

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses

2005-2006

Rapport sur les plans et les priorités

Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2005
N° de catalogue
ISBN

Ce document est disponible en médias de substitution
ainsi que sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca

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

Table des matières

| | |
|---|----|
| Message du Président | i |
| 1. Aperçu | 1 |
| 1.1 Le Conseil du Trésor..... | 1 |
| 1.2 Le portefeuille du Conseil du Trésor..... | 2 |
| 1.3 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | 2 |
| 1.4 Contexte opérationnel | 3 |
| 2. Plans et priorités du Ministère | 6 |
| 2.1 Résumé | 8 |
| 2.2 Détails sur les plans et les priorités | 9 |
| 3. Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique | 36 |
| 4. Renseignements supplémentaires | 42 |
| 4.1 Déclaration de la direction..... | 42 |
| 4.2 Information sur l'organisation..... | 43 |
| 4.3 Tableaux..... | 50 |

Message du Président



Les institutions fédérales constituent l'organisation canadienne la plus importante et la plus complexe. Elle englobe à la fois le Parlement, la Cour suprême, les ministères et les organismes fédéraux, les sociétés d'État de régime fédéral et l'ensemble de la fonction publique.

Ensemble, elles contribuent à la façon dont nous nous gouvernons comme fédération, dont nous administrons nos lois et notre système de justice, dont nous élaborons et mettons en œuvre nos programmes et nos services sociaux nationaux, dont nous régulons l'économie et faisons la promotion d'un commerce juste, et dont nous représentons et protégeons les intérêts et les valeurs des Canadiens.

Le fait de bien gérer l'appareil fédéral a une incidence directe sur le Canada ainsi que sur le bien-être social, politique et économique de tous ses citoyens.

Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement fédéral mette en œuvre des politiques et des programmes qui tiennent compte des priorités du public. Ils tiennent à ce que l'appareil fédéral soit ouvert, transparent et responsable. Ils veulent avoir l'assurance que les programmes et les services fédéraux sont bien gérés. Par-dessus tout, ils tiennent à ce que l'argent des contribuables, leur argent, soit dépensé de façon optimale.

En même temps, de fortes pressions poussent les institutions fédérales à se réformer et à se moderniser. Les évolutions de notre tissu social et de nos caractéristiques démographiques ont pour effet d'accroître notre diversité comme nation, d'aviver la concurrence pour obtenir une main-d'œuvre compétente et d'exercer des pressions sur la répartition des ressources entre nos divers programmes sociaux, le tout alors que notre population vieillit. La rapidité et le caractère incessant des changements technologiques font apparaître de nouvelles possibilités pour simplifier les activités gouvernementales, réduire les chevauchements et les doublons et intégrer les prestations de certains programmes et services. La volonté de réformes démocratiques se manifeste par des demandes pour engager davantage les Canadiens dans le fonctionnement du gouvernement et pour accroître l'engagement et le rôle des parlementaires et des intervenants dans l'élaboration de la politique publique. De plus, les agents de l'État eux, sont plus exigeants envers leurs leaders que par le passé en matière d'apprentissage, de perfectionnement professionnel, d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle et de perspectives de carrière.

Le Conseil du Trésor du Canada, son secrétariat et les ministères qui relèvent de son portefeuille ont pour unique mandat de fournir un bon gouvernement à la population canadienne. Il incombe au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à titre de gestionnaire général du gouvernement fédéral, de s'attaquer à ces défis. Cela suppose de définir les attentes en matière de rendement pour la gestion de la fonction publique, de surveiller le système de gestion des dépenses du gouvernement, de faciliter l'affectation des fonds publics conformément à l'évolution des priorités publiques, de garantir l'intégrité et l'optimisation des investissements publics, et de veiller à la préparation des états financiers du gouvernement du Canada.

S'il reste beaucoup à faire, le gouvernement fédéral a cependant réalisé des progrès importants pour consolider la gestion de la fonction publique.

- ▶ Il a lancé un grand projet de modernisation de la culture de la fonction publique fédérale en accordant progressivement la priorité au rendement et aux résultats et non plus aux activités.
- ▶ Il a jeté les bases de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique avec l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.
- ▶ Il a mis en place le Cadre de responsabilisation de gestion pour renforcer les responsabilités dans tout le système.
- ▶ Il a réalisé des examens additionnels de responsabilisation, y compris sur les rôles et les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires et sur la gouvernance des sociétés d'État.
- ▶ Il a réactivé le Bureau du contrôleur général pour diriger et consolider la gestion financière et la vérification interne dans l'ensemble de la fonction publique, y compris la surveillance des dépenses du gouvernement, et en adoptant des normes de certification plus rigoureuses pour les professionnels de la gestion financière et de la vérification interne.
- ▶ Il a jeté les bases de la transformation des activités et de la prestation des services du gouvernement au moyen de Gouvernement en direct, qui a fait du gouvernement canadien l'une des administrations publiques les plus branchées dans le monde.

Grâce à tous ces efforts, le gouvernement dispose maintenant des éléments indispensables pour renforcer la gestion dans l'ensemble de la fonction publique. Il a pris l'engagement de rendre les activités des institutions fédérales plus transparentes et plus responsables, sur la base d'attentes plus claires en matière de rendement et de normes mesurables plus précises. Il est aussi déterminé à tirer profit des nouvelles technologies de l'information et des communications pour mieux intégrer la prestation des programmes et des services communs. Il est résolu à moderniser la gestion des ressources humaines afin de mieux récompenser le rendement et l'excellence.

Pour aller de l'avant avec cet ambitieux programme, le gouvernement doit adopter une approche d'ensemble et intégrée. En effet, définir des normes de rendement mesurables sans s'être doté au préalable des programmes de formation et d'apprentissage destinés aux fonctionnaires qui doivent respecter ces normes serait inefficace.

C'est pour cela que le Conseil du Trésor, son secrétariat et l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor vont poursuivre un programme de gestion intégrée de la fonction publique au cours de l'année à venir, en mettant l'accent sur les quatre grands secteurs prioritaires suivants :

- ▶ améliorer la responsabilisation;
- ▶ renforcer la gestion financière;
- ▶ améliorer la prestation de services et les économies internes;
- ▶ veiller à gérer efficacement les ressources humaines.

Les efforts coordonnés dans tous ces domaines permettront d'accroître le niveau de confiance dans les institutions fédérales, la responsabilisation au sein de celles-ci et de garantir aux Canadiens qu'elles feront une utilisation optimale de leurs ressources.

Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,

Reg Alcock

1. Aperçu

Le *Rapport sur les plans et les priorités* est le principal document de planification et de définition des priorités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour l'exercice 2005-2006. Ce document donne un aperçu du rôle du Conseil du Trésor et de son Secrétariat, présente les questions et les défis auxquels tous deux sont confrontés dans leurs efforts pour renforcer la gestion de la fonction publique, et définit les priorités du programme de gestion du gouvernement.

Ce rapport est divisé en quatre parties. Celle-ci présente le Conseil du Trésor avec ses activités de base et son contexte opérationnel actuel. La partie 2 traite des plans et des priorités du Secrétariat ainsi que des ressources et des jalons qui vont de pair. La partie 3 présente l'architecture d'activités de programmes (AAP) actuelle du Secrétariat par résultat, et montre comment le Secrétariat structure les activités et les ressources de ses programmes pour obtenir des résultats. La partie 4 fournit des renseignements supplémentaires, y compris des tableaux financiers sur les dépenses ministérielles prévues.

1.1 Le Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il a été créé en 1867 et des pouvoirs lui ont été conférés en vertu de la loi en 1869.

En qualité de gestionnaire général de la fonction publique, le Conseil du Trésor tient lieu de conseil de gestion du gouvernement, et il surveille les activités de l'administration fédérale dans son ensemble. Il gère les responsabilités du gouvernement en matière de ressources financières, de personnel et d'administration, établit la politique de gestion dans chaque secteur, examine et approuve les plans de dépenses proposés des ministères et suit de près l'élaboration des programmes approuvés.

Les pouvoirs et les responsabilités du Conseil du Trésor sont énoncés dans plusieurs lois, règlements, décrets, politiques, lignes directrices et guides de procédure. Le texte qui définit l'essentiel des pouvoirs législatifs du Conseil du Trésor est la *Loi sur la gestion des finances publiques*, mais une vingtaine d'autres lois lui confèrent aussi de tels pouvoirs.

Le Conseil du Trésor dispose d'un certain nombre d'instruments pour assumer ses responsabilités. Il veille à l'application d'une série de politiques de gestion administrative qui fixent les attentes du gouvernement en matière de gestion et de rendement. Il passe au crible et approuve toutes les présentations au Conseil du Trésor de la part des ministères et, par l'intermédiaire du processus des présentations, il fournit aux ministères l'autorisation d'engager des fonds conformément aux politiques et aux priorités du gouvernement. Le Conseil du Trésor définit également les normes pour toute une gamme de rapports au Parlement, fixe la

rémunération, approuve les conditions d'emploi et gère les divers régimes de retraite et d'avantages sociaux offerts aux employés de la fonction publique.

1.2 Le portefeuille du Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor assume ses responsabilités grâce à un portefeuille de ministères qui comprend :

- ▶ Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat) appuie le Conseil du Trésor en formulant des conseils à l'intention des ministres du Conseil du Trésor pour la gestion et l'administration du gouvernement, en surveillant la gestion gouvernementale et le rendement des dépenses, en gérant la rémunération, les pensions, les avantages sociaux et les relations de travail au sein de la fonction publique, et en assumant les responsabilités législatives d'un organisme central du gouvernement.
- ▶ L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada appuie le Conseil du Trésor en assumant la plupart des fonctions de gestion des ressources humaines (RH), y compris la planification des RH et la responsabilisation, la mise en œuvre et la gestion de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la gestion et la réforme du système de classification de la fonction publique, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'emploi, le leadership, les valeurs et l'éthique, l'équité et la diversité en matière d'emploi et les langues officielles.
- ▶ L'École de la fonction publique du Canada appuie le Conseil du Trésor en veillant à ce que les fonctionnaires aient accès aux moyens d'apprentissage dont ils ont besoin pour servir efficacement les Canadiens.

1.3 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pour mission de s'assurer que la gestion rigoureuse des ressources publiques donne des résultats appréciables pour la population. Cela englobe :

- ▶ la définition des attentes et des normes en matière de rendement pour la gestion de la fonction publique;
- ▶ l'élaboration et l'orientation des stratégies à l'appui de la gestion horizontale des activités dans l'ensemble du gouvernement;
- ▶ l'évaluation du rendement des ministères, des organismes et des sociétés d'État en regard des attentes;
- ▶ l'évaluation des activités, des programmes et des services du gouvernement au niveau ministériel et de l'ensemble de l'appareil de l'État et les conseils au gouvernement sur la

façon et les moyens à utiliser pour répartir et réaffecter les ressources afin d'atteindre les priorités et les objectifs du gouvernement;

- ▶ le soutien au rôle du Conseil du Trésor à titre d'employeur en effectuant des activités liées aux relations de travail et à la rémunération et en assurant la gestion stratégique des pensions de la fonction publique et des politiques et programmes en matière d'avantages sociaux;
- ▶ l'attestation de la probité et de l'optimisation des ressources dans le cas des investissements publics;
- ▶ les rapports sur les dépenses fédérales au Parlement par l'intermédiaire des Comptes publics du Canada;
- ▶ l'appui au président du Conseil du Trésor, au Conseil du Trésor et au système du Cabinet comme organisme central du gouvernement.

Dans ce contexte, les activités essentielles du Secrétariat sont actuellement réparties entre trois grands secteurs d'activité. Ce sont :

- ▶ le rendement en matière de gestion et de dépenses;
- ▶ la fonction de contrôleur;
- ▶ les fonds gérés par l'administration centrale.

Ces domaines de programme sont abordés plus en détail à la partie 3. L'information sur la gestion ministérielle du Secrétariat est fournie à la partie 4.

1.4 Contexte opérationnel

Le gouvernement du Canada est l'organisation la plus importante et la plus complexe au pays. L'appareil fédéral est quatre fois plus gros que le second employeur en importance au pays et ses revenus sont sept fois plus élevés que ceux de la deuxième organisation par la taille. Il compte plus de 1 600 programmes et 2 000 points de service au Canada et à l'étranger. Chaque année, il gère plus de 186 milliards de dollars au titre des programmes nationaux, des services et des transferts aux provinces et il traite plus de 350 millions de transactions.

C'est également une organisation diversifiée qui compte 450 000 employés fédéraux. Ils sont fonctionnaires, haut fonctionnaires du Parlement et fonctionnaires judiciaires de la Cour suprême, agents de la GRC, membres des Forces canadiennes et employés des sociétés d'État.

La gestion du changement dans ce contexte est pleine de défis et exigeante. De par leur nature même, les grandes organisations ont besoin d'une structure pour fonctionner. Ces structures prennent la forme de politiques administratives et de procédures à respecter, de sous-organisations, de systèmes d'information qui les étayent et de cultures. Le tout ainsi constitué a tendance à être rigide et passablement résistant au changement. C'est pourquoi les grandes

organisations trouvent souvent difficiles de s'adapter à l'évolution de leur environnement. Celles qui réussissent le mieux conçoivent cependant des mécanismes qui favorisent le changement de façon continue.

Nos institutions nationales de gouvernance, et la fonction publique dans son ensemble, font face à des pressions importantes pour se réformer et se moderniser :

- ▶ de nouvelles possibilités ont été créées afin d'engager davantage les Canadiens dans le fonctionnement de leur gouvernement, de simplifier et d'intégrer les activités, les programmes et les services gouvernementaux ainsi que leur prestation grâce à des développements permanents des technologies de l'information et des communications;
- ▶ la concurrence accrue pour les ressources humaines et financières et l'augmentation des pressions sur la répartition de ces ressources entre nos programmes sociaux sont apparues bien que la diversité de notre nation augmente en raison des changements sociaux et démographiques;
- ▶ les Canadiens veulent que leurs gouvernements soient plus ouverts et plus transparents, qu'ils axent davantage leurs services sur les citoyens et qu'ils soient plus responsables en matière de gestion financière et d'administration publique;
- ▶ les employés n'attendent plus la même chose de leurs leaders que par le passé; ils sont particulièrement exigeants en matière d'apprentissage, de perfectionnement professionnel, d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et de perspectives de carrière.

