

2002



Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

AVRIL

Chapitre 7
Les stratégies de mise en œuvre de la fonction
de contrôleur moderne

Le Rapport d'avril 2002 de la vérificatrice générale du Canada comporte huit chapitres, ainsi qu'un Avant-propos et les Points saillants. Vous trouverez la table des matières principale à la fin du présent document.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également disponible sur notre site Web à www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : (613) 952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : (613) 954-0696
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2002
N° de catalogue FA1-2002/1-7F
ISBN 0-662-86992-3



Chapitre

7

Les stratégies de mise en œuvre
de la fonction de contrôleur moderne

Les travaux de vérification dont traite ce chapitre ont été menés conformément au mandat législatif, aux politiques et aux méthodes du Bureau du vérificateur général du Canada. Ces politiques et méthodes respectent les normes recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agrés.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
De nombreuses initiatives gouvernementales exigent une bonne fonction de contrôleur	4
Objet de la vérification	5
Observations et recommandations	6
Conditions préalables à la modernisation de la fonction de contrôleur	6
Progrès au regard de la fonction de contrôleur moderne	6
Stratégies d'amélioration ministérielles	7
Les évaluations de la fonction de contrôleur ont mis en évidence un certain nombre de faiblesses importantes	7
Les plans d'action ministériels doivent être améliorés	8
De nombreux gestionnaires ne comprennent pas parfaitement l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur	14
Le besoin d'un leadership ferme	17
Le Secrétariat a pris des mesures pour appuyer le renforcement de la fonction de contrôleur	17
Les ministères et les organismes doivent recevoir des directives et une orientation plus claires du Secrétariat	17
Le Secrétariat doit assurer une meilleure surveillance de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur	18
Les plans du Secrétariat du Conseil du Trésor pour la phase 2 de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur	20
Information pour le Parlement	22
La communication de l'information sur le rendement est un processus long qui produit peu de résultats	22
Il faut de l'information sur les risques et les avantages pour obtenir l'aval du Parlement	23
Conclusion	24
À propos de la vérification	25



Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne

Points saillants

7.1 Le Secrétariat du Conseil du Trésor a lancé l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur en 1997 afin de renforcer les capacités de gestion dans les ministères et les organismes. Cette modernisation doit rendre les ministères et les organismes plus aptes à gérer efficacement les ressources qui leur sont confiées et à informer le Parlement et les contribuables de l'utilisation de ces ressources.

7.2 Pour établir une fonction de contrôle adéquate à l'échelle du gouvernement, il faut satisfaire à deux grandes conditions préalables : adopter une approche claire et structurée et obtenir un engagement et un appui fermes de la haute direction des ministères et des organismes, du Secrétariat ainsi que du Parlement.

7.3 Nous croyons que cet engagement et cet appui doivent être plus manifestes dans certains secteurs clés, notamment faire en sorte que les ministères comprennent bien la fonction de contrôleur, donner une orientation et des directives, et surveiller les progrès.

7.4 Seulement trois des sept ministères et organismes que nous avons vérifiés ont des stratégies globales pour la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne. Nous avons constaté qu'en général :

- les plans d'action des ministères et organismes ne précisaient pas d'échéances ou ne mentionnaient pas de dates cibles ou de jalons pour mesurer les progrès;
- de nombreux gestionnaires ne comprenaient pas le concept de la fonction de contrôleur moderne;
- les plans des ministères et organismes ne comprenaient pas d'estimations du coût de la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne.

7.5 Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a un rôle clair : donner une orientation et des directives générales pour moderniser la fonction de contrôleur et fournir au Parlement de l'information sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de cette initiative dans l'ensemble du gouvernement. Or, malgré l'engagement que manifeste le SCT, ce dernier doit améliorer l'orientation et les directives qu'il donne sur la façon de mettre en pratique les aspects clés de la fonction de contrôleur. Il doit préciser ses attentes aux ministères et aux organismes, et leur fixer des dates cibles pour y répondre.

7.6 L'information que les ministères et les organismes ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor fournissent au Parlement n'indique pas clairement dans quelle mesure les ministères et les organismes réussissent ou

non à moderniser leurs pratiques. Elle ne montre pas non plus l'énormité et l'importance de la tâche, ni les risques que court le gouvernement si les ministères et les organismes ne réussissent pas à bien intégrer une fonction de contrôleur solide à leur culture organisationnelle et à leurs activités quotidiennes.

Contexte et autres observations

7.7 L'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur est une réforme de gestion qui nécessite de changer la mentalité de gestion et la culture organisationnelle de la fonction publique. La fonction de contrôleur moderne va plus loin que la fonction traditionnelle, centrée principalement sur l'information financière. Elle a pour objet de renforcer les pratiques de gestion et d'intégrer l'information financière à d'autres informations sur le rendement. Il est essentiel qu'elle soit plus solidement établie dans l'ensemble du gouvernement afin de gérer les risques et les ressources plus efficacement, de prendre des décisions plus éclairées et, en bout de ligne, d'améliorer l'efficacité de la fonction publique. Grâce à une bonne fonction de contrôleur, les ministères et les organismes seront davantage en mesure d'informer le Parlement et les contribuables de ce qu'ils ont accompli avec les ressources qui leur ont été confiées.

7.8 Pour la phase 1 de la modernisation de la fonction de contrôleur, on a demandé à 15 ministères et organismes pilotes de faire une autoévaluation initiale de leur fonction de contrôleur. Ces autoévaluations ont montré que, dans certains secteurs clés, les ministères et les organismes éprouvaient certaines difficultés, par exemple à faire une bonne intendance de leurs ressources et à combiner ou intégrer l'information financière et non financière sur le rendement aux fins de la prise de décision.

Réaction du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat a indiqué les mesures qu'il a prévues ou qu'il a entreprises afin de donner suite aux recommandations. Il a produit une réponse détaillée pour chacune des recommandations du chapitre.

Introduction

7.9 La création d'un Groupe de travail indépendant a marqué le début de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, en 1997. Le mandat du Groupe consistait à examiner la fonction de contrôleur tant dans les organismes centraux du gouvernement que dans ses ministères opérationnels.

7.10 Les travaux du Groupe ont donné lieu à la publication du *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada*. Le rapport indiquait que la fonction de contrôleur moderne est une réforme administrative axée sur une saine gestion des ressources et un processus décisionnel efficace. La fonction de contrôleur moderne exige que les gestionnaires et les spécialistes des finances coordonnent leurs efforts afin d'établir les priorités, de planifier et d'atteindre les buts opérationnels et les résultats souhaités. La fonction de contrôleur moderne regroupe l'information provenant de nombreuses sources, la rend compréhensible et la retransmet à ceux qui en ont besoin. Elle mobilise non seulement les agents financiers des ministères, mais aussi tous les gestionnaires ministériels, et va au-delà de la reddition de comptes au plan financier.

7.11 Le Groupe a défini les quatre principaux éléments de la modernisation de la fonction de contrôleur :

- l'information intégrée sur le rendement (financière et non financière, historique et prospective);
- une approche saine en matière de gestion des risques;
- des systèmes de contrôle adéquats;
- des pratiques et des valeurs d'éthique qui vont au-delà du simple respect des lois.

7.12 Le rapport du Groupe décrit ce qu'on attend des cadres et des employés du gouvernement. Ces attentes sont résumées dans la pièce 7.1.

Pièce 7.1 Ce qu'on attend des cadres dirigeants et des employés du gouvernement

- réfléchis — ils se focalisent sur la mission et les objectifs
- motivés par l'information — ils se fondent sur des faits et sur de solides projections
- responsables dans leur utilisation des ressources — ils réfléchissent comme des propriétaires ou des contribuables
- sensibilisés aux risques — ils peuvent non seulement cerner les risques mais aussi les gérer
- orientés vers l'action — ils effectuent des analyses et offrent des conseils qui influencent les mesures à prendre
- agents d'intégration — ils rassemblent l'information nécessaire pour soutenir les prises de décisions
- consciencieux — ils font preuve d'intégrité et de probité

Source : *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada*

7.13 En réponse au rapport du Groupe, le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que les ministères et les organismes ont pris certaines mesures conçues pour faciliter l'atteinte des objectifs de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (voir la pièce 7.2).

Pièce 7.2 Dates importantes pour la fonction de contrôleur

Octobre 1997—Publication du Rapport du Groupe de travail indépendant.

Janvier 1998—Le Conseil du Trésor accepte les recommandations du Groupe de travail indépendant et s'engage à faire de la fonction de contrôleur l'une des responsabilités premières de tous les gestionnaires de la fonction publique.

Mars 1998—Les sous-ministres de cinq ministères acceptent que leurs ministères respectifs soient les pionniers de la modernisation de la fonction de contrôleur, dirigent le processus de changement et surveillent les progrès.

Avril 1998—Le Secrétaire du Conseil du Trésor crée la Direction de la modernisation de la fonction de contrôleur chargée de mettre en œuvre les recommandations du Groupe de travail indépendant.

