



## *L'excellence en gestion à Santé Canada*



*La gestion moderne est comme une rivière traversant le paysage de votre vie professionnelle.*

**P**our trouver la meilleure façon de naviguer sur cette rivière, vous devez prêter attention non seulement à la rivière elle-même, mais à tout son environnement. Cela signifie poser les bonnes questions et intégrer des outils de gestion de la manière la plus efficace possible pour atteindre des résultats. Comme la rivière, la gestion moderne à Santé Canada représente bien plus qu'un modèle, une stratégie et un plan d'action. Il s'agit de promouvoir une culture de gestion centrée sur nos valeurs, notre mission et nos objectifs et qui aspire à l'excellence.

# La gestion moderne



L'excellence en gestion à Santé Canada signifie que l'on se préoccupe, à tous les niveaux, de la gestion efficace des ressources pour obtenir des résultats en se conformant à des valeurs et à une éthique clairement définies et acceptées de tous.

En y réfléchissant bien, on se rend compte que ce n'est pas une tâche facile. Cela n'arrête jamais. Il n'y a pas de début, ni de fin. Un flot constant d'activités à planifier et de décisions à prendre.

Vous vous trouvez au milieu de ce processus. Au centre, à l'épicentre même.

Lorsque vous planifiez, vous regardez les résultats passés. Lorsque vous apportez des changements, vous évaluez les risques et la tolérance à l'égard du risque. Vous élaborez des plans d'urgence. Vous consultez, vous collaborez et vous communiquez. Vous utilisez des données historiques pour projeter les besoins et les résultats futurs. Vous optimisez l'utilisation des ressources. Vous déléguez. Vous apprenez ce que vous ne connaissez pas. Si vous devez améliorer quelque chose, vous le reconnaissez et vous faites en sorte que des changements soient apportés.

C'est ce que vous faites chaque jour comme gestionnaire à Santé Canada. C'est ce qui décrit chacun de vos efforts pour atteindre les meilleurs résultats.

## À Santé Canada, nous sommes prêts

En mai 2002, Santé Canada a adopté une Stratégie de gestion moderne visant à intégrer la fonction de contrôleur moderne dans l'ensemble de l'organisation. Par l'intermédiaire de son Bureau de la fonction de contrôleur moderne, il collabore avec des gestionnaires de partout au pays afin de les sensibiliser et de les aider à comprendre les principes de la gestion moderne. Les gestionnaires de tous les niveaux ont un rôle important à jouer dans le succès de cette entreprise en adoptant des pratiques exemplaires qui mènent à l'excellence en gestion.

À Santé Canada, la vision de la gestion moderne repose sur un fondement solide constitué de notre équipe de gens motivés et de dirigeants compétents qui ont adopté et qui préconisent des valeurs et une éthique solides pour la fonction publique. Ce fondement soutient quatre piliers qui permettent d'opérationnaliser la fonction de contrôleur moderne au niveau décisionnel : des systèmes de responsabilisation clairs, des données intégrées sur le rendement, des systèmes de contrôle appropriés et une gestion intégrée du risque.

### Commencez là où vous en êtes

Il n'existe pas une liste d'étapes à suivre pour mettre en oeuvre la gestion moderne. Ce sont des actions simultanées, spécifiques ou de grande envergure, menées sur plusieurs fronts à la fois qui imprégneront Santé Canada d'une gestion moderne. Commencez là où vous êtes. Appliquez les principes de gestion moderne à la tâche ou au projet qui domine actuellement votre plan d'action. Servez-vous des questions illustrées ci-dessous pour vous guider dans la prise de décisions. Elles illustrent l'esprit de la gestion moderne qui est centrée sur la mission et les objectifs, basée sur une information intégrée et une bonne gestion des risques et empreinte d'éthique. En suivant cette approche dans votre gestion quotidienne, vous établirez de nouvelles relations, aurez accès à une meilleure information, développerez de nouveaux outils et obtiendrez de meilleurs résultats.

### Créer un environnement de gestion moderne

Santé Canada est déjà bien engagé dans la mise en place d'une solide base de gestion moderne avec des initiatives telles que le Dialogue sur les valeurs et l'éthique et Santé en milieu de travail et la modernisation des ressources humaines (SMTMRH). Le Plan d'action pluriannuel du Ministère en matière de valeurs et d'éthique, qui comprend diverses activités et outils pour communiquer les valeurs fondamentales du Ministère, a été reconnu comme pratique exemplaire par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le plan d'action de l'initiative SMTMRH vise l'adoption de mesures qui amélioreront le Ministère, le doteront de pratiques et d'une culture organisationnelles qui nous permettront d'évoluer pour devenir un milieu de travail exemplaire.

Sur cette base, nous pouvons renforcer les quatre piliers de la gestion moderne en apportant des changements concrets aux systèmes et aux processus et de nouveaux cadres de gestion, créant ainsi un environnement et des possibilités d'apprentissage, de partage du savoir et de prise de décisions éclairées.

À titre d'exemple, les nouveaux Cadres de gestion des subventions et contributions et des contrats contribuent à renforcer et à rationaliser les processus et outils essentiels à une saine gestion des ressources dans l'ensemble du Ministère. Les gestionnaires ont reçu un soutien adéquat tout au long de la mise en oeuvre de ces initiatives, notamment par de la formation et des conseils prodigués par des spécialistes.

