoir l'utilisation de systèmes de gestion des finances et du matériel mieux intégrés au gouvernement.
3. Favoriser la mise en oeuvre des scénarios de refonte exposés dans le Guide de refonte des processus d'achat et de paiement, en particulier le premier scénario pour les achats et les paiements à l'aide de la carte d'achat (modèle de RN Canada).
4. Promouvoir l'utilisation des pratiques d'achat nouvelles, par exemple la méthode d'approvisionnement juste à temps.

Décision du Groupe de travail :

Recommandations adoptées

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

Étendue

Les processus ministériels d'administration de la rémunération et des avantages sociaux sont très complexes, nécessitent une importante main-d'oeuvre et doivent être modernisés. En outre, le foisonnement des conventions collectives, des règles et des règlements a accru la complexité de la rémunération et des avantages sociaux à la longue. Environ 3 100 employés ministériels opérationnels et 1 500 employés d'organismes de services communs participent à ce processus dans 485 établissements partout au Canada. Les coûts annuels totalisent 91 millions de \$.

Proposition

Mettre en oeuvre le modèle de processus opérationnel pour la rémunération et les avantages sociaux.

Progrès accomplis à ce jour

Le projet de refonte a permis d'élaborer un modèle de processus opérationnel éventuel qui a été confirmé par la participation de 20 ministères et organismes. Ce modèle comporte 38 solutions à court, à moyen et à long terme et fait massivement appel à la technologie auxiliaire. Même s'il faut y consacrer un investissement initial, le délai de rendement serait de l'ordre de 18 à 24 mois, si on le met en oeuvre intégralement. On estime que les réductions de coûts se chiffreront à quelque 25 millions de \$ par an. Si on pouvait réduire le nombre de groupes de négociation collective, on pourrait réaliser des réductions de coûts encore plus importantes.

On a préparé un dossier justificatif à ce sujet. Il faut se pencher sur les questions liées au financement et aux ressources humaines. Lorsqu'on aura mis au point le Guide de mise en oeuvre, le travail de réalisation pourrait débiter au cours du nouvel exercice financier.

Estimation des coûts : 91 millions de \$ par an (actuellement)

Estimation des économies : 25 millions de \$ par an pour les réductions de coûts (délai de rendement de l'ordre de 18 à 24 mois) si on met le projet en oeuvre intégralement

Recommandations

Adopter et appuyer les prochaines mesures proposées par l'équipe du projet, à savoir :

1. Élaborer et émettre le Guide de mise en oeuvre;
2. Collaborer avec les spécialistes techniques pour résoudre les problèmes liés aux plates-formes technologiques et aux interfaces des systèmes;
3. Se pencher sur les considérations externes, par exemple les liens avec le cadre de rémunération;
4. Définir les stratégies de financement;

5. Appuyer la mise en oeuvre grâce à une équipe de mise en oeuvre centrale et à la sélection d'établissements témoins et de groupes de ministères pour évaluer le bien-fondé des propositions;
6. Continuer de limiter la communication avec les milieux de gestion des RH, en attendant l'évaluation du dossier justificatif et les nouvelles consultations avec les responsables de la rémunération;
7. Définir et évaluer clairement l'incidence sur les ressources humaines et mettre en oeuvre un plan de RH pour résoudre les difficultés.

Décision du Groupe de travail :

Recommandations adoptées

SERVICES DE SOUTIEN PARTAGÉS LOCALEMENT

Étendue

Jusqu'à maintenant, on a lancé quelque 300 projets de SSPL à titre optionnel, dans différentes localités; or, il semble aujourd'hui que ces projets se ralentissent. Même si le contexte actuel suscite l'incertitude et a pour effet de compartimenter les efforts des ministères pour apporter des solutions, l'expérience montre que, dans les différents établissements, la direction possède les pouvoirs nécessaires et a la volonté de réaliser ces projets et qu'on a démontré la possibilité de réaliser des économies et des gains de productivité.

Proposition

Pour relancer ce projet, on recommande d'adopter une politique pangouvernementale, obéissant à une orientation locale et assortie de pouvoirs clairement délégués, pour les SSPL. On recommande également de considérer que les conseils fédéraux-régionaux constituent des structures administratives régionales et de confier à un sous-comité du CRA le soin de surveiller et d'encadrer les efforts et de résoudre les difficultés.

Progrès accomplis à ce jour

Les efforts déployés dans les bureaux régionaux dans l'ensemble du pays ont produit des résultats satisfaisants pour ce qui est de la collaboration entre les ministères.