Mars 2000—La présidente du Conseil du Trésor dépose le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*.

Avril 2000—Les cinq premiers ministères pilotes font leur évaluation et publient les résultats sur leur site Web.

Juin 2001—À l'issue d'une phase pilote de trois ans, la présidente du Conseil du Trésor annonce que l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur sera étendue à tous les ministères et organismes.

De nombreuses initiatives gouvernementales exigent une bonne fonction de contrôleur

7.14 Le Secrétariat du Conseil du Trésor a lancé l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur afin de renforcer les capacités de gestion dans les ministères et les organismes. Cette modernisation doit rendre les ministères et les organismes plus aptes à gérer efficacement les ressources qui leur sont confiées et à informer le Parlement et les contribuables de l'utilisation de ces ressources.

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

Objet de la vérification

7.16 Le Bureau a réalisé un certain nombre de vérifications de l'état d'avancement des mesures prises par le gouvernement pour moderniser la fonction de contrôleur. Nous avons évalué, dans le chapitre 13 de notre rapport d'octobre 2000, les capacités de gestion financière de cinq ministères. Nous avons aussi présenté nos conclusions en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie d'information financière du gouvernement.

7.17 L'objectif de la vérification qui fait l'objet du présent chapitre était d'évaluer la pertinence des stratégies et des plans élaborés par les ministères et les organismes pour atteindre les objectifs de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur du gouvernement. Elle visait également à déterminer dans quelle mesure le gouvernement prend en compte les principaux risques et défis de cette initiative. Nous avons aussi cherché les secteurs dans lesquels les ministères et les organismes ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor doivent améliorer les mesures qu'ils prennent afin de mettre en place la fonction de contrôleur moderne au gouvernement.

7.18 Nous reconnaissons que les ministères et les organismes peuvent adopter des approches différentes pour implanter la fonction de contrôleur moderne, chacune reflétant leur situation particulière. Néanmoins, nous nous attendions à ce que les stratégies et les plans prévus pour améliorer la fonction de contrôleur aient certaines caractéristiques communes. Ainsi, nous nous attendions à ce que les stratégies prévoient un plan et une structure pour corriger rapidement les faiblesses recensées par les ministères et les organismes.

7.19 Nous avons vérifié les ministères et organismes suivants :

- Affaires indiennes et du Nord Canada
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Anciens combattants Canada
- Développement des ressources humaines Canada
- Gendarmerie royale du Canada
- Santé Canada
- Transports Canada

7.20 Nous avons aussi examiné comment le Secrétariat du Conseil du Trésor s'acquitte de son rôle quant à l'orientation de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et aux directives qu'il donne en la matière. Notre examen a porté sur la nature et l'étendue de la surveillance qu'il exerce et l'information qu'il communique sur les progrès de la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne dans les ministères et les organismes.

Observations et recommandations

Conditions préalables à la modernisation de la fonction de contrôleur

7.21 La modernisation de la fonction de contrôleur à l'échelle du gouvernement dépendra des efforts de la haute direction des ministères et des organismes, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé. Le Parlement doit aussi participer résolument à l'initiative et donner son appui.

7.22 Le rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur énonce clairement ce que les sous-ministres et le Secrétariat du Conseil du Trésor doivent faire pour ancrer les principes de la fonction de contrôleur moderne dans la mentalité des ministères et des organismes.

7.23 Le rapport précisait que les sous-ministres ont la responsabilité de créer au sein de leur organisation une culture et un environnement qui favorisent la mise en place d'une saine fonction de contrôleur. Ils doivent également préparer des plans à court et à long terme en vue d'adapter cette fonction aux besoins et à la situation de leurs organisations respectives.

7.24 Le rapport mentionnait qu'il incombe notamment au Secrétariat de fixer, pour l'ensemble du gouvernement, des normes relatives à la fonction de contrôleur, que les ministères et les organismes peuvent adapter à leur situation particulière. Le Secrétariat doit établir des normes et des cadres pour la communication de l'information financière et d'autres informations. Selon le Groupe, le Secrétariat du Conseil du Trésor a d'autres grandes responsabilités, soit diriger et soutenir la modernisation de la fonction de contrôleur et veiller à ce qu'il y ait suffisamment de ressources pour accomplir la tâche.

7.25 On peut considérer que pour moderniser la fonction de contrôleur dans l'ensemble du gouvernement, le Secrétariat doit tout d'abord s'acquitter de ces responsabilités.

Progrès au regard de la fonction de contrôleur moderne

7.26 L'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a débuté en 1998 avec la participation initiale de cinq ministères pilotes. Par la suite, la phase 1 a été étendue pour inclure 15 ministères et organismes. En juin 2001, la phase 2 englobait tous les ministères et organismes du gouvernement.

7.27 La plupart des ministères et organismes participants ont fait une autoévaluation de leur fonction de contrôleur et se sont attribués une cote dans les sept secteurs clés suivants :

- leadership stratégique;
- motivation des ressources humaines;
- valeurs et éthique;
- capacité de préparer et d'utiliser une large gamme d'informations intégrées sur le rendement;
- gestion des risques;
- intendance des ressources qui leur ont été confiées;
- responsabilités clairement définies.

7.28 Ce sont des secteurs où un ministère ou un organisme doit prouver qu'il possède des forces ou des capacités de base avant de pouvoir démontrer qu'il peut exercer la fonction de contrôleur moderne et renforcer sa gestion. Ces sept secteurs sont divisés en 34 éléments ou capacités, chacun étant évalué sur une échelle de un à cinq.

7.29 Les autoévaluations ont permis à la haute direction des ministères et des organismes de comparer leurs pratiques dans ces secteurs aux pratiques exemplaires d'autres organisations ayant fait leurs preuves à ce chapitre. Lorsque les ministères et les organismes ont commencé à participer à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, ils ont procédé à une autoévaluation afin de donner à la direction des éléments de départ pour concevoir une stratégie d'amélioration.

7.30 Au début, nous nous attendions à ce que les progrès accomplis varient selon les ministères et les organismes, car ils ont commencé à participer à l'initiative à des moments différents.

7.31 Nous reconnaissons que la consolidation de la fonction de contrôleur suppose des changements d'une grande portée. Nous savons qu'il faudra du temps — peut-être des années — pour apporter les changements et en tirer profit. Compte tenu des résultats des autoévaluations des ministères et des organismes ainsi que des changements qu'ils doivent apporter, nous nous attendions à ce que la haute direction de la plupart des ministères et organismes ait commencé à effectuer certains des changements ou, à tout le moins, ait élaboré des plans à cet effet.

Stratégies d'amélioration ministérielles

Les évaluations de la fonction de contrôleur ont mis en évidence un certain nombre de faiblesses importantes

7.32 Chaque ministère et organisme a compilé les résultats de son autoévaluation afin de produire des données de base indiquant sa situation par rapport aux sept secteurs clés. L'évaluation indiquait clairement les forces et les faiblesses du ministère ou de l'organisme dans ces secteurs. La pièce 7.3 résume les résultats des autoévaluations de 13 des 15 ministères et organismes qui ont participé à la phase 1 de l'initiative (les deux autres ont utilisé une méthode différente pour compiler leurs résultats et ils ont donc été exclus du tableau).

7.33 Les autoévaluations ont révélé qu'il y avait des lacunes dans des secteurs clés tels que les valeurs et l'éthique, la capacité d'assurer une bonne intendance des ressources et la capacité de combiner ou d'intégrer l'information financière et d'autres informations sur le rendement aux fins de la prise de décision. Il est vital d'intégrer cette information pour comprendre les conséquences financières des décisions en aval et rendre compte au Parlement et au public de ce que les ministères ont réalisé avec les fonds publics.

7.34 Nous avons présenté les résultats de notre évaluation des capacités de gestion financière dans cinq ministères dans le chapitre 13 de notre rapport d'octobre 2000 au Parlement. Lors de cette vérification, nous avons relevé des lacunes ou des faiblesses qui nécessitaient une attention particulière.

Dans ce chapitre, nous avons signalé que les autoévaluations des capacités effectuées par les ministères avaient donné des résultats semblables à nos observations.

7.35 Les ministères et les organismes ont pris des mesures. Dans la présente vérification, nous avons constaté que les ministères et organismes ont pris certaines mesures utiles pour moderniser la fonction de contrôleur. La pièce 7.4 en donne quelques exemples.

Les plans d'action ministériels doivent être améliorés

7.36 L'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur du gouvernement en est maintenant à sa cinquième année. À notre avis, les progrès relatifs à l'établissement de principes sains pour la fonction de contrôleur dans les ministères et les organismes continuent d'être lents. Au cours de la Phase 1, il a fallu plus d'un an à 10 des 15 ministères et organismes pour effectuer leur autoévaluation et élaborer une stratégie d'amélioration.

