



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

L'AMÉLIORATION CONSTANTE DE LA GESTION AU SEIN DU GOUVERNEMENT DU CANADA



NOTRE ENGAGEMENT

PRÉSENTÉ PAR :
LE PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR

POUR DISCUSSION
OCTOBRE 2005

Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2005

N° de catalogue BT22-101-2005
ISBN 0-662-69424-4

Ce document est disponible sur le site Web du
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à www.tbs-sct.gc.ca

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1. Notre engagement – L'amélioration de la gestion	5
2. Un gouvernement responsable	6
Le défi	6
Plan d'action	8
3. Un gouvernement réceptif	25
Le défi	25
Plan d'action	26
4. Un gouvernement innovateur	34
Le défi	34
Plan d'action	34
5. Conclusion : Un gouvernement responsable, réceptif et innovateur	43
Annexe : Progrès réalisés à ce jour pour améliorer la gestion	45



INTRODUCTION

Le gouvernement du Canada a une incidence considérable sur le quotidien des Canadiens et des Canadiennes. Ses politiques, programmes et services appuient notre compétitivité économique, notre infrastructure sociale et culturelle, la qualité de notre environnement et le bien-être de nos collectivités et de nos citoyens. Le gouvernement est la plus grande organisation au pays : ses dépenses annuelles excèdent les 200 milliards de dollars; il compte 1 600 programmes et services, et 200 organisations; il exécute plus de 350 millions d'opérations par année. Il gère le plus important effectif du Canada – 450 000 employés – et achète plus de biens et de services que presque toute autre organisation ou entreprise canadienne. Enfin, les diverses manières dont il est tenu responsable sont complexes, compte tenu de tous les accords de collaboration conclus entre ses propres institutions ainsi qu'avec d'autres administrations publiques, les communautés de langue officielle en situation minoritaire, les collectivités autochtones et les acteurs non gouvernementaux.

Une saine gestion appuie l'élaboration d'excellentes politiques et de programmes et services adéquats qui produisent des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Voilà pourquoi une saine gestion du secteur public importe tant. Une saine gestion se caractérise par la responsabilisation et la transparence, ainsi que par l'établissement d'un gouvernement intégré et réceptif, qui est capable de tirer parti de l'information dont il dispose et de gérer les ressources et les relations selon des approches innovatrices afin d'optimiser la valeur de ses activités dans l'intérêt public.

Le présent plan prévoit une amélioration de la gestion au gouvernement du Canada; il s'agit d'un processus qui exigera l'investissement de ressources et dont la mise en œuvre prendra plusieurs années. Toutefois, comme il l'a fait pour d'autres grandes initiatives, telles que l'élimination du déficit budgétaire et l'établissement de l'assise requise pour assurer la compétitivité de notre économie ainsi que pour garantir la viabilité des programmes de sécurité sociale, le gouvernement prendra les mesures nécessaires pour promouvoir l'excellence dans le secteur public et pour répondre avec intégrité aux besoins des Canadiens et des Canadiennes.

POURQUOI AMÉLIORER LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC?

Au fil des ans, le gouvernement du Canada a accompli beaucoup de progrès au titre de la gestion du secteur public. À l'instar d'autres organisations, tant publiques que privées, il a adapté ses pratiques de gestion en fonction de l'évolution des situations. Le gouvernement a réalisé des progrès notables à certains égards (voir l'annexe), mais à certains autres il accuse du retard. Il doit modifier son approche de gestion afin de pouvoir relever les défis du Canada d'aujourd'hui et de demain.

Transparence et responsabilisation accrues

Un souci constant de transparence et de responsabilisation doit sous-tendre tous les efforts du gouvernement. Des améliorations sont requises à ces égards. Par exemple, il faut améliorer la qualité, la clarté et l'actualité des rapports au Parlement, de sorte que les parlementaires et les citoyens puissent eux-mêmes juger le rendement du gouvernement. La rationalisation des politiques de gestion permettrait d'éliminer l'écheveau des politiques en vigueur, lequel a souvent pour effet d'empêcher, plutôt que de favoriser, une saine gestion. Enfin, il faut faire davantage pour aider les ministres à rendre compte du rendement de leurs institutions et pour améliorer la relation de responsabilisation qui existe entre les ministres et les sous-ministres.

Une saine gestion gouvernementale requiert la capacité – structures, outils et ressources – de prendre des décisions éclairées, fondées sur les valeurs, la qualité et le coût de réalisation.

Renforcement des contrôles internes et de la surveillance

Une saine gestion passe par une fonction de surveillance efficace dans les ministères et organismes; le Conseil du Trésor doit fournir une orientation claire sur le rendement attendu. En raison pour une part de sa détermination à réduire ses dépenses au cours de la dernière décennie, le gouvernement n'a ni investi suffisamment dans les systèmes de contrôle interne de base, comme ceux de la vérification interne, ni dans le personnel professionnel qui exécute ce travail. Cette capacité doit être rétablie à l'intérieur des ministères et des organismes, et le Conseil du Trésor doit offrir une orientation plus complète et exercer une surveillance plus rigoureuse des enjeux liés à la gestion et aux dépenses, ainsi qu'à la planification et à la gestion des programmes horizontaux et transversaux.

Services plus rapides et plus adaptés aux besoins

L'émergence de services intégrés, adaptés et offrant plus de choix aux consommateurs est l'une des transformations les plus profondes engendrées par l'économie numérique. Lorsqu'ils traitent avec des entreprises offrant des produits aussi variés que l'assurance-vie ou les logiciels, par exemple, les Canadiens et Canadiennes font affaire avec des représentants qui sont capables de prévoir leurs besoins et, le cas échéant, de résoudre rapidement leurs problèmes. Ils s'attendent à ce que leur gouvernement en fasse autant. Le gouvernement a réalisé des progrès au chapitre de la prestation de services, mais il lui faut toujours répondre à des attentes de plus en plus grandes; permettre aux citoyens d'avoir facilement accès à l'information et aux programmes gouvernementaux selon différents modes de prestation demeure un besoin urgent.

Maintien du professionnalisme de la fonction publique

Traiter les enjeux complexes et interdépendants qui caractérisent l'époque actuelle nécessite un apprentissage permanent, de la part tant des personnes que des organisations. Il importe comme jamais de permettre aux employés d'accroître leurs compétences pour qu'ils puissent accomplir de nouvelles tâches et se voir confier de nouvelles responsabilités. À ce sujet, le gouvernement comprend que ses pratiques en matière de ressources humaines sont devenues trop complexes et contraignantes. Des efforts additionnels s'imposent pour que la fonction publique puisse attirer et maintenir en poste les employés dont elle a besoin au XXI^e siècle, et pour qu'elle soit en mesure de



les aider à se perfectionner. Elle doit promouvoir une culture reposant sur l'apprentissage permanent et favoriser l'apprentissage et le perfectionnement de ses employés tout au long de leur carrière; elle doit aussi laisser plus de latitude aux gestionnaires pour embaucher des employés, favoriser des relations patronales-syndicales constructives et améliorer la planification des ressources humaines.

Besoin d'une planification et d'une gestion cohérentes en fonction des priorités horizontales

Bon nombre des enjeux les plus pressants actuellement pour les Canadiens et les Canadiennes, à savoir les échanges commerciaux internationaux, la sécurité nationale, la protection de l'environnement et les soins de santé, entre autres, relèvent du mandat de plusieurs ministères et organismes fédéraux, voire de plus d'un ordre de gouvernement. Cette *horizontalité* reflète la complexité de la société canadienne moderne elle-même. Pouvoir mettre de l'ordre, de manière intégrée, dans les questions liées aux politiques et aux programmes pose un défi à tous les gouvernements et exige des efforts concertés de tous les acteurs responsables, en tenant compte de toutes leurs responsabilisations, leurs responsabilités légales et des crédits parlementaires qui leur sont accordés. Le gouvernement réalise des progrès pour adopter une optique stratégique globale des enjeux transversaux dans certains domaines importants comme la sécurité publique et l'antiterrorisme, le changement climatique et les programmes destinés aux Canadiens autochtones. Il arrive toutefois trop souvent que les ministères se consacrent à des priorités de façon isolée.

Meilleure gestion de l'information et meilleure gestion grâce à l'information

Une information fiable et crédible joue un rôle essentiel si l'on veut prendre des décisions judicieuses, assurer l'efficacité et rendre compte comme il se doit. Le gouvernement doit tirer pleinement parti des innovations en matière de technologie de l'information et de gestion de l'information pour pouvoir établir des liens entre les dépenses engagées et les résultats atteints. Les systèmes de rapports financiers et de rapports sur le rendement, ainsi que les systèmes appuyant d'autres fonctions administratives clés telles que les ressources humaines et la gestion du matériel, ont toutefois été établis au départ en fonction de chaque ministère.

Bien souvent, parce que ces systèmes ne sont pas compatibles, il est difficile de se faire une idée précise des activités clés dans une optique pangouvernementale, de sorte qu'il est plus ardu pour le gouvernement de planifier de telles activités selon une démarche horizontale, de faire rapport sur le rendement et de prendre rapidement des décisions. Ces problèmes nuisent au travail à la fois des gestionnaires et des parlementaires.

CONCLUSION

Bien que nombre des défis du secteur public en matière de gestion soient les mêmes que ceux du secteur privé, une approche différente est de rigueur dans son cas. Tout en comprenant l'importance d'une gestion efficiente et de l'optimisation des ressources, le gouvernement n'a pas pour objectif de réaliser des bénéfices. Dans les limites fixées par la constitution, le gouvernement sert l'intérêt public et maintient un juste équilibre entre les préoccupations régionales et les impératifs nationaux, entre les considérations économiques et les avantages d'ordre social et entre les besoins à court terme et les objectifs à long terme. Il assure la gestion d'organisations diverses, sans oublier les accords internationaux et fédéraux-provinciaux ainsi que les conventions collectives avec les syndicats du secteur public. Et, toujours, il doit faire preuve de transparence.

Un modèle d'affaire pour gérer le gouvernement traiterait ses clients en tant que clients dans le cadre d'une relation commerciale sans lien de dépendance.

Nous ne sommes pas simplement des clients du gouvernement. Nous sommes aussi des sujets (qui ont des obligations), des citoyens (qui ont des droits) et des clients (qui ont des besoins complexes).¹

Adapté de
Henry Mintzberg, 1996

Ces enjeux de gestion ne sont pas particuliers au Canada. Un document récent de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) indique que : « tous les gouvernements membres de l'OCDE doivent relever le défi de satisfaire aux attentes de leur population, qui désire une administration publique plus réceptive, plus efficace et plus efficiente. Pour la plupart des pays, cette exigence nécessite une transformation du secteur public au profit d'une nouvelle forme d'organisation, souvent décrite comme étant une organisation intégrée, dans laquelle les organismes interreliés conservent leur autonomie et leur souplesse, tout en menant leurs activités selon une philosophie d'entreprise qui fait en sorte que le partage des ressources et l'existence de normes communes favorisent des communications homogènes, de même que l'atteinte efficiente et efficace d'objectifs communs »².

Les pressions en faveur d'une gestion améliorée du secteur public sont interreliées. L'absence d'intégration horizontale limite la capacité du gouvernement à offrir des services homogènes et adaptés aux besoins. Le fait de ne pouvoir compiler des données fiables fait en sorte qu'il est plus difficile pour le gouvernement d'affecter ses ressources là où il doit accroître ses capacités. En outre, l'absence d'indicateurs de rendement communs et de moyens permettant à tous les ministères et organismes de présenter des rapports fondés sur ces indicateurs limite la transparence et la responsabilisation quant à l'ensemble des activités gouvernementales.



1 NOTRE ENGAGEMENT – L'AMÉLIORATION DE LA GESTION

Voici quels sont les objectifs du programme d'amélioration de la gestion au sein du gouvernement du Canada :

- des régimes de gouvernance améliorés, plus transparents et reposant sur la responsabilisation de chaque intervenant;
- la prise de risque responsable, assortie de systèmes de contrôle efficaces;
- la prestation de services qui répondent aux besoins des citoyens plutôt qu'aux demandes organisationnelles;
- le respect des valeurs et des normes de conduite caractéristiques d'une fonction publique professionnelle, en récompensant le bon rendement et en traitant de manière décisive et équitable les cas de mauvaise gestion;
- la quête de l'excellence au sein d'une fonction publique non partisane, ce qui exige que l'on respecte les fonctionnaires et que l'on appuie leur apprentissage et leur perfectionnement;
- la collecte de renseignements fiables et comparables sur le rendement pour orienter les décisions, appuyer l'amélioration constante et optimiser l'affectation des ressources.

Ainsi que le faisait remarquer la vérificatrice générale du Canada dans l'introduction de son rapport de novembre 2004, le programme du gouvernement en matière de gestion est ambitieux, et l'ampleur des changements en jeu est énorme. En relevant ce défi, le gouvernement du Canada entend devenir plus responsable, réceptif et innovateur.

Un **gouvernement responsable** renforce les mécanismes liés à la transparence et à la présentation de rapports clairs et francs. Cela contribue à une amélioration des travaux d'élaboration des politiques et aide le gouvernement à prendre des décisions en temps opportun ainsi qu'à rendre compte efficacement au Parlement et aux citoyens des résultats obtenus à l'aide des fonds publics.

Un **gouvernement réceptif** fournit de meilleurs services aux Canadiens et aux Canadiennes, et s'assure que ses opérations internes sont efficaces, ce qui résulte en de meilleurs résultats qui sont conformes aux valeurs et aux attentes des citoyens, grâce à une activité plus cohérente dans l'ensemble de l'administration publique.

Un **gouvernement innovateur** dispose des gens, des processus, des systèmes et de l'information dont il a besoin pour être plus efficace, afin de l'aider à établir les priorités, notamment dans les programmes horizontaux, et d'investir dans ceux-ci de manière à améliorer ses résultats.

2 UN GOUVERNEMENT RESPONSABLE

Le gouvernement du Canada prendra les mesures suivantes pour renforcer la responsabilisation :

- fournir au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes une information plus actuelle et de meilleure qualité pour leur permettre de le tenir responsable;
- énoncer des règles plus claires et les étayer au moyen de contrôles efficaces pour garantir une saine intendance;
- assurer une surveillance rigoureuse du rendement par chaque organisation ainsi que par le Conseil du Trésor;
- faciliter la conformité au moyen d'outils et d'activités de formation, étayés par des valeurs solides et des conséquences efficaces;
- veiller à ce que des normes d'éthique rigoureuses continuent de guider les fonctionnaires.

LE DÉFI

La responsabilisation est la pierre angulaire d'un gouvernement responsable. Elle comporte deux dimensions : la responsabilisation du gouvernement, qui est exercée collectivement ainsi que par chacun des ministres qui rendent compte au Parlement des dépenses et des résultats; et la responsabilisation interne au titre des opérations et de la gestion, en vertu de laquelle les ministres rendent compte au premier ministre et les sous-ministres, aux ministres et aux institutions gouvernementales de la manière dont ils ont exercé les pouvoirs qui leur sont conférés ou délégués.

Le système de responsabilisation qui sous-tend notre régime de gouvernement responsable doit accomplir ce qui suit :

- donner l'assurance au Parlement et aux citoyens que le gouvernement exerce ses pouvoirs et utilise les fonds publics à bon escient et en conformité avec la loi;
- renforcer la conformité à l'égard des exigences législatives et des politiques de gestion par toutes les parties;
- promouvoir une culture et des pratiques d'amélioration permanente en matière de gouvernance et d'administration dans la fonction publique.

L'existence d'un excellent régime de responsabilisation crée une forte incitation à bien respecter les engagements pris. Un tel système comporte trois caractéristiques fondamentales :

- des rôles et des responsabilités bien définis, de sorte que les personnes exerçant des pouvoirs soient en mesure de s'acquitter de leurs fonctions;
- un processus de responsabilisation crédible, de sorte que les personnes assumant des responsabilités répondent de leur rendement en fonction des attentes prévues envers elles;
- l'établissement de conséquences, positives et négatives, en fonction du rendement obtenu.