Des changements en profondeur sont survenus au sein du portefeuille du Conseil du Trésor, qui est toujours soumis à de fortes pressions. Il a été réorganisé et son mandat a été modifié pour mettre l'accent sur la gérance des ressources publiques. L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a reçu pour mandat de veiller à la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, et l'École de la fonction publique du Canada termine tout juste un examen de ses activités pour améliorer la prestation des apprentissages de base dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

L'ensemble de ces questions et de ces défis a imposé des pressions importantes sur la gestion de la fonction publique fédérale et sur l'administration continue des politiques du Conseil du Trésor, sur le système de gestion des dépenses, sur la gestion des activités financières et des ressources humaines et sur l'apprentissage. En vérité, dans de nombreux secteurs, la fonction publique fédérale est confrontée à des défis dont le nombre ne cesse d'augmenter et qui touchent aux fondements de sa capacité à répondre à des attentes plus élevées du public en matière d'ouverture, de transparence, de responsabilisation accrue et de services intégrés avec les ressources actuelles.

Le gouvernement s'est doté d'un programme ambitieux pour s'attaquer à ces défis et pour satisfaire les demandes du public qui veut un meilleur gouvernement. Des progrès importants ont été faits. Parmi les développements les plus importants, on peut citer :

- ▶ la réactivation du Bureau du contrôleur général du Canada comme bureau distinct au sein du Secrétariat, le contrôleur général relevant du président par l'intermédiaire du secrétaire;
- ▶ l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*;
- ▶ la création d'un Cadre de responsabilisation de gestion;
- ▶ le dépôt de la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*;
- ▶ le lancement de la nouvelle Politique sur les normes de service applicables aux frais d'utilisation externes;
- ▶ la divulgation permanente et proactive des activités gouvernementales dans des domaines comme les marchés de plus de 10 000 \$, la reclassification et les frais d'hébergement et de voyage des cadres supérieurs;
- ▶ le dépôt de l'*Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens*;
- ▶ les efforts permanents pour préciser les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires et renforcer les règles concernant l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, incluant la prévention et la condamnation de la mauvaise gestion.

Il faudra toutefois en faire plus pour répondre aux demandes de meilleur gouvernement du public et positionner le gouvernement fédéral comme un lieu de travail exemplaire. Il faudra donc :

- ▶ rendre les ministères, les organismes et les sociétés d'État plus responsables devant le Parlement de leurs résultats et de leur rendement;
- ▶ garantir une plus grande rigueur budgétaire et la capacité d'attribuer et de réaffecter les ressources en fonction des priorités et du rendement sur une base continue;
- ▶ intégrer la prestation des activités et des services du gouvernement;
- ▶ garantir que les fonctionnaires fédéraux disposent des outils, de la formation et des capacités dont ils ont besoin pour mettre les programmes et les services en œuvre de façon efficace et efficiente afin de leur permettre de répondre aux attentes en matière de rendement.

Pour s'attaquer à chacun de ces domaines de façon efficace, le Conseil du Trésor, son Secrétariat et les partenaires du portefeuille doivent progresser de façon bien planifiée. Ils doivent s'inspirer du document *Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada déposé en 2000, se doter d'un programme à long terme intégré définissant des objectifs clairs et réalistes, puis progresser de façon planifiée, étape par étape.

2. Plans et priorités du Ministère

Le gouvernement s'est engagé clairement à renforcer la gestion du secteur public et à jeter les bases d'un programme de gestion ambitieux qui met l'accent sur la poursuite de la rigueur budgétaire, d'une gestion axée sur les résultats et de l'excellence de la fonction publique.

Les objectifs essentiels de ce programme sont :

- ▶ de rendre l'ensemble du gouvernement plus responsable, plus ouvert et plus transparent et d'améliorer la qualité de l'information que les organismes fédéraux transmettent au Parlement afin que les Canadiens soient mieux à même de tenir le gouvernement responsable de ses choix de politique publique et d'administration;
- ▶ de maintenir en permanence la rigueur budgétaire, en définissant pour les programmes et les services fédéraux des attentes, des normes et des mesures de rendement précises afin de mieux évaluer et de garantir la probité et l'optimisation des investissements publics, d'être responsable des résultats et d'en fournir la preuve, et de réaffecter les ressources de façon continue dans les domaines où elles ont les effets les plus marqués et les plus favorables sur les vies des Canadiens;
- ▶ d'axer les services gouvernementaux sur les citoyens et de rendre les activités gouvernementales plus efficaces, en capitalisant sur les technologies de l'information pour que le travail au sein de tous les ministères, et avec les provinces et les territoires, soit plus efficace pour fournir des services plus intégrés aux Canadiens, et pour intégrer les services administratifs communs au sein du gouvernement;
- ▶ de faire la promotion du perfectionnement permanent d'une main-d'œuvre compétente et d'un lieu de travail adapté pour les employés fédéraux en modernisant la gestion des ressources humaines, en recrutant et en investissant dans les programmes et les systèmes d'acquisition de compétences et d'apprentissage afin de s'assurer que les employés fédéraux sont en mesure de donner des conseils de grande qualité, de mettre les programmes et les services en œuvre de façon à respecter des attentes en matière de rendement clairement définies.

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat et ses partenaires du portefeuille collaborent pour implanter une vision commune à l'ensemble de la fonction publique et ils se sont dotés d'un programme de gestion intégrée pour l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor.

Le programme de gestion qui en découle met l'accent sur les priorités et les activités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans quatre grands domaines.

Les quatre domaines prioritaires sont les suivants :

- ▶ l'amélioration des pratiques en matière de gouvernance, de responsabilisation et de gestion;
- ▶ le renforcement de la gestion des dépenses et de la gestion financière;
- ▶ l'amélioration de la prestation de services et des opérations gouvernementales;
- ▶ l'appui au personnel et la participation au programme de modernisation des ressources humaines.

La partie 2.2 détaille les initiatives prioritaires dans chacun de ces domaines.

2.1 Résumé

Raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pour mission de s'assurer que la gestion rigoureuse des ressources publiques donne des résultats appréciables pour la population. Les fonctions exécutées par le Secrétariat ont des répercussions directes sur la gouvernance, la responsabilisation et la qualité de la gestion de la fonction publique, et des effets indirects sur l'efficacité et l'efficacités de la prestation des programmes et des services.

Ressources financières¹ (en milliers de \$)

| 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 |
|----------------|----------------|----------------|
| 2 580 846,0 \$ | 2 785 077,0 \$ | 2 973 860,0 \$ |

Ressources humaines

| 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 |
|-----------|-----------|-----------|
| 1 259 | 1 288 | 1 296 |

Priorités ministérielles

| | | |
|---|---|----------------------|
| Secteur prioritaire A : Améliorer les pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion | | |
| 1. | Mettre en œuvre la phase suivante du Cadre de responsabilisation de gestion | Engagement antérieur |
| 2. | Renouveler et consolider l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor | Engagement antérieur |
| 3. | Améliorer les rapports au Parlement | Engagement antérieur |
| 4. | Améliorer l'information financière, sur la gestion et sur le rendement | Engagement antérieur |
| Secteur prioritaire B : Renforcement de la gestion des dépenses et de la gestion financière | | |
| 5. | Accroître le rôle du service du budget | Nouveaux projets |
| 6. | Consolider la vérification interne | Engagement antérieur |
| 7. | Renforcer la gestion financière | Engagement antérieur |
| Secteur prioritaire C : Amélioration de la prestation de services et des opérations gouvernementales | | |
| 8. (i) | Transformer les services et leur mode de prestation aux citoyens et aux clients | Engagement antérieur |
| 8. (ii) | Diriger une approche intégrée à la transformation des services internes | Nouveaux projets |
| Secteur prioritaire D : Contribution au personnel et au programme de modernisation des ressources humaines | | |
| 9. | Contribuer au programme d'apprentissage de base et à l'amélioration de la capacité de la fonction publique | Engagement antérieur |

1. Équivalent au total des dépenses prévues du tableau 1.

2.2 Détails sur les plans et les priorités

Comme indiqué ci-dessus, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'est doté d'un cadre de gestion intégrée qui concentre son action dans quatre grands domaines. Il y a pour chacun d'eux une ou plusieurs initiatives prioritaires. Quand il y a lieu, les initiatives prioritaires sont mises en œuvre en collaboration avec les partenaires du portefeuille du Secrétariat. Cette section détaille les initiatives prioritaires dans chacun de ces quatre grands domaines.

Secteur prioritaire A :

Amélioration des pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion

Pour l'exercice 2005-2006, le Secrétariat a retenu quatre initiatives prioritaires qui constituent un ensemble destiné à améliorer les pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Les objectifs communs de ces initiatives sont de mettre en place :

- ▶ une responsabilisation et des responsabilités claires, bien comprises et respectées pour la gestion de la fonction publique;
- ▶ une information complète et compréhensible sur les dépenses et le rendement qui améliore la responsabilisation en matière de résultats, aussi bien du gouvernement que de la fonction publique.

Les initiatives prioritaires sont :

- ▶ la mise en œuvre de la phase suivante du Cadre de responsabilisation de gestion;
- ▶ le renouvellement et la consolidation de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor;
- ▶ l'amélioration des modalités de rapport au Parlement;
- ▶ l'amélioration de l'information sur la gestion et sur le rendement et de la capacité à gérer comme une entreprise.

N° 1. Mettre en œuvre la phase suivante du Cadre de responsabilisation de gestion

contexte et résultats attendus

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) donne une vision pour la gestion de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Son objectif est de favoriser l'excellence en matière de gestion et la responsabilisation à l'égard des résultats en définissant des attentes, des mesures et des modalités de rapport claires en matière de rendement. Il met en place un cadre pour évaluer à la fois la gestion du rendement et la capacité à gérer de tous les ministères et de tous les organismes.

Le Secrétariat a adopté le CRG en 2003 afin de préciser ce que l'on attend des administrateurs en chef et des gestionnaires de la fonction publique en matière de gestion, et de préciser et de clarifier comment ces initiatives d'amélioration de la gestion s'intègrent.

Au cours de l'exercice 2004-2005, le Secrétariat s'est efforcé d'améliorer la compréhension du CRG, d'inciter les ministères à débiter sa mise en œuvre et de jeter les bases pour l'élaboration d'indicateurs et de mesures de rendement dans le cadre du CRG. Il visait ainsi à inciter les ministères et les organismes à utiliser le CRG pour évaluer les points forts et les points faibles de leurs capacités en gestion et de leur rendement au niveau du ministère ou de l'organisme, afin qu'il commence à élaborer des plans tirant parti de leurs points forts et trouvant des solutions aux faiblesses qui avaient été relevées.

plans et jalons

En 2005-2006, pour la mise en œuvre du CRG, la priorité va se déplacer progressivement des phases initiales et d'analyse à celles de surveillance de la conformité, de rapport et de responsabilisation.

Plus précisément, le Secrétariat va collaborer avec ses partenaires du portefeuille pour :

- ▶ diriger la mise en œuvre du CRG et collaborer avec les autres ministères et organismes pour garantir la cohésion et la cohérence des divers cadres de gestion;
- ▶ confirmer les normes et les indicateurs du CRG à utiliser pour analyser la capacité de gestion et le rendement, ses mécanismes et ses modalités pour examiner les progrès réalisés par les ministères, son cycle annuel de contrôle et d'implication, et ses modalités de rapport public; et
- ▶ apporter son appui aux ministères, aux organismes, aux gestionnaires de la fonction publique et aux analystes du Secrétariat pour la mise en œuvre du CRG.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|---|---|
| Collaborer avec les ministères pour définir les priorités en matière de gestion et prendre les mesures pour les aborder. La poursuite des priorités à l'échelle du gouvernement comme la gestion des ressources humaines et certains défis ministériels constituera une base importante d'implication entre le Secrétariat et les ministères et le suivi de leur mise en œuvre se fera conjointement. | Activité en cours avril 2005-mars 2007 |
| Élaborer diverses solutions pour la préparation des rapports publics sur la capacité de gestion et la performance ministérielle et à l'échelle gouvernementale qui doivent être publiés pour la première fois en 2006. Ce travail sera lié aux efforts du Secrétariat pour améliorer les modalités de rapport au Parlement et les obligations découlant de la modernisation de la gestion des ressources humaines. | Septembre 2005 |
| Confirmer son cycle annuel et les modalités d'évaluation et de rapport de la gestion. Ce cycle comprendra le contrôle annuel de conformité, le dialogue et des évaluations de la capacité de gestion et du rendement en regard des plans de gestion ministériels, le tout dans le cadre de la surveillance des améliorations apportées à l'ensemble de l'appareil gouvernemental et de l'identification et de la promotion des saines pratiques de gestion. | Juin 2005 |
| Mettre la dernière main au cadre des indicateurs de pratiques et de capacités de gestion efficace et de rendement afin de permettre le contrôle et le rapport aux ministres, au Parlement et au grand public sur le rendement de la gestion ² . | Mars 2006 |
| Travailler avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada pour élaborer un curriculum de base à l'intention des gestionnaires en fonction des attentes et des normes en matière de rendement du CRG et aider les analystes du Secrétariat dans la mise en œuvre du CRG. | Activité en cours avril 2005-mars 2007 |

2. Ce travail est relié étroitement au renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor, qui définira les attentes et les normes en matière de rendement et de conformité.

principaux risques et défis

Le principal défi dans la mise en œuvre de la phase suivante du CRG est de veiller à la coordination permanente et de définir des attentes réalistes. Le Secrétariat et les partenaires de son portefeuille doivent continuer à collaborer pour réduire au minimum les exigences administratives, tout en conservant la souplesse nécessaire à l'approche étant donné qu'il n'y a pas deux organismes de la fonction publique qui aient la même combinaison de capacités, de forces et de faiblesses en matière de gestion. Il faudra en même temps s'assurer que l'information sur le rendement faisant apparaître des faiblesses en matière de gestion est accompagnée d'explications et n'est pas interprétée hors contexte ni ne se voit conférer une importance exagérée.

N° 2. Renouveler et consolider l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor

contexte et résultats attendus

L'ensemble des politiques du Conseil du Trésor est une collection de politiques administratives qui ont toutes pour fonction de fournir des directives aux gestionnaires et aux employés de la fonction publique en matière de responsabilisation, de responsabilités, d'attentes en matière de rendement, de procédures imposées et de pratiques de gestion souhaitées. Au total, on compte plus de 300 instruments de politique différents au Conseil du Trésor.

À la fin de 2002, le Secrétariat a entrepris d'actualiser l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor dans le but de renforcer la gestion tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Depuis lors, le Secrétariat s'est efforcé de concevoir une architecture intégrée de politiques, permettant aux gestionnaires de la fonction publique d'accéder à un nombre limité de politiques, de directives, de lignes directrices et de procédures interreliées. Cette architecture d'ensemble comprend, de façon non exhaustive, les domaines de la gestion financière, des acquisitions, de la gestion des biens immobiliers et du matériel, de l'information et de l'informatique, des ressources humaines, de la planification et de la préparation des budgets, des relations de travail, des pensions et des avantages sociaux.