Pièce 7.3 Résultats des autoévaluations ministérielles

Principaux secteurs de la fonction de contrôleur	Cote moyenne*	Fourchette des cotes*
Leadership stratégique	2,8	1,5 à 4
Ressources motivées	2,7	1 à 4,5
Valeurs et éthique communes	2,1	1 à 3,5
Information intégrée sur le rendement	2,4	1 à 4
Saine gestion des risques	2,6	2 à 4
Intendance rigoureuse	2,7	1,5 à 4
Obligation redditionnelle améliorée	2,7	2 à 4

* Les cotes montrent comment les ministères se comparent à la norme du Secrétariat du Conseil du Trésor, de trois sur une échelle de un à cinq. Cette norme est fondée sur les exigences de la politique du Secrétariat. Une organisation qui déclare atteindre ou dépasser trois dans un secteur donné est considérée comme ayant des « pratiques exemplaires » dans ce secteur.

Pièce 7.4 Certaines démarches positives des ministères et organismes vers la modernisation de la fonction de contrôleur

Participation des parties intéressées à l'extérieur du ministère à l'autoévaluation de la capacité.

Élaboration des programmes de certificat universitaires pour appuyer l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

Élaboration de cadres de contrôle de gestion financière.

Conception et tenue de séances de sensibilisation des gestionnaires en vue d'améliorer la compréhension de l'initiative de contrôleur moderne.

Utilisation de comités consultatifs sur la fonction de contrôleur pour surveiller et orienter les initiatives.

Établissement du profil de la fonction de contrôleur désirée pour le ministère.

7.37 Les sept ministères et organismes de notre échantillon de vérification ont corrigé de manières très différentes les faiblesses qu'ils avaient relevées (voir la pièce 7.5). À quelques exceptions près, leur plan d'action pour corriger les faiblesses était lacunaire à un ou plusieurs égards importants. Par exemple, le plan d'action de seulement trois des sept ministères et organismes portait sur *toutes* les faiblesses recensées lors de l'évaluation. Les quatre autres avaient conçu des plans pour certains projets seulement et n'avaient préparé aucun plan global pour combler toutes les lacunes. Il s'agit là d'un sujet de préoccupation, car leur évaluation indiquait que leur capacité d'exercer la fonction de contrôleur était inférieure à la norme dans de nombreux secteurs.

7.38 Nous avons résumé notre évaluation des stratégies d'amélioration aux pages 10 à 12. Nous y soulignons les forces particulières que nous avons observées dans les approches des ministères et organismes et nous indiquons les secteurs où il serait possible de réduire les risques liés à la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne.

7.39 Nous notons qu'à l'exception d'Anciens combattants Canada, les ministères et organismes n'ont pas déterminé le niveau des capacités de contrôle qui seraient nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation.

Pièce 7.5 État d'avancement des stratégies et des plans d'amélioration ministériels

Ministère et organisme	Élaboration d'un plan d'action détaillé	Plan de projets particuliers	Plan d'action approuvé par la haute direction
Affaires indiennes et du Nord Canada	√		√
Agriculture et Agroalimentaire Canada		√	√
Anciens combattants Canada		√	√
Développement des ressources humaines Canada	√		√
Gendarmerie royale du Canada	√		√
Santé Canada		√	√
Transports Canada		√	√

Notre évaluation des plans d'action des ministères et organismes

Affaires indiennes et du Nord Canada

Selon son mandat, Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) doit en premier lieu, mais non de manière exclusive, remplir les obligations constitutionnelles, politiques, légales et les obligations découlant des traités du gouvernement fédéral à l'égard des Premières nations, des Inuits et des résidents du Nord. Pour remplir son mandat, le Ministère doit travailler en collaboration avec tous ces groupes, ainsi qu'avec les autres ministères et organismes fédéraux, les provinces et les territoires.

AINC était l'un des cinq premiers ministères pilotes à participer au projet de modernisation de la fonction de contrôleur, en 1998. Le Ministère a fait une autoévaluation de sa fonction de contrôleur à l'automne de 1999, et la haute direction du Ministère l'a approuvée en janvier 2000. L'autoévaluation a révélé que 6 des 34 capacités associées à la fonction de contrôleur étaient inférieures à la norme. La haute direction a approuvé le plan d'amélioration du Ministère en mars 2000.

Lors de l'examen du plan d'amélioration, nous avons noté qu'il prenait en compte les six capacités inférieures à la norme. Une activité importante de la stratégie d'amélioration du Ministère consistait à former, pour chaque initiative d'amélioration, des groupes consultatifs devant fournir une orientation stratégique et des avis continus. Le Ministère a aussi ajouté l'atteinte des objectifs de la fonction de contrôleur à ses ententes de rendement conclues avec les cadres.

Nous avons noté une très grande variation du niveau de sensibilisation à la fonction de contrôleur entre les gestionnaires ministériels ainsi que de la nature et de l'étendue de la participation régionale à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

Le plan comprend toutes les capacités qui doivent être améliorées, mais il ne précise pas quels sont les indicateurs de rendement et les résultats prévus

pouvant servir à mesurer les progrès. Le Ministère n'a pas non plus estimé les coûts complets des activités prévues dans le plan.

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Le mandat d'Agriculture et Agroalimentaire Canada est le suivant : « fournir de l'information, faire de la recherche, offrir des technologies et mettre en place des politiques et des programmes qui permettront d'assurer la sécurité du système alimentaire, la santé de l'environnement et les innovations propices à la croissance ».

Agriculture et Agroalimentaire Canada était l'un des cinq premiers ministères pilotes à participer à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, en 1998. Il a fait l'autoévaluation de sa fonction de contrôleur à l'automne de 1999, et la direction l'a approuvée en janvier 2000. L'autoévaluation a révélé que 11 des 34 capacités associées à la fonction de contrôleur étaient inférieures à la norme. Le Ministère a élaboré, en mars 2000, une stratégie pour combler les lacunes cernées.

Par la suite, le Ministère a déterminé qu'il avait besoin d'adopter une nouvelle stratégie et une autre approche pour exécuter ses programmes et assurer la prestation de ses services. Une des premières étapes consistait à remanier ses secteurs d'activité. Le Ministère a décidé d'appliquer les principes de la fonction de contrôleur moderne et de combler ses lacunes dans le cadre du remaniement de ses secteurs d'activité et des processus afin de favoriser l'atteinte des objectifs de sa nouvelle stratégie d'exécution des programmes et de l'approche prévue à cette fin.

Lors de l'examen de la stratégie du Ministère, nous avons observé qu'il avait élaboré des plans pour certains éléments de remaniement de ses secteurs d'activité; d'autres éléments n'étaient pas encore finalisés. Le Ministère prévoit achever sa stratégie et ses plans de travail avant avril 2002 et

l'ensemble de son remaniement d'ici avril 2003.

Anciens combattants Canada

Anciens combattants Canada a comme mandat d'offrir aux anciens combattants, aux civils admissibles et à leur famille des avantages et des services auxquels ils ont droit, de favoriser leur bien-être et leur autonomie et de perpétuer dans la mémoire de tous les Canadiens le souvenir de leurs réalisations et des sacrifices qu'ils se sont imposés.

Ce Ministère a commencé à participer à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur en août 1999. En septembre 2000, le Ministère a procédé à l'autoévaluation de ses processus, de ses systèmes et de ses pratiques de gestion. L'autoévaluation a fait ressortir que 19 des 34 capacités associées à la fonction de contrôleur étaient inférieures à la norme. La haute direction a approuvé la stratégie d'amélioration du Ministère en décembre 2000.

Lorsqu'il a élaboré sa stratégie d'amélioration, le Ministère a fait une analyse des lacunes afin de déterminer quelles étaient les capacités dont il avait besoin et de les comparer aux capacités relevées dans l'autoévaluation. Sa stratégie d'amélioration est centrée sur trois secteurs : renforcement de son cadre des valeurs et d'éthique; mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques intégré; tenue d'une séance de sensibilisation à l'intention des gestionnaires ministériels pour améliorer leur compréhension de la fonction de contrôleur moderne. Pour chacun de ces trois projets, le Ministère a établi les plans de travail, les résultats souhaités et les indicateurs de succès. Les plans comprenaient des dates cibles pour l'achèvement de chaque projet et les ressources prévues.

Même si le Ministère a déclaré qu'il entendait agir dans d'autres secteurs, nous sommes préoccupés du fait qu'il n'a pas adopté de stratégie globale ni de plan d'ensemble qui indique comment

et quand il comblera les lacunes de ses capacités. La séance de sensibilisation des gestionnaires du Ministère est une première étape importante pour changer la culture du Ministère, mais il importe que les gestionnaires et le personnel comprennent quelles seront les prochaines étapes. De plus, le Ministère n'a pas estimé les coûts complets de ses plans de modernisation de la fonction de contrôleur.