On trouvera des précisions sur les responsabilités et les responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires ainsi que sur les défis associés à notre système de responsabilisation dans le document complémentaire au présent plan d'action <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Le rôle du Parlement est de tenir les ministres responsables, au nom des Canadiens et des Canadiennes, des activités exercées en vertu des pouvoirs qui leur sont dévolus ou qui sont conférés directement aux fonctionnaires ministériels. Étant donné la complexité de l'administration publique, l'éventail des objectifs visés et le nombre d'organisations et de personnes menant des initiatives à l'appui de ces objectifs, il n'est pas facile pour le Parlement d'exercer une surveillance efficace du gouvernement et de ses activités. Le Parlement se penche sur ses propres moyens de renforcer la responsabilisation du gouvernement (notamment l'augmentation de l'effectif de recherche des comités parlementaires, ou encore une utilisation plus efficace du temps consacré à l'examen en comité des budgets des dépenses). Le gouvernement est disposé à appuyer ces mesures et à améliorer les explications qu'il fournit au Parlement, que ce soit au moyen de rapports écrits ou dans le cadre de ses relations directes avec les parlementaires.

Un autre défi consiste à s'assurer qu'il existe une relation solide entre les ministres, qui rendent compte au Parlement du rendement en matière de gestion, et les sous-ministres, qui sont responsables de la bonne marche des activités de gestion. Cette relation doit être définie en conformité avec le principe de la neutralité de la fonction publique pour que cette dernière respecte l'orientation politique donnée par le gouvernement. Les ministres doivent avoir l'assurance qu'il existe des contrôles de gestion appropriés à l'intérieur de leur portefeuille. Il faut faire plus pour renforcer les responsabilités respectives des ministres et des sous-ministres ainsi que pour pouvoir garantir que les ministères réalisent les priorités ministérielles, se conforment aux normes de gestion établies à leur intention par le Conseil du Trésor et respectent la nature non partisane de la fonction publique.

Pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités, les administrateurs généraux doivent être appuyés par d'excellentes compétences en gestion au sein de leur organisation; ils doivent aussi pouvoir compter sur des contrôles internes de base et sur une fonction de vérification efficace. Bref, ils ont besoin d'un excellent régime de surveillance et de gestion interne. L'un des défis à cet égard consiste à renforcer ces régimes dans l'administration publique, à élargir leur rôle et leur mandat ainsi qu'à reconstituer leurs capacités.

Un défi additionnel tient à la définition du rôle approprié que doit remplir le Conseil du Trésor relativement aux ministères. Par le passé, ce rôle a évolué en fonction des défis en matière de gestion auxquels était confronté le gouvernement. Parfois, le Conseil du Trésor s'est consacré essentiellement à l'accroissement des capacités à l'intérieur des ministères pour leur permettre d'exercer leurs fonctions de gestion. Par l'entremise de ses politiques, le Conseil du Trésor établit les règles applicables aux pratiques de gestion des ministères; en se fondant sur ses politiques, il exerce aussi une surveillance à l'égard de près d'un millier d'opérations ministérielles chaque année. Compte tenu de ce nombre d'opérations et des travaux détaillés que cette surveillance exige, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a généralement fondé en grande partie sur ces opérations la surveillance des organisations. Cette approche et l'absence de données fiables sur le rendement ont limité la capacité du Conseil du Trésor à évaluer et à éliminer les déficiences de gestion ou les risques pour l'ensemble du gouvernement, ainsi qu'à formuler les décisions stratégiques de portée pangouvernementale en matière de dépenses. En raison de l'intervention du

Conseil du Trésor dans les opérations ministérielles, il devenait aussi parfois difficile de faire la démarcation entre ses responsabilités et celles des ministères, et il y avait risque qu'il empiète sur la gestion interne des ministères et réduise la responsabilisation des ministres et des sous-ministres.

Enfin, il faut établir un cadre de conformité de portée générale pour renforcer les valeurs de la fonction publique, récompenser l'excellent rendement et prévoir des conséquences claires en cas de rendement insuffisant ou de non-conformité. De nombreuses conséquences et sanctions sont déjà prévues à l'égard des personnes : pour encourager l'excellence, mentionnons la rémunération au rendement, les promotions et les primes de reconnaissance; dans les cas de non-conformité, les différents moyens sont les avertissements écrits, la suspension, la rétrogradation ou le renvoi ainsi que, dans les rares cas où une telle mesure serait requise, l'application de sanctions pénales. Toutefois, les gestionnaires n'ont pas toujours un soutien adéquat pour utiliser ces outils; lorsqu'ils les utilisent, ce n'est pas toujours de manière uniforme, et les résultats de leur utilisation ne sont pas toujours transparents ou ne sont pas diffusés à grande échelle. Cette situation a fait naître l'impression qu'il n'y a aucune conséquence à craindre pour la mauvaise conduite ou la mauvaise gestion.

PLAN D'ACTION

Les efforts consentis pour renforcer la responsabilisation portent principalement sur trois aspects :

- le renforcement des relations de responsabilisation;
- le partage des responsabilités en matière de surveillance;
- le reflet des valeurs de la fonction publique.

Les mesures prévues par ce plan d'action concordent avec les recommandations formulées à la suite des examens de la doctrine et de la pratique de la responsabilité ministérielle ainsi que des cas de non-conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le président du Conseil du Trésor a mené ces examens sur les instructions du Premier ministre au lendemain du dépôt du rapport de novembre 2003 de la vérificatrice générale, qui portait, entre autres choses, sur la reddition de comptes et l'éthique au gouvernement.³ Les deux examens en question sont joints au présent plan d'action et peuvent être consultés à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Renforcement des relations de responsabilisation

Accroissement de la capacité du Parlement à tenir le gouvernement responsable

Le gouvernement a pris des engagements dans *Éthique, responsabilité, imputabilité : Plan d'action pour la réforme démocratique* et dans le budget 2005 en vue d'améliorer les rapports au Parlement. **À compter de l'automne 2006, il présentera des rapports annuels au Parlement sur l'état de la gestion dans l'ensemble de l'administration publique, et sur la gestion des ressources humaines.**

On peut toutefois améliorer encore les rapports au Parlement. À l'heure actuelle, l'information présentée aux parlementaires, bien que volumineuse, n'est pas toujours utile. En 2004, le gouvernement a déposé plus de 1 000 rapports au Parlement aux termes d'exigences législatives. Peu de parlementaires disposent du temps ou du personnel nécessaire pour lire tous ces documents.



Le gouvernement mènera des consultations auprès des parlementaires en 2006 pour connaître leurs priorités au chapitre de l'information sur le rendement. Sous réserve de l'avis du Parlement, le gouvernement propose d'apporter les améliorations suivantes :

- **la recherche de moyens pour mieux refléter les prévisions de dépenses budgétaires dans le *Budget principal des dépenses***, et l'établissement de liens entre les engagements pris dans les *rapports sur les plans et les priorités* et les résultats obtenus qui sont indiqués dans les *rapports ministériels sur le rendement*, de manière à faciliter l'examen des budgets des dépenses par le Parlement;
- la prise de mesures pour pouvoir utiliser **plus facilement et en temps plus opportun les comptes publics**;
- la communication plus efficace du plan stratégique global du gouvernement en début d'exercice afin d'**aider les parlementaires à évaluer les dépenses proposées**;
- **le recours à la technologie** pour rendre l'information sur les dépenses et le rendement plus facilement accessible pour les parlementaires.

ACCROISSEMENT DE LA CAPACITÉ DU PARLEMENT À TENIR LE GOUVERNEMENT RESPONSABLE

MESURES PRISES

- Publication du document intitulé *Éthique, responsabilité, imputabilité : Plan d'action pour la réforme démocratique*
- Publication d'un rapport annuel intitulé *Le rendement du Canada*, qui porte sur la contribution du gouvernement à la prospérité de la nation
- Nouvelle présentation des budgets supplémentaires des dépenses afin de fournir des renseignements plus pertinents sur l'ensemble de l'administration publique
- Présentation de données plus pertinentes sur les dépenses de programmes dans le Budget principal des dépenses de 2005-2006

PROCHAINES ÉTAPES

- Terminer les consultations auprès des parlementaires sur les rapports de gestion (2006)
- Évaluer en début d'exercice le soutien des parlementaires à l'égard du plan stratégique du gouvernement (2006)
- Trouver, avec le consentement des parlementaires, des moyens de rationaliser les rapports au Parlement
- Améliorer les rapports par voie électronique
- Présenter des rapports annuels sur les ressources humaines et l'ensemble de la gestion gouvernementale (2006)

Clarification et renforcement des responsabilisations des ministres et sous-ministres

Le maintien et le renforcement de la responsabilisation ministérielle envers le Parlement est au cœur des efforts du gouvernement visant à renforcer la responsabilisation. Le principe essentiel du régime de gouvernement responsable en vigueur au Canada est que le Parlement peut tenir chaque

ministre responsable de l'orientation qu'il donne à son ministère sur la gestion, ainsi que de toutes les mesures prises en son nom par les fonctionnaires. Il n'est pas question ici de blâme, mais plutôt du fait que le ministre doit répondre de ce qui est arrivé, apporter les correctifs nécessaires, le cas échéant, et assumer, selon les circonstances, des conséquences personnelles si une situation donnée est attribuable aux actes inappropriés ou à l'inaction du titulaire de la charge.

De manière à renforcer leur responsabilisation envers le Parlement, **les ministres participeront à davantage de réunions de comités parlementaires** pour fournir des explications et rendre des comptes sur le rendement en matière de gestion. Par ailleurs, afin de renforcer la surveillance des questions de gestion, les ministres et leurs sous-ministres seront tenus par le Conseil du Trésor de rendre compte plus souvent de leurs plans stratégiques en matière de gestion et de dépenses, de leur rendement, des principaux défis de gestion et des problèmes de leur ministère.

Les diverses mesures suivantes aideront les ministres à exercer un leadership au chapitre de l'orientation et de la gestion globale de leur organisation. Certaines de ces mesures constituent déjà des pratiques exemplaires dans les ministères et organismes. Il est prévu que :

- des **séances d'information exhaustive** seront tenues à l'intention des ministres et du personnel de leurs cabinets sur les questions liées à la responsabilisation ministérielle, **dès leur entrée en fonction**; ces séances seront préparées par des spécialistes reconnus provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique;
- les ministres obtiendront des assurances détaillées que des systèmes de contrôle de gestion sont en place pour garantir que les pouvoirs délégués seront exercés comme il se doit par les fonctionnaires;
- les ministres **établiront un calendrier de séances périodiques de responsabilisation** avec leurs sous-ministres pour traiter les questions de gestion et pour examiner les progrès réalisés par le ministère en fonction des priorités établies.

Des **lignes directrices révisées énonceront clairement les rôles et les responsabilités du personnel politique** en poste dans les cabinets des ministres au chapitre des relations avec les fonctionnaires ministériels; elles préciseront en outre que le ministre assume la responsabilité des mesures prises par son personnel politique. Le gouvernement organisera des séances d'information détaillée à l'intention des nouveaux cadres supérieurs se joignant aux cabinets des ministres pour les informer de leurs rôles et responsabilités ainsi que de la ligne de démarcation existant avec la fonction publique non partisane.

Le gouvernement renforcera la relation de responsabilisation entre le ministre et le Parlement, ainsi que celle entre le sous-ministre, le ministre et le Conseil du Trésor.

Même si les ministres doivent s'assurer de la qualité globale de la gestion du ministère, ce sont les sous-ministres qui exercent les responsabilités de cette gestion. Afin de renforcer les rôles de ces derniers à cet égard, la *Loi sur la gestion des finances publiques* sera modifiée pour leur conférer des pouvoirs légaux plus explicites au chapitre des responsabilités de gestion, sous l'autorité du ministre, dont la signature des comptes de l'organisation.



Le sous-ministre est responsable envers le ministre et le Conseil du Trésor spécifiquement pour assurer :

- l'attribution des ressources afin d'atteindre les objectifs du ministère, sous la direction du ministre, de la manière la plus efficace, efficace et économique possible;
- la mise en place de systèmes efficaces de contrôle interne;
- la conformité aux procédures et aux politiques financières;
- la planification et la gestion des ressources humaines et de la dotation en personnel;
- l'intendance et la protection des fonds publics;
- la saine gestion des ressources liées aux initiatives horizontales.

Les sous-ministres concluront avec leurs ministres des ententes de gestion fondées sur le *Rapport sur les plans et les priorités de leur ministère*. L'évaluation par le ministre du rendement selon les engagements au chapitre de la gestion pris dans ces ententes sera un facteur déterminant de la rémunération au rendement du sous-ministre, conformément au processus normal d'approbation du gouverneur en conseil, sur l'avis du greffier du Conseil privé.

Les sous-ministres ne sont pas directement responsables envers le Parlement, car cela réduirait les responsabilisations politiques des ministres et la nature non partisane de la fonction publique. Pour appuyer la responsabilisation de leur ministre respectif, les sous-ministres doivent se conformer à une obligation de s'expliquer, c'est-à-dire qu'ils sont tenus de fournir des renseignements et des explications au comités parlementaires, entre autres lorsqu'ils comparaissent devant ceux-ci. Seuls les ministres seront responsables envers le Parlement.

Compte tenu de la responsabilité du Conseil du Trésor concernant l'établissement des normes et des politiques de gestion dans l'ensemble de l'administration publique et du rôle du Secrétariat qui travaille de concert avec les ministères à assurer la conformité à celles-ci, le Conseil du Trésor assume un rôle important pour veiller à ce que l'interprétation appropriée des normes et des politiques de gestion soit communiquée en temps opportun aux ministères. Advenant des questions irrésolues sur l'interprétation des normes et des politiques, les ministères devraient demander au Secrétariat une interprétation initiale afin de clarifier la question. Cette façon de procéder permettrait d'éviter les désaccords sur l'interprétation des normes et des politiques du Conseil du Trésor qui nécessiteraient une décision de ce dernier. Si la question devait demeurer irrésolue, le ministre pourrait demander au Conseil du Trésor de rendre une décision sur l'interprétation et l'application de la norme ou de la politique. Les décisions du Conseil du Trésor sont communiquées à la vérificatrice générale du Canada.

Pour toutes autres questions irrésolues qui ne portent pas l'interprétation ou l'application des politiques et des normes de gestion du Conseil du Trésor, la procédure actuelle continuera de s'appliquer. Lorsque de telles situations se présenteront, le sous-ministre soumettra la question au greffier du Conseil privé, qui pourra en bout de ligne en référer au premier ministre. Dans l'un et l'autre cas, conformément au principe de la responsabilité collective, cette approche fera en sorte que les gestes posés par un ministre ne fassent pas entrave à l'atteinte des objectifs prioritaires du gouvernement.

Le renforcement des responsabilisations des sous-ministres et de leur relation avec les ministres de la manière indiquée précédemment contribuera aussi à une responsabilisation accrue au regard des enjeux horizontaux qui mobilisent plus d'un ministère. Dans notre régime de gouvernement, le Cabinet décide collectivement de la démarche que doivent suivre les ministères relativement aux enjeux transversaux clés. Le ministre est entièrement responsable envers le Parlement et le premier ministre des aspects des politiques et des programmes qu'il doit mettre en œuvre. En ce qui concerne les grandes initiatives horizontales, le Cabinet fournira une orientation générale aux ministres, tandis que le Conseil du Trésor surveillera la gestion de leurs mises en œuvre et les exigences de présentation de rapports.