L'initiative de renouvellement et de consolidation de l'ensemble des politiques devrait déboucher sur un ensemble de politiques de gestion plus claires, plus simples et intégrées qui contribueront plus efficacement à l'exercice des responsabilités du Conseil du Trésor en matière de surveillance. Tout au long de ce processus de renouvellement et de consolidation, le Secrétariat va collaborer avec ses partenaires du portefeuille pour définir des attentes plus précises en matière de responsabilité et de rendement en s'appuyant sur les CRG, et pour définir

les diverses modalités à respecter par les ministères et les organismes, y compris dans le domaine des rapports sur la conformité.

Le nouvel ensemble de politiques :

- ▶ clarifiera les rôles et les responsabilités;
- ▶ sera rédigé en langage clair et sera disponible sur le Web afin de garantir qu'il est facilement accessible et compréhensible;
- ▶ favorisera la transparence et la cohérence de la prise de décisions;
- ▶ montrera clairement les liens entre les résultats et les modalités de rapport;
- ▶ viendra en aide aux pouvoirs législatifs et au Parlement;
- ▶ jettera les bases de la responsabilisation;
- ▶ sera harmonisé avec le CRG afin de promouvoir des attentes claires, la responsabilisation et la conformité aux politiques mentionnées ci-dessus.

plans et jalons

En 2005-2006, l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques mettra l'accent sur la mise en place d'une stratégie commune pour le renouvellement et la consolidation dans l'ensemble du portefeuille ainsi que sur le pilotage et le prolongement d'une méthodologie destinée à consolider et à simplifier l'ensemble des politiques dans les secteurs de politique prioritaire, dont la passation de marché, les acquisitions et la gestion des biens immobiliers.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|--|---------------------------------|
| Faire le relevé des politiques qui sont périmées, redondantes ou reprennent des directives données ailleurs dans l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor et demander au Conseil du Trésor d'approuver leur élimination. | Printemps 2005. |
| Terminer un cadre prédominant de politique du Conseil du Trésor. | Printemps 2005 |
| Rationaliser les politiques du Conseil du Trésor liées à la gestion de projets, à l'approvisionnement et aux biens immobiliers. | Automne 2005 |
| Rationaliser le reste de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor en utilisant comme modèle l'expérience découlant du renouvellement des politiques en matière de gestion de projets, d'acquisition et de gestion des biens immobiliers. | Printemps 2005 à printemps 2007 |

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|--|---------------------------------------|
| Informer les administrateurs généraux et les praticiens des ministères et des organismes de nouvelles attentes en matière de gestion et fournir les outils de formation et d'aide nécessaires. | Printemps 2005 — exercices ultérieurs |
| Établir les structures organisationnelles et les nouveaux processus nécessaires au contrôle de la conformité et s'assurer que les politiques restent à jour, pertinentes et claires. | Printemps 2005 — exercices ultérieurs |
| Achever la simplification de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor. | Printemps 2007 |

principaux risques et défis

L'ensemble des politiques du Conseil du Trésor est un tout complexe de politiques de gestion qui ont été élaborées au cours des années. Dans une certaine mesure, il arrive qu'elles se recoupent et dédoublent les directives sur des sujets connexes pour diverses collectivités de la gestion. C'est pourquoi la consolidation et la rationalisation de cet ensemble de politiques comme un tout au sein d'un cadre de politique de gestion intégrée présentent des défis importants.

Étant donné le nombre de politiques et le niveau de complexité de leur disposition, le principal défi pour aller de l'avant est de se doter d'un cadre et d'une approche commune pour la consolidation. Avec la mise en place du CRG, un élément modulaire important est en place pour aller de l'avant. Afin de conserver l'élan, le Secrétariat instaure des liens étroits entre le projet de CRG et l'effort de renouvellement de l'ensemble des politiques, il étale ses efforts dans le temps pour s'assurer de consacrer les ressources nécessaires au moment voulu aux divers domaines dans lesquels il faut agir. Cela garantira des progrès réguliers et progressifs au cours des trois années à venir.

Le second défi consiste à définir un rythme de changement raisonnable et réaliste pour les ministères et les organismes. Il est essentiel d'impliquer les ministères, les organismes et les collectivités fonctionnels dans la clarification des responsabilisations essentielles et dans l'intégration des indicateurs, des normes et des mesures de rendement aux politiques du Conseil du Trésor. C'est pourquoi le Secrétariat pousse actuellement les ministères à mettre en œuvre le CRG, avec ses liens à l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques, pour préparer un plan de mise en œuvre. De plus, il est important de concilier l'examen de la politique avec les préoccupations de nature législative et parlementaire, et d'atténuer les risques juridiques et l'exposition aux litiges en faisant preuve de diligence raisonnable.

N° 3. Améliorer les rapports au Parlement

contexte et résultats attendus

Le gouvernement s'est engagé clairement à améliorer les modalités de rapport au Parlement et aux Canadiens dans le budget de 2005 et dans le Plan d'action pour la réforme démocratique.

Les rapports au Parlement constituent l'un des éléments les plus importants de la surveillance de la démocratie au Canada. Il incombe au Parlement de contrôler les dépenses du gouvernement, de tenir le gouvernement responsable de ses décisions de dépense et de demander aux ministres, ainsi qu'aux ministères et aux organismes, de rendre compte de leur rendement et de l'emploi optimal des ressources mises à leur disposition pour mettre en œuvre des programmes et des services fédéraux.

Dans le cadre de ces efforts pour améliorer la gouvernance et la responsabilisation, le Secrétariat s'efforce d'améliorer l'efficacité et l'utilité d'ensemble des rapports au Parlement. Les résultats attendus de ces efforts sont des rapports plus précis, plus utiles et en temps plus opportun s'appuyant sur des renseignements sur le rendement qui soient complets, faciles à comprendre, contextuels, équilibrés, opportuns et transparents.

plans et jalons

En 2005-2006, le Secrétariat préparera un plan pour améliorer les modalités de rapport au Parlement en consultation avec les parlementaires.

Ce plan englobera le Budget des dépenses et les documents connexes, les rapports à l'échelle du gouvernement et les rapports spéciaux provenant de plus de 280 organismes gouvernementaux.

La préparation du plan obéira aux grands principes suivants : l'information à l'intention du Parlement doit être de la plus haute qualité possible, donner aux parlementaires un point de vue d'ensemble du gouvernement, mettre l'accent sur les résultats pour faciliter le rôle du Parlement qui consiste à tenir le gouvernement responsable du rendement, et être opportun et facilement accessible en ligne pour faciliter la divulgation proactive des dépenses gouvernementales.

Principaux éléments des plans et jalons

Délai

Entreprandre l'évaluation des rapports spéciaux au Parlement et utiliser ses recommandations pour éclairer le processus.

Préparer à des fins de consultation une ébauche de plan et mettre sur pied un service à temps plein pour coordonner la mise en œuvre du projet.

Avril à septembre 2005

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|--|--------------------------|
| Impliquer les parlementaires dans tous les aspects du plan. Inciter les ministères et les organismes à se doter de cadres de planification et de rapport uniques pour la planification, la préparation des budgets et les rapports sur le gouvernement. Préparer un ensemble de plans et de rapports stratégiques sur le gouvernement qui définissent un plan stratégique et opérationnel du gouvernement du Canada pour l'exercice à venir. | Octobre 2005 à mars 2006 |
| Étudier avec les parlementaires la possibilité de mettre à l'essai des modalités de rapport nouvelles dans le plan stratégique et dans certains rapports ministériels sur les plans et les priorités. Exercer une influence sur les changements à plus long terme dans les domaines de la planification, des rapports et de l'examen des crédits qui sont conformes aux plans et aux consultations ultérieures. | Avril 2005 à mars 2008 |

principaux risques et défis

La mise en œuvre complète du projet nécessitera probablement deux à trois ans étant donné que les parlementaires et les autres intervenants seront consultés à toutes les étapes de l'initiative, et que les progrès seront fonction des résultats de ces consultations. De plus, les progrès dans le domaine des modalités de rapport électroniques dépendront du niveau d'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses puisqu'il sera indispensable de disposer d'informations électroniques et de protocoles pour produire des rapports ministériels plus détaillés sur les sites Web, protocoles qui restent à élaborer.

N^o 4. Améliorer l'information financière, sur la gestion et sur le rendement

contexte et résultats attendus

En 2004, le Secrétariat a lancé deux initiatives connexes pour améliorer l'information et les rapports sur la gestion des dépenses – la politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) et le Système d'information sur la gestion des dépenses.

Approuvée en décembre 2004, la politique sur la SGRR remplace le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR). Elle s'applique à l'ensemble des ministères fédéraux énumérés à la partie II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ainsi qu'à toutes les sociétés d'État qui demandent des crédits au Parlement. La SGRR fournit le cadre conceptuel pour recueillir et présenter l'information sur la répartition des ressources et le rendement. Dans

ce contexte, le SIGD intervient comme le système d'information qui facilitera une analyse et des rapports plus poussés sur cette information.

La SGRR comporte trois éléments clés :

- ▶ des résultats stratégiques clairement définis et mesurables;
- ▶ une Architecture des activités de programme (AAP) qui présente la gamme complète des activités d'un ministère dans une structure logique et hiérarchique, constituant la base nécessaire pour recueillir les données sur les allocations de ressource ainsi que d'autres données pour chaque activité, en établissant les liens avec les dépenses et le rendement; et
- ▶ une structure de gouvernance qui tient compte des modalités de gestion de l'organisation.

Les données sur les ressources et le rendement du SGRR, et les autres renseignements pertinents, sont recueillis et saisis dans le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) du Secrétariat. Le SIGD est le système d'information qui permet la mise en oeuvre de la politique sur la SGRR.

Le SIGD compte quatre éléments importants :

- ▶ une base de données commune qui servira à la fois aux ministères et au Secrétariat pour faire le lien entre l'information sur les dépenses et le rendement en matière de priorités, de dépenses prévues et réelles et de résultats;
- ▶ des processus d'affaires automatisés pour simplifier la préparation des budgets et des rapports (mise à jour annuelle des niveaux de référence [MJANR], Budget des dépenses);
- ▶ des outils analytiques pour faciliter l'analyse des dépenses et de la gestion du Secrétariat;
- ▶ des normes communes pour permettre l'échange à l'échelle gouvernementale des données sur les dépenses.

Les résultats attendus de la SGRR et du SIGD sont :

- ▶ des renseignements améliorés sur les dépenses et le rendement au niveau de détail qui faciliteront la prise de décision, l'affectation et la réaffectation de ressources de priorités plus faibles à des plus élevées;
- ▶ une amélioration de la transparence et des modalités de rapport au Parlement et aux Canadiens, de telle façon que les bases de rapport des ministères au Parlement d'année en année soient conformes à la façon dont les ministères gèrent et donne la preuve qu'ils utilisent de façon optimale les ressources affectées à leurs programmes et à leurs services;
- ▶ une meilleure concordance entre les ressources et les résultats et des préavis et des interventions quand l'optimisation des ressources n'est pas évidente;

- ▶ une gestion horizontale consolidée des priorités fédérales et une capacité améliorée à gérer les programmes et les services qui ont des objectifs comparables dans l'ensemble du gouvernement.

plans et jalons

Alors que des progrès importants ont déjà été faits avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*, on s'efforcera surtout en 2005-2006 de mettre en œuvre complètement cette politique et de terminer la saisie des données provenant des ministères et de la SGRR, ainsi que des renseignements financiers dans le SIGD.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|---|-------------------------------|
| <p>Le Secrétariat collaborera avec les intervenants pour mettre en œuvre complètement la politique sur la SGRR et le SIGD. Il entamera des consultations et se dotera des capacités nécessaires pour aborder les questions de mise en œuvre et résoudre les défis qui continueront à se présenter dans les domaines techniques, comptables et de gestion de l'information.</p> | <p>Avril 2005 à mars 2006</p> |
| <p>Le Secrétariat poursuivra la mise au point du SIGD en 2005-2006 afin d'être en mesure, en 2006-2007, de traiter les flux de données provenant des systèmes de gestion et de contrôles financiers pangouvernementaux et d'assurer la concordance entre les dépenses réelles et les budgets prévus.</p> <p>Le Secrétariat mettra en œuvre les caractéristiques et les fonctions du SIGD qui sont nécessaires pour simplifier les processus d'affaires internes du Secrétariat et automatiser le processus des présentations au Conseil du Trésor.</p> | <p>Avril 2005 à mars 2007</p> |
| <p>Les MJANR et le Budget principal des dépenses sont préparés en s'appuyant sur la nouvelle politique sur la SGRR et en faisant appel aux systèmes automatisés du SIGD.</p> <p>La collecte de données et l'élaboration de système intégré de gestion des dépenses (SGD) contribuent au processus de préparation du budget et de réaffectation des ressources.</p> <p>Le Secrétariat, les ministères et les organismes utilisent concrètement la SGRR et le SIGD pour évaluer le rendement des programmes et fournir les bases des décisions sur l'allocation des dépenses.</p> <p>Les bases sur lesquelles les ministères font rapport au Parlement d'année en année sont cohérentes avec la façon dont les ministères gèrent et fournissent les bases pour montrer l'utilisation optimale des ressources.</p> | <p>D'ici mars 2007</p> |

principaux risques et défis

Les défis importants auxquels sont confrontés la SGRR et le SIGD relèvent de la coordination de leur mise en œuvre dans l'ensemble du gouvernement. Il s'agit dans les deux cas de projets importants impliquant l'ensemble des ministères et des organismes. Il faut du temps et des efforts pour parvenir à une compréhension et à des capacités communes dans tout le système. Le second défi est de veiller à la fiabilité des données saisies dans les systèmes. Pour atténuer ces deux risques, le Secrétariat continuera à collaborer avec les intervenants et à contrôler et valider les données financières et non financières recueillies par le SIGD. De plus, il adoptera une approche progressive à la mise en œuvre de la SGRR, tout en préparant un plan à long terme d'amélioration continue des données de cette SGRR. Un Cadre d'évaluation pour la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* sera préparé pour évaluer ses répercussions et, au besoin, y apporter d'autres ajustements.

Il est également important de signaler que la réussite de ces initiatives dépend dans une certaine mesure de la performance du SIGD. Les risques techniques inhérents à un projet de TI d'une telle envergure et d'une telle nature sont importants mais toutes les questions de capacité, de système et de rendement technologiques seront abordées au fur et à mesure qu'elles se présenteront.

Secteur prioritaire B :

Renforcement de la gestion des dépenses et de la gestion financière

Dans le cadre de ses efforts pour renforcer la gestion des dépenses et la gestion financière, y compris le Cadre de gestion des ressources et les systèmes connexes, le Secrétariat a retenu trois initiatives prioritaires pour l'exercice 2005-2006. Ces initiatives s'appuient sur des travaux en cours pour rétablir le Bureau du contrôleur général et sur les efforts pour améliorer le rôle de gestion et de surveillance des dépenses du Secrétariat.