Réponse du Ministère. Le Ministère est à élaborer une stratégie en vue de combler toutes les lacunes recensées dans les capacités de la fonction de contrôleur moderne. Nous avons élaboré des plans d'action visant à améliorer les trois secteurs prioritaires où l'on retrouve les lacunes les plus importantes. Cette stratégie a été communiquée au Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous faisons actuellement la mise en œuvre de ces plans d'action, ce qui créera une base sur laquelle pourront prendre appui les autres éléments.

Nous élaborons également un plan d'action et un cadre de mesure des résultats pour aborder les autres questions. Ce document englobera les plans de travail, les résultats anticipés, les indicateurs de réussite et les coûts. Le cadre permettra la surveillance soutenue de nos initiatives, tant durant la phase active (au cours des prochaines années) que comme mécanisme continu pour surveiller le maintien des niveaux souhaités de compétences de la fonction de contrôleur moderne.

Développement des ressources humaines Canada

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a le mandat de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de contribuer pleinement à leur milieu de travail et à leur collectivité. Ce mandat comprend quatre activités principales : prestations de l'assurance-emploi; investissement dans les ressources humaines; programmes de sécurité du revenu; programmes du travail.

DRHC était l'un des cinq premiers ministères pilotes à participer au projet de modernisation de la fonction de

contrôleur, en 1998. Le Ministère a fait une autoévaluation de sa fonction de contrôleur à l'automne de 1999, et la haute direction du Ministère l'a approuvée en janvier 2000.

L'autoévaluation a révélé que 16 des 34 capacités associées à la fonction de contrôleur étaient inférieures à la norme. En avril 2000, la haute direction a approuvé un plan pour corriger les faiblesses relatives aux capacités de gestion du Ministère.

Nous avons examiné le plan et établi qu'il tient compte de toutes les capacités inférieures à la norme. Une des activités importantes mentionnées dans le plan était la préparation d'une séance de sensibilisation à la gestion moderne, d'une durée de deux jours. Elle avait pour but de permettre aux gestionnaires d'acquérir une compréhension commune de la fonction de contrôleur. Plus de 90 p. 100 des gestionnaires du Ministère ont assisté à cette séance de formation. Nous avons constaté que DRHC avait adopté un cadre que les gestionnaires de programmes peuvent utiliser pour intégrer les pratiques relatives à la fonction de contrôleur dans leurs activités quotidiennes. De plus, le Ministère a créé des programmes de certificat en fonction de contrôleur moderne et en gestion publique, de concert avec trois universités canadiennes.

Le plan prend en compte toutes les capacités à améliorer, mais il ne précise pas quels sont les indicateurs de rendement et les résultats prévus à l'aide desquels DRHC pourra mesurer ses progrès. Nous devons ajouter que le Ministère n'a pas évalué les coûts complets de ses initiatives de modernisation de la fonction de contrôleur.

Réponse du Ministère. C'est avec plaisir que Développement des ressources humaines Canada (DRHC) prend note des commentaires positifs de la vérificatrice générale du Canada à l'égard des initiatives entreprises par le Ministère au chapitre de la modernisation de la fonction de contrôleur et de la poursuite de l'objectif de devenir un leader dans ce domaine. Nous sommes heureux que vous

reconnaissez les démarches que nous avons entreprises pour nous assurer que nos gestionnaires reçoivent une formation en pratiques de contrôle moderne nécessaires à leurs activités quotidiennes. De plus amples renseignements sur le plan de modernisation de la fonction de contrôleur se trouvent sur le site Web de DRHC.

Nous sommes d'accord également avec les recommandations de la vérificatrice générale du Canada concernant l'amélioration de notre plan et nous avons déjà commencé à y donner suite. Plus précisément, le Ministère a amorcé un processus pour relever les indicateurs de rendement appropriés et les appliquer en vue d'obtenir les résultats escomptés et de mesurer ses progrès dans ce domaine. De plus, nous continuerons de travailler en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour nous assurer que nos actions reflètent les connaissances essentielles à la modernisation de la fonction de contrôleur, notamment les valeurs, l'éthique et la gestion des risques, et que toutes nos actions sont conformes au cadre de responsabilité et de mesure du rendement du Conseil du Trésor pour la modernisation de la fonction de contrôleur.

Gendarmerie royale du Canada

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) est un service de police national qui relève du ministère du Solliciteur général du Canada. Il a comme mandat d'appliquer la loi, de prévenir le crime, de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité. Son objectif premier est de contribuer à la sécurité des collectivités du Canada.

La GRC a commencé à participer à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur en janvier 2000. En octobre 2000, la haute direction a approuvé une autoévaluation des processus, des systèmes et des pratiques de gestion; l'autoévaluation a indiqué que 32 des 34 capacités associées à la fonction de contrôleur étaient inférieures à la norme. Un plan d'action a été préparé et le comité des cadres supérieurs l'a approuvé en novembre 2000.

Selon notre vérification, le plan d'action se penche sur toutes les capacités cotées inférieures à la norme. Nous avons tout particulièrement constaté que la haute direction a fermement appuyé l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. De plus, nous avons noté que la stratégie de la GRC comprend la présentation, aux cadres de l'organisation, d'un rapport mensuel sur l'amélioration de la fonction de contrôleur.

Le plan aborde toutes les capacités qui doivent être renforcées, mais il ne précise pas quels sont les indicateurs de rendement et les résultats prévus, que la GRC pourrait utiliser pour mesurer ses progrès. Le plan ne renfermait pas d'estimation des coûts complets pour la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action.

Santé Canada

La mission de Santé Canada est d'aider les Canadiens à se maintenir en santé et à l'améliorer. Son mandat couvre les trois grands secteurs suivants : politique sur les soins de santé; promotion et protection de la santé, dont la prévention des maladies et des blessures; santé des Premières nations et des Inuits.

Dans notre rapport d'octobre 2000 sur les capacités de gestion financière des ministères, nous avons constaté que Santé Canada avait satisfait aux exigences de trois des huit processus essentiels du niveau de contrôle de notre Modèle de la capacité de gestion financière.

En réponse à nos recommandations, Santé Canada a préparé un plan d'amélioration de la gestion financière pour traiter les faiblesses que nous avons relevées. Le plan décrit les mesures que le Ministère prendra, attribue les responsabilités à des directions particulières et fixe des dates cibles. Nous avons constaté que le plan s'adresse principalement à l'administration centrale de Santé Canada, mais il ne dit pas comment le Ministère intégrera pleinement la gestion financière à la gestion de ses activités. Le Ministère a franchi les jalons indiqués dans le plan en ce qui concerne la comptabilité générale et la

gestion des ressources. D'autres étapes, par exemple pour l'information de gestion et les rapports de gestion, qui devaient initialement être achevées en mars 2001, ont vu leur date d'achèvement reportée à mars 2002.

Santé Canada a commencé à participer à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur en mars 2000. Le Ministère a fait l'autoévaluation de sa fonction de contrôleur en 2001 : la haute direction a approuvé l'autoévaluation en octobre 2001. L'évaluation a révélé que 25 des 34 capacités associées à la fonction de contrôleur étaient inférieures à la norme. Le Ministère prévoit établir, avant le 31 mars 2002, une stratégie et un plan qui intègrent sa réponse à notre rapport d'octobre 2000 et qui corrigent les déficiences qui ont été relevées dans les capacités lors de son autoévaluation.

Réponse du Ministère. Le Ministère a fait des progrès considérables au niveau de la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne ainsi que de son plan d'amélioration de la gestion financière, y compris l'intégration de la gestion financière aux opérations ministérielles. Par exemple, dans les nouveaux plans d'action sur les subventions et contributions et les contrats, la reddition de comptes va de pair avec la responsabilité financière. De plus, l'étape liée à l'information et aux rapports sur la gestion est maintenant complétée. Ces nouveaux plans d'action sont surveillés par la haute direction, y compris le sous-ministre et le sous-ministre délégué. Comme l'a reconnu la vérificatrice générale, le Ministère aura mis en place un plan relatif à la modernisation de la fonction de contrôleur avant le 31 mars 2002, lequel plan intégrera les recommandations du rapport d'octobre 2000 et les principales conclusions de l'autoévaluation.

Transports Canada

Transports Canada est responsable de la plupart des politiques de transport, des programmes et des buts en matière de transport établis par le gouvernement pour garantir la sécurité, l'efficacité et l'accessibilité du réseau national des transports.

Dans notre rapport d'octobre 2000 sur les capacités de gestion financière dans les ministères, nous avons indiqué que Transports Canada satisfaisait dans une large mesure aux exigences de sept des huit processus essentiels du niveau de contrôle de notre Modèle de la capacité de gestion financière. Nous avons dit que le Ministère devait renforcer ses capacités de vérification interne et la surveillance de son cadre de contrôle. Nous avons aussi mentionné que le Ministère devait établir des capacités particulières qui font partie intégrante de la fonction de contrôleur.