CLARIFICATION ET RENFORCEMENT DES RESPONSABILISATIONS DES MINISTRES ET SOUS-MINISTRES

MESURES PRISES

- Mise à jour des guides sur les responsabilisations des ministres et des sous-ministres
- Examen de la gouvernance des sociétés d'État; détermination de 31 mesures pouvant permettre d'améliorer la transparence, de faire mieux connaître les responsabilisations et de garantir une saine gouvernance
- Examen en cours des responsabilités et des responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires

PROCHAINES ÉTAPES

- La portée des lignes directrices à l'intention du personnel des cabinets des ministres sera étendue (2006)
- Les ministres devront dorénavant participer à plus de réunions des comités parlementaires pour rendre compte de toutes les questions de gestion
- Les ministres rendront compte au CT des enjeux de gestion importants et devront tenir périodiquement des séances sur la responsabilisation avec leurs sous-ministres (à compter de 2006)
- La *Loi sur la gestion des finances publiques* et les politiques du CT renforceront les relations de responsabilisation entre les sous-ministres, les ministres et le Conseil du Trésor (2006)
- Une formation sera prévue à l'intention des personnes à qui de nouveaux pouvoirs sont délégués, et un examen sera effectué à l'égard des personnes qui exercent déjà des pouvoirs (2006)
- Les recommandations découlant de l'examen des sociétés d'État seront mises en œuvre, notamment au moyen de nouvelles dispositions législatives (2006)

Le partage des responsabilités en matière de surveillance

La philosophie du gouvernement en matière de gestion a évolué, passant d'un contrôle centralisé systématique à un élargissement de la marge de manœuvre conférée aux ministères et aux organismes. C'est aussi le cas pour ce qui est de son approche de surveillance. Il y a partage des responsabilités en matière de surveillance, notamment entre le Conseil du Trésor et les ministères et organismes. Le Conseil du Trésor remplit sa fonction de surveillance d'une manière qui respecte les responsabilisations des ministres et de leur organisation relativement à l'exercice d'une saine



gestion. Les sous-ministres doivent pour leur part avoir une assurance adéquate que les contrôles de gestion en place dans leur organisation sont efficaces.

Renforcement des systèmes ministériels de contrôle de la gestion

La prestation de services d'assurance efficaces dans des domaines cruciaux, comme la gestion financière et la vérification interne, permet davantage aux sous-ministres de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion. Il est essentiel d'exercer une surveillance rigoureuse à l'intérieur des ministères et des organismes, c'est-à-dire là où résident les responsabilisations, de telle sorte qu'il existe un juste équilibre dans le régime de responsabilisation entre les ministères et les organismes centraux.

Dans son budget 2004, le gouvernement a pris l'engagement de réorganiser et de renforcer la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration publique. Le renforcement de la vérification interne offrira une assurance aux sous-ministres, contribuera à la qualité des pratiques d'intendance et du processus décisionnel, et permettra au Conseil du Trésor de se concentrer sur les enjeux stratégiques à l'échelle du gouvernement qui portent sur les risques.

- **Le gouvernement du Canada désignera un cadre supérieur dans chacun des ministères ou organismes gouvernementaux qui sera connu sous le nom de *dirigeant principal de la vérification*.** Le recrutement et la formation à recevoir pour ces nouveaux postes débiteront sur une base prioritaire.
- Le contrôleur général du Canada a émis des lignes directrices sur les qualifications des dirigeants principaux de la vérification et **ces professionnels accrédités seront chargés de superviser et de promouvoir la conduite professionnelle des vérifications internes, en fournissant l'assurance que celles-ci sont réalisées adéquatement dans les ministères**, ce qui inclut évaluer l'adéquation des contrôles sur la gestion financière, la présentation de rapports financiers et l'optimisation des ressources pour les programmes et les activités.

La plupart des ministères et des organismes gouvernementaux possèdent des comités de vérification interne. De manière à protéger davantage l'intégrité du processus de vérification, le gouvernement fera en sorte que ces comités de vérification soient plus indépendants de la direction des organisations vérifiées. **Trois années après l'entrée en vigueur de cette politique, tous les comités de vérification seront composés d'une majorité de membres provenant de l'extérieur de la fonction publique, et le reste des membres ne devront pas appartenir aux ministères concernés, à l'exception du sous-ministre qui pourra en assumer la présidence ou en être membre d'office.**

Le contrôleur général établira des profils de compétences pour les membres externes des comités de vérification et, conjointement avec le sous-ministre, prendra part au processus de sélection de ceux-ci. Les sous-ministres continueront d'informer les ministres des importantes questions de vérification. **Il est prévu que le ministre rencontrera chaque année à huis clos le comité de vérification relativement à l'assurance sur la gestion du risque, le contrôle et les systèmes de vérification. Il est aussi prévu que le sous-ministre sera renseigné périodiquement par le comité de vérification sur ses constatations en matière d'assurance.**

Ces initiatives auront comme effet combiné de normaliser la fonction de vérification dans l'administration publique et d'optimiser sa capacité, son objectivité et son indépendance. Le gouvernement surveillera la mise en application de la *Politique sur la vérification interne* et rendra compte des progrès accomplis dans les rapports ministériels sur le rendement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de chaque organisation.

Selon la nouvelle politique de vérification, la capacité de vérification interne est renforcée dans toute l'administration publique, y compris au sein du Bureau du contrôleur général, afin de mener des vérifications horizontales dans les domaines jugés à risque élevé, comme celui de la conformité aux règles sur l'octroi des marchés et les ressources humaines.

En outre, le Bureau du contrôleur général effectuera des vérifications internes ciblées de plus d'une quarantaine de ministères et organismes de petite taille, à partir de 2006. Il s'agit là d'un moyen efficace et efficient de renforcer le contrôle interne et la mesure du rendement, ainsi que d'améliorer la capacité de ces organisations de plus petite taille à satisfaire aux exigences au titre des politiques et de la réglementation.

Le gouvernement restructure aussi les fonctions de Conseils et Vérification Canada pour séparer les services de conseils de ceux de la vérification. Les services de conseils de Conseils et Vérification Canada passeront à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Durant les prochains mois, ce ministère travaillera de concert avec le Bureau du contrôleur général afin de déterminer la meilleure façon d'utiliser les actuels services de vérification pour renforcer la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration publique.

La capacité des organisations du secteur public à gérer adéquatement leurs opérations financières dès le départ revêt autant d'importance que la fonction de vérification. Par conséquent, le Bureau du contrôleur général a établi depuis le budget 2004 un modèle visant à mettre un **dirigeant principal des finances** (DPF) dans chaque ministère. Les DPF devront satisfaire à des normes de certification communes, ainsi qu'examiner et autoriser les nouvelles propositions de dépenses du ministère pour toutes les initiatives qui ont de grandes répercussions financières.

Le gouvernement **commencera à vérifier chaque année les états financiers des ministères, en se concentrant au départ sur une vingtaine des principales organisations fédérales, auxquelles sont attribuables environ quatre-vingt-dix pour cent des dépenses publiques.**

Le travail accompli par les DPF permettra aux citoyens et au Parlement d'avoir une plus grande confiance que les finances publiques sont gérées de manière responsable. Comptant sur l'aide d'agents financiers qualifiés, les DPF pourront donner des conseils objectifs et crédibles aux sous-ministres, et ceux-ci auront l'assurance qu'il est fait preuve de diligence raisonnable et qu'une saine gestion financière est exercée. Ils pourront ainsi garantir l'intégrité, la pertinence et la fiabilité de l'information, des analyses et des conseils touchant la gestion financière.



Enfin, le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) permet aux sous-ministres de faire le point complet sur la gestion dans leur ministère; cela sert de complément au travail accompli par les unités de vérification interne et de gestion financière; de plus, il sera plus facile pour les administrateurs généraux d'établir leurs propres programmes en vue d'améliorer la gestion dans leurs organisations.

RENFORCEMENT DES SYSTÈMES MINISTÉRIELS DE CONTRÔLE DE LA GESTION

MESURES PRISES

- Mise sur pied du Bureau du contrôleur général et nomination d'un nouveau contrôleur général
- Orientation donnée pour renforcer les mesures de contrôle dans les domaines relevant des dirigeants principaux des finances, et de préparer les ministères et les organismes en vue de la vérification de leurs états financiers en 2009
- Orientation donnée sur le renforcement de la vérification interne
- Révision de la *Politique de vérification interne*

PROCHAINES ÉTAPES

Vérification interne

- Établir des normes de certification pour les dirigeants principaux de la vérification (DPV) (2005)
- Commencer à nommer aux postes de DPV des personnes dûment accréditées (2006)
- Recourir à des comités de vérification indépendants dans certains ministères, et mettre graduellement sur pied de tels comités dans l'ensemble de l'administration publique (2006)
- Commencer à fournir un soutien en matière de vérification interne aux ministères et organismes de petite taille (2006)
- Commencer à effectuer des vérifications pangouvernementales à l'égard d'activités jugées à risque élevé (2006)

Gestion financière

- Élaborer des normes de certification pour les DPF et adopter des normes et des procédures pangouvernementales en matière d'analyse financière et de présentation de rapports sur les résultats (2005)
- Commencer à nommer aux postes de DPF des personnes compétentes et dûment accréditées, et mettre à jour le cadre de contrôle de la gestion financière (2006)
- Incorporer les états financiers de tous les ministères dans leurs rapports ministériels sur le rendement (à compter de 2005-2006)
- Continuer de collaborer avec les ministères et les organismes pour les préparer en vue de la vérification de leurs états financiers en 2009

Modernisation de la surveillance du Conseil du Trésor

Il y aura une modernisation de l'optique selon laquelle le Conseil du Trésor s'acquitte de son rôle de conseil de gestion du gouvernement. Dans la foulée de la décision prise par le Premier ministre en décembre 2003 de redéfinir le rôle du Conseil du Trésor, ce dernier adoptera une approche plus stratégique à l'égard de ses responsabilités fondamentales, c'est-à-dire :

- établir les normes de gestion publique les plus rigoureuses possibles, en conformité avec les valeurs de la fonction publique;
- affecter les ressources de manière à atteindre les objectifs prioritaires du gouvernement et à obtenir des résultats dans l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes;
- surveiller et contrôler les dépenses publiques, ainsi qu'en rendre compte, conformément à des principes valides de gestion publique (tel que formulé par exemple dans le Cadre de responsabilisation de gestion);
- remplir le rôle d'employeur du noyau de la fonction publique.

Au lieu de multiplier les règles ou de se concentrer sur certaines opérations ministérielles, le Conseil du Trésor veillera à disposer, pour remplir son rôle de surveillance, de renseignements plus utiles et plus actuels sur les dépenses de programmes, les ressources humaines et les résultats en matière de rendement, obtenus grâce à des processus d'information et des processus opérationnels normalisés dans l'ensemble du gouvernement. Ainsi, **le Conseil du Trésor pourra consacrer ses énergies aux grands défis touchant les politiques de gestion, l'affectation ou la réaffectation des ressources en fonction des priorités liées aux politiques et aux programmes, et assurer la surveillance des initiatives horizontales et des opérations à risque élevé.**

Deux initiatives sont essentielles pour permettre au Conseil du Trésor de remplir ce nouveau rôle : **d'abord, l'établissement du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) à titre de régime de responsabilisation complet; ensuite, la rationalisation des politiques du Conseil du Trésor en matière de gestion.**

Institué en 2003, le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) résume les attentes du gouvernement quant au leadership des sous-ministres sur tous les aspects de la gestion, depuis la gestion financière jusqu'à la gestion des ressources humaines, en passant par l'attribution des responsabilisations et les rapports sur les résultats. Utilisé au départ à des fins de discussions informelles entre le secrétaire du Conseil du Trésor et chaque administrateur général, le CRG a évolué au fil de deux cycles d'évaluations

EXEMPLE D'INDICATEUR DU CRG ANALYSE FINANCIÈRE

Analyse financière rigoureuse, comme en font foi :

- les prévisions de fin d'exercice et les rapports sur les écarts fréquents et exacts (plus spécialement au milieu de l'exercice) montrant la véritable situation financière de l'organisation;
- les analyses des secteurs à risque élevé en rapport avec les niveaux de référence par activité de programme et les principales approbations de financement (réelles et prévues), y compris les pressions de financement prévues et les tendances en matière de report de fonds;
- l'exactitude des prévisions relatives à l'utilisation des crédits.



ministérielles. Il constitue désormais un cadre complet d'analyse aux termes duquel les ministères doivent démontrer qu'ils obtiennent des résultats satisfaisants, mesurés au moyen de 40 indicateurs et de 150 mesures de pratiques de gestion. Par exemple, selon ce cadre, les ministères doivent procéder à une analyse financière rigoureuse, disposer d'une fonction de vérification interne efficace, adopter une approche axée sur le risque à l'égard de la gestion des approvisionnements et des marchés, assurer une gestion adéquate des risques juridiques, etc.

Le processus d'évaluation reposant sur le CRG fait formellement partie du cycle annuel de planification et de présentation de rapports du gouvernement, et en constitue un élément important. Chaque année, tous les ministères de grande taille et la moitié des organismes de petite taille – soit chaque fois près de 70 organisations – font l'objet d'une évaluation du Conseil du Trésor au regard de tous les indicateurs du CRG. Aucune autre administration nationale n'effectue une évaluation annuelle aussi exhaustive de ses pratiques de gestion. Les priorités devant faire l'objet de mesures immédiates doivent être incorporées à l'accord de rendement que les sous-ministres concluent chaque année avec le greffier du Conseil privé. Le troisième cycle d'évaluations fondées sur le CRG est en cours et doit prendre fin en janvier; ses résultats seront pris en compte aux fins des rapports destinés au public et aux parlementaires sur l'état de la gestion de la fonction publique en 2006.

Le gouvernement renforce le CRG, en tant que fondement de la fonction renouvelée de surveillance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Tous les analystes du Secrétariat reçoivent une formation pour pouvoir appliquer le CRG, et de nouveaux outils sont mis à leur disposition pour faciliter la gestion des renseignements ainsi obtenus. L'exactitude des indicateurs du CRG est accrue et, en temps et lieu, l'information recueillie sera rendue publique dans un format facile à consulter. **En bout de ligne, les évaluations réalisées selon le CRG serviront à fonder les décisions du Conseil du Trésor quant à la réaffectation des ressources dans l'ensemble de l'administration publique.** À mesure que s'accumuleront les données établies sur une base annuelle, le CRG fera en sorte qu'il soit plus facile pour les ministres, les parlementaires et les citoyens de juger quelles sont les améliorations apportées, le cas échéant, aux pratiques de gestion du secteur public.

Entre autres, à l'aide du CRG, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada surveille la conformité des ministères et des organismes aux politiques et aux décisions du Conseil du Trésor; **s'il y lieu, le Conseil du Trésor** accordera une plus grande marge de manœuvre aux ministères et aux organismes qui démontrent des pratiques de gestion exemplaires dans l'exercice de leurs pouvoirs. Chose tout aussi importante, en se fondant sur ces évaluations, le Conseil du Trésor **intensifiera ses interventions et prendra des mesures décisives et uniformes en cas de mauvaise gestion** (par exemple, exiger la tenue de vérifications et d'évaluations, limiter l'exercice des pouvoirs ou bloquer l'affectation des ressources).

Parallèlement à l'évolution du rôle du Conseil du Trésor, le gouvernement **mettra tout en œuvre pour ne pas établir de hiérarchies dans les processus décisionnels.** Les systèmes de contrôle centraux ne doivent pas limiter la responsabilisation des ministres et des sous-ministres à l'égard de la gestion des ministères et organismes, mais plutôt fournir une assurance afin de permettre l'innovation responsable.

MODERNISATION DE LA SURVEILLANCE DU CONSEIL DU TRÉSOR – CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION

MESURES PRISES

- Élaboration du CRG
- Application pilote du CRG pour évaluer la capacité de gestion des ministères
- Application plus efficace du CRG à titre d'outil d'évaluation ministérielle
- Évaluation du rendement et rémunération des sous-ministres liées à des évaluations fondées sur le CRG ainsi que sur des programmes de gestion conformes à ce dernier

PROCHAINES ÉTAPES

- Intégrer les évaluations selon le CRG au cycle annuel de planification et de présentation de rapports (2005)
- Rendre publics les résultats des évaluations ministérielles selon le CRG (2006)
- Présenter au Parlement des rapports annuels sur la gestion de la fonction publique qui sont fondés sur le CRG (2006)
- Utiliser les résultats des évaluations selon le CRG dans le cadre de la gestion des dépenses et des pouvoirs (à compter de 2006)

Le gouvernement va en outre **rationaliser les politiques du Conseil du Trésor en matière de gestion** pour :

- énoncer clairement les attentes envers les ministres et les sous-ministres afin de s'assurer que les mécanismes de contrôle nécessaires sont en place et font l'objet d'une surveillance;
- établir le fondement d'une utilisation accrue des pouvoirs en vigueur, et préciser la marche à suivre dans les cas de mauvaise gestion;
- mettre l'accent sur les exigences concernant les rapports et fournir une information pertinente sur le rendement;
- renforcer l'exigence de surveillance de la conformité dans les principaux secteurs à risque, informer le Conseil du Trésor en cas de mauvaise gestion et apporter les correctifs requis;
- aider les sous-ministres et les gestionnaires à se conformer aux exigences énoncées dans les politiques grâce à une série appropriée d'outils, de formation, de communications internes.