Les trois initiatives prioritaires ont pour objet :

- ▶ de développer un rôle renforcé de services du budget pour le Conseil du Trésor qui facilitera la réaffectation des ressources sur une base permanente;
- ▶ de consolider la fonction de vérification interne;
- ▶ de renforcer la gestion financière, y compris des systèmes de gestion financière à l'échelle de l'entreprise.

L'ensemble de ces initiatives est destiné à renforcer la capacité du Secrétariat à évaluer les dépenses et le rendement financier et à valider et comptabiliser les résultats. Les objectifs à atteindre sont de mettre en place et (ou) d'améliorer la capacité du Secrétariat à :

- ▶ évaluer et prouver l'utilisation optimale des ressources par les programmes et les services gouvernementaux en fonction de mesures de rendement bien définies;
- ▶ cerner, comprendre et gérer les risques et leurs contreparties relatives du point de vue de l'ensemble du gouvernement;
- ▶ garantir que l'on utilise des systèmes de gestion de vérification et d'assurance financière rigoureux sans être trop encombrants.

N° 5. Accroître le rôle du service du budget

contexte et résultats attendus

Dans les budgets de 2003 et de 2004, le gouvernement s'est engagé à prendre de nouvelles mesures pour améliorer la gestion des dépenses et la responsabilisation, y compris en procédant à des examens permanents des programmes et à la réaffectation des ressources et des priorités les plus faibles vers les plus élevées.

Un système renforcé de gestion des dépenses et un rôle de service du budget accru pour le Conseil du Trésor sont des éléments indispensables pour tenir ces deux engagements. Ensemble, ils permettront au Conseil du Trésor et à son Secrétariat de mieux assumer son rôle de surveillance. Les résultats attendus sont les suivants :

- ▶ des programmes plus efficaces et plus efficaces pour fournir des résultats conformes aux priorités gouvernementales et qui soient durables avec les niveaux de ressource de base approuvés par le Conseil du Trésor;
- ▶ un accès facile à l'information et des rapports sur les programmes du gouvernement qui permettent de rendre compte plus facilement au gouvernement, au Parlement et aux Canadiens des résultats obtenus avec l'argent dépensé.

Le renforcement du rôle du Conseil du Trésor et du Secrétariat dans le domaine des responsabilités en matière de gestion des dépenses se traduirait également par :

- ▶ des responsabilités accrues pour définir l'élément de dépenses directes d'un programme du cadre budgétaire et pour conseiller le Conseil du Trésor sur l'affectation post budgétaire de nouveaux fonds aux ministères pour la mise en œuvre de leurs politiques;
- ▶ des responsabilités accrues pour la gestion des dépenses directes des programmes comme enveloppe, avec la responsabilité connexe de prendre les décisions de réaffectation pour gérer au sein de cette enveloppe.

plans et jalons

Au cours de l'exercice 2005-2006, le Secrétariat se consacrera à la préparation d'un plan d'action pour définir les modalités et acquérir en son sein les capacités nécessaires pour faire rapport chaque année à l'automne au Conseil du Trésor sur les questions de gestion des dépenses du point de vue de l'ensemble du gouvernement.

Le Secrétariat étudie actuellement la faisabilité des procéder l'année prochaine à un exercice de mise à jour annuel des niveaux de référence sur une base de comptabilité d'exercice en même temps que sur la base de la comptabilité de caisse qui est utilisée actuellement. L'atteinte de cet objectif constituerait le résultat le plus important jusqu'alors dans la mise en œuvre généralisée de la comptabilité d'exercice. L'objectif précis du Conseil du Trésor serait d'approuver les niveaux de référence de tous les ministères et de tous les organismes sur une base de comptabilité d'exercice en même temps que sur une comptabilité de caisse.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|--|------------------------|
| Entreprendre des consultations et préparer un plan d'action pour atteindre l'état « stable » décrit ci-dessus. | Avril à septembre 2005 |
| Préparer un plan pour la production d'un rapport annuel au Conseil du Trésor traitant des questions de gestion des dépenses du point de vue de l'ensemble du gouvernement. | Avril à septembre 2005 |
| Produire le premier rapport annuel au Conseil du Trésor. | Septembre 2006 |

principaux risques et défis

Un système consolidé de gestion des dépenses et un rôle accru du Secrétariat dans ce domaine nécessiteront une collaboration et une coordination étroites avec les organismes centraux qui sont des partenaires du Secrétariat. Pour cela, le Secrétariat va s'efforcer activement de coopérer avec les autres organismes centraux à l'élaboration de l'ensemble des plans concernant ce domaine.

N° 6. Consolider la vérification interne

contexte et résultats attendus

Dans le cadre du budget de 2004, le gouvernement s'est engagé clairement à réorganiser et à renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement et à mettre en œuvre des programmes de vérification complets de toutes les activités ministérielles, en s'appuyant sur une solide analyse des risques.

Au sein du Secrétariat, le contrôleur général du Canada et son bureau dirigent les efforts pour renforcer la fonction de vérification interne. Il faut apporter des modifications importantes à la façon dont cette fonction est actuellement assumée. Une fonction forte de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement nécessite une solide organisation de la vérification interne, à la fois au sein du Bureau du contrôleur général et dans tous les ministères et organismes, et elle doit être assumée par des professionnels certifiés et des comités de vérification indépendants. Les organismes de vérification interne doivent pouvoir utiliser des normes et des pratiques généralement acceptées et des méthodologies qui contribuent à une vérification qui soit toujours de haute qualité dans l'ensemble du gouvernement. C'est au Bureau du contrôleur général qu'il incombe de contrôler la qualité, et pour renforcer la capacité de vérification interne, il faut mettre en œuvre des initiatives de recrutement et de maintien en poste, affermir les relations et les partenariats avec les associations professionnelles, et élaborer des contenus de cours.

Les résultats attendus de ces efforts devraient déboucher sur des vérifications plus pertinentes, opportunes et de qualité et sur une utilisation plus efficace de l'information de vérification dans la planification et dans la prise de décisions dans l'ensemble du gouvernement, ce qui améliorera la gestion des ressources publiques grâce à des services indépendants, objectifs et opportuns d'assurance de la qualité, s'appuyant sur des analyses de risque solides, des activités ministérielles et des grandes activités horizontales, conformément à la législation, à la réglementation, aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor.

plans et jalons

En 2005-2006, le Bureau du contrôleur général s'appuiera sur les initiatives en cours et continuera à progresser sur les multiples voies empruntées pour consolider les capacités, élaborer des méthodes et des plans normalisés de vérification interne et lancer des plans de vérification pour les petits ministères et un certain nombre de vérifications horizontales et à l'échelle du gouvernement.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|--|---|
| Choisir des méthodes et des outils normalisés de vérification interne | Décembre 2005 |
| Achever, sous la direction du BCG, une vérification interne horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale; | Décembre 2005 |
| Élaborer des plans sur trois ans pour a) les vérifications des petits ministères et organismes et b) les vérifications horizontales à l'échelle du gouvernement. | Mars 2006 |
| Procéder à la dotation du nouveau BCG en utilisant une approche progressive pour trouver et recruter des professionnels de haut niveau. Ceci comprend la capacité d'effectuer des évaluations des fonctions internes de vérification des ministères. | Essentiellement terminé d'ici mars 2006 et complètement terminé d'ici mars 2007 |
| Évaluer en permanence le rendement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale et faire part des constatations au secrétaire du Conseil du Trésor. | Activité en cours |

principaux risques et défis

Il faudra qu'un profond changement de culture s'opère pour que les spécialistes de la vérification interne et les gestionnaires ministériels soient en mesure de s'adapter aux changements qui surviendront au cours des années à venir.

La réussite dépendra d'attentes claires et d'engagements tenus. Il sera nécessaire d'avoir des dirigeants ministériels de la vérification hautement qualifiés et des comités de vérification efficaces. Il est indispensable, en plus de fournir des normes de vérification, de recruter, de former et de conserver les employés compétents. La réussite des plans de mise en œuvre dépendra du maintien de l'appui au Bureau du contrôleur général (BCG) et aux ministères responsables. Les objectifs sont volontairement agressifs pour bien montrer l'urgence de ce travail et la nécessité de lui accorder une priorité toute particulière. Alors que tous les efforts seront faits pour y parvenir, il y a de nombreux éléments qui ne relèvent pas du contrôle direct du BCG qui pourraient avoir des répercussions sur les résultats. Il faudra également prêter attention à la gestion du changement pour soutenir une collectivité plus importante de vérificateurs internes et pour répondre aux préoccupations des gestionnaires ministériels face aux nouvelles normes et aux nouvelles méthodes. De plus, il faudra absolument instaurer des liens étroits entre le BCG et l'élaboration d'un programme d'apprentissage de base.

N° 7. Renforcer la gestion financière

contexte et résultats attendus

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention de rétablir le Bureau du contrôleur général (BCG) et de le charger « de surveiller étroitement tous les aspects des dépenses publiques ».

Pour tenir cet engagement, le BCG poursuit ses efforts pour renforcer la gestion financière et le cadre de contrôle, y compris les politiques, les lignes directrices, les systèmes, les analyses et les services consultatifs dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Le BCG continue également à s'assurer que les états financiers du gouvernement fédéral donnent une information complète et précise, conformément aux principes comptables généralement acceptés et dans les délais fixés par le gouvernement. Le BCG appuie aussi les efforts à l'échelle du gouvernement pour garantir que les systèmes financiers utilisés permettent de disposer de systèmes d'information modernes en temps réel pour faire un suivi de toutes les dépenses et fournir les outils nécessaires à un examen et à un processus de décision efficaces.

Comme pour la vérification interne, il faut procéder à des changements importants. Il faudra des organisations de gestion financière plus solides aussi bien au BCG que dans les ministères et les organismes hiérarchiques. Ces organisations doivent être dirigées par des professionnels certifiés et bénéficier de l'appui de politiques et de pratiques efficaces. Il faudra des efforts supplémentaires pour renforcer la surveillance des dépenses gouvernementales, y compris l'examen et l'approbation des nouvelles initiatives de dépense, en recourant à des mécanismes de contrôle, de surveillance et de respect de la loi adaptés en matière financière.

Ces efforts devraient aboutir à des systèmes de gestion financière et de vérification plus rigoureux et plus opportuns, tout en améliorant l'information et la prise de décisions en matière de gestion financière.

plans et jalons

En 2005-2006, le Bureau du contrôleur général s'appuiera sur les initiatives en cours et poursuivra les diverses voies déjà empruntées pour consolider la gestion financière et tenir ses engagements.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|---|-----------------------------------|
| Obtenir l'approbation concernant les rôles, les responsabilités et les profils des contrôleurs ministériels. | Juin 2005 |
| Obtenir l'approbation relativement au processus et aux critères d'examen et d'approbation des nouvelles propositions de dépenses, y compris des dispositions relatives à la surveillance et aux rapports. | Septembre 2005 |
| Élaborer une stratégie quinquennale de vérification annuelle des états financiers des ministères et des organismes. | Septembre 2005 |
| Élaborer et mettre en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale des normes et des processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers. | Décembre 2005 |
| Explorer la possibilité que les états financiers annuels consolidés, vérifiés et sans réserves, et les Comptes publics soient déposés beaucoup plus tôt que ce n'est le cas à l'heure actuelle. | Décembre 2005 |
| Procéder à la dotation du nouveau BCG en utilisant une approche progressive pour trouver et recruter des professionnels de haut niveau. | Pratiquement terminé en mars 2006 |
| Achever la mise en œuvre du processus d'examen et d'approbation dans l'ensemble de l'administration fédérale; | Juin 2006 |
| Mettre à jour le cadre de contrôle de la gestion financière. | Septembre 2006 |
| Examiner les politiques de gestion financière afin de renforcer la fonction de contrôleur. | Mars 2007 |
| Terminer la dotation du BCG. | Terminé en mars 2007 |

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|---|---|
| Déterminer les secteurs administratifs particuliers qui devront être appuyés par les nouveaux systèmes financiers du gouvernement du Canada. | Comme il convient selon la portée de la priorité Diriger une approche intégrée de la transformation des services internes |
| Élaborer les processus et les normes d'affaires connexes pour les données et l'information et les mettre en œuvre dans certains ministères et organismes. | |

principaux risques et défis

Il faudra qu'un profond changement de culture s'opère pour que la collectivité de la gestion financière ainsi que les gestionnaires ministériels soient en mesure de s'adapter aux changements qui surviendront au cours des années à venir.

Pour réussir, il faudra donc des attentes claires et des engagements soutenus. Il sera indispensable de disposer de contrôleurs ministériels qualifiés. Outre le besoin de fournir des normes de certification, il faudra absolument recruter, former et conserver le personnel. Les plans de mise en œuvre dépendront du soutien continu apporté au Bureau du contrôleur général ou aux ministères hiérarchiques. Il faudra aussi mettre l'accent sur la gestion du changement pour appuyer une collectivité plus large de gestionnaires financiers et atténuer toutes les préoccupations que les gestionnaires ministérielles pourraient avoir avec les nouvelles politiques, les nouvelles normes et les nouvelles méthodes. De plus, il sera essentiel d'instaurer des liens solides entre le BCG et l'élaboration d'un programme d'apprentissage de base. Les objectifs sont volontairement agressifs pour traduire l'urgence de ce travail et lui accorder une priorité toute particulière, alors que tous les efforts seront faits pour y parvenir, il y a de nombreux éléments qui ne relèvent pas du contrôle direct du BCG qui pourrait influencer ces résultats.

**Secteur prioritaire C :
Amélioration de la prestation de services et des opérations gouvernementales**

Le gouvernement a pris des engagements clairs pour concevoir et mettre en œuvre des services axés sur les citoyens et pour s'assurer que les activités administratives internes du gouvernement sont aussi efficaces et efficaces que possible.

La large gamme des services offerts par le gouvernement du Canada touche pratiquement tous les Canadiens, que ce soit comme personne, comme entreprise ou comme citoyen résidant à l'étranger, ainsi que des clients étrangers. Les attentes et les capacités en matière de prestation de services continuent cependant à augmenter.

Il faudra donc apporter des changements fondamentaux à la façon dont les services sont conçus et mis en œuvre. En termes simples, pour répondre aux attentes du public et fournir des services de qualité de façon efficace à l'avenir, le gouvernement doit repenser ses services et leur mode de prestation en refondant les processus opérationnels, en consolidant les services assurés par les divers modes de prestation, en rationalisant et en intégrant ses activités de prestation de services et en éliminant les doublons.

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat collaborera avec ses partenaires en prestation de services dans l'ensemble du gouvernement pour imposer une approche intégrée à la transformation des services internes et externes du gouvernement du Canada.