À l'issue de notre examen des stratégies d'amélioration du Ministère, nous avons remarqué que son plan tenait compte de nos observations d'octobre 2000. Transports Canada a sélectionné trois autres secteurs où d'autres efforts sont requis : les valeurs et l'éthique, la mesure du rendement et la gestion des risques. Le Ministère a mis en place un plan d'action officiel pour améliorer la mesure du rendement et il a préparé une ébauche de politique sur la gestion des risques. Il a déclaré qu'il élaborera un plan d'action détaillé lorsque la politique sera finalisée.

Le Ministère a mené un certain nombre d'activités dans le domaine des valeurs et de l'éthique, mais il n'a pas élaboré de plan d'action officiel. Il a affirmé qu'il se proposait d'agir dans d'autres secteurs, mais il n'a aucun plan indiquant comment ou quand il comblera les lacunes.

Transports Canada n'a pas non plus estimé les coûts complets de la réalisation de ses plans de modernisation de la fonction de contrôleur.

Le Ministère a mené un certain nombre d'activités dans le domaine des valeurs et de l'éthique, mais il n'a pas élaboré de plan d'action officiel. Il a affirmé qu'il se proposait d'agir dans d'autres secteurs, mais il n'a aucun plan indiquant comment ou quand il comblera les lacunes.

Transports Canada n'a pas non plus estimé les coûts complets de la réalisation de ses plans de modernisation de la fonction de contrôleur.

7.40 Nous avons constaté qu'en général, les plans des ministères et organismes ne prêtaient pas suffisamment attention à la gestion des changements proposés et à la création d'un « environnement de la fonction de contrôleur ». On peut dire que l'aversion au risque, l'accent sur le pouvoir hiérarchique et les règles caractérisent la culture organisationnelle qui prévaut actuellement au gouvernement. Dans une culture organisationnelle intégrant la fonction de contrôleur moderne, les risques sont pris en fonction de ce que l'on sait des activités du ministère ou de l'organisme, des principes qui régissent la gestion des risques ainsi que des valeurs communes et des règles d'éthique. Cela exige des ministères et des organismes qu'ils prennent les mesures suivantes :

- concevoir des processus pour appuyer leurs besoins opérationnels;
- fournir de l'information à ceux qui en ont besoin pour prendre des décisions;
- adopter des procédures et des approches plus souples.

7.41 Pour produire un changement culturel de cette ampleur, il faut un énoncé clair de ce que cela signifie pour les différents gestionnaires hiérarchiques ou opérationnels. Il faut offrir une formation sur la gestion des risques ainsi que sur les valeurs et l'éthique. Il faut modifier les processus afin de faire une utilisation optimale des nouveaux systèmes d'information financière dans tout le gouvernement. On doit éliminer les activités inutiles à mesure que de nouveaux processus administratifs sont introduits, et donner l'information requise à ceux qui en ont besoin pour en arriver à des décisions.

7.42 Nous nous attendions à ce que les ministères et les organismes aient estimé les coûts complets de mise en œuvre de leur plan d'action et de la fonction de contrôleur moderne. Cependant, dans notre échantillon de ministères et organismes, ce n'est pas ce que nous avons constaté. Il faudra beaucoup de ressources pour faire les changements nécessaires. Nous craignons qu'en n'estimant pas les coûts et en n'affectant pas les ressources appropriées à la tâche, on risque de compromettre le succès de l'initiative dans l'ensemble du gouvernement.

7.43 En outre, les plans d'action des ministères et organismes ne précisaient pas d'échéances ou ne mentionnaient pas d'objectifs ou de jalons en fonction desquels ils pourraient évaluer leurs progrès pour ce qui est de renforcer la fonction de contrôleur. Il est évident qu'il faudra quelques années pour modifier la culture organisationnelle et le processus servant à appuyer la fonction de contrôleur moderne. Il est difficile de maintenir le rythme des progrès alors que les changements à effectuer s'étalent sur plusieurs années. Des projets choisis, exécutés par de petits groupes de travail, et le fait de souligner les réussites en cours de route peuvent aider. Les marques d'appréciation et les récompenses qui encouragent les comportements souhaités sont aussi extrêmement importants.

7.44 Recommandation. Les ministères et les organismes devraient veiller à ce que leurs plans d'action visant à renforcer la fonction de contrôleur prévoient combler toutes les lacunes relevées lors de l'autoévaluation des capacités actuelles. Dans leur plan d'action, ils devraient estimer le coût

associé aux changements nécessaires, déterminer les ressources dont ils auront besoin et inclure des objectifs ou des jalons servant à mesurer les progrès.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat convient que des plans d'action à échéance bien déterminée, dont les coûts ont, dans la mesure du possible, été établis sont essentiels pour faire avancer le dossier de la modernisation de la fonction de contrôleur. En fait, les ministères et les organismes participant à l'initiative de modernisation doivent s'engager à produire de tels plans. Le Secrétariat est en train d'améliorer les directives concernant l'élaboration des plans d'action en fonction d'une analyse des plans d'action établis pendant la phase pilote et de saines pratiques de gestion. Nous encourageons également les ministères et les organismes à faire de leurs plans d'action en matière de modernisation de la fonction de contrôleur le point de départ de programmes plus globaux d'amélioration de la gestion. Selon nous, l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur consiste à modifier la culture de gestion. Par conséquent, on s'attend à ce que les plans d'action des ministères et des organismes renferment une mesure de souplesse pour ce qui est de l'approche adoptée et de l'échéancier fixé. Par ailleurs, la modification d'une pratique de gestion se prête moins bien à l'établissement des coûts y associés que les changements plus concrets apportés à un processus de gestion.

7.45 Recommandation. La haute direction de chaque ministère et organisme devrait faire le suivi des progrès réalisés par rapport à son plan d'action et en faire état dans le rapport ministériel sur le rendement.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat convient de l'importance de surveiller les progrès accomplis en fonction des plans d'action et d'en faire rapport. Le rapport ministériel sur le rendement constitue le principal moyen dont disposent les ministères pour faire rapport au Parlement, et les lignes directrices actuelles exigent bel et bien que les ministères fassent état dans leur rapport sur le rendement des progrès réalisés au chapitre de la modernisation de la fonction de contrôleur.

De nombreux gestionnaires ne comprennent pas parfaitement l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

7.46 La création d'une culture de contrôleur moderne dans les ministères et les organismes exige une communication continue, bien planifiée et ciblée. La plupart des ministères et organismes ont investi temps et efforts pour expliquer l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur aux gestionnaires, mais de nombreux gestionnaires n'en comprennent pas encore assez bien les concepts pour changer leurs pratiques.

7.47 Nous avons constaté que la haute direction des ministères et organismes appuyait et comprenait l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et les secteurs clés (par exemple, la gestion des risques, l'intendance et l'information intégrée sur le rendement) qui sont essentiels à

son succès. Par contre, dans les sept ministères et organismes que nous avons vérifiés, nous avons constaté que cette compréhension de la haute direction n'avait pas filtré aux niveaux inférieurs de l'organisation.

7.48 Au cours des entrevues que nous avons menées lors de la vérification, nous avons remarqué que les services des finances et les services intégrés comprenaient bien la fonction de contrôleur moderne. En outre, nous avons constaté que de nombreux gestionnaires opérationnels des ministères et organismes que nous avons examinés ne savaient pas très bien comment traduire les concepts de la fonction de contrôleur moderne en meilleures pratiques de gestion et de reddition de comptes. Ils ne savaient trop, le plus souvent, comment le concept de la fonction de contrôleur moderne s'intégrait au cadre plus général de gestion du gouvernement intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, ou d'autres initiatives de portée gouvernementale du Secrétariat du Conseil du Trésor. Bon nombre d'entre eux considéraient que l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur était surtout pertinente pour la fonction finances. Dans l'ensemble, nous avons noté que les fonctionnaires dans les régions comprenaient encore moins l'initiative que ceux de l'administration centrale. L'évaluation par le Secrétariat de la phase 1 de l'initiative arrivait aux mêmes conclusions.

7.49 Nous avons constaté que les produits ou les stratégies de communication des ministères et organismes n'expliquaient pas réellement quelles seraient les répercussions directes et quotidiennes de la fonction de contrôleur moderne sur les gestionnaires hiérarchiques ou opérationnels de l'administration centrale ou des régions. En d'autres mots, souvent, on n'expliquait pas suffisamment ce que signifie la fonction de contrôleur moderne sur le plan opérationnel. Il faut expliquer aux gestionnaires opérationnels comment préciser les mesures de rendement, comment intégrer l'information financière et non financière dans les rapports et comment utiliser ces données pour prendre des décisions et, enfin, comment cerner et atténuer les risques financiers et opérationnels. Les ministères et les organismes doivent indiquer aux gestionnaires quels sont les spécialistes qui peuvent les aider au besoin.