« Gérer consiste essentiellement à trouver un juste équilibre entre flexibilité et contrôle, mais le fait d'instaurer des contrôles supplémentaires ne permet pas toujours de régler les problèmes recensés. J'ai déjà affirmé que l'instauration de nouveaux contrôles n'était peut-être pas la solution. Il faut clarifier les contrôles qui sont déjà en vigueur, les rendre plus utiles et uniformiser leur application »⁴.

Sheila Fraser
Vérificatrice générale, 2004

Au cours de 2005, le gouvernement **mettra à jour ses politiques sur la vérification, l'approvisionnement, la gestion de projet et l'apprentissage**; l'application de ces politiques débutera en 2006. On prévoit que, d'ici la fin de 2006, le Conseil du Trésor approuvera les politiques régissant les activités de gestion dans d'autres domaines clés.



Grâce aux efforts déployés pour améliorer encore le CRG et pour rationaliser les politiques du Conseil du Trésor sur la gestion, **les règles seront centrées sur les vrais enjeux et seront bien comprises; de plus, leur respect fera l'objet d'une surveillance stricte, surtout dans les domaines où le risque est élevé.** Les fonctionnaires recevront la formation requise pour comprendre ces règles et disposeront des ressources leur permettant de s'y conformer.

MODERNISATION DE LA SURVEILLANCE DU CONSEIL DU TRÉSOR – POLITIQUES DE GESTION

MESURES PRISES

- Conception d'une approche moderne à l'égard des politiques du Conseil du Trésor
- Mise en place d'une équipe de projet pour le renouvellement des politiques du Conseil du Trésor
- Achèvement de la réforme des politiques en matière de langues officielles

PROCHAINES ÉTAPES

- Examiner et restructurer les politiques du Conseil du Trésor visant des domaines clés – vérification interne, approvisionnements, gestion de projet, planification des investissements, biens immobiliers, gestion du matériel et paiements de transfert (2005)
- Revoir les politiques sur la gestion financière, la rémunération, l'apprentissage, la gestion des ressources humaines, les valeurs et l'éthique, la sécurité, l'amélioration de l'information et du service, les lignes directrices applicables aux sociétés d'État, la diversification des modes de prestation des services, la gouvernance institutionnelle, la protection des renseignements personnels, la responsabilisation en matière de gestion financière et l'accès à l'information (2006).
- Mener à terme la mise en œuvre des politiques révisées et les activités de formation connexes (2007)

Le reflet des valeurs de la fonction publique

Dans un gouvernement responsable, les fonctionnaires, les représentants politiques et les fournisseurs du secteur privé épousent les valeurs qui sous-tendent les règles et les pratiques de l'administration publique; aussi, les mesures prises par le gouvernement sont transparentes.

Renforcement de la conformité et promotion du rendement de qualité

Les Canadiens et les Canadiennes doivent à bon droit avoir l'assurance que les fonctionnaires comprennent ce qui est attendu d'eux dans l'exercice de leurs fonctions. Tous les fonctionnaires doivent connaître les règles et, en cas de non-conformité ou de rendement insuffisant, faire l'objet de sanctions appropriées. **Aussi, les personnes et les organisations très performantes seront récompensées pour leur excellence.**

Un système préconisant des mesures claires et progressives est prévu en cas de non-respect des règles.

Des conséquences seront prévues en cas d'infraction aux règles. Le gouvernement assurera à tous les fonctionnaires, qui sont fiers de leur professionnalisme et de leur intégrité, que les actes fautifs, aussi peu fréquents soient-ils, ne seront pas tolérés. Un vaste éventail de mesures peuvent être prises pour traiter les cas d'inconduite ou de rendement insatisfaisant, depuis la formation

obligatoire à suivre jusqu'aux réprimandes par écrit, suspensions, rétrogradations ou licenciements, selon la gravité du problème.

Le gouvernement adopte **des mesures pour rendre ces recours plus accessibles et pour s'assurer de l'application régulière de la loi.**

Pour traiter les questions de discipline par suite d'actes fautifs :

- **une équipe d'intervention rapide chargée de mener les enquêtes sera mise sur pied et** coordonnée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ce qui assurera la capacité nécessaire pour mener des enquêtes et prendre des mesures disciplinaires cohérentes et rapides;
- une formation améliorée sera dispensée aux spécialistes des ressources humaines et, incluant des connaissances juridiques, sera rendue plus accessible aux gestionnaires pour veiller au traitement adéquat et rapide des dossiers;
- des mesures seront prises pour mieux faire connaître la *Politique sur les pertes de deniers et infractions et autres actes illégaux commis contre la Couronne* du Conseil du Trésor et pour mieux l'appliquer afin de s'assurer du recouvrement efficace des fonds;
- des guides disciplinaires seront mis au point pour bien préciser ce qui constitue de l'inconduite et les éventuelles conséquences. Des pratiques exemplaires, comme celles en vigueur à l'Agence du revenu du Canada, seront appliquées ailleurs;
- **un processus plus rigoureux sera instauré pour empêcher de réemployer des personnes licenciées de la fonction publique ou de leur octroyer des marchés**, ce qui comprend la vérification des conditions de départ de la fonction publique.

Le gouvernement confiera aux sous-ministres la tâche **d'assurer l'application uniforme des mesures disciplinaires et un suivi adéquat.** Ils devront soumettre au Conseil du Trésor un rapport d'étape à l'automne 2006 et recommander d'autres mesures au besoin (notamment, par exemple, accroître la marge de manœuvre pour muter les employés à l'intérieur de la fonction publique et négocier les modalités de cessation d'emploi en cas de rendement insuffisant).

Par ailleurs, pour accroître la transparence et la responsabilisation, le gouvernement **fera rapport d'ici la fin de 2006 sur le nombre total d'actes fautifs et sur les correctifs apportés** (en respectant la loi, les exigences en matière de protection des renseignements personnels et les principes de la justice naturelle), de sorte que des résumés soient disponibles aux fins de l'examen des tendances et des secteurs de risque. Le gouvernement poursuit ses travaux en vue de faire adopter le projet de loi C-11, *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*, qui vise **à améliorer le système de dénonciation et d'enquête à l'égard des actes fautifs dans le secteur public.**

Pour traiter les cas de rendement insatisfaisant :

- les ententes de rendement en matière de gestion conclues avec les hauts fonctionnaires sont renforcées afin d'améliorer les liens entre la rémunération et les résultats concrets;



- la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* donne plus de poids à l'avis du sous-ministre dans les affaires de rendement insatisfaisant, de rétrogradations et de licenciements, de sorte que les gestionnaires auront confiance que leurs décisions ne seront pas renversées lors du processus d'arbitrage si les opinions qu'ils ont formulées et les mesures qu'ils ont prises sont jugées raisonnables;
- les politiques du Conseil du Trésor énonceront **des attentes claires en matière de conformité, ainsi que les conséquences applicables en cas de non-conformité**. Pour l'évaluation du rendement au regard du Cadre de responsabilisation de gestion, le gouvernement exigera que les sous-ministres traitent les questions de conformité qui se présentent dans leurs organisations.

Un nouveau cadre de conformité permettra de préciser les attentes et les exigences; il fera en sorte que les employés, grâce à une formation et à des outils obligatoires, puissent remplir leurs fonctions et déterminer si les mesures qu'ils prennent sont conformes aux règles.

Chose tout aussi importante, les gestionnaires recevront une orientation sur la meilleure manière de récompenser les employés très performants et sur l'aide à offrir aux employés dont le rendement est insuffisant afin de leur permettre de s'améliorer. En plus de cette orientation, des normes applicables à la collectivité des spécialistes des RH et des codes de conduite seront établis pour s'assurer que le gouvernement récompense l'excellence.

Pour qu'il soit possible d'instaurer une culture véritablement fondée sur les valeurs et l'éthique dans l'administration publique, des efforts constants sont requis. **Le nouveau programme d'orientation à l'intention des fonctionnaires et la formation requise pour l'exercice de leurs responsabilités respectives sont deux importantes initiatives à cet égard.**

Dans la foulée du projet de loi C-11, le gouvernement **élaborera aussi une charte des valeurs de la fonction publique qui énoncera les principes et les valeurs** qui devraient guider les employés du secteur public fédéral dans l'exercice de toutes leurs activités professionnelles. Cette charte renforcera le cadre des principes et de l'orientation à l'intention des fonctionnaires dans les domaines où les valeurs et les conventions de la fonction publique ont été durement éprouvées ces dernières années. Le gouvernement **élaborera également un code de conduite** pour l'ensemble du secteur public fédéral afin de transposer la charte proposée en des règles de comportement précises qui souligneront le sentiment profond de professionnalisme au sein de la fonction publique.

RENFORCEMENT DE LA CONFORMITÉ ET PROMOTION DE LA QUALITÉ DU RENDEMENT

MESURES PRISES

- Dépôt au Parlement de la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*
- Examen du régime de conformité et de sanctions prévues par la *Loi sur la gestion des finances publiques*
- Mise en application du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et sa distribution à plus de 160 000 fonctionnaires

PROCHAINES ÉTAPES

- Demander aux sous-ministres d'assurer une application uniforme des mesures disciplinaires et d'effectuer un suivi adéquat, ainsi que de faire rapport au Conseil du Trésor sur les progrès accomplis (d'ici l'automne 2006) et sur les autres mesures à examiner (2005)
- Préciser les exigences en matière de conformité, les obligations de contrôle et de surveillance, et les conséquences en cas de non-conformité (2006) aux politiques du Conseil du Trésor
- Mettre sur pied au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada une unité ayant pour tâche d'enquêter rapidement et de fournir des conseils en cas de mauvaise gestion (2006)
- Prendre des mesures pour empêcher de réemployer d'ex-fonctionnaires et de leur octroyer des marchés s'ils ont été licenciés de la fonction publique pour cause de mauvaise gestion (2006)
- Poursuivre les travaux en vue d'examiner et d'adopter la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*, ce qui inclut une nouvelle charte des valeurs de la fonction publique et un nouveau code de conduite (2005-2006).

Accroissement de la transparence

L'information rend le gouvernement plus ouvert et plus responsable. La *Loi sur l'accès à l'information* (LAI) constitue toujours un instrument important pour permettre aux citoyens d'obtenir des renseignements non publiés sur les activités gouvernementales afin de tenir le gouvernement responsable. Pour accroître la transparence, le gouvernement a déjà assujéti dix sociétés d'État additionnelles à la LAI en 2005,⁵ et il apportera maintenant des modifications législatives pour que sept autres sociétés d'État soient tenues de s'y conformer à leur tour⁶. Pour orienter les autres changements, le ministre de la Justice a demandé au Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique de la Chambre des communes de se prononcer sur l'approche décrite dans le *Cadre compréhensif de réforme de l'accès à l'information*, qu'il a déposé à la Chambre en avril 2005, afin d'accroître les dispositions de la LAI.

La divulgation proactive de l'information constitue une autre façon importante de rendre l'information accessible aux Canadiens et aux Canadiennes. Le gouvernement procède déjà à la divulgation proactive des frais d'accueil et de voyage, de la reclassification des postes, ainsi que des marchés de plus de 10 000 dollars. **À partir du printemps 2006, il commencera à rendre accessible de l'information sur les subventions et les contributions, grâce à la divulgation proactive, initialement pour celles de plus de 25 000 dollars.**

Tel que mentionné, à la suite de consultations qui seront menées auprès des parlementaires, le gouvernement confirmera son intention de faire rapport au Parlement et au public de manière plus efficiente et sur des aspects plus variés de la gestion du secteur public.

Les Canadiens et les Canadiennes ont le droit de s'attendre à ce que les relations de travail entre le gouvernement et le secteur privé – qui comportent des opérations dont la valeur annuelle se chiffre en milliards de dollars – reposent sur l'intégrité. Pour s'assurer que ces relations s'inscrivent dans une culture où l'intégrité occupe une place plus grande que jamais, **le gouvernement amorcera immédiatement des travaux de concert avec le secteur privé afin d'élaborer un code efficace**



de pratiques loyales en matière de marchés, qui constituera un pacte d'intégrité entre l'État et ceux à qui il octroie des marchés.

Le *Code de pratiques loyales en matière de marchés* consolidera les politiques actuelles du gouvernement sur les conflits d'intérêt et la lutte à la corruption, dont les mesures contre les pots-de-vin, et différentes autres mesures de promotion de l'intégrité, comme le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. À titre de cadre général, le *Code de pratiques loyales en matière de marchés* sera un énoncé exhaustif des attentes mutuelles des fournisseurs et des fonctionnaires; il sera diffusé dans la fonction publique et communiqué à ses fournisseurs. La codification et la communication d'un tel cadre contribueront à faire connaître les attentes du gouvernement et à hausser la transparence et la responsabilisation dans cette importante relation. En temps et lieu, d'autres mesures pourront être intégrées au code.

Dans le cadre de cette nouvelle approche, des dispositions relatives à l'intégrité seront incorporées à chaque marché, de façon à énoncer clairement les obligations prévues dans le *Code criminel*, notamment l'interdiction de verser, d'offrir, d'exiger ou d'accepter un pot-de-vin ou de recourir à la collusion avec des tiers dans le but d'obtenir un marché. Les dispositions en question comporteront en outre les exigences de divulgation prévues par la *Loi sur l'enregistrement des lobbyistes*.

Nous utilisons le terme *pacte d'intégrité* pour désigner ce code parce que nous allons conclure un partenariat avec les fournisseurs sur ces questions. **Le gouvernement du Canada traitera uniquement avec les fournisseurs qui sont disposés à respecter ce cadre.** Les marchés prévoient diverses sanctions applicables en cas de conduite inappropriée ou illégale; notamment, les fournisseurs qui ne respectent pas les règles pourront être exclus des processus d'octroi de marchés d'approvisionnements.

Toujours dans le contexte de l'établissement d'un partenariat plus solide avec le secteur privé, le gouvernement travaillera avec des fournisseurs pour tirer des enseignements de leurs pratiques exemplaires et inciter d'autres fournisseurs à élaborer leurs propres codes de conduite et à en élargir la portée lorsque cela n'a pas déjà été fait. Grâce au *Code de pratiques loyales en matière de marchés* et aux dispositions sur l'intégrité, le gouvernement va clarifier les attentes à l'égard des fournisseurs et des fonctionnaires.

Pour que les valeurs de la fonction publique soient respectées, il est essentiel de réduire au maximum les conflits entre les intérêts privés et les devoirs de la fonction publique. S'il est crucial que le fonctionnaire évite les conflits d'intérêts durant sa carrière, il doit le faire aussi lorsqu'il quitte la fonction publique. Cet état de chose revêt une importance toute particulière à une époque où de plus en plus de fonctionnaires qui prennent leur retraite recherchent de nouvelles possibilités d'emplois à la fin de leur carrière. Pour s'assurer aussi que les employés prenant leur retraite ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts réel, apparent ou éventuel, le gouvernement **précisera la série de mesures visant l'après-mandat qui sont énoncées dans le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique***. Les précisions veilleront notamment à ce que les employés qui viennent de prendre leur retraite ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts lorsqu'ils travaillent dans des d'entreprises ayant conclu des marchés avec le gouvernement ou lorsqu'ils deviennent des sous-traitants de celles-ci.