La transformation des services aura pour objectif essentiel :

- ▶ d'intégrer les services gouvernementaux qui sont accessibles par toute une gamme de solutions de guichet unique efficace en tenant compte des besoins et des préférences des citoyens;
- ▶ de mettre en place des systèmes administratifs conjoints rationalisés et d'apporter un appui accru aux opérations gouvernementales et à la prise de décisions.

N° 8. Diriger une approche intégrée à la transformation des services internes et externes

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat prendra le leadership du développement et de la mise en œuvre de deux stratégies interreliées à l'échelle du gouvernement pour :

- ▶ transformer les services et leur mode de prestation aux citoyens et aux clients;
- ▶ transformer les services internes au gouvernement.

N° 8 (i) Transformer les services et leur mode de prestation aux citoyens et aux clients

contexte et résultats attendus

Un élément essentiel du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est l'élaboration d'indicateurs et de mesures de rendement pour étayer les initiatives de stratégie de services.

Dans le cadre de cette initiative, les indicateurs sont conçus pour évaluer l'efficacité et la rentabilité des services gouvernementaux, pour déterminer si ces services répondent ou non aux besoins et aux attentes des citoyens, des entreprises et des clients internationaux. Ces données favoriseront une compréhension commune des capacités de service du gouvernement et d'une gestion ciblée des questions de rendement et contribueront à déterminer les meilleures solutions pour intégrer ces services et leur prestation dans l'ensemble des programmes, des ministères et des paliers de gouvernement afin de répondre aux besoins des Canadiens et des clients internationaux.

Le Secrétariat doit jouer un rôle important de leader dans ses efforts. À titre d'organisme central et de centre de politique pour la gestion de l'information et des technologies de l'information, il est bien placé pour promouvoir une approche de gouvernement global à la transformation des services, y compris en ce qui concerne la façon dont les services sont conçus et mis en œuvre. C'est pourquoi le Secrétariat appuie les approches novatrices à l'intégration des services à leur prestation dans le cadre des relations de service du gouvernement avec les citoyens, les entreprises et les non canadiens et se comporte comme un leader dans l'élaboration d'objectifs, de modèles, de normes et de stratégies communes pour consolider les infrastructures de prestation de services.

Parmi les grandes questions prioritaires, on peut citer :

- ▶ l'attribution d'une plus grande importance en matière de politique à la responsabilisation pour la prestation de services rentables, ainsi qu'à une transparence accrue;
- ▶ la refonte des interfaces de contact direct avec le client, des modèles d'affaires et de la prestation des services par les multiples canaux de prestation;
- ▶ l'établissement de liens entre les services fédéraux connexes;
- ▶ la gestion de l'information pour optimiser la réutilisation, quand cela ne contrevient pas à la protection de la vie privée;
- ▶ l'emploi en commun de bases de données, de systèmes de soutien des affaires et de services d'infrastructure.

Les résultats escomptés de ces efforts dans l'ensemble du gouvernement englobent des améliorations importantes de la satisfaction de la clientèle et de l'optimisation des ressources découlant des investissements faits en prestation de services.

plans et jalons

Au cours de l'exercice 2005-2006, le Secrétariat va porter ses efforts sur l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre de la vision de service du gouvernement du Canada.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|--|-----------------------------|
| Assurer le soutien continu pour garantir la concordance des projets ministériels d'intégration des services, conformément à la vision des services. | Lancement au printemps 2005 |
| Réaliser de façon permanente une recherche intergouvernementale sur les déterminants de la satisfaction de la clientèle et sur les priorités d'amélioration des services pour les personnes et les entreprises. | Lancement au printemps 2005 |
| Diriger l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre d'une vision des services s'appliquant à l'ensemble du gouvernement du Canada, y compris les objectifs et les priorités de transformation, ainsi que les modèles de gouvernance pour veiller à l'alignement des initiatives ministérielles. | Juillet 2005 |
| Soumettre à l'approbation des ministres une politique de service de nouvelle génération pour fournir l'orientation stratégique au-delà de 2005. | Automne 2005 |
| Lancer et faire progresser les examens opérationnels des éléments prioritaires de la prestation des services (p. ex., infrastructure des centres d'appels). | Fin 2005 |

N° 8 (ii) Diriger une approche intégrée à la transformation des services internes

contexte et résultats attendus

Actuellement, les ministères et les organismes fédéraux font appel à une multitude de pratiques, de processus et de systèmes pour réaliser les mêmes fonctions administratives et technologiques.

Le manque de caractère commun et d'interopérabilité entre les systèmes communs a une incidence importante sur l'efficacité et la productivité opérationnelle de l'ensemble du gouvernement. De plus, il freine les efforts pour produire une information complète, comparable à l'échelle du gouvernement concernant les coûts, les niveaux et les résultats des services.

Afin de répondre aux besoins d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de se doter d'informations plus complètes et plus fiables sur les opérations gouvernementales et le rendement, le Secrétariat dirige une approche intégrée pour transformer les services administratifs à l'échelle du gouvernement, y compris dans les domaines des finances, des ressources humaines, du matériel et des technologies de l'information.

Des examens récents à l'échelle du gouvernement sur l'administration des services ministériels et sur les technologies de l'information ont montré la possibilité d'économies importantes en adoptant un modèle de services conjoint pour fournir les services administratifs et technologiques. Les économies obtenues en réduisant les inefficiences et les doublons grâce au système conjoint pourraient servir à faire progresser le programme plus vaste de transformation des services du gouvernement et contribuer au programme de réaffectation continue des ressources du Sous-comité sur l'examen des dépenses.

Les résultats escomptés de la mise en œuvre de modèles de services conjoints devraient être des économies administratives et une capacité accrue à :

- ▶ évaluer la rentabilité des fonctions conjointes;
- ▶ évaluer les niveaux de service et leur incidence sur l'efficacité et la qualité de la prestation des programmes;
- ▶ suivre la performance et améliorer les rapports;
- ▶ prendre de meilleures décisions et faire de meilleurs investissements pour améliorer les services.

plans et jalons

Au cours des années à venir, le Secrétariat mettra en œuvre les leçons tirées des examens de l'administration des services ministériels (ASM) et des technologies de l'information (TI) pour promouvoir une approche de services conjoints aux services administratifs dans les domaines importants.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|---|------------|
| Terminer la mise en œuvre des recommandations des examens sur l'ASM et les TI concernant le passage aux services conjoints. | Avril 2005 |
| Conseiller les ministères et les organismes en matière de la mise en œuvre des services conjoints et d'utilisation des solutions de ce type pour toutes les organisations d'ici 2010. | Mai 2005 |

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|---|--|
| Lancer les nouveaux modèles de gouvernance pour élaborer et mettre en œuvre les services d'ASM et de TI. | Juin 2005 |
| Débuter les préparations pour l'adoption par une première série de ministères de l'approche des services conjoints. | Automne 2005 |
| Continuer à mettre en place une infrastructure de gestion de l'information pour étayer de façon permanente la concordance des services conjoints. | Au cours des trois à cinq années à venir |
| Mettre en œuvre complètement les recommandations des examens sur ASM et les TI. | Au cours des sept années à venir |

principaux risques et défis

Le principal risque est lié à la nécessité de donner et de conserver l'élan nécessaire pour procéder au changement culturel et pour inciter le gouvernement du Canada à penser en termes d'entreprise et de structure de gouvernance. La capacité du gouvernement à mettre en œuvre son programme de transformation de service nécessite de gérer le changement, de gérer des projets et des portefeuilles, de se doter de stratégies pour aider les ministères, les organismes et les organisations régionales à mettre en œuvre les nouvelles structures et les nouvelles pratiques de prestation de services. De plus, il faudra assurer le leadership à tous les niveaux et réaliser des investissements financiers importants.

Le gouvernement doit également continuer à s'assurer que les renseignements personnels des particuliers sont protégés.

Secteur prioritaire D :

Contribution au personnel et au programme de modernisation des ressources humaines

Le Secrétariat doit jouer un rôle important en contribuant à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale.

À titre de gestionnaire général du gouvernement fédéral, il incombe au Conseil du Trésor de gérer les ressources humaines de la fonction publique. Le Secrétariat exerce ce rôle en assumant des responsabilités directes en matière de relations de travail et de rémunération et en facilitant l'apprentissage de base et la gouvernance des collectivités fonctionnelles grâce à la définition de politiques administratives ainsi que d'attentes et de normes sur le rendement en vertu du Cadre de responsabilisation de gestion.

Dans ce contexte, le Secrétariat collabore avec ses partenaires du portefeuille pour contribuer activement à la mise en œuvre du programme de modernisation de la gestion des ressources humaines en contribuant au programme d'apprentissage de base et à la capacité de la fonction publique.

Les objectifs de cette initiative sont :

- ▶ une main-d'œuvre qui soit productive, qui ait des principes et des connaissances, qui soit durable et adaptable;
- ▶ un lieu de travail qui soit juste, qui favorise l'épanouissement, qui soit sain et sécuritaire.

N° 9. Contribuer au programme d'apprentissage de base et à l'amélioration de la capacité de la fonction publique

contexte et résultats attendus

Un élément essentiel des plans du gouvernement pour renforcer la gestion du secteur public nécessite de doter la fonction publique de capacités.

Pour faciliter la transition d'une gestion axée sur les activités à une gestion axée sur les résultats, il est indispensable de mettre en place les programmes de formation et d'apprentissage nécessaire pour offrir aux fonctionnaires et aux gestionnaires, d'aujourd'hui et de demain, et aux experts fonctionnels qui les appuient les possibilités de perfectionnement professionnel dont ils ont besoin pour répondre aux attentes et aux normes de rendement.

Les divers modules d'un programme d'apprentissage de base existent déjà et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) donne une vision des priorités. Le Programme de perfectionnement professionnel et de certification pour la collectivité des spécialistes en approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, qui est en élaboration en collaboration avec les collectivités et les intervenants, fournit un modèle visant à améliorer la capacité des experts fonctionnels. Les normes de certification proposées par le contrôleur général pour les postes de contrôleur ministériel et de dirigeants principaux de la vérification ont été préparées et sont analysées par les collectivités visées et les principaux intervenants. Le défi au cours des mois à venir est de s'inspirer des progrès réalisés dans ces domaines pour préparer des contenus d'apprentissage de base et des normes de certification dans les domaines importants que sont, par exemple, la gestion financière, la vérification interne et les relations de travail.

Les résultats escomptés de l'ensemble de ces efforts sont une amélioration de la capacité de gestion et de la capacité des experts fonctionnels dans l'ensemble de la fonction publique. Grâce à ces initiatives et à l'élaboration de contenu d'apprentissage de base, les gestionnaires du secteur public disposeront de meilleurs outils et auront une meilleure formation pour comprendre ce qui est attendu d'eux en termes de rendement et pour y répondre. Ils seront appuyés par des experts fonctionnels professionnels qui possèdent les compétences ainsi que les connaissances, la formation et l'expérience associées afin de fournir une valeur ajoutée et des services à l'application des programmes du gouvernement.

plans et jalons

Au cours de l'exercice 2005-2006, le Secrétariat collaborera avec les partenaires de son portefeuille pour définir une stratégie commune d'élaboration et de mise en œuvre du programme d'apprentissage de base, et pour cerner les domaines prioritaires dans lesquels il faut préparer des contenus de cours, y compris dans les domaines des approvisionnements, de la gestion du matériel, des biens immobiliers, de la gestion financière et de la vérification interne.

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|---|----------------|
| Terminer la préparation de la stratégie commune du portefeuille pour la préparation du contenu à l'intention des gestionnaires de services, en lien avec le Cadre de responsabilisation de gestion | Mars 2006 |
| Terminer l'élaboration du Programme de perfectionnement professionnel et de certification pour la collectivité des spécialistes en approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers ainsi que la stratégie de communication pour appuyer sa mise en œuvre. | Septembre 2005 |

| Principaux éléments des plans et jalons | Délai |
|---|---|
| Élaborer une stratégie de mise en œuvre du Programme de perfectionnement professionnel et de certification en collaboration avec les intervenants et les partenaires. | Décembre 2005 |
| Faire approuver par le Conseil du Trésor les normes de certification des contrôleurs ministériels. | Juin 2005 |
| Élaborer des normes de certification pour les dirigeants principaux de la vérification. | Septembre 2005 |
| Élaborer une stratégie d'apprentissage de base pour la gestion financière, la vérification interne et les relations de travail. | Décembre 2005 |
| Mettre en œuvre une stratégie pour recruter des contrôleurs accrédités et former les contrôleurs actuels afin qu'ils respectent les normes de certification. | D'ici mars 2006 dans le premier groupe de ministères et d'ici mars 2007 dans les autres |
| Mettre en œuvre une stratégie pour recruter des dirigeants principaux de la vérification et former les dirigeants principaux de la vérification actuels pour qu'ils respectent les normes de certification. | D'ici mars 2007 dans le premier groupe de ministères et d'ici mars 2008 dans les autres |

principaux risques et défis

Le principal risque lié à la préparation d'un programme d'apprentissage de base est lié au lien entre cette question et d'autres priorités. En termes simples, les progrès réalisés sur le programme d'apprentissage dépendront de ceux enregistrés dans la mise en œuvre du CRG, dans le renouvellement de l'ensemble des politiques et dans d'autres initiatives. La participation des ministères reposera également sur l'affectation de ressources pour la formation et la certification.

Le Secrétariat s'efforcera d'atténuer ces risques en adoptant une stratégie commune pour la préparation des contenus d'enseignement et la mise en œuvre de certification pour l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor et en développant des relations et une structure de travail permanente pour faciliter la coordination en continu.

Les éléments Gestion financière et Vérification des objectifs du programme d'apprentissage du Secrétariat sont volontairement agressifs pour bien montrer l'urgence de cette tâche et lui accorder une priorité toute particulière. Alors que tous les efforts seront faits pour y parvenir, il y a de nombreux éléments qui ne relèvent pas du contrôle direct du Bureau du contrôleur général qui pourraient nuire à cet objectif.

Résumé

Le gouvernement s'est doté d'un programme ambitieux pour renforcer la gestion du secteur public. Il a lancé de multiples initiatives dans de nombreux domaines de l'administration, de la gestion et de la gouvernance du secteur public.

Les objectifs du programme sont :

- ▶ d'améliorer la gouvernance et la responsabilisation;
- ▶ de renforcer la gestion des dépenses et la gestion financière;
- ▶ d'améliorer la prestation des services et le fonctionnement;
- ▶ de renforcer les capacités en gestion du secteur public et de moderniser la gestion des ressources humaines.

Le Conseil du Trésor du Canada, son Secrétariat et l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor doivent tous jouer un rôle déterminant pour diriger et mettre en œuvre ce programme. Ils se sont dotés d'un programme de gestion commun et vont continuer à collaborer au cours des mois à venir pour profiter des progrès déjà réalisés, centrer le programme sur des objectifs, des initiatives et des stratégies qu'ils partagent pour le renouvellement et pour respecter leurs propres priorités.