7.50 Il faut veiller à ce que, dans toute l'organisation, les gestionnaires comprennent la fonction de contrôleur moderne et le rôle vital qu'ils doivent jouer pour opérer un ralliement et créer une culture organisationnelle qui appuie et épouse les principes de la fonction de contrôleur moderne. Un ralliement plus grand est possible si les gestionnaires comprennent que cette fonction n'est pas simplement un autre fardeau administratif, mais plutôt un autre moyen de faire le travail.

7.51 Nous avons constaté que Développement des ressources humaines Canada (DRHC) avait conçu une série de programmes d'orientation afin que les gestionnaires opérationnels et le personnel, aussi bien à l'administration centrale que dans les régions, aient une compréhension commune de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. La séance de sensibilisation de deux jours s'adressait à tous les gestionnaires et aux experts

fonctionnels supérieurs du Ministère. Elle avait pour but de les sensibiliser à la fonction de contrôleur moderne et de leur donner la possibilité de discuter de pratiques de gestion utiles avec leurs collègues. En janvier 2002, plus de 90 p. 100 des gestionnaires du Ministère avaient reçu cette formation. Elle constitue une première étape importante dans une démarche conduisant à une compréhension commune des changements que le Ministère désire effectuer.

7.52 Dans certaines organisations, comme la Gendarmerie royale du Canada (GRC), la haute direction a fait des allocutions et des exposés sur la fonction de contrôleur moderne aux cadres subalternes, tant à l'administration centrale que dans les régions. Elle a fait valoir l'importance d'adopter les principes de la fonction de contrôleur moderne pour améliorer la gestion de l'organisation. Ces activités constituent également des tentatives visant à obtenir la participation des cadres intermédiaires et à changer la façon dont ils exécutent leurs fonctions quotidiennes. Il est essentiel que l'engagement de la haute direction soit manifeste.

7.53 Cependant, même lorsque les ministères et organismes avaient fait un effort concerté pour communiquer avec le personnel et expliquer la fonction de contrôleur moderne, il arrivait parfois que les messages ne soient simplement pas reçus ou, dans certains cas, compris. Nous craignons que l'absence de communication efficace dans les ministères et les organismes ne signale le risque que les principes de la fonction de contrôleur moderne soient mal compris et mal intégrés à la culture organisationnelle des ministères et des organismes ou du gouvernement dans son ensemble.

7.54 Recommandation. Les ministères et les organismes devraient se doter de plans de communication à l'intention des gestionnaires, qui facilitent la compréhension des principes et des pratiques de la fonction de contrôleur moderne. Les plans de communication devraient expliquer la signification de la fonction de contrôleur moderne sur le plan opérationnel et prévoir le besoin de réitérer le message lorsque cette fonction sera implantée.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat convient que les ministères et les organismes devraient élaborer et mettre en œuvre des plans de communication. De même, le Secrétariat reconnaît que son soutien est essentiel et qu'il a un rôle de leadership à jouer dans la rédaction et la communication de messages clairs qui s'avèrent utiles aux gestionnaires. Pour ce faire, il est en train d'élaborer un programme de communication à l'appui de la mise en œuvre de la fonction de contrôleur à l'échelle de l'administration fédérale, programme destiné expressément à l'ensemble des gestionnaires. Le Secrétariat procède actuellement à une refonte de son site Web afin que celui-ci constitue une meilleure source d'information sur la modernisation de la fonction de contrôleur pour tous les gestionnaires. Il est également en train de mettre sur pied, à l'aide des ministères, un programme d'apprentissage global.

Le besoin d'un leadership ferme

Le Secrétariat a pris des mesures pour appuyer le renforcement de la fonction de contrôleur

7.55 L'engagement du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'égard de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur moderne n'est pas moins important que celui qui est requis de la haute direction des ministères et des organismes. Le Secrétariat est fermement décidé à appuyer le programme de cette initiative. Par exemple, il a élaboré des politiques dans des secteurs clés tels que la gestion des risques et la vérification interne. Comme nous l'avons indiqué, il a aussi aidé les 15 ministères et organismes pilotes à faire leur propre évaluation afin d'obtenir une information de base sur leur capacité d'appliquer les principes de la fonction de contrôleur moderne.

7.56 Une autre initiative clé du Secrétariat du Conseil du Trésor est la préparation d'une trousse d'information sur les ressources pouvant aider les ministères et les organismes à mettre en œuvre la fonction de contrôleur moderne. La trousse comprend les documents suivants :

- Modernisation de la fonction de contrôleur : Guide de démarrage
- Étapes suggérées pour la modernisation de la fonction de contrôleur
- Ensemble des résultats globaux souhaités pour les ministères et les organismes
- Faire connaître la fonction de contrôleur moderne

Les ministères et les organismes doivent recevoir des directives et une orientation plus claires du Secrétariat

7.57 Au cours de notre vérification, nous avons examiné l'orientation et les directives que le Secrétariat du Conseil du Trésor a données aux ministères et organismes. Nous avons remarqué que, lorsqu'il a, en juin 2001, étendu l'initiative à l'ensemble des ministères et des organismes, le Secrétariat a précisé les résultats qu'il souhaite obtenir pour l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et certaines dates cibles pour l'obtention de ces résultats (voir la pièce 7.6).

7.58 Les résultats souhaités ne sont pas énoncés assez clairement pour que le Secrétariat puisse en tenir les ministères et les organismes responsables et cette situation nous inquiète. Ainsi, des termes tels que « un niveau plus avancé et entièrement intégré de la fonction » (voir la pièce 7.6) n'indiquent pas qu'il s'agit d'une exigence ou d'une attente précise que les ministères et les organismes doivent satisfaire.

7.59 Les résultats souhaités pour les sept secteurs clés de la fonction de contrôleur ne sont formulés qu'en termes très généraux. Au moment de notre vérification, le Secrétariat n'avait pas élaboré de critères devant servir aux consultations et aux discussions avec les ministères sur la nature et l'étendue de la fonction de contrôleur qu'ils mettront en place.

7.60 De plus, notre vérification a permis de constater qu'on avait fixé des dates cibles pour un seul aspect de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, soit les systèmes de contrôle.

Pièce 7.6 Résultats souhaités pour la modernisation de la fonction de contrôleur

Au plus tard en juin 2002 ou à la date établie de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères et les organismes auront terminé une évaluation de base de leur fonction de contrôleur et ils auront un plan d'action approuvé par les sous-chefs.

À compter de l'automne 2002, les ministères et les organismes fourniront un rapport annuel sur la situation de la fonction de contrôleur au Secrétariat dans leurs rapports ministériels sur le rendement.

Avant décembre 2002, les ministères et les organismes auront mis en œuvre des éléments importants de leur plan d'action et atteint un niveau minimal acceptable de la fonction de contrôleur, comme prévu avec le Secrétariat.

D'ici l'automne 2004, les ministères et les organismes auront atteint un niveau plus avancé et entièrement intégré de la fonction de contrôleur, comme prévu avec le Secrétariat.

Les ministères et les organismes pourront démontrer qu'ils ont mis en place et qu'ils utilisent un cadre redditionnel efficace.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor, *Trousse d'information sur les ressources*

7.61 Les représentants que nous avons interrogés dans la plupart des ministères et organismes ont déclaré qu'ils aimeraient avoir des directives et des outils précis pour mettre en application les principaux aspects de la fonction de contrôleur moderne, par exemple la mesure du rendement et la communication de l'information sur le rendement et la gestion intégrée des risques. Les gestionnaires aimeraient également que le Secrétariat leur fournisse des directives et de l'aide pour cerner les meilleures pratiques à utiliser.

7.62 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait établir et communiquer les critères qu'il compte utiliser pour surveiller et évaluer les progrès des ministères et des organismes par rapport aux résultats souhaités et au respect des dates cibles. Il devrait aussi communiquer les critères régissant la présentation des progrès réalisés dans les rapports ministériels sur le rendement.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Tel qu'il est indiqué dans le plan stratégique de la phase 2, l'évaluation de la mise en œuvre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur à l'échelle de l'administration fédérale constitue une priorité. Le Secrétariat établit actuellement un cadre de responsabilisation et de présentation de rapports qui comprendra des critères de rendement dont pourront se servir les ministères et les organismes pour surveiller les résultats obtenus et en faire rapport. Ce cadre présentera également les critères dont se servira le Secrétariat pour évaluer la mise en œuvre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur à l'échelle de l'administration fédérale.

Le Secrétariat doit assurer une meilleure surveillance de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

7.63 Pour des initiatives de portée gouvernementale comme la modernisation de la fonction de contrôleur, il est vital d'assurer une

surveillance continue dans l'ensemble du gouvernement. C'est ce que préconise la politique sur la surveillance active du Secrétariat. La pièce 7.7 indique ce que cette politique exige du Secrétariat.

7.64 En s'acquittant de sa responsabilité de surveillance, le Secrétariat pourrait recueillir de l'information aux fins suivantes :

- intervention stratégique pour s'assurer du bon déroulement de l'initiative ou pour d'autres raisons, au besoin;
- rapport au Parlement sur les progrès de cette initiative pour l'ensemble du gouvernement;
- communication des pratiques exemplaires aux ministères et aux organismes.