Par ailleurs, d'importantes modifications apportées à la *Loi sur l'enregistrement des lobbyistes* qui sont entrées en vigueur en juin 2005 contribueront à renforcer la transparence des activités de lobbying. Le directeur des lobbyistes fait appliquer la Loi et le *Code de déontologie des lobbyistes*. **Pour accroître davantage son indépendance, le Bureau du directeur fonctionnera en tant qu'entité autonome au sein du portefeuille d'Industrie Canada, en attendant d'éventuelles augmentations de son indépendance.**

ACCROISSEMENT DE LA TRANSPARENCE

MESURES PRISES

- Divulcation trimestrielle sur les sites Web des ministères des frais de voyage et d'accueil des ministres, des secrétaires parlementaires, du personnel politique et des hauts fonctionnaires
- Divulcation trimestrielle sur les sites Web des ministères des marchés de biens et de services d'une valeur de plus de 10 000 \$ et des mesures de reclassification des postes de la fonction publique
- Assujettissement de dix sociétés d'État additionnelles à la *Loi sur l'accès à l'information*

PROCHAINES ÉTAPES

- Proposer des modifications de la *Loi sur l'accès à l'information* afin d'en étendre l'application à sept sociétés d'État additionnelles (2005)
- Étendre les exigences de divulgation obligatoire aux subventions et aux contributions (2006)
- Étendre les exigences de divulgation obligatoire aux mesures prises à la suite d'actes fautifs (2006)
- Instaurer un *Code de pratiques loyales en matière de marchés* devant régir la conduite de l'État et des fournisseurs dans les marchés (2006)
- Préciser les mesures visant l'après-mandat qui sont énoncées dans le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (2006)

Conclusion

Considérées dans leur ensemble, ces initiatives gouvernementales destinées à renforcer la responsabilisation donneront lieu à une importante réforme. Un gouvernement responsable repose sur des rôles et des responsabilités clairement définis, et chaque acteur, depuis le simple employé jusqu'au ministre, s'acquitte de ses responsabilités et rend compte de son rendement. Il est doté d'un régime efficace de surveillance et de conformité qui protège les fonds publics, réduit le risque, encourage les modes novateurs de résolution des problèmes et prévoit des conséquences pour ceux qui ne respectent pas intentionnellement les règles et les valeurs de la fonction publique. Un gouvernement responsable comprend que si on a le courage de reconnaître les erreurs et les fautes, il devient possible d'apporter des améliorations constantes et d'obtenir de meilleurs résultats. Il veille à ce que les parlementaires, les Canadiens et les Canadiennes disposent des renseignements dont ils ont besoin pour évaluer son rendement. Enfin, le gouvernement responsable est guidé par l'éthique, l'intégrité et les valeurs fondamentales d'une fonction publique professionnelle et non partisane.



3 UN GOUVERNEMENT RÉCEPTIF

Pour devenir plus réceptif, le gouvernement du Canada va prendre les mesures suivantes :

- offrir des programmes et services accessibles et économiques;
- veiller à ce que ses activités internes et ses processus opérationnels soient efficaces et efficients;
- planifier et gérer les programmes prioritaires, et en rendre compte dans une optique pangouvernementale, de manière à obtenir des résultats probants.

LE DÉFI

Par le passé, les programmes du gouvernement du Canada étaient gérés et offerts individuellement par les ministères et organismes. Cette approche fonctionnait raisonnablement bien parce que les besoins des citoyens et des entreprises étaient alors plus uniformes et prévisibles. Toutefois, de nos jours, les besoins des clients sont plus diversifiés et complexes. Par exemple, une personne âgée peut se prévaloir de programmes et de services offerts par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada, Anciens combattants Canada, Santé Canada et l'Agence du revenu du Canada.

Mais trop souvent, les citoyens qui veulent avoir accès à des services ou à des programmes doivent trouver seuls leur chemin dans l'administration publique, passer d'une organisation à l'autre, comprendre des définitions de programmes complexes et des critères prêtant à confusion, et fournir à répétition les mêmes renseignements. Dans bien des cas, des gens qui pourraient se prévaloir des programmes en ignorent l'existence. Un tel modèle est inefficace; il est une source de frustration pour les citoyens et pour les entreprises. En outre, il rend plus compliquée la tâche du gouvernement lorsqu'il veut évaluer le rendement de ses programmes et activités, ainsi que prendre des décisions d'investissement dans le but d'optimiser ses résultats.

Il faut faire davantage pour rationaliser et intégrer les services ainsi que pour améliorer leur accessibilité, leur utilité et leur convivialité. Le gouvernement doit gérer les modes de prestation de services – Internet, téléphone, poste et service en personne – comme étant des éléments intégrés permettant d'offrir des services adaptés et économiques.

À l'interne, parce que les services administratifs du gouvernement ont évolué en fonction de programmes bien particuliers à l'intérieur de ministères et d'organismes, la plupart de leurs systèmes « de soutien » ne se prêtent pas au partage de l'information, même lorsqu'ils exécutent essentiellement les mêmes fonctions. À l'heure actuelle, seulement cinq pour cent des services de technologie de l'information sont communs dans l'ensemble du gouvernement. Bien que ce dernier ait réduit le nombre de systèmes différents qu'il utilise, il existe toujours quatorze systèmes distincts

de gestion des ressources humaines et sept systèmes de gestion financière et de gestion du matériel.

PLAN D'ACTION

Les mesures visant à instaurer un gouvernement réceptif visent essentiellement deux buts :

- améliorer le service et les résultats à l'intention des Canadiens et des Canadiennes;
- améliorer les services au sein de l'administration publique.

Amélioration du service et des résultats à l'intention des Canadiens et des Canadiennes

Des services homogènes et adaptés aux besoins

Le gouvernement du Canada offre un large éventail de services aux Canadiens et aux Canadiennes, tant les particuliers que les entreprises, au pays et à l'étranger. Mentionnons entre autres les avantages sociaux et fiscaux, les services de passeport, les services destinés à réduire les risques de criminalité et de menace pour la sécurité nationale, ainsi que les services destinés aux jeunes et aux aînés. Parce que ses services ont une incidence sur le quotidien de la plupart des Canadiens et des Canadiennes, le gouvernement a consenti des efforts pour les améliorer. Les attentes en matière de service des citoyens sont claires : ils veulent avoir facilement accès au gouvernement, choisir leur mode d'accès et être servis avec respect dans la langue officielle de leur choix. Il faut donc en faire plus pour répondre à ces attentes, notamment afin d'offrir les services de différents ministères et organismes simultanément à partir d'un même guichet.

L'Agence du revenu du Canada a instauré : 1) Impôtnet; 2) des centres d'appels à la fine pointe de la technologie; et 3) un identificateur unique pour les administrations fédérale, provinciales et territoriales afin d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts de conformité des entreprises dans le cadre de leurs opérations d'information avec l'Agence. Ces éléments ont contribué pour beaucoup à la hausse des taux de satisfaction des citoyens.

L'engagement à l'égard de l'excellence du service guidera également les efforts consentis pour améliorer les services dans l'ensemble de l'administration publique. En 2006, le gouvernement diffusera une vision de l'évolution de la prestation des services et proposera une stratégie pluriannuelle pour la réaliser. **La satisfaction des clients demeurera un facteur central.** Pour renforcer la relation de rendement entre les fournisseurs de services et leurs clients, **le gouvernement établira des chartes de service** qui préciseront les engagements en matière de qualité du service pour les principales composantes de la prestation des services.

Service Canada représente une étape importante de la réalisation de cette vision du service.

Inauguré officiellement en septembre 2005, Service Canada collabore avec les ministères et les organismes fédéraux, et les autres administrations publiques, afin de regrouper des services selon une démarche simple et pratique du point de vue des citoyens. Service Canada vise à :



- **offrir des services homogènes et axés sur les citoyens**, par l'entremise d'un service de guichet unique et intégré, qui est fondé sur les besoins des citoyens et permet d'obtenir de meilleurs résultats stratégiques;
- **accroître l'intégrité des programmes** en améliorant la confiance dans l'intégrité de nos programmes sociaux et en réalisant des économies au chapitre des coûts de programmes;
- **œuvrer selon un modèle de collaboration et de mise en réseau**, c'est-à-dire adopter des approches pangouvernementales en matière de service pour appuyer le partage de l'information, la prestation intégrée de services et les investissements stratégiques pour le bénéfice des citoyens;
- **exercer une administration publique responsable** en obtenant des résultats pour les citoyens et le gouvernement et en accroissant la transparence des rapports;
- **instaurer une culture d'excellence du service** en offrant aux employés une formation et des outils efficaces, en encourageant l'innovation et en appuyant l'émergence du leadership et des capacités pour offrir des services axés sur les citoyens.

Service Canada compte plus de 20 000 employés qui se consacrent à la prestation d'un service adapté aux besoins dans plus de 320 centres partout au pays. Ces centres fournissent en outre un accès gratuit à Internet et de l'aide pour naviguer dans les services en ligne par l'entremise du site www.servicecanada.gc.ca. Service Canada recourra aussi à des activités de communication et à des services fournis par des tiers **pour doubler le nombre de ses points de service afin de fournir un meilleur accès aux services aux petites collectivités rurales et éloignées, qui comptent pour plus de 1,25 million de Canadiens**. Les citoyens tireront aussi avantage du nouveau réseau national coordonné de centres d'appels de Service Canada, qui comprend le service sans frais 1 800 O-Canada et 23 centres d'appels gérés auparavant par Développement social Canada.

Service Canada offre aux Canadiens et aux Canadiennes des services à guichet unique rapides et informatifs; la prestation sera assurée en personne, par téléphone, par la poste ou par l'Internet.

Service Canada offre actuellement des services pour le compte de nombreux ministères, dont Passeport Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada, Anciens combattants Canada, Patrimoine canadien, l'Agence du revenu du Canada, et Agriculture et Agroalimentaire Canada. Par exemple, les Canadiens et les Canadiennes peuvent maintenant présenter leurs demandes de passeport, non seulement dans les sites faisant partie du réseau de Passeport Canada, mais aussi dans 23 centres de Service Canada. Dans le cadre de projets pilotes, Service Canada a reçu plus de 12 500 demandes de passeport et le taux de satisfaction des clients a été élevé. Service Canada a publié une charte de service qui précise les engagements à l'égard du service pris envers les Canadiens et les Canadiennes. Avec le temps, **Service Canada proposera de plus en plus de services pour le compte d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement, en s'appuyant sur un régime de responsabilisation adéquat.**

DES SERVICES HOMOGENES ET ADAPTES AUX BESOINS

MESURES PRISES

- Uniformisation de la présentation des sites Web du gouvernement du Canada
- Offre en ligne des 130 services les plus souvent utilisés
- Mise sur pied de Service Canada et formation des employés de première ligne
- Lancement de Service Canada, ce qui comprend une charte de service et le Bureau de la satisfaction des clients
- Instauration de services de différents ministères qui sont offerts par l'entremise des centres de Service Canada (Passeport Canada, Agence du revenu du Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Patrimoine canadien)
- Examen des politiques pour accroître l'utilisation des langues officielles dans les communications, les services au public, les sites Web et les communications électroniques

PROCHAINES ÉTAPES

Services adaptés aux besoins

- Publier une vision et une stratégie de la transformation des services et de leur réalisation (2006)
- Établir un régime pour renforcer la gestion des services par l'entremise de chartes de service et d'indicateurs clés du rendement (2006)

Service Canada

- Créer le campus de Service Canada au sein de l'École de la fonction publique du Canada dans le but d'offrir un programme d'apprentissage sur l'excellence en matière de services (2006)
- Mettre en œuvre une stratégie pour doubler le nombre de points de service qui composent le réseau de Service Canada (2006)
- Conclure des ententes de collaboration pour la prestation des services avec les provinces et les territoires (2006)
- Publier le premier bilan annuel du rendement de Service Canada (2006)

Mise en œuvre de la réglementation intelligente

Le gouvernement travaille en outre avec les intervenants et les citoyens pour bâtir un système de réglementation plus efficace, prévisible et efficient. Il s'agit de protéger la santé et la sécurité des Canadiens, d'instaurer un environnement plus durable et de créer les conditions propices à une économie innovatrice et concurrentielle.

Grâce à son initiative sur la réglementation intelligente, le gouvernement du Canada :

- renforce la gestion de la réglementation en mettant au point une nouvelle politique et des outils;
- coordonne mieux la réglementation à l'échelle de l'administration fédérale, avec les autres administrations

L'initiative de réduction de la paperasserie d'Industrie Canada atténuera les tracasseries administratives pour que les entreprises puissent consacrer plus de temps à leurs activités, et moins à remplir des formulaires.



publiques du pays et la communauté internationale;

- met en application les principes de la réglementation intelligente dans des domaines comme la santé, la durabilité de l'environnement, la sécurité, la prospérité des Autochtones, le développement du Nord, de même que l'innovation et la productivité des entreprises.

MISE EN ŒUVRE DE LA RÉGLEMENTATION INTELLIGENTE

MESURES PRISES

- Conseils demandés au Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente
- Publication du premier rapport *La réglementation intelligente : rapport sur les initiatives et les projets*
- Consultation des intervenants sur les principales questions de réglementation

PROCHAINES ÉTAPES

- Publier le deuxième *Rapport sur les initiatives et les priorités* pour souligner les progrès et les réalisations (2005)
- Terminer les consultations publiques pancanadiennes et mettre la dernière main à la *Directive gouvernementale sur la réglementation* (2006)
- Établir un organisme consultatif de réglementation pour surveiller la mise en œuvre de la réglementation intelligente (2006)

Des programmes adaptés aux besoins des clients

De manière à offrir un meilleur accès et à obtenir des résultats probants dans les principaux domaines stratégiques, le gouvernement va **concevoir et gérer ses programmes et services en les axant de plus en plus sur les besoins des clients**, et il fera rapport sur le rendement pangouvernemental à ce sujet.

Par exemple, on compte actuellement environ 300 programmes publics destinés aux Autochtones canadiens, qui sont exécutés par 32 ministères et organismes. En outre, les organisations autochtones doivent chaque année soumettre plus de 60 000 rapports au gouvernement; ce fardeau réduit leur capacité d'améliorer la situation de leurs collectivités. En collaboration avec les organisations autochtones, le gouvernement examine des façons de rationaliser les processus administratifs et les exigences en matière de conformité, tout en assurant une surveillance aussi rigoureuse. Il examinera aussi le fonctionnement des programmes, comme leurs modalités, pour d'autres importants groupes de clients.

Amélioration des services au sein de l'administration publique

L'amélioration des services, des programmes et des processus réglementaires du gouvernement exige que les ressources humaines, administratives, financières et informatiques dont les fonctionnaires dépendent pour faire leur travail fonctionnent efficacement.

DES PROGRAMMES ADAPTÉS AUX BESOINS DES CLIENTS

MESURES PRISES

- Information complète sur les dépenses effectuées dans trois domaines, soit les programmes destinés aux Autochtones, la sécurité publique et l'antiterrorisme, ainsi que le changement climatique

PROCHAINES ÉTAPES

- Publier un rapport sur toutes les dépenses fédérales directement consacrées aux Autochtones, ventilées selon les Inuits, les Métis ou les Premières nations (2005)
- Terminer l'examen des programmes liés au changement climatique (2006)
- Faire rapport au Parlement sur les dépenses consacrées aux programmes relatifs au changement climatique ainsi que sur les résultats obtenus (2008)

Mise en place de services internes partagés

Un gouvernement réceptif est intégré. Il met en commun plus de systèmes et de services internes, à savoir les activités et l'infrastructure, que ce que les ministères et organismes ont fait jusqu'à maintenant de manière indépendante. Ce faisant, il réduit les frais d'administration et d'exploitation, tout en obtenant de meilleurs résultats pour les clients internes. Le gouvernement du Canada va donc **normaliser ses processus administratifs et sa façon de définir, de cataloguer, de protéger et de diffuser l'information** aux fins d'utilisation et de réutilisation. Cette normalisation permettra de disposer de l'information actuelle et exacte sur laquelle doivent reposer les décisions efficaces.

Organismes de services partagés

Chaque année, le gouvernement consacre plus de 11 milliards de dollars à des services administratifs intégrés de gestion des ressources humaines, matérielles et financières, ainsi qu'à des services de TI. **Les organismes de services partagés (OSP)** qui fournissent bon nombre de ces services aux ministères et aux organismes **offrent la possibilité d'accroître la rentabilité et l'efficience.**

Pour s'assurer qu'il gère les risques, et qu'il teste et valide son approche, le **gouvernement instaurera les OSP par étapes** auprès de groupes de ministères et d'organismes, qui passeront au régime des OSP sur une période de plusieurs années.