En collaborant, les membres du portefeuille renforceront la capacité du gouvernement à optimiser la gestion et l'allocation des ressources publiques pour faire profiter les Canadiens de résultats tangibles.

3. Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique

À titre d'outil administratif du Conseil du Trésor, le Secrétariat a un double mandat : appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle de comité des ministres et s'acquitter des responsabilités législatives qui lui incombent en sa qualité d'organisme fédéral central.

Dans ce contexte, la mission du Secrétariat du Conseil du Trésor, et les résultats stratégiques qui en découlent, est de s'assurer que les ressources publiques sont gérées de façon rigoureuse afin d'obtenir des résultats à l'intention des Canadiens. Cela englobe la définition des attentes en matière de rendement, l'évaluation du rendement en regard des attentes, l'exercice de contrôles financiers et de vérification efficace, l'appui au rôle d'employeur du Conseil du Trésor et la tâche de conseiller les ministres du Conseil du Trésor et le gouvernement sur les politiques de gestion, la gestion des dépenses et les questions de conformité.

Pour assumer ces responsabilités essentielles, le Secrétariat est actuellement structuré en trois grands domaines d'activité, qui sont :

1. le rendement en matière de gestion et de dépenses;
2. la fonction de contrôleur;
3. les fonds gérés par l'administration centrale.

Chacun de ces domaines est décrit en détail ci-dessous.

3.1 Rendement en matière de gestion et de dépenses

Comme activité de programme, Rendement en matière de gestion et de dépenses englobe un ensemble d'activités qui définissent des attentes en matière de gestion, évalue le rendement ministériel au moyen d'analyses et de contrôle, fait face aux risques et en tient compte et gère les dépenses de façon efficace.

Les activités de ce secteur visent à promouvoir une saine gestion publique en définissant des attentes claires et réalistes de gestion pour l'emploi des ressources, en favorisant des relations de travail de collaboration, en contrôlant le rendement des dépenses, en coordonnant les ressources avec les priorités du gouvernement et en faisant rapport au Parlement sur les résultats.

Le total des dépenses prévues dans le secteur³ englobe :

Ressources financières (en milliers de \$)

| 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 |
|------------|------------|------------|
| 134 322 \$ | 132 913 \$ | 129 886 \$ |

Ressources humaines :

| 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 |
|-----------|-----------|-----------|
| 1 059 | 1 040 | 1 008 |

Étant donné l'ampleur des activités et des réalisations, cette activité de programme est présentée ci-dessous sous forme de deux activités complémentaires :

- ▶ la gouvernance et la gestion du secteur public;
- ▶ les activités liées aux dépenses et au rendement.

3.1.1 Gouvernance et gestion du secteur public

La gouvernance et la gestion du secteur public englobent les activités qui définissent les attentes, les normes, les mesures, y compris incitatives, qui régissent le rendement et la responsabilisation du secteur public. Cela couvre :

- ▶ le Cadre de responsabilisation de gestion;
- ▶ la gestion des services, de l'information et de la technologie;
- ▶ la rémunération et les relations de travail.

Le principal résultat de ces activités est l'instauration et le maintien de la confiance dans la capacité de gestion de la fonction publique fédérale.

Les principaux indicateurs englobent :

- ▶ l'élaboration de stratégies à l'échelle du gouvernement pour renforcer la gestion du secteur public;
- ▶ la définition d'attentes réalistes en matière de rendement;

3. Comprend une affectation de ressources humaines et financières du secteur d'activité Stratégie et services ministériels.

- ▶ la définition et l'organisation des normes de rendement;
- ▶ la mesure du rendement.

Les grandes initiatives prioritaires conçues pour renforcer la gouvernance et la gestion du secteur public comprennent, pour 2005-2006, les priorités suivantes :

- ▶ la phase suivante de la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG);
- ▶ la simplification et la consolidation de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor;
- ▶ l'apport du Secrétariat au programme d'apprentissage de base;
- ▶ une approche intégrée à la transformation de la prestation des services internes et externes.

3.1.2 Activités liées aux dépenses et au rendement

Le secteur des activités liées aux dépenses et au rendement englobe un ensemble d'activités qui comprennent l'analyse, l'examen, l'évaluation et la surveillance des programmes au niveau ministériel, ainsi que l'affectation des ressources et la gestion dans l'ensemble du gouvernement.

Les activités liées aux dépenses et au rendement évaluent si les initiatives ministérielles et de gestion horizontale touchant à plusieurs secteurs, comme dans les domaines de la sécurité, des sciences, de l'environnement et des Autochtones, font une utilisation optimale des ressources. Le résultat essentiel de ces activités est la présentation d'un point de vue global sur la gestion des dépenses gouvernementales qui a pour objet de garantir une allocation optimale des ressources publiques, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux normes de comptabilité en matière de rendement.

Les principaux indicateurs consistent à s'assurer que :

- ▶ les ressources sont affectées et réaffectées en permanence sur une base éclairée;
- ▶ le rendement est analysé, évalué, contrôlé et fait l'objet de rapport;
- ▶ les risques, les questions d'actualité et les tendances sont cernés;
- ▶ l'information sur la gestion des dépenses est claire, opportune et précise;
- ▶ le Parlement dispose de l'information dont il a besoin pour tenir le gouvernement responsable.

Les initiatives prioritaires qui visent à consolider les activités liées aux dépenses et au rendement sont :

- ▶ l'amélioration des rapports au Parlement;
- ▶ un renforcement du rôle du service du budget;
- ▶ l'amélioration de l'information sur la gestion et sur le rendement et de la capacité à gérer comme une entreprise.

3.2 Fonction de contrôleur

La fonction moderne de contrôleur contribue au résultat stratégique du Secrétariat en mettant en place les contrôles financiers permettant de garantir des modalités de rapport fiables et transparentes des dépenses publiques. Comme activité de programme, la fonction de contrôleur englobe toute une gamme d'activités qui définissent les attentes, les politiques et les lignes directrices en matière de gestion financière et de vérification interne pour l'ensemble de la fonction publique.

Cette activité du programme vise à instaurer et conserver la confiance des Canadiens en recommandant aux ministres l'adoption de politiques efficaces ainsi que de mécanismes de surveillance et de rapport et en les mettant en suite en œuvre.

Total des dépenses prévues dans ce secteur⁴ :

Ressources financières :

| 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 |
|-----------|-----------|-----------|
| 28 152 \$ | 35 141 \$ | 40 649 \$ |

Ressources humaines :

| 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 |
|-----------|-----------|-----------|
| 200 | 248 | 288 |

Les principaux résultats de ces activités sont :

- ▶ l'assurance de la probité et de l'optimisation des ressources en ce qui concerne les investissements publics;
- ▶ l'exercice du leadership nécessaire dans tous les domaines pour garantir une gestion rigoureuse des fonds publics grâce au renforcement de la gestion financière et de la vérification interne au sein de la fonction publique.

Les principaux indicateurs comprennent :

- ▶ la définition de normes de certification précises pour les professionnels des finances et de la vérification internes;

4. Comprend une affectation de ressources humaines et financières du secteur d'activité Stratégie et services ministériels.

- ▶ la mise en place d'un cadre de contrôle plus efficace, bénéficiant d'une assurance de diligence raisonnable et des procédures voulues, en particulier dans les cas de propositions de dépenses présentant des risques élevés;
- ▶ la réalisation de vérifications par le gouvernement de certains petits organismes et de questions horizontales;
- ▶ l'exercice en temps opportun de surveillance et l'intervention au besoin pour empêcher d'éventuels problèmes ou remédier à une situation une fois qu'elle s'est présentée;
- ▶ l'apport de conseils de qualité, opportuns et indépendants aux ministres du Conseil du Trésor, au secrétaire et à d'autres personnes sur les questions concernant la gestion financière et la vérification;
- ▶ l'identification des domaines nécessitant des améliorations et assurer la qualité de la vérification interne et de la gestion financière dans l'ensemble du gouvernement.

Les initiatives prioritaires qui visent à appuyer la fonction de contrôleur comprennent des efforts pour :

- ▶ consolider la vérification interne;
- ▶ contribuer au renouvellement et à la consolidation de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor en améliorant la vérification interne et les politiques de gestion financière;
- ▶ resserrer la gestion financière;
- ▶ contribuer au programme d'apprentissage de base grâce à l'acquisition de capacité et au perfectionnement de la collectivité de la vérification interne et des collectivités financières en général.

3.3 Fonds gérés par l'administration centrale

Cette activité de programme englobe la saine gestion et la saine administration des fonds gérés par l'administration centrale concernant :

- ▶ les éventualités du gouvernement;
- ▶ les initiatives pangouvernementales;
- ▶ la rémunération dans la fonction publique;
- ▶ les pensions, les avantages sociaux et les assurances de la fonction publique.

L'activité essentielle de cette activité de programme consiste à accéder aux réserves centrales relevant du contrôle du Conseil du Trésor et les résultats prévus de cette activité sont que les fonds doivent être gérés conformément à la législation et (ou) aux politiques et aux normes du Conseil du Trésor en vigueur.

Total des dépenses prévues dans ce secteur :

Ressources financières :

| 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 |
|--------------|--------------|--------------|
| 2 418 372 \$ | 2 617 023 \$ | 2 803 325 \$ |

Plusieurs fonds sont gérés par l'administration centrale.

Les éventualités du gouvernement (ou crédit 5 du Conseil du Trésor) - ces fonds servent de supplément à d'autres autorisations pour donner au gouvernement la souplesse voulue afin d'absorber les dépenses imprévues jusqu'à l'obtention de l'approbation du Parlement et pour absorber les coûts supplémentaires liés à la paye, comme les indemnités de départ et les prestations parentales, qui ne figurent pas dans les prévisions ministérielles;

Les initiatives pangouvernementales (ou crédit 10 du Conseil du Trésor) - ces fonds s'ajoutent aux budgets d'autres ministères et organismes pour la mise en oeuvre d'initiatives de gestion stratégiques au sein de la fonction publique du Canada;

Les rajustements de la rémunération (ou crédit 15 du Conseil du Trésor) – ces fonds sont transférés aux ministères et aux organismes dans le Budget supplémentaire des dépenses pour procéder à des redressements salariaux;

Les assurances de la fonction publique (ou crédit 20 du Conseil du Trésor), composées de fonds pour :

- ▶ le paiement de la part des cotisations au titre de la santé, du maintien du revenu et des primes d'assurance-vie qui revient à l'employeur;
- ▶ les paiements aux régimes d'assurance-santé provinciaux ou en rapport avec ceux-ci;
- ▶ le paiement des charges sociales des provinces et de la taxe de vente du Québec sur les primes d'assurance;
- ▶ les régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurances destinés aux employés engagés localement à l'extérieur du Canada;
- ▶ le remboursement à certains employés de la part de la réduction de la cotisation d'assurance-chômage.

4. Renseignements supplémentaires

4.1 Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) 2005-2006 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

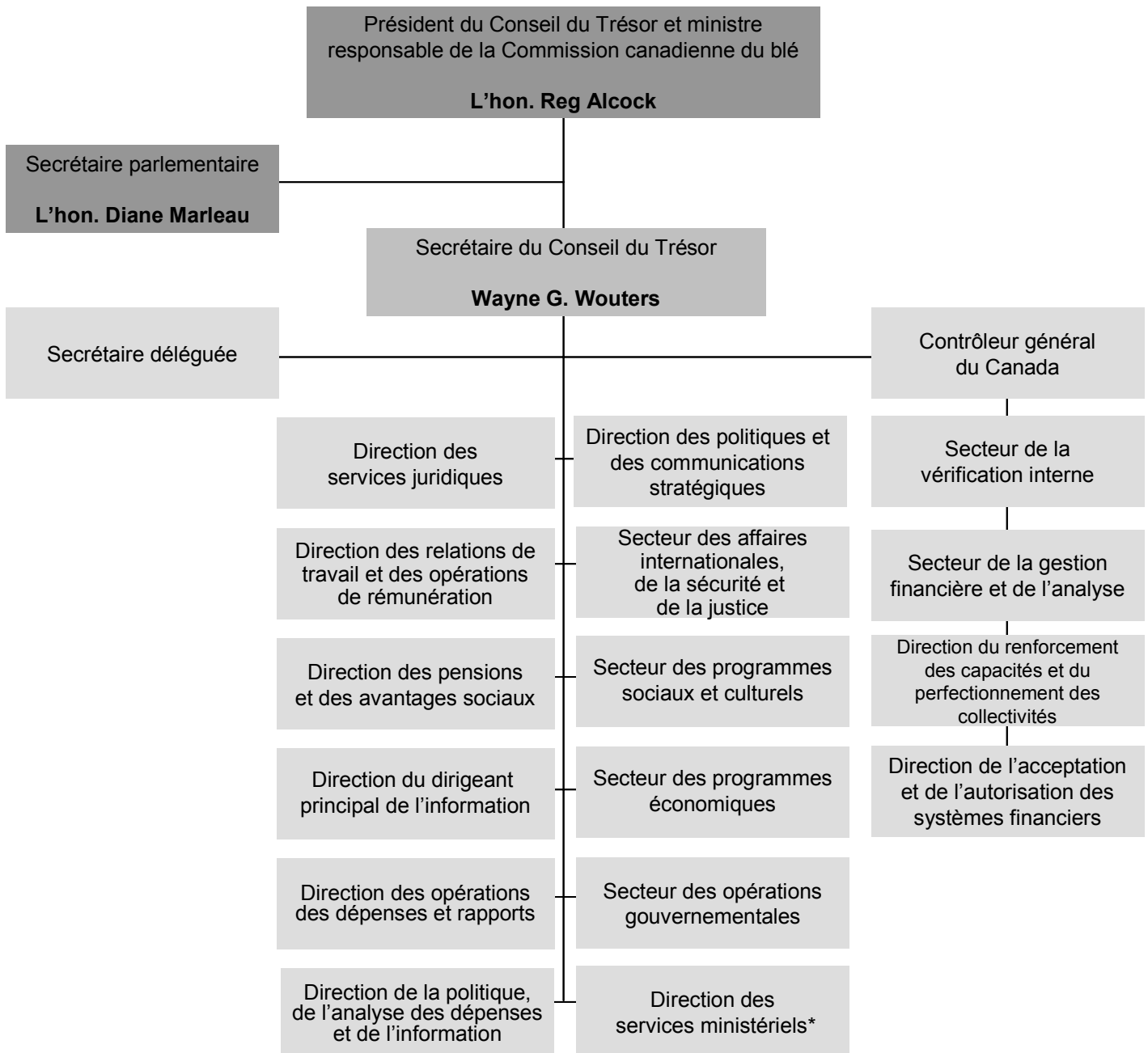
Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapport sur les plans et les priorités*.