7.65 Nous avons examiné la nature et l'étendue de la surveillance exercée par le Secrétariat et son utilisation de l'information ainsi obtenue. Les autoévaluations ont donné au Secrétariat un aperçu de l'état des pratiques relatives à la fonction de contrôleur à l'échelle du gouvernement. En revanche, nous avons constaté qu'il n'avait surveillé que de manière informelle la phase 1 de l'initiative. Par exemple, il y avait très peu d'indications qu'il avait examiné la pertinence et le caractère complet des plans d'action des ministères et des organismes pour combler les lacunes dans leurs capacités. Il y avait aussi très peu d'indications que le Secrétariat avait fait un examen critique des priorités établies par les ministères et les organismes dans leur plan ou des dates prévues pour la mise en place de la fonction de contrôleur moderne.

7.66 Nous remarquons que, dans son rôle de « conseiller de gestion », le Secrétariat doit voir à ce que les ministères et les organismes restent dans la bonne voie et respectent le calendrier de mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. En tant que conseiller de gestion, il doit surveiller, coordonner et faciliter énergiquement les actions prises par les ministères et les organismes. À mesure que l'initiative s'étend à tous les ministères et organismes, il est important que le Secrétariat conserve l'appui des autres organismes centraux clés, par exemple le Bureau du Conseil privé.

Pièce 7.7 Responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de surveillance active

Travailler en partenariat avec les ministères et les organismes pour surveiller activement les pratiques et le contrôle de gestion afin de parvenir à une compréhension précise et intégrée de la situation actuelle des pratiques et contrôles de gestion dans l'ensemble du gouvernement, y compris une compréhension des préoccupations importantes en matière de gestion dans chacun des ministères et les organismes.

Aider les ministères et les organismes à mettre au point des solutions adaptées à leurs problèmes particuliers de gestion et à leurs préoccupations.

Diriger ou soutenir, selon le cas, des approches concertées et pangouvernementales aux améliorations.

Évaluer de façon continue l'efficacité des politiques du Conseil du Trésor et recommander à celui-ci, selon les besoins, les modifications à apporter aux politiques en vigueur ou aux nouvelles politiques.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur la surveillance active*

7.67 Il sera essentiel d'exercer une surveillance plus active au cours de la phase 2 de l'initiative, phase à laquelle participeront tous les ministères et organismes fédéraux.

7.68 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait surveiller les progrès des ministères et des organismes en ce qui concerne la modernisation de la fonction de contrôleur et il devrait les tenir au courant, tant individuellement que collectivement, des progrès accomplis. Sa surveillance devrait comprendre, par exemple, l'examen des stratégies d'amélioration des ministères et des organismes et des progrès réalisés quant à la précision des améliorations souhaitées ainsi que la détermination des aspects des plans ministériels à améliorer.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat convient qu'il lui incombe de surveiller la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur à l'échelle de l'administration fédérale et d'en faire rapport. Quant aux ministères et aux organismes, il leur incombe de surveiller les progrès accomplis par rapport à leurs propres plans et objectifs. Le Secrétariat a l'intention de travailler avec les ministères et les organismes à l'élaboration de leurs plans d'action, à mesure qu'ils termineront leurs évaluations de base. Une base de données des engagements pris par les ministères et les organismes sera également créée pour assurer le suivi. Le cadre de responsabilisation et de présentation de rapports qui sera établi à l'aide des ministères en 2002-2003 décrira les exigences en matière de rapports pour ce qui est de la modernisation de la fonction de contrôleur. La mesure dans laquelle le Secrétariat pourra effectivement surveiller la mise en œuvre et travailler avec les ministères et les organismes dépendra toutefois des ressources disponibles.

Les plans du Secrétariat du Conseil du Trésor pour la phase 2 de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

7.69 Le 1^{er} juin 2001, la présidente du Conseil du Trésor a annoncé qu'au terme d'un projet pilote de trois ans, l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur était élargie à tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada. Elle a ajouté que cette initiative était essentielle à la mise en œuvre du cadre de gestion du gouvernement intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, et à l'amélioration continue des pratiques de gestion.

7.70 Afin d'élargir l'initiative, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé un financement de 30 millions de dollars pour étendre cette initiative à de nouveaux ministères et organismes au cours des trois prochaines années. Selon les conditions de l'approbation, il n'y aura pas de financement central après ces trois années; la Direction de la fonction de contrôleur moderne devrait alors être abolie.

7.71 Le Secrétariat a présenté sa stratégie pour la phase 2 de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur en mai 2001. Voici quels sont les principaux aspects de cette stratégie :

- créer des conditions de succès à long terme pour l'initiative en favorisant une meilleure compréhension de la fonction de contrôleur moderne, en mettant en place des outils et des directives essentiels et en renforçant les responsabilités à l'égard de l'amélioration de la gestion;
- préparer une stratégie d'apprentissage détaillée pour la modernisation de la fonction de contrôleur;
- fournir aux ministres un tableau mieux intégré de l'état de la fonction de contrôleur moderne.

7.72 Le Secrétariat a indiqué certains aspects clés de sa stratégie de mise en œuvre de la prochaine phase de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur :

- mise en œuvre à l'échelle du gouvernement au cours des trois prochaines années;
- participation obligatoire de tous les ministères et organismes, mais avec une approche souple;
- mise en évidence de la fonction de contrôleur moderne en tant qu'assise d'une gestion moderne;
- attentes plus claires quant aux résultats à atteindre et meilleure information sur le rendement, y compris les indicateurs d'une saine gestion;
- engagement à long terme de tous les ministères et organismes à l'égard de la fonction de contrôleur moderne.

7.73 Lors de notre vérification, le Secrétariat n'avait pas encore traduit cette stratégie générale en plans de travail pouvant servir au suivi des progrès futurs. Une importante partie de cette stratégie requiert que le Secrétariat conçoive une approche pour mesurer les progrès à l'égard de la modernisation de la fonction de contrôleur dans tout le gouvernement. Cela peut exiger que le Secrétariat prévoie des moyens de maintenir son appui si l'initiative n'est pas complètement mise en œuvre avant la fin de la phase 2. Le Secrétariat peut aussi avoir besoin de gérer de manière énergique l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur si les résultats souhaités doivent être obtenus avant la date d'abolition prévue de la Direction de la fonction de contrôleur moderne.

7.74 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait élaborer des plans de travail détaillés et une structure de gestion de projet pour la phase 2 de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Depuis la vérification, le Secrétariat a créé des plans de travail détaillés et une structure de gestion de projets pour mettre en œuvre la modernisation de la fonction de contrôleur.

Information pour le Parlement

7.75 Pour gérer les programmes efficacement, il est essentiel d'avoir une bonne information sur le rendement. Cela permet à une organisation de mesurer ses progrès par rapport à un objectif et d'évaluer les résultats à court et à plus long terme de ses programmes et activités. La direction peut aussi utiliser l'information sur le rendement pour cerner les problèmes et les régler. De plus, l'information sur le rendement est l'élément essentiel de la reddition de comptes — montrer au Parlement et au public ce qui a été produit ou accompli avec les fonds publics.

La communication de l'information sur le rendement est un processus long qui produit peu de résultats

7.76 L'information communiquée au Parlement sur le rendement de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a jusqu'ici porté principalement sur le processus. Cette information est orientée sur les activités — les efforts déployés par les ministères et les organismes pour créer une fonction de contrôleur adéquate. Elle est souvent limitée aux faits, notamment le nombre de ministères et d'organismes qui participent aux projets pilotes et le nombre de réunions auxquelles participent les membres du Conseil consultatif sur les normes et ceux du Conseil sur la fonction de contrôleur.

7.77 L'information fournie peut être pertinente, mais elle ne répond pas à l'esprit de l'initiative gouvernementale *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, qui fait valoir l'importance d'une information axée sur les résultats. *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* préconise la communication d'une information qui indique clairement comment un programme a produit des résultats satisfaisants (ou insatisfaisants) dans des secteurs clés et dans quelle mesure l'argent des contribuables est bien dépensé. De plus, l'information sur l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur que le SCT a transmise au Parlement ne satisfaisait pas aux propres normes du Secrétariat en matière de communication de l'information sur le rendement. Entre autres, ces normes prévoient la communication d'une information qui établit clairement les liens entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

7.78 D'autres informations, moins centrées sur le processus, répondraient mieux aux besoins du Parlement. Par exemple, un sommaire des résultats des autoévaluations des ministères et des organismes aurait fourni un aperçu des forces et des faiblesses actuelles des ministères dans des secteurs qui sont essentiels à la modernisation de la fonction de contrôleur. Cela inclut les systèmes de contrôle, les stratégies de gestion des risques de même que le leadership et l'engagement de la haute direction. Cet aperçu aurait fourni un point de référence pour mesurer l'état d'avancement de l'amélioration de la fonction de contrôleur des ministères et des organismes. Cependant, notre vérification a révélé que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas systématiquement signalé ce type d'information axée sur les résultats au Parlement, même si elle était disponible.

