



**Fonction de contrôleur moderne :
Base de la gestion moderne**

**Direction de la fonction de contrôleur
Secrétariat du Conseil du Trésor**



Introduction

La modernisation de la fonction de contrôleur est une réforme de la gestion axée sur une saine gestion des ressources et l'efficacité du processus décisionnel. Elle se situe au cœur même du cadre de gestion du gouvernement du Canada énoncé dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Dans sa quête pour offrir des services de qualité supérieure au public, le gouvernement du Canada s'est engagé à l'égard de l'excellence dans quatre secteurs qui sont essentiels pour assurer un bon rendement du secteur public, notamment l'accent sur les citoyens, les valeurs, les résultats et les dépenses judicieuses. Les Canadiens s'attendent à voir une amélioration continue des pratiques de gestion, un accent accru sur les résultats, des dépenses judicieuses et la reddition de comptes.

La modernisation de la fonction de contrôleur représente le prérequis et la fondation essentiels pour construire les bases de la gestion moderne. Elle est donc l'étape la plus récente du continuum de l'amélioration de la gestion au sein du gouvernement fédéral. La modernisation de la fonction de contrôleur est indispensable aux affaires gouvernementales et à la gestion de la fonction publique. L'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes et la modernisation de ceux déjà en place sont devenus plus complexes au cours des dernières années pour différentes raisons. L'environnement dans

lequel la fonction publique fédérale fonctionne est en perpétuelle évolution. Des clients et des citoyens de plus en plus connaisseurs et informés s'attendent à des services adaptés et accessibles. Face aux effets de l'économie globale et des défis connexes que doivent relever les entreprises canadiennes pour demeurer compétitives, nous devons revoir nos politiques, programmes et mécanismes de prestation des services. Compte tenu de l'évolution du fédéralisme, nous devons forger des partenariats profitables avec d'autres paliers de gouvernement, le secteur à but non lucratif et le secteur privé, ceci afin de mieux servir les Canadiens. L'application judicieuse des technologies nous permet d'améliorer la prestation de services tout en réduisant les coûts.

« Il faut faire preuve d'un effort constant et d'une attention soutenue pour parvenir à améliorer la gestion. Sans présumer de ce que l'avenir nous réserve, je suis convaincue que le programme de gestion moderne présenté dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* permettra au gouvernement du Canada d'offrir de façon plus économique aux citoyens les services et programmes de grande qualité qu'ils espèrent, qu'ils veulent et qu'ils méritent. »

Lucienne Robillard
Présidente du Conseil du Trésor

Les gestionnaires modernes de la fonction publique vivent cette réalité et doivent effectuer chaque jour des choix difficiles. La modernisation de la fonction de contrôleur vise à assurer que les générations actuelles et futures de gestionnaires de la fonction publique détiennent les connaissances et les compétences nécessaires et qu'ils comprennent leurs rôles et responsabilités afin de fonctionner efficacement dans cet



environnement. Ils méritent d'être bien appuyés par leur organisme relativement aux conseils, informations et aux outils qui leur sont dispensés.

Qu'est-ce qu'il y a de « moderne » au sujet de la fonction moderne de contrôleur? La fonction de contrôleur traditionnelle était axée principalement sur l'information financière.

« La fonction de contrôleur moderne nous fournit la possibilité de réexaminer et d'évaluer la façon dont nous gérons nos activités. En tant que petit organisme, elle nous a été particulièrement bénéfique en nous permettant de faire fond sur nos points forts et de mettre l'accent sur l'apport d'améliorations. Nous estimons qu'un cadre de gestion moderne amélioré s'harmonise bien avec notre situation opérationnelle et qu'il en résultera des gains d'efficacité et un assouplissement de notre organisme. »

Joan MacDonald
Directrice générale, Services ministériels
généraux, Office des transports du Canada

La modernisation de la fonction de contrôleur est axée sur les gens. Les rôles et responsabilités de la fonction de contrôleur ont évolué à la fois pour les gestionnaires et pour les spécialistes fonctionnels. Les défis auxquels sont confrontés les gens sont : 1) la promotion et l'acceptation de l'évolution de ces rôles et responsabilités; 2) la définition des compétences et connaissances requises; 3) l'auto-évaluation pour déterminer dans quelle mesure nous répondons à ce profil de compétences et 4) l'élaboration de plans d'apprentissage pour développer les capacités nécessaires.