Par exemple, le gouvernement s'affaire actuellement à préparer **un premier groupe d'organismes centraux et de ministères à vocation scientifique qui pourraient partager des services intégrés et administratifs.** Il pourra ainsi recenser les pratiques exemplaires à mesure qu'il convertit des entités de plus grande taille au régime des OSP. Même si, avec le temps, la prestation plus efficiente de services intégrés et administratifs nécessitera moins de travail, une planification adéquate et la

L'Agence du revenu du Canada fournit présentement des services administratifs à l'Agence des services frontaliers du Canada par le biais de systèmes intégrés en matière de finances, de RH et de planification des ressources de l'organisation (PRO), sans oublier une gamme croissante d'options libre-service pour les finances et les ressources humaines à l'intention des gestionnaires et des employés, de même que des services de TI à l'égard des postes de travail de 10 000 employés de la région de la capitale nationale.



démarche pluriannuelle permettront au gouvernement de recourir à l'attrition afin de réduire le plus possible l'impact sur les employés. Il ne s'agit pas de mettre des employés à pied. En outre, les employés auront l'occasion d'aider à façonner la stratégie de mise en œuvre, et le gouvernement veillera à ce qu'ils reçoivent en temps opportun la formation dont ils pourraient avoir besoin afin de s'adapter aux changements.

Le gouvernement commencera à normaliser les définitions de l'information et à élaborer des solutions uniformes de systèmes pour les services administratifs en 2006 et en 2007. Ces travaux préparatoires permettront au gouvernement de prendre des décisions quant à son optique sur les services partagés, y compris la composition du premier groupe de ministères et d'organismes, le rythme de la transition, la combinaison de services administratifs que les OSP pourraient dispenser, et les implications sur les services en 2007 et en 2008.

En disposant de systèmes et de processus administratifs internes communs, rationalisés et intégrés, le gouvernement est en mesure d'améliorer ses services, ses décisions et ses résultats.

Le gouvernement évalue un deuxième OSP chargé de fournir des services de TI, à commencer par les services d'ordinateurs de bureau et les services de centres de données à l'échelle de l'administration publique. Il semble possible de faire passer progressivement ces ministères et organismes à l'OSP des TI à compter de 2006.

MISE EN PLACE DE SERVICES INTERNES PARTAGÉS

MESURES PRISES

- Examens des services administratifs intégrés ainsi que des stratégies d'amélioration de la gestion des TI
- Lancement d'études de faisabilité concernant la mise en place d'OSP dans ces deux domaines
- La Voie de communication protégée, à titre de réseau sécuritaire et fiable de télécommunications du gouvernement du Canada offrant un accès en ligne aux services publics, est pleinement fonctionnelle

PROCHAINES ÉTAPES

- Mettre la dernière main aux stratégies pluriannuelles de transformation des services internes aux fins d'examen par le Conseil du Trésor (2005)
- Confirmer les services communs fournis au départ dans les domaines des RH, des finances, de la gestion du matériel et des TI, y compris la Voie de communication protégée, ainsi que les premiers ministères et organismes qui pourraient recevoir ces services (2006)
- Éventuellement, dispenser les services partagés à un premier groupe de ministères et d'organismes (2007-2008)

Amélioration de la gestion des approvisionnements et des biens immobiliers

Tel que mentionné dans le budget 2005, le gouvernement adoptera une approche systémique pour des aspects clés de la gestion du matériel, des actifs, des projets et des approvisionnements où les gains d'efficience possibles sont importants. Il **regroupera ses opérations d'approvisionnement**

pour tirer pleinement parti de son pouvoir d'achat, obtenir les meilleurs prix possibles et réduire les frais d'administration et de présentation de rapports.

Le gouvernement répondra de façon plus efficiente aux besoins des gestionnaires, des ministères et des organismes. Par exemple, il exercera une **gestion rigoureuse des coûts unitaires d'approvisionnement** et il fera le suivi des volumes d'achats afin de réaliser des gains d'efficience. Il **veillera à ce que le niveau moyen d'utilisation de locaux corresponde aux critères du secteur privé**, il améliorera ses stratégies de location afin d'utiliser à meilleur escient les locaux à plus faible coût, et il adoptera des mesures destinées à réduire le coût de gestion des projets. Enfin, il réaffectera ces fonds économisés à ses priorités et à l'amélioration de ses activités.

AMÉLIORATION DE LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET DES BIENS IMMOBILIERS

MESURES PRISES

- Examen des immobilisations de l'État
- Mise en œuvre des premières mesures visant à restructurer la gestion des biens et des services acquis, dont :
 - la tenue de projets pilotes
 - de nouvelles politiques d'approvisionnement
 - la publication de normes
 - un système de certification amélioré
 - des outils et des cours de formation

PROCHAINES ÉTAPES

- Lancer des projets pilotes en vue d'adopter une nouvelle approche de financement des immobilisations, telle que proposée dans l'examen des immobilisations (2006)
- Mettre graduellement en place des systèmes pangouvernementaux modernisés pour appuyer la surveillance des marchés, la présentation de rapports et la divulgation plus proactive d'information à leur sujet sur le Web (2006)
- Mettre en œuvre le programme de certification des spécialistes des acquisitions et de la gestion du matériel (2006)
- Mettre progressivement en application de nouvelles politiques afin d'établir des contrôles de gestion plus rigoureux dans l'ensemble du gouvernement et de renforcer la surveillance, par le Conseil du Trésor, des investissements et des enjeux complexes ou à risque élevé (2007-2008)



Conclusion

Un gouvernement réceptif est un gouvernement qui offre des services aux citoyens et qui s'administre à titre d'organisation unifiée et formée de diverses parties. Une approche pangouvernementale d'exécution des programmes et de prestation des services, à l'interne et à l'externe, permet une harmonisation des activités des ministères et organismes et concourt à la coordination avec les autres ordres de gouvernement, ainsi qu'avec le secteur privé et le secteur des organismes à but non lucratif. Une planification et une gestion plus efficaces à l'échelle de l'administration publique font en sorte que les particuliers et les entreprises ont un accès homogène à des services axés sur leurs besoins sans avoir à s'y retrouver dans un dédale de structures sans lien entre elles. La multiplication des services partagés se traduit par une meilleure gestion et par des gains d'efficience.

4 UN GOUVERNEMENT INNOVATEUR

Pour devenir plus innovateur, le gouvernement du Canada va :

- mettre en place une fonction publique professionnelle, capable d'adaptation et dotée des compétences, des outils et des valeurs nécessaires pour assurer l'excellence dans tous les aspects de la gestion publique;
- recueillir et partager une information de grande qualité à l'appui des décisions d'investir et de réaffecter les dépenses en fonction des priorités émergentes.

LE DÉFI

Au cours des dernières décennies, les gouvernements de la plupart des démocraties les plus modernes ont dû relever le défi d'être de véritablement innovateurs, tout en continuant d'exercer une intendance responsable des ressources publiques. Pour ce faire, il faut surtout, une fonction publique capable d'évaluer les dépenses et de remettre en question les processus inefficaces, d'évaluer le rendement des programmes et d'en rendre compte, et de mener ses activités avec transparence. Il faut aussi une saine gestion et un rendement organisationnel solide qui, en bout de ligne, dépendent des gens. Le gouvernement doit investir dans les compétences de son personnel en poste et recruter des employés talentueux qui reflètent la diversité de la population que sert l'administration publique. La réussite du programme gouvernemental d'amélioration de la gestion sera largement tributaire du talent et des connaissances des fonctionnaires, et de leur dévouement au service de l'intérêt public.

L'innovation exigera en outre de meilleurs systèmes de gestion des dépenses. D'habitude, les budgets augmentaient à mesure que de nouvelles priorités étaient identifiées, et ce, jusqu'à ce qu'un seuil critique soit atteint, ce qui exigeait ensuite une réduction radicale, et souvent éprouvante, des dépenses de l'État. Cependant, la nature particulière des défis du XXI^e siècle – pensons notamment à la sécurité publique – fait que des engagements à long terme sont nécessaires, ce qui n'est possible que lorsque le gouvernement maintient à long terme la stabilité budgétaire et dispose de l'information sur le rendement nécessaire pour déterminer où les investissements donnent des résultats.

PLAN D'ACTION

Les activités destinées à instaurer un gouvernement innovateur sont concentrées sur deux aspects :

- l'investissement dans les fonctionnaires;
- une gestion des dépenses axée sur les résultats.



Investir dans les fonctionnaires

Les fonctionnaires sont au cœur d'un gouvernement innovateur. Par leur professionnalisme, leur engagement, leur créativité et leur leadership, ils dirigeront le programme de modernisation et en assureront le succès. Pour réussir, le gouvernement **fournira à tous ses employés la formation et les outils dont ils ont besoin** pour accomplir leur travail, et il leur offrira des occasions d'apprentissage et de perfectionnement tout au long de leur carrière. Le savoir et les compétences seront améliorés à tous les échelons, l'innovation sera favorisée, et un bon rendement sera récompensé. Le gouvernement sera un employeur inclusif dont l'effectif reflétera la diversité du Canada et respectera les droits en matière de langues officielles. Il recrutera une nouvelle génération de fonctionnaires qui amèneront une expérience et des idées nouvelles, et qui remettront en question les façons actuelles de faire les choses.

À ces fins, le gouvernement va :

- terminer la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et veiller à ce qu'elle engendre des retombées durables;
- appliquer une approche plus stratégique de recrutement et de planification des ressources humaines afin de combler les besoins des ministères et de l'ensemble du gouvernement dans des domaines prioritaires clés;
- adopter une approche ciblée à l'égard de l'apprentissage qui multiplie les possibilités pour les fonctionnaires d'apprendre et de parfaire leurs connaissances, leurs compétences et leur professionnalisme tout au long de leurs carrières.

Achèvement de la mise en œuvre de la LMFP

Avant la fin de décembre 2005, le gouvernement achèvera la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, en adoptant la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). La LEFP rendra **les gestionnaires, à tous les niveaux, responsables dans une plus grande mesure du recrutement, en temps et lieu, des employés très compétents** – un facteur de succès clé pour un gouvernement plus innovateur. Aux termes de la LEFP, les gestionnaires devront aussi rendre compte de l'incidence de leurs décisions, et non pas seulement des processus suivis. En outre, d'ici le 1^{er} janvier 2006, afin d'appuyer la mise en œuvre efficace de la LEFP, le nouveau **Tribunal de la dotation de la fonction publique** sera en mesure de remplir l'intégralité de ses fonctions et de fournir aux employés et aux employeurs un mécanisme équitable, efficace et indépendant de règlement des plaintes des employés liées aux nominations internes et aux mises en disponibilité; la Commission de la fonction publique du Canada pourra commencer à s'acquitter de son nouveau mandat; tous les ministères et organismes assumeront leurs nouveaux rôles et nouvelles responsabilités en utilisant de nouvelles politiques et de nouveaux outils de dotation adéquats.

Les gestionnaires ont la possibilité d'embaucher les gens dont ils ont besoin tout en se conformant aux normes d'intégrité les plus élevées ainsi qu'au principe du mérite.

Le gouvernement fera aussi la **mise à jour de son système de classification des emplois** pour l'harmoniser aux réalités du marché du travail, et pour qu'il assure le traitement paritaire du travail

des femmes et des hommes et qu'il facilite le perfectionnement professionnel et la mobilité. D'ici le début de 2009, le gouvernement disposera d'un **système de classification rationalisé** qui rendra possible la prise de mesures de dotation plus rapides et plus efficaces. S'appuyant sur les leçons tirées du passé, le gouvernement va :

- examiner les normes de classification applicables à tous les groupes professionnels;
- simplifier et préciser ses lignes directrices et politiques en matière de classification;
- renforcer le soutien offert aux spécialistes de la classification en améliorant la formation et les outils;
- apporter d'autres améliorations à la surveillance du rendement et des coûts de son système de classification, ainsi qu'à la présentation de rapports à ce sujet.

Parallèlement, le gouvernement continuera de soutenir les composantes de la LMFP déjà en place, comme la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2005, pour inciter les agents négociateurs et les gestionnaires à trouver des solutions innovatrices aux problèmes de ressources humaines (RH) et aux différends en milieu de travail.

ACHÈVEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA LMFP

MESURES PRISES

- Mise sur pied de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, chargée de moderniser la gestion des RH et de promouvoir l'excellence et la responsabilisation dans ce domaine
- Dépôt du projet de loi, sanction royale et début d'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) :
 - Modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques* afin de préciser les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion et de la responsabilisation des RH
 - Mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, pour assurer des relations patronales-syndicales plus productives et reposant sur un meilleur esprit de collaboration

PROCHAINES ÉTAPES

- En 2005, mettre en application la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; dès lors, la LMFP sera entièrement en vigueur
- En 2005, achever l'établissement du nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique
- Terminer la réforme de la classification (d'ici 2009)

Mise en œuvre d'une approche plus stratégique en matière de planification et de recrutement des RH

Pour soutenir le système de dotation plus souple qui résulte de la LEFP et renforcer la responsabilisation, le gouvernement reliera la saine planification des RH à la planification opérationnelle. D'ici 2006, le gouvernement veillera à **l'intégration, par tous les ministères et organismes, de la planification des RH à la planification opérationnelle**, grâce à la recherche, à l'information, aux outils et aux compétences en matière de RH des organismes centraux qui seront



plus fiables et plus opportuns. Ainsi, la prévision des besoins en ressources humaines et leur intégration aux plans opérationnels du ministère seront améliorées.

Le gouvernement établira des systèmes intégrés de responsabilisation en matière de RH, grâce aux résultats et aux indicateurs communs rattachés au volet ressources humaines du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). À compter de 2006, le gouvernement soumettra aussi un rapport annuel au Parlement pour faire le point sur la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.

Un soutien central sera fourni à l'égard des activités ministérielles de planification des RH et de recrutement, de manière à répondre aux besoins communs dans les domaines prioritaires.

En outre, pour aider les ministères et les organismes à recruter et à former des personnes pleinement compétentes, le gouvernement cherchera des moyens efficaces de recruter dans les domaines prioritaires communs qui servent l'ensemble de l'administration publique. Cette façon de faire **appuiera l'objectif d'une fonction publique davantage inclusive qui recrutera des employés talentueux provenant de toutes les régions du pays**. Le gouvernement commencera à mettre en œuvre cette approche en 2007 pour ajouter à la souplesse accrue de la LMFP, qui permettra aux ministères et aux organismes de recruter les employés qualifiés dont ils ont besoin.

Enfin, le gouvernement va aussi moderniser le régime de rémunération des fonctionnaires. Il est essentiel que la fonction publique dispose d'un régime de rémunération concurrentiel, équitable et abordable pour pouvoir attirer, récompenser et maintenir en poste les personnes ayant le talent et les compétences nécessaires, dans toutes les régions du pays. Le gouvernement a entrepris un **examen exhaustif de la rémunération**. Une fois cet examen terminé, il mettra à jour son approche stratégique en matière de rémunération, pour que celle-ci soit adaptée au plus haut niveau de responsabilités et de responsabilisations qui caractérise un régime de gestion plus transparent et plus axé sur le rendement.

MISE EN ŒUVRE D'UNE APPROCHE PLUS STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE PLANIFICATION ET DE RECRUTEMENT DES RH

MESURES PRISES

- Mise sur pied du Comité des sous-ministres sur la planification et le recrutement des ressources humaines
- Adoption d'outils nouveaux ou améliorés de planification des RH pour appuyer l'analyse des besoins futurs
- Analyse effectuée de la situation du recrutement

PROCHAINES ÉTAPES

- D'ici 2006, veiller à ce que la planification des RH et la planification opérationnelle soient intégrées dans l'ensemble de l'administration publique
- D'ici 2007, élaborer une stratégie de planification et de recrutement des RH, y compris une évaluation complète des besoins actuels et futurs des mesures à prendre pour compléter les stratégies ministérielles de recrutement dans les domaines prioritaires communs

Accroissement du professionnalisme, des compétences et du savoir de la fonction publique grâce à l'apprentissage et au perfectionnement

Un gouvernement déterminé à innover soutient l'apprentissage de ses employés tout au long de leur carrières. Le gouvernement mettra en place immédiatement un nouveau cadre d'apprentissage pour encourager :

- la capacité de chacun à effectuer son travail, à être prêt pour les tâches à venir et à prendre l'initiative du changement;
- le leadership organisationnel pour les transformations, tant celles apportées à l'intérieur de la fonction publique que celles influant sur la totalité des aspects de la prestation des services dispensés aux Canadiens et aux Canadiennes;
- l'innovation qui aidera la fonction publique à demeurer à la fine pointe de la gestion gouvernementale.