7.79 Le gouvernement a affecté et continue d'affecter des ressources considérables à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

Compte tenu du niveau de dépenses, le Parlement doit recevoir une information sur le rendement qui indique clairement comment les pratiques de gestion ont été améliorées.

7.80 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait présenter un rapport annuel au Parlement sur les progrès réalisés dans l'ensemble du gouvernement à l'égard de la modernisation de la fonction de contrôleur. Ce rapport devrait exposer les principaux avantages d'une mise en œuvre réussie de la fonction de contrôleur moderne, les résultats obtenus ainsi que les mesures prévues pour atténuer les risques qui pourraient compromettre le succès de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le rapport ministériel sur le rendement constitue le principal moyen dont disposent les ministères et les organismes pour faire rapport au Parlement, et les lignes directrices actuelles exigent bel et bien que les ministères et les organismes fassent état dans leur rapport sur le rendement des progrès réalisés au chapitre de la modernisation de la fonction de contrôleur. Le Secrétariat fera état des progrès de l'initiative à l'échelle de l'administration fédérale dans son propre rapport ministériel sur le rendement.

Il faut de l'information sur les risques et les avantages pour obtenir l'aval du Parlement

7.81 L'appui continu des parlementaires contribuera pour une bonne part à l'établissement de la fonction de contrôleur moderne au gouvernement fédéral. Ailleurs, en particulier en Australie et en Alberta, l'appui politique s'est avéré très important lors de tentatives semblables de mise en œuvre de pratiques liées à la fonction de contrôleur moderne.

7.82 Pour obtenir cet appui, nous croyons qu'il faut notamment fournir des données plus pertinentes sur l'utilisation de la fonction de contrôleur moderne et les avantages qui en découlent. Ces avantages comprennent une gestion et une prise de décision plus efficaces dans les ministères et la communication d'une information plus fiable et objective au Parlement sur le coût et la qualité des services fournis aux Canadiens. Pour appuyer l'initiative de modernisation, le Parlement peut jouer un rôle important en faisant un examen critique des progrès signalés dans les rapports ministériels sur le rendement et en ayant des discussions à ce sujet.

7.83 Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas fourni au Parlement d'autres informations pouvant être utiles sur l'initiative. Ainsi, il n'a pas signalé au Parlement les risques nouveaux ou actuels qui pourraient compromettre les efforts de modernisation de la fonction de contrôleur au sein du gouvernement ni les mesures d'atténuation des risques qu'il a prises. Les risques pourraient comprendre une perte d'intérêt pour l'initiative à la longue et une incapacité de recruter des personnes qualifiées pour la fonction de gestion et de contrôle financiers. Pour que la fonction de contrôleur moderne donne des résultats satisfaisants dans tous les ministères et organismes gouvernementaux, il sera extrêmement important de disposer de ressources adéquates et d'un nombre suffisant de personnes compétentes.

Conclusion

7.84 La modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement fédéral est une importante initiative conçue pour renforcer les capacités de gestion et améliorer l'intendance des ressources publiques. Elle a pour objectifs d'intégrer l'information financière à d'autres informations sur le rendement destinées aux gestionnaires et de mettre en place une stratégie adéquate de gestion des risques, de veiller à ce qu'on utilise des systèmes de contrôle appropriés ainsi que d'établir des pratiques et des valeurs d'éthique ayant pour objet d'aider les ministères et les organismes à atteindre leurs objectifs.

7.85 La modernisation et le renforcement de la fonction de contrôleur font partie intégrante de nombreuses initiatives gouvernementales en cours et contribuent de manière fondamentale à leur succès.

7.86 Nous avons constaté que seulement trois des sept ministères et organismes que nous avons examinés avaient des stratégies globales de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne. Les ministères et les organismes doivent établir des dates cibles et des indicateurs de succès. Ils doivent aussi faire davantage pour aider les gestionnaires à mieux comprendre la fonction de contrôleur moderne. Il est important que les ministères et les organismes ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor estiment ce qu'il en coûtera pour mettre en œuvre la fonction de contrôleur moderne et qu'ils prévoient des ressources suffisantes à cette fin.

7.87 Au moment où le gouvernement entreprend la phase 2 de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, le Secrétariat doit fournir une orientation stratégique et des directives claires aux ministères et aux organismes. Une surveillance active de la part du Secrétariat et des rapports clairs au Parlement sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la fonction de contrôleur constituent les éléments essentiels de la phase 2.

7.88 D'importants défis subsistent. Les ministères et les organismes ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor devront faire des efforts soutenus, aussi longtemps qu'il le faudra, pour établir et institutionnaliser les capacités requises pour la fonction de contrôleur moderne. Il est primordial que le Parlement, le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la haute direction des ministères et des organismes manifestent un appui et un engagement fermes, de sorte qu'on puisse établir et maintenir les capacités de gestion essentielles et assurer le succès de l'initiative.

À propos de la vérification

Objectifs

La vérification avait pour objet d'évaluer la pertinence des stratégies et des plans élaborés par les ministères et les organismes pour atteindre les objectifs de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur du gouvernement. Nous avons aussi évalué la mesure dans laquelle les ministères et les organismes ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor ont pris en compte les principaux risques et défis qui pourraient compromettre l'atteinte des objectifs de la fonction de contrôleur moderne. Nous avons aussi voulu cerner tous les secteurs où les ministères et les organismes ou le Secrétariat avaient besoin d'améliorer les mesures prises.

Nous avons vérifié les ministères et organismes suivants :

- Affaires indiennes et du Nord Canada
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Anciens combattants Canada
- Développement des ressources humaines Canada
- Gendarmerie royale du Canada
- Santé Canada
- Transports Canada

Nous les avons sélectionnés parce qu'ils représentent des organisations de grande taille et de taille moyenne. Dans cet échantillon, nous retrouvons aussi un ensemble de ministères et d'organismes qui ont utilisé notre évaluation de la capacité de gestion financière comme référence et qui ont suivi un processus d'autoévaluation de gestion.

Nous avons examiné l'orientation et les directives fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

Étendue et méthode

Pour notre évaluation d'octobre 2000 des capacités de gestion financière de cinq ministères, nous avons invité ces derniers à élaborer des stratégies pour intégrer la gestion financière à d'autres pratiques de gestion et pour déterminer comment elle pourrait mieux appuyer l'organisation.

Nous avons élaboré les critères suivants pour la présente vérification :

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait surveiller les progrès réalisés à l'échelle du gouvernement (c'est-à-dire dans les secteurs d'activité déterminants), dans les ministères et les organismes. Il devrait pratiquer une intervention stratégique, le cas échéant.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait coordonner et faciliter les interventions des ministères et des organismes concernant les questions communes afin d'accélérer les progrès et de maximiser la rentabilité. Le cas échéant, le Secrétariat devrait fournir des directives pour aider les ministères et les organismes dans leur tâche.
- Le Parlement devrait être informé des questions importantes qui découlent de la modernisation de la fonction de contrôleur et des progrès de cette initiative.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor et la haute direction des ministères et des organismes devraient avoir une vision, une stratégie ainsi qu'un plan et une structure qui prévoient l'exécution opportune des changements qui s'imposent. La vision et la stratégie devraient s'harmoniser aux objectifs et aux buts généraux et être communiquées à tous les niveaux de chaque organisation.
- Les ministères et les organismes devraient affecter des ressources appropriées à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur de manière à atteindre les buts fixés dans leur plan d'amélioration.

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que les ministères et les organismes devraient relever et gérer les risques pouvant faire obstacle à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.
- La haute direction des ministères et des organismes devrait créer et entretenir un climat ou une culture propice à l'atteinte des buts et des objectifs de la modernisation de la fonction de contrôleur.
- Les ministères et les organismes devraient fournir à la haute direction et au Secrétariat du Conseil du Trésor une information claire, exacte, complète et actuelle sur leurs efforts de modernisation de la fonction de contrôleur.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Douglas Timmins

Directeur principal : Bruce C. Sloan

Directeurs : Frank Cotroneo, Gaëtan Poitras, Maria Wisniowski

Brian Brisson

Jeff Christie

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre le service des Communications, en composant le (613) 995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Avril 2002

Table des matières principale

Avant-propos et Points saillants

- Chapitre 1** Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement
- Chapitre 2** Agence des douanes et du revenu du Canada —
L'administration du régime fiscal : radiations et remises
- Chapitre 3** La sécurité des technologies de l'information
- Chapitre 4** Le système de justice pénale : des défis importants à relever
- Chapitre 5** Défense nationale — Le recrutement et le maintien du personnel militaire
- Chapitre 6** Un modèle d'évaluation des rapports ministériels sur le rendement
- Chapitre 7** Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne
- Chapitre 8** Autres observations de vérification