La fonction de contrôleur moderne concerne également les infrastructures. Les organisations doivent créer un environnement qui favorise la

modernisation de la fonction de contrôleur et qui prévoit des délégations de pouvoir adéquates, des systèmes d'information intégrés évolués, des contrôles et des outils appropriés afin de permettre aux gestionnaires et spécialistes fonctionnels de gérer dans cette réalité



complexe. Enfin, la modernisation de la fonction de contrôleur fera évoluer les rapports que les ministères et organismes entretiennent avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en sa qualité de conseil de gestion du gouvernement du Canada.

Les quatre piliers de la modernisation de la fonction de contrôleur

Le Groupe de travail indépendant chargé de la fonction de contrôleur a défini la modernisation de la fonction de contrôleur



comme un ensemble de principes fondés sur une philosophie. Cette philosophie est explicite. La gérance des ressources publiques ne peut plus relever du domaine des spécialistes fonctionnels, elle doit devenir une fonction de gestion. Les gestionnaires devraient être en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gérance sans devoir trop recourir à des politiques axées sur le commandement et le contrôle. Par conséquent, un nouveau partenariat, fondé sur un engagement mutuel à l'égard d'un processus décisionnel intégré de gestion, devrait exister entre les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires des programmes.

À partir de cette philosophie, le Groupe d'étude a dérivé quatre principes, aussi appelés les quatre piliers de la modernisation de la fonction de contrôleur. Du fait qu'il comporte des notions de rigidité et de séparation, le choix du terme « pilier » n'est pas heureux puisque les quatre éléments devraient plutôt donner l'idée de systèmes et modes dynamiques de gestion. Dans une organisation pleinement efficace, chacun des éléments fonctionnerait de manière autonome et tous bénéficieraient d'un rapport mutuel dynamique avec les autres.

Le Groupe de travail a proposé que les quatre éléments soient considérés comme des critères préalables essentiels d'un processus décisionnel intégré. Le gestionnaire moderne, qu'il soit aux premières lignes ou à la table du comité exécutif, doit être en mesure de prendre des décisions qui fait appel à l'information intégrée financière et non financière, à la gestion saine des risques, aux options d'assouplissement de la prestation en tenant compte des contrôles appropriés et

aux valeurs et règles d'éthique sûres de la fonction publique.

Information financière et non financière intégrée sur le rendement : La question de la mesure du rendement et de la reddition de comptes à cet égard n'est pas une moindre affaire pour les gouvernements. À travers le monde, différentes administrations œuvrent à l'amélioration de la qualité de l'information sur le rendement offerte à leurs citoyens. La modernisation de la fonction de contrôleur assimile cet engagement à l'égard du rendement et va plus loin. La modernisation de la fonction de contrôleur tient pour acquis que les ministères peuvent non seulement rendre des comptes à l'égard du rendement de leurs programmes mais qu'ils peuvent également, de manière relativement systématique, établir un lien entre les ressources engagées et les résultats atteints. **Ceci devient possible seulement si les ministères mettent en pratique la gestion axée sur les résultats.** Il est normal que les parlementaires veuillent connaître les coûts engagés pour produire certains résultats. Toutefois, pourquoi les gestionnaires doivent-ils également savoir ce qu'il pourrait en coûter pour produire un résultat? Parce qu'il y a d'autres moyens d'y arriver, à des coûts variés, et parce que le fait d'établir une concordance entre les ressources et les résultats permet de faire des choix mieux informés et de choisir le moyen le plus rentable de procéder.