La fonction publique a besoin des bons employés pour que le travail soit exécuté. À cette fin, le gouvernement commencera à recruter et former des employés dans des domaines prioritaires, dont les dirigeants principaux des finances, les dirigeants principaux de l'évaluation et les spécialistes des ressources humaines, ainsi que de la gestion du matériel et de l'approvisionnement.

Selon ces priorités, le gouvernement ciblera ce nouvel investissement en apprentissage sur les besoins particuliers de trois groupes de fonctionnaires;

- Les *nouveaux employés*, qui sont l'avenir de la fonction publique et qui doivent bien entreprendre leurs carrières, en comprenant clairement le rôle spécial du fonctionnaire et les attentes envers lui. Par conséquent, à compter de janvier 2006, les nouveaux fonctionnaires suivront, dans les deux premiers mois de leur entrée en fonction, non seulement un **programme d'orientation** sur le fonctionnement du gouvernement, mais aussi sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique;
- Les experts *fonctionnels des finances, de la vérification, de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et des ressources humaines*, sur qui dépend tellement une fonction publique efficace afin d'établir un juste équilibre entre la conformité et la mise en œuvre efficace des programmes, et qui auront accès à des programmes de formation spécialisée afin de soutenir le perfectionnement professionnel et la certification, et enfin
- Les *superviseurs à tous les niveaux*, qui assument des responsabilités particulières à l'égard du leadership organisationnel et des importants pouvoirs qui leur sont attribués pour la gestion des finances et des ressources humaines, et qui recevront de la formation ciblée et suivront des programmes de perfectionnement en leadership.

Pour renforcer sa capacité dans les deux langues officielles, le gouvernement va aussi élaborer et mettre en œuvre un **plan d'action visant à accroître l'efficacité de la formation linguistique**. De son côté, la Commission de la fonction publique du Canada adoptera dès que possible une **nouvelle approche d'évaluation linguistique**, qui incorporera les pratiques exemplaires d'évaluation des connaissances en langue seconde. Cette approche inclura une procédure d'examen des cas d'échecs multiples, une meilleure évaluation des compétences en



communications orales des candidats éprouvant des difficultés particulières et l'incorporation des résultats de la recherche sur les pratiques exemplaires à l'évaluation des connaissances en langue seconde.

Lorsque les sous-ministres assumeront de nouvelles responsabilités pour la gestion des ressources humaines en vertu de la LMFP, ils mettront en œuvre **des stratégies d'apprentissage pour leurs organisations**. Afin d'orienter ces efforts et de veiller à ce que les objectifs de perfectionnement et d'apprentissage de la fonction publique soient atteints, les organismes centraux établiront des exigences d'apprentissage et des normes de connaissance minimales afin de donner aux fonctionnaires l'orientation dont ils auront besoin pour poursuivre leur apprentissage permanent.

De plus, le **Code de conduite du secteur public** et la **Charte des valeurs de la fonction publique** énonceront les valeurs fondamentales de la fonction publique et refléteront le professionnalisme des fonctionnaires. Ils établiront des normes de rendement et de conduite, et le gouvernement offrira de la formation pour s'assurer que ces normes sont respectées.

ACCROISSEMENT DU PROFESSIONNALISME, DES COMPÉTENCES ET DU SAVOIR DE LA FONCTION PUBLIQUE GRÂCE À L'APPRENTISSAGE ET AU PERFECTIONNEMENT

MESURES PRISES

- Création de l'École de la fonction publique du Canada, qui est chargée de mettre en œuvre des programmes d'apprentissage de pointe afin de former un effectif hautement compétent et professionnel

PROCHAINES ÉTAPES

- Élaborer le nouveau cadre stratégique d'apprentissage (2005)
- Mettre en œuvre des programmes de recrutement et de perfectionnement du personnel dans les domaines prioritaires (2006)
- Instaurer de nouvelles exigences en matière de formation, y compris l'orientation des nouveaux fonctionnaires, la formation sur l'utilisation des pouvoirs délégués, et une formation spécialisée pour les groupes fonctionnels (2006)
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action de la formation linguistique, et pour que la Commission de la fonction publique du Canada établisse une nouvelle approche d'évaluation des connaissances linguistiques (2006)

Une gestion des dépenses axée sur les résultats

Une meilleure gestion des dépenses grâce à une meilleure gestion de l'information

Pour mieux rapprocher les dépenses et les résultats obtenus, le gouvernement a créé sa *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* (SGRR), pour exiger que les ministères et les organismes mettent en place des structures afin de rapprocher **les programmes et les activités des résultats stratégiques de haut niveau des organisations**, ainsi que documentent l'information clé sur les dépenses de ressources et les résultats obtenus. Toutes les organisations financées au moyen de crédits parlementaires ont commencé à mettre en place une SGRR en 2005, et le gouvernement va accélérer le processus dans l'avenir. Ces structures soutiendront une approche pangouvernementale de collecte et d'analyse de données sur les résultats financiers et

non financiers, ce qui permettra au gouvernement de mieux évaluer l'optimisation des ressources, affecter plus efficacement celles-ci et de rendre compte de son rendement.

Le gouvernement a aussi entrepris de mettre au point le **nouveau Système d'information sur la gestion des dépenses** (SIGD) afin de recueillir des données qu'exige la *Politique sur la SGRR*. Au cours des deux prochaines années, cet important changement au niveau des systèmes permettra d'automatiser des éléments clés de la gestion des dépenses, notamment le processus conduisant à la préparation du Budget principal des dépenses déposé au Parlement. Le gouvernement cherchera des façons de **faire concorder davantage les plans de dépenses présentés dans les budgets des dépenses avec ceux exposés dans le budget** pour que les parlementaires soient plus en mesure d'effectuer un suivi des dépenses au cours du cycle budgétaire. Ils pourront ainsi se faire une meilleure idée des objectifs des nouveaux investissements du gouvernement, vérifier plus facilement les résultats atteints et tenir le gouvernement responsable.

À mesure que le SIGD sera implanté, à compter de 2006, le gouvernement produira une information plus exacte, plus uniforme et plus détaillée sur les dépenses et sur le rendement dans l'ensemble de l'administration publique. De cette manière, il pourra établir des liens entre les priorités et l'information sur les dépenses et les résultats des programmes, d'où une meilleure planification et des rapports plus complets.

Les décisions d'affectation et de réaffectation de fonds sont fondées sur l'évaluation des dépenses proposées dans l'optique d'une optimisation des ressources, ce que permet une information financière et non financière exacte, se prêtant aux comparaisons.

Une approche de gestion des dépenses plus stratégique dans les domaines prioritaires horizontaux

Le gouvernement élabore une approche à l'égard de la gestion des dépenses, qui améliorera l'établissement des priorités, la planification budgétaire et l'affectation du financement, par souci de stabilité à long terme. À cette fin, le gouvernement apporte des améliorations à son système de gestion des dépenses afin de recueillir une information plus exacte, plus uniforme et plus transparente sur le rendement.

Le gouvernement a en outre accru sa connaissance des grands enjeux horizontaux, qu'ils soient reliés aux programmes ou de nature plus administrative. Par exemple, dans son budget 2005, le gouvernement a pris l'engagement **d'examiner tous les programmes relatifs au changement climatique** (il en existe actuellement une centaine, exécutés par 12 ministères ou organismes fédéraux) avant d'y affecter d'autres fonds, de manière à optimiser les résultats et à assurer l'atteinte des objectifs de réduction des émissions. Il terminera cet examen en fonction d'un cadre de gestion du rendement en 2005 et il soumettra des recommandations aux ministres concernant l'affectation de nouveaux fonds à compter de 2006. Le cadre de gestion du rendement pour le changement climatique constituera aussi le fondement décisionnel des futures réaffectations dans ce domaine. Il s'agira d'une importante première étape pour permettre au gouvernement de réaffecter ses ressources par rapport à ses objectifs globaux selon l'ordre de priorité de ses politiques horizontales.



Le gouvernement se penchera sur différents autres secteurs prioritaires en fonction des mêmes objectifs : accroître la transparence et obtenir de meilleurs résultats pour les investissements effectués. Il s'agit notamment des programmes de **sécurité publique et d'antiterrorisme**, le but étant de prendre des décisions plus éclairées sur les nouveaux investissements et les réaffectations pour la sécurité en 2006, et les **programmes relatifs aux Autochtones** de manière à améliorer leurs conditions socio-économiques dans les collectivités autochtones.

Bref, le gouvernement est activement engagé dans l'élaboration et la promotion d'approches horizontales en matière de gestion, de manière à soutenir la responsabilisation, l'adaptabilité et l'innovation. Il faudra pour cela procéder à une transformation fondamentale du mode de fonctionnement du gouvernement, dans des domaines comme la prestation de services, les opérations internes et la gestion des politiques et des programmes. La création de Service Canada et de son guichet unique à un éventail de programmes et de services constitue l'exemple le plus visible de gestion horizontale de la prestation des services. Quant aux opérations internes, le gouvernement a l'intention de mettre en application des modèles de prestation de services partagés qui simplifieront et uniformiseront les processus opérationnels et les systèmes d'information, de manière à appuyer un processus décisionnel pangouvernemental. Enfin, d'importants progrès sont accomplis en vue d'améliorer la gestion horizontale des politiques et des programmes à un niveau systémique et sectoriel. Parmi les exemples au niveau systémique, mentionnons la mise en œuvre de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) et du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), qui établissent une approche commune dans l'ensemble de l'administration fédérale pour évaluer l'optimisation des ressources, affecter les ressources et faire rapport du rendement. À un niveau sectoriel, le gouvernement évalue l'efficacité de la gestion des dépenses dans des domaines comme le changement climatique ou les programmes destinés aux Autochtones, afin de formuler des points de vue communs sur les résultats partagés et de faire le suivi de ces résultats dans une perspective horizontale.

Le gouvernement prévoit également améliorer sa capacité à évaluer l'efficacité de ses programmes, parce qu'il est nécessaire de soutenir une gestion des dépenses axée sur les résultats. Dans le but d'optimiser les ressources, il faut établir des liens plus directs entre les leçons retirées de l'évaluation des programmes et les décisions d'affectation des ressources prises par les organismes centraux et dans l'ensemble de l'administration publique. En 2006, le gouvernement va renforcer sa politique d'évaluation et exigera des renseignements nettement plus complets sur l'efficacité des programmes, à l'appui de l'affectation et de la réaffectation des ressources dans tous les programmes.

UNE MEILLEURE GESTION DES DÉPENSES GRÂCE À UNE MEILLEURE GESTION DE L'INFORMATION – UNE APPROCHE DE GESTION DES DÉPENSES PLUS STRATÉGIQUE DANS LES DOMAINES PRIORITAIRES HORIZONTAUX

MESURES PRISES

- Examen et harmonisation des programmes et des opérations en fonction des priorités
- Réaffectation de fonds totalisant 11 milliards de dollars sur cinq ans et de 1 milliard additionnel par année
- Mise en application de la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* (SGRR)

PROCHAINES ÉTAPES

- Établir les enjeux de gestion des dépenses selon une perspective pangouvernementale en vue de leur examen par le Conseil du Trésor (2005)
- Renouveler la *Politique d'évaluation* pour renforcer la fonction d'évaluation des programmes (2006)
- Utiliser systématiquement le système d'information sur les dépenses et le rendement pour soutenir les processus de préparation budgétaire et de réaffectation (2006)
- Appliquer la SGRR à l'intérieur de l'administration publique et continuer de la perfectionner (jusqu'en 2007)
- Mettre progressivement au point un système d'information de gestion (jusqu'en 2007)

Conclusion

Un gouvernement innovateur est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, instruite, dotée d'outils modernes, à laquelle sont offertes de la formation et des occasions d'apprentissage permanent. Il dispose de l'information pertinente pour examiner ses activités, établir les priorités, faire des investissements éclairés, prendre des décisions judicieuses sur les réaffectations et obtenir des résultats. Il accroît sa productivité en recourant à des processus normalisés et des systèmes communs. La fonction publique est une organisation d'apprentissage qui est au service de l'ouverture, l'innovation, la prise de risque responsable et l'excellence du rendement.



5 CONCLUSION : UN GOUVERNEMENT RESPONSABLE, RÉCEPTIF ET INNOVATEUR

Il existe des liens évidents entre ces trois caractéristiques de gouvernement : réceptif, innovateur et responsable. Pour que le gouvernement soit réceptif, il est crucial que les politiques, les programmes et les services soient conçus pour servir les intérêts des Canadiens et des Canadiennes. On ne peut se concentrer sur les besoins des citoyens sans une approche axée sur les résultats en matière de gestion des dépenses et des RH, c'est-à-dire une approche caractéristique d'un gouvernement innovateur, et sans les mesures de surveillance et de contrôle essentielles à un gouvernement responsable.

Dans son ensemble, le plan d'action énoncé dans ce programme de modernisation de la gestion influe sur presque tous les aspects de l'activité gouvernementale et il débouchera sur une importante réforme. Mais la réforme des politiques, des programmes, des systèmes et des méthodes ne peut à elle seule nous permettre d'atteindre notre but. Selon l'un des principes sous-jacents du système canadien de gouvernement responsable, le gouvernement doit sans cesse s'efforcer, dans toutes ses actions, de servir la population canadienne en appliquant les valeurs d'éthique et d'intégrité.

Ainsi, le rétablissement de la confiance par la démonstration de l'intégrité et de la compétence représente un thème commun à chaque aspect de ce plan d'action :

- les programmes et les services devront être gérés de manière à en accroître la pertinence et la cohérence;
- ils devront également être exécutés de façon à optimiser les ressources et à faire la preuve d'une bonne intendance;
- les gestionnaires devront rendre compte directement et franchement des résultats de leurs programmes, et respecter l'éthique et les valeurs de la fonction publique.

Une telle amélioration de la gestion exigera un effort soutenu et, en temps voulu, l'investissement des ressources nécessaires pour réaliser la transformation.

Ce programme aura une incidence sur tous les aspects des activités du gouvernement. Ce dernier fournira tous les renseignements nécessaires aux employés et les incitera à participer au processus, car il est essentiel que ceux-ci, dont l'engagement envers le professionnalisme et la fonction publique est digne de mention, fassent preuve d'enthousiasme pour que le changement porte fruit.

Le gouvernement exécutera, gèrera et surveillera son programme en respectant un échéancier raisonnable, selon une démarche progressive soutenue par les ressources nécessaires. Dans bien des cas, il faudra plusieurs années avant que les initiatives donnent tous les résultats escomptés, et

ce ne sera possible que si des efforts constants sont déployés à court terme. C'est pourquoi **un comité de surveillance composé de leaders indépendants des secteurs public et privé sera mis sur pied pour conseiller le président du Conseil du Trésor sur les mesures prises pour améliorer la gestion. Le comité de surveillance fera rapport chaque année des progrès réalisés par le gouvernement pour mettre en œuvre ces initiatives.**

Au cours des deux dernières années, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes et la vérificatrice générale du Canada ont formulé de nombreuses recommandations et observations dans le but de renforcer les pratiques de gestion dans le secteur public. Le gouvernement a tenu compte de leurs points de vue et de leurs suggestions pour élaborer ce plan d'action. Il ne terminera ses plans qu'après avoir pris connaissance des constatations et des recommandations de monsieur le juge Gomery et de la Commission d'enquête sur le Programme de commandites et les activités publicitaires. Lorsque le gouvernement aura reçu les recommandations de monsieur le juge Gomery et qu'il les aura examinées, le président du Conseil du Trésor proposera de comparaître devant le Comité permanent des comptes publics pour fournir davantage de précisions, vérifier la démarche adoptée par le gouvernement et prendre directement connaissance des opinions des parlementaires.

Le gouvernement reconnaît que, en définitive, sa réussite dépendra du succès de ses programmes et services pour répondre aux besoins de la population, de la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes quant à sa façon d'affecter les ressources et de rendre compte de son rendement, de la fierté que les fonctionnaires fédéraux tirent de leur travail et de la confiance que la population canadienne manifeste relativement à leur efficacité. En 2006, le gouvernement commencera à produire un rapport annuel sur l'évolution de ses pratiques de gestion, dans lequel il insistera sur les progrès réalisés pour des éléments précis de son programme et sur la manière dont ceux-ci permettent de respecter les normes de compétence et d'intégrité auxquelles les Canadiens et les Canadiennes s'attendent au chapitre de la gestion du secteur public .