- ▶ Il respecte les exigences précises de rapport mentionnées dans les lignes directrices du Secrétariat;
- ▶ Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée du Secrétariat que l'on retrouve dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- ▶ Il présente des renseignements conformes, détaillés, objectifs et précis;
- ▶ Il donne une base de responsabilisation pour les résultats obtenus avec les ressources et les pouvoirs qui lui ont été confiés;
- ▶ Il fait rapport sur les finances en s'appuyant sur les chiffres de dépenses prévues approuvées qui lui sont transmis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Wayne G. Wouters
Secrétaire du Conseil du Trésor

4.2 Information sur l'organisation

4.2.1 Structure organisationnelle



*Les Services ministériels sont des fonctions partagées; les services sont offerts au ministère des Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

4.2.2 Responsabilisation organisationnelle

L'honorable Reg Alcock est le **président** du Conseil du Trésor et le ministre responsable de la Commission canadienne du blé. L'honorable Diane Marleau est la **secrétaire parlementaire** de M. Alcock.

Le **secrétaire** du Conseil du Trésor rend compte au président et assume les responsabilités suivantes :

- ▶ élaborer les politiques et les priorités qui assureront une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada aux fins de l'atteinte de ses objectifs;
- ▶ suivre de près les programmes de dépenses proposés de tous les ministères et organismes gouvernementaux, et examiner l'élaboration des programmes approuvés pour assurer une gestion efficace des dépenses;
- ▶ recommander une politique de gestion des ressources humaines au Conseil du Trésor dans les domaines de la rémunération, des pensions, des avantages sociaux et des relations de travail, et négocier des conventions collectives avec les divers agents négociateurs.

Le Secrétariat compte deux **secrétaires délégués** qui relèvent du secrétaire et l'aident à assurer une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada.

Le **contrôleur général du Canada** rend compte au président du Conseil du Trésor par l'intermédiaire du secrétaire et il assume les responsabilités suivantes :

- ▶ surveiller toutes les dépenses publiques, notamment examiner et approuver les nouvelles initiatives en matière de dépenses;
- ▶ établir ou réviser les normes et les politiques du gouvernement du Canada en matière de finances, de comptabilité et de vérification;
- ▶ donner l'orientation à suivre pour assurer et exercer les contrôles financiers pertinents et entretenir une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.

Le **contrôleur général adjoint, Vérification interne**, rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- ▶ assurer le leadership et la surveillance de la fonction de vérification interne au sein de la fonction publique, à titre de chef fonctionnel de la vérification interne au gouvernement fédéral;
- ▶ préparer, mettre en œuvre et réviser les politiques, les cadres et les normes de vérification;

- ▶ gérer et réaliser en temps voulu les vérifications, y compris celles pour la plupart des petits ministères et organismes.

Le **dirigeant principal de l'information** relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ fournir des cadres, des politiques et des conseils sur un large éventail de questions liées à la gestion de l'information (GI) et aux technologies de l'information (TI) et des questions connexes à l'appui de la prestation des programmes et des services;
- ▶ fournir des stratégies, des conseils et du leadership pour optimiser les dépenses de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement et simplifier et réutiliser les données, les processus opérationnels et les solutions communes;
- ▶ structurer et faire progresser le programme de transformation des services à l'échelle du gouvernement afin d'améliorer continuellement la qualité du service et d'accroître la satisfaction des Canadiens envers la prestation de services de leur gouvernement.

Le **secrétaire adjoint, Politiques et communications stratégiques**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ informer le président des affaires du Cabinet et du Parlement;
- ▶ coordonner et appuyer les opérations, les présentations et les programmes de travail du Conseil du Trésor;
- ▶ fournir une politique et une planification stratégiques, accompagnées d'un appui intégré à l'orientation globale et gérer les relations externes et les partenariats du Secrétariat;
- ▶ assurer les communications à l'échelle de l'organisation et de la fonction publique ainsi que les relations avec les médias, et appliquer la politique du Conseil du Trésor en matière de communications.

Les **secrétaires adjoints des secteurs de programmes (Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice, Secteur des opérations gouvernementales, Secteur des programmes économiques et Secteur des programmes sociaux et culturels)** relèvent tous du secrétaire. Ils appuient le Conseil du Trésor dans son rôle de conseil de gestion en le conseillant sur :

- ▶ l'affectation stratégique des ressources et la conception efficace des programmes, à l'intention des ministères et des organismes;
- ▶ l'utilisation efficace des ressources;
- ▶ la conception et la viabilité des programmes, et leur pertinence;
- ▶ les contraintes de financement et les stratégies d'atténuation;

- ▶ la politique gouvernementale d'ensemble et les questions opérationnelles ainsi que les stratégies de gestion (p. ex. l'intégrité des programmes).

Le **secrétaire adjoint, Relations de travail et opérations de rémunération**, relève du secrétaire et il lui incombe d'appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur du noyau de l'administration publique en gérant les relations de travail et les opérations de rémunération, les ressources humaines et les risques.

Le **secrétaire adjoint, Pensions et avantages sociaux**, relève du secrétaire et fournit les orientations stratégiques et le leadership en matière de politique sur les politiques et les programmes de pension, d'assurance et d'avantages sociaux pour les employés et le retraités. Cela englobe :

- ▶ la gestion stratégique des ententes en matière de pension et d'avantages sociaux qui s'appliquent aux employés et aux retraités de la fonction publique et à d'autres personnes;
- ▶ l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre des régimes de pension et d'avantages sociaux et des ententes en matière de gouvernance qui les concernent, y compris les cadres législatifs et réglementaires qui répondent aux besoins de l'employeur et des employés à un coût acceptable pour les Canadiens;
- ▶ l'élaboration de stratégies et de processus pour financer efficacement et gérer, aussi bien les finances que les biens, des régimes de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique, des militaires et de la GRC;
- ▶ l'élaboration d'un cadre de gestion des risques y compris les risques juridiques, et la mise en place des mesures adaptées d'atténuation des risques.

Le **secrétaire adjoint, Opérations des dépenses et rapports**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ fournir des rapports intégrés et détaillés au Parlement, aux ministères et au public, qui font état des responsabilités de surveillance du Conseil du Trésor au chapitre du rendement en gestion et de la gestion des dépenses (p. ex. le Budget des dépenses, les Rapports sur les plans et les priorités, les Rapports ministériels sur le rendement et *Le rendement du Canada*);
- ▶ diriger l'amélioration et l'élaboration d'instruments de rapport;
- ▶ préparer et déposer le Budget des dépenses et les lois de crédits, et assurer la liaison avec le Parlement;
- ▶ diriger la mise en œuvre et la coordination de la structure de gestion, des ressources et des résultats;

- ▶ consolider une politique de gestion, y compris de gestion horizontale, et d'évaluation axée sur les résultats, surveiller les évaluations et appuyer la mise sur pied de la capacité connexe dans tout le gouvernement;
- ▶ jouer le rôle de premier plan dans le cadre du processus budgétaire et assurer la liaison principale avec le Bureau du Conseil privé et le ministère des Finances du Canada au sujet de questions connexes (p. ex. le cadre financier, la gestion des « demandes » de ressources et les affectations d'autres réserves);
- ▶ gérer les recommandations visant l'accès aux réserves centrales assujetties au contrôle du Conseil du Trésor (p. ex. les réserves de fonctionnement, pour les éventualités et la rémunération);
- ▶ jouer un rôle de contestation interne, recommander des affectations et mener des initiatives afin d'atteindre les objectifs du Conseil du Trésor au titre de la gestion des dépenses.

Le **directeur exécutif, Politiques, analyse des dépenses et information**, rend compte au secrétaire et appuie l'exécution d'un rôle intégré de gestion des dépenses par le Secrétariat en assurant une politique, des recherches et des analyses concernant les dépenses et en fournissant un système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

L'**avocat général principal** et les **Services juridiques** fournissent des services juridiques et des services de contentieux au président, au Conseil du Trésor et au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, notamment en droit commercial, en droit du travail et en droit administratif. En général, ils prodiguent aussi des conseils et un soutien concernant les pouvoirs et les fonctions, en :

- ▶ veillant à ce que le gouvernement exerce ses activités légalement;
- ▶ veillant à ce que le gouvernement respecte les lois et les règlements en vigueur;
- ▶ se chargeant des litiges des employeurs de la fonction publique;
- ▶ collaborant à l'adoption et à la modification des lois, des règlements, des initiatives et des politiques stratégiques, lorsque les responsabilités connexes incombent au président et au Conseil du Trésor.

Le **sous-ministre adjoint, Services ministériels**, et la **Direction des services ministériels** fournissent un appui et des services partagés au Secrétariat, au ministère des Finances du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada dans les domaines des ressources humaines, de la gestion financière, des systèmes intégrés, des installations, de l'informatique, de la gestion de l'information et du matériel, de la vérification interne et de l'évaluation, de la sécurité et de l'orientation des employés.

4.2.3 Concordance de la responsabilisation

| Éléments de la SGRR | Nom | Poste responsable |
|------------------------|---|---|
| Résultat stratégique | Gestion rigoureuse des ressources publiques pour obtenir des résultats pour les Canadiens | Secrétaire du Conseil du Trésor Secrétaire adjoint |
| Activités de programme | Rendement en matière de gestion et de dépenses | Dirigeant principal de l'information Secrétaire adjoint, Relations de travail et Opérations de rémunération Secrétaire adjointe, Pensions et avantages sociaux Secrétaire adjoint, Programmes économiques Secrétaire adjoint, Programmes sociaux et culturels Secrétaire adjoint, Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice Secrétaire adjoint, Secteur des opérations gouvernementales Secrétaire adjoint, Opérations des dépenses et rapports Directeur exécutif, Politiques, analyse des dépenses et information |
| | Fonction de contrôleur | Contrôleur général du Canada |
| | Fonds gérés par l'administration centrale | Secrétaire adjoint, Opérations des dépenses et rapports Secrétaire adjointe, Pensions et avantages sociaux Directeur exécutif, Politiques, analyse des dépenses et information |

4.2.4 Gestion intégrée

Un aspect important des activités de base du Secrétariat est constitué par le travail réalisé dans le domaine des stratégies et des services ministériels. Cette activité de programme englobe les services ministériels et la gouvernance stratégique du Secrétariat, y compris le soutien exécutif, les affaires ministérielles, les politiques ministérielles, les communications et les services juridiques. Elle vise également à fournir un contexte de travail favorable aux employés du Secrétariat.

Le sous-ministre adjoint, Services ministériels (ministère des Finances), le secrétaire adjoint, Politiques et communications stratégiques et l'avocat général principal sont responsables de ces secteurs.

Les résultats prévus dans les secteurs de la stratégie et des services ministériels sont d'assurer un leadership et une gestion de qualité de l'ensemble du Secrétariat.

Les principaux indicateurs de rendement sont les suivants :

- ▶ les ministres du Conseil du Trésor doivent recevoir en temps voulu des renseignements précis et des conseils éclairés sur lesquels baser leurs décisions;
- ▶ le Secrétariat fait preuve de souplesse et s'adapte effectivement au changement;
- ▶ l'amélioration continue est institutionnalisée.

Les priorités dans ce domaine sont :

- ▶ les efforts permanents pour consolider la gestion interne du Secrétariat, dans le contexte de la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion à l'échelle du gouvernement;
- ▶ les efforts pour stabiliser et consolider le Secrétariat du Conseil fédéral régional afin de mieux intégrer les perspectives régionales aux politiques et aux programmes nationaux, de coordonner une approche plus efficace, plus réactive et plus intégrée pour l'élaboration et la prestation des programmes et des services fédéraux dans les régions, de gérer les initiatives horizontales et de faire connaître les activités fédérales.

4.3 Tableaux

Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein

| (milliers de dollars) | Prévisions des dépenses 2004-2005 | Dépenses prévues pour 2005-2006 | Dépenses prévues pour 2006-2007 | Dépenses prévues pour 2007-2008 |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Rendement en matière de gestion et de dépenses ⁽¹⁾ | 114 657,0 | 134 839,0 | 134 512,0 | 128 322,0 |
| Fonction de contrôleur ⁽²⁾ | 12 429,0 | 27 924,0 | 34 811,0 | 40 272,0 |
| Fonds gérés par l'administration centrale | 2 487 396,0 | 2 550 170,0 | 2 751 520,0 | 2 941 620,0 |
| Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut) | 2 614 482,0 | 2 712 933,0 | 2 920 843,0 | 3 110 214,0 |
| Activités du Secrétariat | 127 086,0 | 162 763,0 | 169 323,0 | 168 594,0 |
| Fonds gérés par l'administration centrale | 2 487 396,0 | 2 550 170,0 | 2 751 520,0 | 2 941 620,0 |
| Total | 2 614 482,0 | 2 712 933,0 | 2 920 843,0 | 3 110 214,0 |
| Moins : les revenus disponibles ⁽³⁾ | (117 000,0) | (133 519,0) | (135 410,0) | (134 100,0) |
| Total du Budget principal des dépenses | 2 497 482,0 | 2 579 414,0 | 2 785 433,0 | 2 976 114,0 |
| <i>Redressements (dépenses prévues non inscrites au Budget principal des dépenses) ⁽⁴⁾</i> | | | | |
| Budget supplémentaire des dépenses (A) | 170 471,1 | 1 130,0 | | |
| Budget supplémentaire des dépenses (B) | 186 115,8 | | | |
| Annonces générales | - | (1 568,0) | (2 297,0) | (4 195,0) |
| Autres | (424 003,0) | 1 870,0 | 1 941,0 | 1 941,0 |
| Dépenses totales prévues | 2 430 065,9 | 2 580 846,0 | 2 785 077,0 | 2 973 860,0 |
| Moins : les revenus non disponibles ⁽⁵⁾ | (9 700,0) | (10 000,0) | (10 000,0) | (10 000,0) |
| Plus : le coût des services reçus gratuitement ⁽⁶⁾ | 11 371,1 | 12 074,8 | 12 364,3 | 12 661,5 |
| Coût net du Secrétariat | 2 431 737,0 | 2 582 920,8 | 2 787 441,3 | 2 976 521,5 |
| Équivalents temps plein | 990 | 1 259 | 1 288 | 1 296 |

Notes

- (1) Comprend une partie des ressources de Stratégie et services ministériels : 40,8 millions de dollars en 2005-2006; 39,9 millions de dollars en 2006-2007; et 39,4 millions de dollars en 2007-2008.