Gestion saine des risques : Le risque et les coûts doivent occuper une place importante dans les analyses des options parce que le niveau de risques qu'un gestionnaire est disposé à gérer influe sur le coût réel de l'atteinte du résultat. Lorsqu'il fait un choix, le gestionnaire se fie, dans une certaine mesure, à son



instinct pour évaluer les risques. Cependant, cela n'est pas suffisant. Toute organisation performante est tributaire de la capacité de ses gestionnaires d'examiner systématiquement le contexte de risque dans lequel ils doivent fonctionner, la tolérance de l'organisation face au risque et les conseils et la marge de manœuvre que l'organisation est disposée à fournir à ses gestionnaires.

« À Communication Canada, nous avons l'intention de concevoir notre nouvelle organisation selon les principes de la fonction de contrôleur moderne, pour nous permettre de répondre efficacement aux besoins des clients. »

David Myers
Directeur général, Bureau du renouvellement
organisationnel
Communication Canada

Contrôle approprié: Face à la diminution des ressources et à l'augmentation des demandes à l'égard d'un engagement public et de la reddition de comptes, les gestionnaires modernes doivent continuellement chercher des moyens innovateurs d'obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Pour ce faire, les gestionnaires doivent pouvoir fonctionner à l'aide d'un cadre approprié de contrôle interne intégré et fondé sur des principes, au lieu d'une multitude de politiques complexes. Encore une fois, il faut tenir compte de la question de la gestion des risques pour établir un contrôle approprié parce que la portée du contrôle est tributaire du niveau de tolérance à l'égard des risques. Si la tolérance est nulle, alors le cadre de contrôle devra être rigide et exhaustif.

« De nombreuses initiatives du gouvernement ayant pour but de renforcer les capacités de gestion, par exemple le projet d'amélioration de l'information communiquée au Parlement et l'initiative portant sur l'intégrité des programmes, sont attribuables au succès de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. Ainsi, pour améliorer l'information communiquée au Parlement, les ministères et les organismes doivent clairement indiquer ce qu'ils ont accompli avec les ressources qui leur ont été confiées et déclarer les coûts des services et des programmes qu'ils ont fournis aux Canadiens. Pour bien s'acquitter de cette tâche, les ministères et les organismes doivent disposer d'une solide fonction de contrôleur. »

Rapport de la vérificatrice générale,
chapitre 7, Les stratégies de mise en œuvre de
la fonction de contrôleur moderne, avril 2002

Valeurs et éthique: En dernier lieu, toutes décisions prises par un gestionnaire de la fonction publique du Canada doivent être fondées sur les valeurs de la fonction publique et de son ministère. Il ne s'agit pas d'une question hypothétique. Les normes d'éthique de la fonction publique du Canada sont parmi les plus élevées au monde. Tous les jours, les fonctionnaires sont appelés à faire des choix difficiles. Leurs ministères doivent leur fournir des conseils et des outils pour appliquer les valeurs de la fonction publique dans les décisions difficiles qu'ils doivent prendre quotidiennement.

Aucun des quatre piliers n'est nouveau, et pris séparément chacun de ces piliers ne « modernise » pas la fonction de contrôleur. C'est la reconnaissance de leur interdépendance et la gestion de leur rapport mutuel qui transforment et « modernisent » la fonction de contrôleur.



Responsabilité et droit

Les gestionnaires devraient considérer les piliers en deux volets : comme une responsabilité personnelle et comme un droit professionnel. En premier lieu, il incombe à chaque gestionnaire de veiller à ce que leurs pratiques de gestion témoignent des quatre principes. Les gestionnaires doivent tenter de prendre des décisions qui font appel à la gestion des risques, à un contrôle approprié, aux ressources et résultats et aux valeurs et aux normes d'éthique de la fonction publique. Toutefois, ils sont également en droit de s'attendre à ce que leurs ministères leur offrent un cadre intégré et un programme pour la gestion des risques, des systèmes qui établissent la concordance entre l'information financière et non financière sur le rendement de manière opportune et accessible, des cadres de contrôle intégrés et des conseils pratiques sur l'application des normes d'éthique et des valeurs dans les décisions prises au quotidien. En retour, les organisations modernes et efficaces ont pour obligation de fournir à leurs gestionnaires un environnement qui favorise la pratique des principes de modernisation de la fonction de contrôleur.