ANNEXE : PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR POUR AMÉLIORER LA GESTION

Le gouvernement du Canada a franchi une nouvelle étape dynamique de son initiative visant à mettre sur pied un gouvernement **responsable, réceptif et innovateur**. Le plan d'action exhaustif présenté ci-dessus prévoit l'amélioration constante de la gestion.

Le gouvernement a déjà jeté les bases nécessaires pour mettre en œuvre rapidement ce plan de grande envergure. À l'instar d'autres organisations, tant publiques que privées, les administrations publiques au Canada et dans le monde entier ont dû adapter leurs pratiques de gestion en fonction de l'évolution de la conjoncture et des défis nouveaux. Compte tenu de ces mesures et d'autres efforts, le gouvernement du Canada est bien placé pour améliorer davantage la gestion du secteur public.

I. PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR POUR CORRIGER LES LACUNES EN MATIÈRE DE GESTION

Le gouvernement a reconnu de récentes lacunes en matière de gestion – plus particulièrement au chapitre des commandites et des activités publicitaires – et il a pris des mesures pour corriger la situation. Pour résoudre ces problèmes, il a :

- **annulé le programme des commandites** en décembre 2003 et il a démantelé Communication Canada;
- élaboré la *Loi modifiant la Loi électorale du Canada et la Loi de l'impôt sur le revenu (financement politique)*, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2004. Cette loi fixe de **nouvelles limites pour les contributions aux partis politiques**, élargit la portée des initiatives de divulgation et prévoit de nouvelles mesures régissant le financement public des partis politiques (voir : http://www.parl.gc.ca/37/2/parlbus/chambus/house/bills/government/C-24/C-24_4/C-24_cover-F.html);
- produit le projet de *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles* en octobre 2004, pour établir des **mécanismes de divulgation des actes répréhensibles** dans le secteur public et pour protéger les fonctionnaires dénonciateurs, par suite de l'engagement pris par le président du Conseil du Trésor en février 2004 de protéger entièrement les fonctionnaires qui fourniraient de l'information sur le scandale des commandites, même si le Canada n'avait pas encore mis en place une législation sur la dénonciation (voir : http://www.parl.gc.ca/common/Bills_ls.asp?lang=F&ls=C11&source=library_prb&Parl=38&Ses=1);
- **restructuré la façon d'acheter de la publicité fédérale** pour s'assurer que les Canadiens et les Canadiennes en obtiennent davantage pour leur argent, et il a choisi une nouvelle agence de

coordination dont la portée du mandat est plus précise (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/sipubs/comm/adv-pub/index_f.asp);

- pris l'engagement de **présenter au Parlement un rapport annuel** sur ses activités publicitaires, pour accroître la transparence et la responsabilisation dans ce domaine;
- éliminé la Réserve pour l'unité (voir http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/ur-ru/ur-ru_f.asp);
- nommé un avocat spécial pour **recouvrer les fonds ayant pu être détournés**, ce qui a conduit, en mars 2005, à des poursuites en responsabilité intentées en mars 2005 contre dix-neuf parties défenderesses en vue de recouvrer des sommes totalisant 44,1 millions de dollars (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rg/oag-bvg/media/commission_f.asp);
- demandé à monsieur le **juge Gomery de faire enquête sur les manquements survenus dans la gestion** du Programme de commandites et des activités publicitaires, ainsi que sur les raisons de ceux-ci, et de recommander des changements pour empêcher que de tels cas de mauvaise gestion ne se reproduisent dans l'avenir (voir : <http://www.gomery.ca/fr/index.asp>).

II. PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR POUR RENFORCER LA RESPONSABILISATION

1. Pour renforcer le rôle du Parlement et pour présenter de meilleurs rapports axés sur les résultats, le gouvernement a :

- diffusé *Éthique, responsabilité, imputabilité - Plan d'action pour la réforme démocratique* et il a commencé à chercher des façons d'intensifier le rôle des parlementaires, d'élargir le rôle des comités chargés d'élaborer des lois et d'augmenter le nombre de comparutions des ministres dans le cadre des travaux des comités (voir : http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=publications&doc=dr-rd/dr-rd_f.htm);
- déposé un rapport annuel au Parlement (*Le rendement du Canada*) qui donne un aperçu de haut niveau sur la manière dont les programmes, les dépenses et le rendement de l'État contribuent à la qualité de vie au Canada (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/04/cp-rc_f.asp);
- amélioré l'uniformité de l'information qu'il présente dans les budgets des dépenses (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/1104_f.asp);
- adopté la comptabilité d'exercice intégrale dans les comptes publics de 2003 pour mieux appuyer la surveillance exercée par le Parlement sur les dépenses publiques;
- déposé les rapports annuels du greffier du Conseil privé au premier ministre pour mettre en évidence les enjeux prioritaires au titre de la gestion du secteur public (voir : <http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=clerk&sub=annualreports>).

2. Pour faire bien comprendre les responsabilités et les responsabilisations des ministres et des sous-ministres, le gouvernement a :

- renforcé, mis à jour et diffusé des lignes directrices à l'intention des ministres, et des sous-ministres (voir : http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=publications&doc=guidemin/guidemin_f.htm et http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?page=publications&Language=F&doc=gdm-gsm/gdm-gsm_doc_f.htm);



- mis à jour les *lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres* (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/mg-ldm/gfmo_f.asp);
 - amorcé des examens sur les responsabilités et les responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires, et sur des cas de non-conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à la suite du dépôt du rapport de la vérificatrice générale du Canada sur le Programme de commandites et les activités publicitaires⁷ (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rg/oag-bvg/media/stamaps-rtrgesp_f.asp).
3. Le gouvernement a pris des mesures pour **renforcer la gouvernance et la responsabilisation dans les sociétés d'État** (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse_f.asp). À la suite de l'examen le plus approfondi effectué depuis plus de vingt ans sur la gouvernance des sociétés d'État, le gouvernement a annoncé trente et une nouvelles mesures destinées à :
- clarifier les rapports entre les sociétés d'État et les ministres;
 - renforcer les régimes de responsabilisation;
 - rendre plus transparent le processus de nomination des premiers dirigeants et des membres des conseils d'administration;
 - renforcer les régimes de vérification;
 - rendre les activités et le fonctionnement des sociétés d'État plus transparents.
4. Pour **améliorer la surveillance du Conseil du Trésor**, le gouvernement a :
- remanié le cadre de politiques en matière de langues officielles (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/olpf-cplo_f.asp);
 - commencé à renouveler et à uniformiser ses politiques de gestion;
 - adopté le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) afin de clarifier pour les sous-ministres les attentes au titre de l'excellence de la gestion (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp);
 - amélioré l'utilisation du CRG pour évaluer la capacité de gestion des ministères et établi un lien entre les évaluations du CRG et les évaluations du rendement et de la rémunération des sous-ministres.
5. Pour renforcer **la gestion financière et la vérification interne**, le gouvernement a :
- rétabli le Bureau du contrôleur général, et il a nommé un nouveau contrôleur général (voir : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/0506_f.asp);
 - énoncé l'orientation nécessaire pour renforcer la fonction de contrôle dans les domaines de responsabilité des dirigeants principaux des finances;
 - énoncé l'orientation nécessaire pour renforcer la vérification interne (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/1118_f.asp).
6. La fonction publique doit posséder une culture reposant sur les **valeurs et l'éthique**, afin de maintenir la confiance du public à l'endroit du gouvernement. À cette fin, le gouvernement a :

- adopté un *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêt et l'après-mandat* (voir : http://www.parl.gc.ca/oec/fr/public_office_holders/conflict_of_interest/)
- informé les employés de leurs obligations aux termes du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp);
- mis en place des Commissaires à l'éthique entièrement indépendants à la Chambre des communes et au Sénat (voir : <http://www.parl.gc.ca/oec/> et <http://sen.parl.gc.ca/soe-cse/aboutus.html>).

7. Pour **accroître la transparence**, le gouvernement a :

- commencé à divulguer à chaque trimestre sur les sites Web des ministères les frais de voyage et d'accueil des ministres, des secrétaires parlementaires, du personnel politique et des hauts fonctionnaires;
- commencé à divulguer à chaque trimestre sur les sites Web des ministères les marchés ministériels de biens et de services d'une valeur de plus de 10 000 \$;
- commencé à divulguer à chaque trimestre sur les sites Web des ministères les mesures de reclassification des postes au sein de la fonction publique (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/pd-dp/index_f.asp);
- assujetti dix sociétés d'État additionnelles à la *Loi sur l'accès à l'information* (voir : <http://lois.justice.gc.ca/fr/A-1/index.html>).

III. PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR POUR AMÉLIORER LA RÉCEPTIVITÉ

1. Le gouvernement a donné suite aux priorités des citoyens au titre de **l'amélioration des services**. Il a :

- implanté avec succès l'initiative Gouvernement en direct et a offert sur Internet 130 de ses services les plus utilisés. Pour une cinquième année de suite, le Canada s'est classé au premier rang des leaders mondiaux au chapitre des services gouvernementaux en ligne⁸ (voir : http://www.gol-ged.gc.ca/index_f.asp);
- accru la satisfaction de la clientèle par rapport aux services gouvernementaux grâce à l'Initiative d'amélioration du service (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/index_f.asp);
- adopté des mesures pour réduire les temps d'attente dans les bureaux et pour améliorer la qualité des services offerts par téléphone;
- lancé Service Canada pour donner aux Canadiens et aux Canadiennes un accès à guichet unique à l'information et aux services à partir d'une vaste gamme de ministères et d'organismes⁹ (voir : <http://www.servicecanada.gc.ca/fr/accueil.html>);
- mis à jour les politiques sur l'utilisation des langues officielles dans les communications, les services au public, les sites Web et les communications électroniques.

2. Pour **protéger la santé des Canadiens et des Canadiennes et accroître leur sécurité, garantir un environnement durable, et favoriser un milieu propice à l'innovation et à la compétitivité de l'économie**, le gouvernement a :



- lancé la réglementation intelligente, en collaboration avec les intervenants et les citoyens afin de mettre sur pied un système de réglementation plus efficace, efficient et prévisible (voir : <http://www.regulation.gc.ca/default.asp?Language=F&page=home>);
 - demandé l'avis du Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente et des intervenants concernant les principales questions de réglementation (voir : <http://www.pco-bcp.gc.ca/smartreg-regint/fr/index.html>);
 - diffusé le document intitulé *La réglementation intelligente : rapport sur les initiatives et les projets*, la première d'une série de mises à jour (voir : <http://www.regulation.gc.ca/default.asp?Language=F&page=report>).
3. Pour accroître **l'efficience et l'efficacité** de ses activités internes, le gouvernement a :
- examiné certaines activités fondamentales, notamment la gestion des immobilisations, les méthodes d'acquisition et d'impartition, et la gestion de la technologie de l'information (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/wtisc-vpsac_f.asp);
 - procédé à des travaux essentiels d'analyse et de planification afin d'accroître l'efficience de ses systèmes et services administratifs internes (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/cas-sam/cas-sam_f.asp et http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/gor-eog/itsr-est_f.asp);
 - évalué les avantages d'une démarche commune et examiné la possibilité que des organismes unifiés offrent aux ministères et aux organismes d'importants services administratifs internes et services de technologie de l'information;
 - mis en service la Voie de communication protégée, un réseau de télécommunications fiable qui offre des services protégés à accès en ligne (voir : http://www.tpsgc.gc.ca/text/factsheets/secure_channel-f.html);
 - implanté les premières mesures de réforme de la gestion des actifs et des services acquis, ce qui comprend des projets pilotes, de nouvelles politiques sur les acquisitions, la publication de normes, un régime d'attestation amélioré, et des outils et des cours de formation améliorés.

IV. PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR POUR FAVORISER L'INNOVATION

1. En matière de ressources humaines, le gouvernement a entrepris d'éliminer des strates entières de règles complexes et de processus fastidieux afin de **rendre la fonction publique plus souple et plus ouverte**. Il a :
- adopté la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) en 2003, qui constitue le plus important changement des dispositions législatives sur les ressources humaines en quatre décennies (voir : <http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html>);
 - modifié la *Loi sur la gestion des finances publiques* afin de préciser les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion et de la responsabilisation des RH (voir : <http://lois.justice.gc.ca/fr/F-11/index.html>);
 - mis en œuvre la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, qui l'aidera à établir des relations plus productives et axées davantage sur la collaboration entre le patronat et le milieu syndical (voir : <http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.3/index.html>);

-
- établi l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, y compris un Centre d'excellence sur l'intégration des RH et de la planification opérationnelle (voir : http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp et http://publiservice.psmod-modfp.gc.ca/index_f.asp);
 - mis sur pied l'École de la fonction publique du Canada, qui est chargée de mettre en œuvre des programmes d'apprentissage de pointe afin de former un effectif hautement compétent et professionnel (voir : http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html).
2. Une **gestion disciplinée et responsable des dépenses publiques** requiert un examen constant des programmes; ainsi, le gouvernement a :
- **examiné ses dépenses** et dégagé jusqu'à 1 milliard de dollars par année à même les dépenses annuelles, et il a utilisé ce montant pour promouvoir la croissance économique et le progrès social (voir : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0929_f.asp);
 - mis en lumière des gains d'efficience possibles au titre des activités gouvernementales et il a dégagé ainsi 11 milliards de dollars additionnels sur cinq ans, à compter de l'exercice 2005-2006 pour s'attaquer à de nouveaux besoins (voir : <http://www.fin.gc.ca/budget05/booklets/bkexpf.htm>).
3. Pour renforcer **la fiabilité et la crédibilité de l'information** qui permettent de fonder des décisions, d'obtenir la meilleure valeur en contrepartie des dépenses et d'appuyer la responsabilisation financière, le gouvernement a :
- approuvé l'adoption du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) – un cadre de normes d'information et de processus opérationnels communs à l'ensemble de l'administration publique qui fournira de manière intégrée de l'information financière et non-financière (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/index_f.asp);
 - implanté la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* pour trouver un moyen commun pangouvernemental d'établir un lien entre les dépenses et les résultats atteints, ce qui lui permettra de mieux comparer les programmes et leur efficacité (voir : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/mrrsp-psgrr_f.asp).



Notes

- 1 Mintzberg, Henry, « Managing Government – Governing Management », *Harvard Business Review*, mai-juin 1996, pp. 75-83.
2. Organisation de coopération et de développement économiques. *E-Government for Better Government*, 30 mars 2005, p. 3.
3. *Renforcer la transparence, la responsabilisation et la gestion dans l'ensemble du secteur public*, communiqué de presse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le 10 février 2004. Se reporter au rapport de la vérificatrice générale du Canada, Imprimeur de la Reine, novembre 2003. Le rapport a été déposé le 10 février 2004.
- 4 Rapport de novembre 2004 de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, *Questions d'une importance particulière – 2004*, page 6, paragraphe 30.
- 5 Les dix sociétés d'État additionnelles assujetties en 2005 à la *Loi sur l'accès à l'information* sont : La Corporation de développement des investissements du Canada, la Fondation canadienne des relations raciales, la Société de développement du Cap-Breton, la Corporation Fonds d'investissement du Cap-Breton, Entreprise Cap-Breton, Marine Atlantique S.C.C., la Société du Vieux-Port de Montréal, Parc Downsview Park, Queens Quay West Land Corporation et Ridley Terminal Inc.
- 6 Les sept autres sociétés d'État, qui devront se conformer en 2006 à la *Loi sur l'accès à l'information* sont : Via Rail, le Centre national des arts, la Société Radio-Canada, Exportation et Développement Canada, la Société canadienne des postes, Énergie atomique du Canada Itée et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public.
- 7 Ces examens sont affichés à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca> Le gouvernement en a intégré les principales conclusions et recommandations dans le plan d'action énoncé dans le présent document, et les examens ont été diffusés à titre de documents d'accompagnement.
- 8 Accenture. *e-Government Leadership: High Performance, Maximum Value*.
- 9 Parmi ces ministères et organismes, mentionnons Passeport Canada, l'Agence du revenu du Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Patrimoine canadien.