- (2) Comprend une partie des ressources de Stratégie et services ministériels : 5,3 millions de dollars en 2005-2006; 5,8 millions de dollars en 2006-2007; et 6,1 millions de dollars en 2007-2008.
- (3) Les revenus disponibles servent à couvrir les coûts engagés par le Secrétariat pour le compte d'autres ministères gouvernementaux au titre d'initiatives partagées comme la caisse de retraite du Compte de pension de la fonction publique (crédit 1) et les pensions et assurances de la fonction publique (crédit 20).
- (4) Redressements :

2004-2005

Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses (A) englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – Infrastructure commune et prestation de services (ICPS), projet du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) (6,2 millions \$), report du budget de fonctionnement (5,3 millions \$), Conseil national Traverser les frontières (0,2 million \$); et crédit 15 – Rajustement de la rémunération pour les transferts aux ministères et organismes pour procéder à des redressements salariaux (158,4 millions \$). Il comprend également les virements à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada d'un montant de 9,0 millions et de 0,1 million de dollars au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses (B) englobent les initiatives suivantes : crédit 1 - SIGD (6,0 millions \$), activités liées à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* au sein de comités conjoints de transition de carrière des régions (\$1,2 million \$), récupération du Fonds d'action des RH auprès des conseils régionaux (0,1 million \$); et crédit 15 – Rajustements de la rémunération pour les transferts aux ministères et aux organismes pour procéder à des redressements salariaux (180,4 millions \$). Ces virements englobent également celui d'une affectation bloquée concernant des fonds reportés provenant des surplus des caisses de retraite et des contentieux en matière d'assurance-vie (1,3 million \$) et d'un virement à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (0,2 million de \$).

Les autres redressements concernent des virements aux crédits 5 et 15 de 426,0 millions de dollars; d'une hausse du crédit 1 à titre de rémunération pour des conventions collectives signées (1,5 million \$); et des augmentations aux régimes d'avantages sociaux des employés (RASE) découlant des autorisations du Conseil du Trésor (0,5 million \$).

2005-2006

Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses (A) englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – Programmes d’assurances collectives et autres avantages (2,1 millions \$), un virement à TPSGC (0,2 million \$) et les autres virements concernant les conseils régionaux (0,8 million \$). Les annonces du budget font état des réductions des dépenses prévues du Secrétariat (1,6 million \$, y compris l’épargne prévue en matière d’approvisionnement) à la suite de l’examen des dépenses, réductions annoncées dans le budget de 2005. Les autres redressements comprennent une augmentation du crédit 1 au titre de rémunération pour les conventions collectives signées (1,4 million \$) et les augmentations aux RASE découlant des autorisations du Conseil du Trésor (0,5 million \$).

2006-2007

Les annonces du budget font état des réductions des dépenses prévues du Secrétariat (2,3 millions \$) à la suite de l’examen des dépenses, réductions annoncées dans le budget de 2005. Les autres redressements à la MJANR de 2006-2007 englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – Programmes d’assurances collectives et autres avantages (1 million \$), un virement à TPSGC (0,2 million \$) et les autres virements connexes aux conseils régionaux (0,8 million \$). Les autres redressements comprennent des augmentations du crédit 1 au titre de la rémunération pour les conventions collectives signées (1,5 million \$) et des hausses des RASE à la suite des autorisations du Conseil du Trésor (0,4 million \$).

2007-2008

Les annonces du budget font état des réductions des dépenses prévues du Secrétariat (4,2 millions \$) à la suite de l’examen des dépenses, réductions annoncées dans le budget de 2005. Les autres redressements à la MJANR de 2006-2007 englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – Programmes d’assurances collectives et autres avantages (1 million \$), un virement à TPSGC (0,2 million \$) et les autres virements connexes aux conseils régionaux (0,8 million \$). Les autres redressements comprennent des augmentations du crédit 1 au titre de la rémunération pour les conventions collectives signées (1,5 million \$) et des hausses des RASE à la suite des approbations du Conseil du Trésor (0,4 million \$).

- (5) Revenus provenant des frais de stationnement.
- (6) Comprend les services suivants fournis gratuitement : frais relatifs aux locaux (TPSGC), indemnisation des accidentés du travail (Développement social Canada) et services juridiques (ministère de la Justice du Canada).

Tendances en matière de dépenses

Les dépenses de fonctionnement du Secrétariat affichent une augmentation au cours des trois années de planification en raison principalement des nouvelles demandes et des nouvelles ressources liées aux responsabilités et (ou) à la charge de travail accrue du contrôleur général et du dirigeant principal de l'information, et au renforcement de la présence gouvernementale dans les régions.

Les fonds gérés par l'administration centrale traduisent une augmentation des dépenses au cours des trois années de planification au titre des pensions et des assurances de la fonction publique, qui représente la part des primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie payée par l'employeur, les paiements au titre des régimes d'assurance-maladie et des charges sociales des provinces ainsi que des pensions, des avantages sociaux et des régimes d'assurance pour les employés engagés localement (p. ex. à l'extérieur du Canada).

Tableau 2 : Programme par activité

| 2005-2006 | | | | | | | | |
|--|------------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|--|--|--------------------------|
| (milliers de dollars) | | | | | | | | |
| Budgétaire | | | | | | | | |
| Activité de programme | Fonctionnement | Subventions et contributions | Budgetaire | | | Total du Budget principal des dépenses | Redressements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses) | Dépenses totales prévues |
| | | | Brut | Revenus | Net | | | |
| Rendement en matière de gestion et de dépenses | 134 839 | | 134 839 | (3 119) | 131 720 | 131 720 | 2 602 | 134 322 |
| Fonction de contrôleur | 27 924 | | 27 924 | – | 27 924 | 27 924 | 228 | 28 152 |
| Fonds gérés par l'administration centrale | 2 549 650 | 520 2 550 170 | (130 400) | 2 419 770 | 2 419 770 | (1 398) | 2 418 372 | |
| Total | 2 712 413 | 520 2 712 933 | (133 519) | 2 579 414 | 2 579 414 | 1 432 | 2 580 846 | |

Tableau 3 : Postes votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses

| Poste voté ou législatif | | Budget principal des dépenses en vigueur | Budget principal des dépenses précédent |
|---|--|--|---|
| Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | | (milliers de dollars) | |
| 1 | Dépenses de fonctionnement | 140 551 | 111 451 |
| 5 | Éventualités du gouvernement | 750 000 | 750 000 |
| 10 | Initiatives pangouvernementales | 16 050 | 10 876 |
| 20 | Assurances de la fonction publique | 1 653 700 | 1 609 500 |
| (L) | <i>Président du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile</i> | 70 | 70 |
| (L) | <i>Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés</i> | 19 023 | 15 565 |
| (L) | <i>Loi sur la mise au point des pensions du secteur public</i> | 20 | 20 |
| Total du Secrétariat | | 2 579 414 | 2 497 482 |

Tableau 4 : Coût net du ministère

| (milliers de dollars) | Total |
|--|--------------------|
| Dépenses nettes prévues (Budget principal des dépenses total et redressements selon le tableau Dépenses prévues) | 2 580 846,0 |
| <i>Plus : services reçus gratuitement</i> | |
| Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | 9 673,9 |
| Indemnisation des accidentés du travail versée par Développement social du Canada | - |
| Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada | 2 400,9 |
| | 2 592 920,8 |
| <i>Moins : Revenus non disponibles</i> | (10 000,0) |
| Coût net du Secrétariat pour 2005-2006 | 2 582 920,8 |

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

| (milliers de dollars) | Prévisions de recettes 2004-2005 | Recettes prévues pour 2005-2006 | Recettes prévues pour 2006-2007 | Recettes prévues pour 2007-2008 |
|---|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Rendement en matière de gestion et de dépenses | 2 989,0 | 3 119,0 | 3 210,0 | – |
| Fonds gérés par l'administration centrale – Assurance de la fonction publique | 117 000,0 | 130 400,0 | 132 200,0 | 134 100,0 |
| Total des revenus disponibles | 119 989,9 | 133 519,0 | 135 410,0 | 134 100,0 |

Revenus non disponibles

| (milliers de dollars) | Prévisions de recettes 2004-2005 | Recettes prévues pour 2005-2006 | Recettes prévues pour 2006-2007 | Recettes prévues pour 2007-2008 |
|---|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Revenus tirés des droits de stationnement ⁽¹⁾ | 9 700,0 | 10 000,0 | 10 000,0 | 10 000,0 |
| Total des revenus non disponibles | 9 700,0 | 10 000,0 | 10 000,0 | 10 000,0 |
| Total des revenus disponibles et des revenus non disponibles | 129 689,9 | 143 519,0 | 145 410,0 | 144 100,0 |

- (1) Représente les droits de stationnement versés par les fonctionnaires qui utilisent les installations appartenant au gouvernement ou louées par celui-ci. Les revenus sont déposés directement au Trésor et ne peuvent servir à compenser les dépenses de fonctionnement.

Tableau 6 : Besoin en ressources par direction ou secteur

| (milliers de dollars) | 2005-2006 | | | |
|--|--|------------------------|---|----------------------------|
| | Rendement en matière de gestion et de dépenses | Fonction de contrôleur | Fonds gérés par l'administration centrale | Total des dépenses prévues |
| Bureau du contrôleur général | | 21 392,0 | | 21 392,0 |
| Cadre de responsabilisation de gestion | 593,9 | | | 593,9 |
| Équipes d'examens des dépenses et de la gestion | 4 443,7 | | | 4 443,7 |
| Direction des opérations des dépenses et des rapports | 6 932,6 | | 750 750,0 | 757 682,6 |
| Direction de la politique, de l'analyse des dépenses et de l'information | 8 553,6 | | | 8 553,6 |
| Direction des relations de travail et des opérations de rémunération | 9 453,2 | | | 9 453,2 |
| Direction des pensions et des avantages sociaux | 6 790,8 | | 1 653 720,0 | 1 660 510,8 |
| Direction du dirigeant principal de l'information | 25 790,8 | | | 25 790,8 |
| Secteur des programmes sociaux et culturels | 3 881,3 | | | 3 881,3 |
| Secteur des programmes économiques | 4 054,2 | | | 4 054,2 |
| Secteur des opérations gouvernementales | 11 310,6 | | | 11 310,6 |
| Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice | 3 315,6 | | | 3 315,6 |
| <u>Directions relevant de Stratégie et services ministériels</u> | 49 201,9 | 6 759,7 | 13 902,0 | 69 863,7 |
| Bureau du président | | | | |
| Bureau du secrétaire | | | | |
| Gestion des questions courantes | | | | |
| Bureau du secrétaire délégué – Vacant | | | | |
| Bureau du secrétaire délégué – R. Dantzer | | | | |
| Direction des politiques et des communications stratégiques | | | | |
| Direction des services juridiques | | | | |
| Direction des services ministériels | | | | |
| Coûts centraux | | | | |
| Total | 134 322,3 | 28 151,7 | 2 418 372,0 | 2 580 846,0 |

Tableau 7 : Principales initiatives réglementaires

| Réglementation | Résultats prévus |
|---|---|
| Des modifications seront apportées au Règlement sur le partage des prestations de retraite et au <i>Règlement sur la pension de la fonction publique</i> pour intégrer les normes révisées de l'Institut canadien des actuaires qu'il faut utiliser pour calculer certaines prestations de retraite d'un montant forfaitaire. | Les modifications rendront les autorisations réglementaires conformes aux normes actuarielles et se conformeront ainsi aux principes actuaires généralement acceptés. |

Tableau 8 : Initiatives horizontales

Au cours des trois années à venir, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada participera aux initiatives horizontales suivantes, comme leader ou comme partenaire :

| 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 |
|--|--|--|
| 1. Un Plan d'action accéléré pour les sites contaminés fédéraux (dirigé conjointement avec Environnement Canada) | 1. Un Plan d'action accéléré pour les sites contaminés fédéraux (dirigé conjointement avec Environnement Canada) | 1. Un Plan d'action accéléré pour les sites contaminés fédéraux (dirigé conjointement avec Environnement Canada) |
| 2. Service Canada (partenaire) | | |

Pour de plus amples informations sur les initiatives horizontales mentionnées ci-dessus, consultez http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp.

Tableau 9 : Sites Web utiles

| Général | | |
|---------|---|---|
| 1. | Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp |
| 2. | Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada | http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp |
| 3. | École de la fonction publique du Canada | http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html |
| 4. | Commission de la fonction publique du Canada | http://www.psc-cfp.gc.ca/index_f.htm |
| 5. | Bureau du vérificateur général du Canada | http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/oag-bvg.nsf/html/menuf.html |
| 6. | Portail de la modernisation de la fonction publique | http://www.psmod-modfp.gc.ca/index_f.asp |
| 7. | Gouvernement du Canada – Examen des dépenses | http://www.expenditurereview-examendesdepenses.gc.ca/index_f.asp |
| 8. | <i>Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens</i> | http://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse_f.asp |
| 9. | Renforcer la gestion du secteur public | http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/index_f.asp |
| 10. | Cadre de responsabilisation de gestion | http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp |
| 11. | <i>Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes</i> | http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.asp |
| 12. | Des politiques et lignes directrices pour le gouvernement du Canada | http://www.tbs-sct.gc.ca/common/policies-politiques_f.asp |
| 13. | Programme de perfectionnement professionnel et de certification à l'intention de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers | http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/home-accueil.asp?language=fr |
| 14. | Indicateurs clés de rendement | http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/kpi-icr/kpi-icr00_f.asp |
| 15. | L'institut des services axés sur les citoyens | www.iccs-isac.org |
| 16. | Le budget de 2005 | http://www.fin.gc.ca/budtoctf/2005/budlistf.htm |
| 17. | Le budget de 2004 | http://www.fin.gc.ca/budtoctf/2004/budlistf.htm |
| 18. | Le budget de 2003 | http://www.fin.gc.ca/budtoctf/2003/budlistf.htm |
| 19. | <i>Éthique, responsabilité, imputabilité : Plan d'action pur la réforme démocratique</i> | http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=publications&doc=dr-rd/dr-rd_f.htm |
| 20. | Discours du Trône (le 5 octobre 2004) | http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp |
| 21. | Discours du Trône (le 2 février 2004) | http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=6 |

| Rendement en matière de gestion et de dépenses | |
|--|---|
| 22. Modernisation de la fonction de contrôleur | http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp |
| 23. Gestion des risques | http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=FR |
| 24. Évaluation | http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp |
| 25. Système d'information sur la gestion des dépenses | http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/index_f.asp |
| 26. Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada, <i>Le rendement du Canada</i> et autres documents connexes | http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp |
| 27. Base de données sur les résultats stratégiques | http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/krc/so-rs_f.asp |
| 28. Base de données sur les résultats des initiatives horizontales | http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp |
| 29. Gestion axée sur les résultats | http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp |
| 30. Dirigeant principal de l'information | http://www.cio-dpi.gc.ca/cio-dpi/index_f.asp |
| Fonction de contrôleur | |
| 31. Bureau du contrôleur général du Canada | http://www.tbs-sct.gc.ca/organisation/ocg-bcg_f.asp |
| 32. Base de données – vérifications et évaluations | http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/aeve_f.asp |
| 33. Comptes publics du Canada | http://www.tpsgc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-f.html |