Estimation des coûts : Inconnue

Estimation des économies : Inconnue

Recommandations

1. Diffuser une politique pangouvernementale reconnaissant que les SSPL constituent un mode d'exécution viable.
2. Réaffirmer (dans cette politique) le principe voulant que les SSPL respectent une orientation locale.
3. Légitimiser les conseils fédéraux-régionaux comme organismes régionaux de régie des SSPL.
4. Instituer une structure d'administration gouvernementale pour la Région de la capitale nationale.
5. Confier au CRA le soin de surveiller les progrès accomplis et de se pencher sur les obstacles.
6. Publier un rapport d'avancement annuel.

Décision du Groupe de travail : **Recommandations adoptées, sauf dans le cas de la recommandation n° 3; on constate qu'il est nécessaire de consacrer d'autres travaux à la phase suivante. La recommandation n° 3 ne fait pas partie de la mission du Groupe de travail.**

GESTION DU PARC IMMOBILIER

Étendue

La partie visible du parc immobilier du gouvernement fédéral correspond à une somme située entre 10 et 12 milliards de \$. Quant à la partie invisible, elle devrait correspondre sensiblement à la même somme. Le coût pour conserver ce parc immobilier est d'environ 30 p. 100 de cette somme, soit entre 2,5 et 3,5 milliards de \$ **annuellement**. Des études récentes du Secrétariat du Conseil du Trésor montrent qu'on peut réaliser des économies considérables au moyen d'une meilleure gestion du parc immobilier. On n'a pas besoin de stocker environ 50 p. 100 des articles déjà entreposés pour des raisons comme celles qui suivent : on peut facilement obtenir les articles stockés auprès de fournisseurs locaux; l'espace est utilisé de manière inefficace; trop de fournitures, de formulaires et de papier sont stockés; le secteur privé pourrait s'occuper des articles comme les vêtements (c'est-à-dire les uniformes de la Société canadienne des postes).

Proposition

Éliminer les facteurs principaux pour lesquels on conserve inutilement des locaux. Voici la liste de ces facteurs.

- Les pratiques inefficaces d'approvisionnement en grandes quantités : éviter les achats en grandes quantités sans effectuer une analyse de rentabilisation qui tient compte des coûts totaux comme les coûts annuels de possession et les coûts liés au remballage, à la manutention et au transport.
- La fourniture de locaux d'entreposage «gratuits» et la prestation de services de fournitures «gratuits» pour les utilisateurs (manque de transparence par rapport aux coûts de l'inefficacité et aux coûts liés à une dégradation des obligations de rendre compte et des responsabilités).
- procédures inefficaces en matière d'élimination du matériel excédentaire autant au sein des ministères qu'au sein du Centre de distribution des biens de la Couronne. Pour éviter des frais d'entreposage dispendieux, on devrait éliminer les articles excédentaires dès qu'ils ne sont plus utilisés.

Progrès accomplis à ce jour

Une équipe interministérielle de gestionnaires du matériel sera chargée d'analyser les diverses études et rapports sur les meilleures pratiques au sein du gouvernement et du secteur privé, d'examiner les options et d'élaborer un plan d'action. Les membres de l'équipe pensent que si les recommandations ci-dessous sont acceptées et qu'on leur donne suite, des réductions considérables de coûts pourront être réalisées au sein du gouvernement. Toutes les recommandations peuvent être mises en oeuvre à court terme (d'ici une année).

Estimation des coûts : 2,5 à 3,5 milliards de \$ pour les coûts annuels pour le maintien du parc immobilier.

Estimation des économies : Évitement possible des coûts à long terme de 1,25 milliard de \$.

Recommandations

1. Accroître au niveau prévue par l'ALÉNA la délégation des pouvoirs en matière d'approvisionnement de biens et, s'il y a lieu, déléguer ces pouvoirs aux services hiérarchiques.
2. Établir, d'ici une année, les cartes d'achat comme la norme pour tous les achats au sein du gouvernement.
3. Indiquer aux ministères un choix d'entreprises privés pour l'élimination des biens excédentaires.
4. Mettre en oeuvre une formule de paiement par l'utilisateur pour les entrepôts et instaurer le principe d'entière transparence de tous les coûts liés au parc immobilier.
5. Faciliter les partenariats entre les ministères et le groupement des ministères qui ont des besoins semblables pour qu'ils puissent négocier des ententes avec les fournisseurs et, si nécessaire, partager l'espace de stockage.

Décision du Groupe de travail : Recommandations adoptées.