## L'esprit de la gestion moderne

Qu'est-ce que je  
veux accomplir ?  
*Buts et objectifs*

Comment saurais-je  
si j'ai réussi ?  
*Mesure de la  
performance*

Qu'est-ce qui  
me dit que c'est  
réalisable ?  
*Étalonnage*

Pourquoi ai-je  
choisi cette  
stratégie ?  
*Analyse  
coûts/bénéfices*

## Message du Champion

Je suis fier des progrès accomplis à Santé Canada dans la mise en œuvre de sa Stratégie de gestion moderne. Je suis heureux de pouvoir collaborer avec tous les gestionnaires en vue de maintenir le rythme et la progression de ces changements positifs, alors que nous pourrons apprendre au contact des uns et des autres en nous efforçant de continuer à améliorer notre rendement.

C'est là le fondement de l'excellence en gestion sur lequel repose une fonction publique de grande qualité qui aspire à des résultats pour les Canadiens et Canadiennes.

Patrick Borbey  
Sous-ministre adjoint  
Direction générale des services de gestion

En misant sur l'expertise qu'il possède déjà dans la gestion des risques, le Ministère a entrepris de mettre en œuvre un Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) et de dresser un profil de risque de l'organisation, en créant un bureau spécialisé et un réseau de gestion intégrée du risque. Les gestionnaires auront l'occasion d'en apprendre davantage sur ce sujet à mesure que la gestion du risque sera intégrée dans le cycle de planification d'affaires et dans les processus de prise de décisions à travers l'organisation. Les autres améliorations en cours dans les domaines de la gestion du rendement et des systèmes d'information favorisent une meilleure intégration des données financières et opérationnelles.

Le travail préparatoire à l'implantation d'une gestion moderne à Santé Canada est déjà bien engagé, puisque la plupart des projets énumérés dans le plan d'action de la Stratégie de gestion

moderne sont achevés ou très avancés. Les changements apportés aux systèmes et aux processus contribueront à l'émergence d'une nouvelle culture de gestion où les gestionnaires de tous les niveaux appliqueront de façon consciente les principes de la gestion moderne dans la prise de décisions, faisant en sorte que les bons résultats obtenus en aval soient le résultat d'une meilleure planification effectuée en amont.

Pour aider davantage les ministères à s'engager vers l'excellence en gestion, le Secrétariat du Conseil du Trésor a présenté un Cadre de responsabilité de gestion intégré qui s'appuie sur la fonction de contrôleur moderne et définit clairement les attentes à l'égard d'une saine gestion. Le travail effectué jusqu'à maintenant à Santé Canada nous a bien préparés à ce nouvel outil.

Est-ce que je suis certain(e) de mon affaire ?  
*Gestion du risque*

Comment saurai-je si je suis sur la bonne voie ?  
*Jalons*

Comment les autres seront-ils informés de mes progrès ?  
*Systèmes de contrôle et rapports*

Qu'est-ce que je suis prêt(e) à faire pour réussir ?  
*Valeurs et éthique*

## Le Bureau de la fonction de contrôleur moderne souhaite vous entendre

Le Bureau de la fonction de contrôleur moderne (BFCM), Direction de la planification et des projets spéciaux, Direction générale des services de gestion, a piloté le projet depuis que le Ministère s'est joint à cette initiative en 2000. Ses activités portent principalement sur l'élaboration de stratégies visant à communiquer et à faciliter la compréhension de la gestion moderne et à promouvoir le partage des meilleures pratiques.

Le BFCM offre aussi des conseils et un soutien aux gestionnaires dans la mise en œuvre de pratiques de gestion moderne dans leur secteur d'activité. En plus de faire des présentations et de fournir de la documentation sur la fonction de contrôleur moderne, le BFCM peut vous aider à définir les aspects que vous souhaiteriez développer et à élaborer votre plan pour cheminer vers l'excellence en gestion.

Puisque l'apprentissage fait partie intégrante de cette initiative de changement, les principes et les notions reliées à la fonction de contrôleur moderne ont été intégrés au cours Gérer en vue de résultats, offert par les centres d'apprentissage du Ministère.

Nous pouvons vous donner plus de renseignements au sujet des possibilités d'apprentissage liées à la fonction de contrôleur moderne. Nous aimerions avoir de vos nouvelles! Partagez vos meilleurs pratiques ou vos projets d'amélioration importants avec vos collègues par l'intermédiaire de notre Bureau.

Visitez notre site web pour obtenir plus d'information sur la Stratégie de gestion moderne de Santé Canada et consulter les rapports périodiques sur les progrès que nous avons accomplis.

### Bureau de la fonction de contrôleur moderne

Indice d'adresse : 0905A  
Édifice Brooke Claxton, Pré Tunney  
Ottawa ON K1A 0K9  
Téléphone : (613) 954-2784  
Télécopieur : (613) 957-6364  
mcs-sfcm@hc-sc.gc.ca

*L'excellence en gestion à Santé Canada*  
[www.hc-sc.gc.ca/francais/soins/depenses/controlleur\\_moderne.htm](http://www.hc-sc.gc.ca/francais/soins/depenses/controlleur_moderne.htm)