Apprentissage

En tant que gestionnaire de la fonction publique fédérale, vous savez sans doute que la modernisation de la fonction de contrôleur est un élément central du programme à moyen terme du gouvernement pour changer son cadre de gestion, comme il le définit dans le document : *Des résultats pour les Canadiens et Canadiennes*. La mise en oeuvre d'une fonction moderne de contrôleur est une priorité que le

gouvernement partagera avec tous les ministères et les organismes au cours des prochaines années.

Votre rôle est essentiel dans cette initiative qui n'exige rien de moins que l'intégration des principes et des pratiques de la fonction moderne de contrôleur, que certains appellent aussi la gestion moderne, et ce dans tous les secteurs d'activités de gestion ainsi que dans la sensibilisation, la responsabilisation et la façon d'agir de tous les gestionnaires. C'est une nouvelle manière de considérer la fonction de contrôleur - comme une fonction de gestion au lieu d'un simple outil de gestion des finances ou la responsabilité des experts en finances - et cette nouvelle manière de voir engendrera un profond changement de culture à l'égard des pratiques de gestion de la fonction publique.

En mettant l'accent sur l'amélioration de la gestion de ressources qui se raréfient, sur un processus décisionnel plus efficace et intégré à tous les échelons, et sur une responsabilisation bien définie, la fonction moderne de contrôleur peut vous aider à atteindre vos objectifs de gestion et de fonctionnement et, en bout de ligne, à mieux servir les Canadiens et les Canadiennes. Mais elle exige également une intégration de ses principes dans votre mode de pensée et dans les pratiques organisationnelles. Il vous faut adopter une philosophie ou un style de gestion qui tient compte à la fois de l'information sur le rendement financier et non financier, qui comprend et gère le risque, qui assure une certaine souplesse dans un contexte de contrôles appropriés et qui reflète les valeurs et l'éthique de la fonction publique.





Ressources supplémentaires

Diverses ressources sont offertes pour aider les gestionnaires à obtenir de la formation et d'autres services de soutien afin de mettre en œuvre la fonction moderne de contrôleur. La plupart des ministères et organismes sont dotés de leur propre bureau de gestion du projet de la fonction de contrôleur moderne qui est une bonne source d'information et d'aide. Les services supplémentaires incluent :

Services consultatifs : Offerts par la Division de la modernisation de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor, au (613) 952-8125.

Outils et cadres : (http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/index_f.asp).

Pratiques de modernisation de la fonction de contrôleur : une énorme base de données en ligne (http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/index_f.asp).

Activités d'apprentissage

CCG - Le Centre canadien de gestion (CCG), par ailleurs, offrira plus de 100 activités distinctes sur la fonction de contrôleur moderne. http://www.ccmd-ccg.gc.ca/corporate/course_list_f.html

UNIVERSITÉS

L'Université d'Ottawa offre un programme universitaire à temps partiel s'adressant spécialement aux employés de l'État, le Certificat en gestion publique et gouvernance.

www.governance.uottawa.ca/certificate

L'Université de Victoria et Développement des ressources humaines Canada ont conclu une entente en vue d'offrir un programme d'étude sur la fonction de contrôleur moderne aux employés de Développement des ressources humaines Canada dans les régions de la Colombie-Britannique et du Yukon. <http://web2.uvcs.uvic.ca/ltg/hrdc/>

L'Université du Nouveau-Brunswick offre un programme à temps partiel, dans les deux langues officielles, menant à un certificat en gestion publique moderne. Offert à tous les fonctionnaires fédéraux de la région de l'Atlantique, le programme est conçu à l'intention du gestionnaire actif très occupé. Le programme exige de terminer huit cours. Chacun de ces cours a été conçu en incorporant les éléments de la fonction de contrôleur moderne comme thème commun. On peut dès maintenant s'inscrire au programme prévu pour juin 2003. Pour de plus amples informations contactez www.umoncton.ca/gpm

FPC

Fonction de contrôleur moderne à l'intention des chargés de mise en œuvre – Séance de deux jours offerte par Formation et perfectionnement Canada à l'intention des employés responsables de la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne dans les ministères.

http://www.edu.psc-cfp.gc.ca/tdc/course2000/index_f.htm

