

LA FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE

Jean Dupuis
Division de l'économie

Le 29 septembre 2003

La Direction de la recherche parlementaire de la Bibliothèque du Parlement travaille exclusivement pour le Parlement, effectuant des recherches et fournissant des informations aux parlementaires et aux comités du Sénat et de la Chambre des communes. Entre autres services non partisans, elle assure la rédaction de rapports, de documents de travail et de bulletins d'actualité. Les analystes peuvent en outre donner des consultations dans leurs domaines de compétence.

**THIS DOCUMENT IS ALSO
PUBLISHED IN ENGLISH**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
INTRODUCTION	1
ÉLABORATION DE LA NOTION	2
DU PROJET PILOTE À L'APPLICATION GÉNÉRALISÉE.....	5
RESPONSABILITÉS DES MINISTÈRES	6
A. Leadership.....	7
B. Responsabilisation	7
C. Motiver les gens.....	7
ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR	8
ÉVALUATION PAR LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIERS AU GOUVERNEMENT	9
CONCLUSION.....	10
ANNEXE 1 : CALENDRIER DE LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR	
ANNEXE 2 : MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ	



CANADA

LIBRARY OF PARLIAMENT
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

LA FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE

INTRODUCTION

Les usages et les politiques de l'administration publique fédérale en matière de gestion changent constamment en réponse à l'évolution de la conjoncture socioéconomique et des priorités de la politique publique. Ces dernières années, la mondialisation, les progrès de la technologie et l'évolution du fédéralisme ont modifié les attentes des Canadiens concernant la qualité des services qu'ils reçoivent du gouvernement fédéral et amené un changement d'orientation dans la gestion des affaires publiques au profit d'une démarche plus dynamique centrée sur le citoyen pour la prestation des programmes et services gouvernementaux. Depuis 1997, le gouvernement fédéral a lancé plusieurs initiatives en vue d'opérer une réforme de la gestion du secteur public et de transformer radicalement l'administration et la gouvernance fédérales.

Le présent document donne un aperçu d'une des grandes initiatives à moyen terme⁽¹⁾ : la modernisation de la fonction de contrôleur, qui vise à remanier et à actualiser les méthodes de gestion comptable et financière du gouvernement afin d'assurer une prestation plus efficace des programmes et des services.

La fonction de contrôleur a longtemps été considérée comme la chasse gardée des spécialistes des finances et de la comptabilité, et elle mettait l'accent principalement sur l'inscription et la déclaration des opérations financières et leur autorisation. La fonction de contrôleur *moderne* s'intéresse moins aux aspects purement transactionnels de l'administration publique et plus à la gestion efficiente des ressources, à la prise de décisions et à l'atteinte des résultats. Au lieu de voir seulement à l'application stricte de règles et règlements émanant d'une

(1) Les six initiatives à moyen terme sont la prestation des services axée sur les citoyens, le Gouvernement en direct, la modernisation de la fonction de contrôleur, l'amélioration des rapports au Parlement, l'intégrité des programmes et la création d'un milieu de travail exemplaire.

autorité centrale, la fonction de contrôleur moderne s'appuie davantage sur un ensemble de principes reposant sur une démarche combinant l'adhésion à des normes, des valeurs et des objectifs déterminés par une autorité centrale et une certaine souplesse en ce qui concerne les procédés et des méthodes employés.

ÉLABORATION DE LA NOTION

À mesure qu'évoluaient le rôle et les attributions du gouvernement fédéral au fil des ans, on s'est rendu compte que les politiques et pratiques administratives existantes ne répondaient plus aux besoins et aux attentes des Canadiens. De fait, le mode de gestion, les politiques et les pratiques du gouvernement fédéral sont depuis longtemps une source de préoccupations. Pendant presque 40 ans, le gouvernement fédéral a multiplié les études et les commissions royales chargées d'examiner son régime de gestion et de contrôle financiers :

- 1962 Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (Commission Glassco);
- 1974-1976 Bureau du vérificateur général du Canada, Étude de la gestion et du contrôle financiers;
- 1979 Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité (Commission Lambert);
- 1987 Bureau du vérificateur général, Étude de la gestion et du contrôle financiers.

On s'accordait pour dire que les pratiques de contrôle financier du gouvernement fédéral ne permettaient plus d'appuyer efficacement les processus de prise de décision et de bien rendre compte des programmes et des résultats financiers. On a noté l'absence notable de systèmes de gestion financière et de comptabilité permettant de lier l'information financière aux données non financières (opérationnelles) afin de mesurer les coûts et le rendement des programmes en fonction des objectifs visés.

En 1997, le premier ministre a confié au Conseil du Trésor et à son Secrétariat un rôle accru en tant que conseil de gestion du gouvernement, avec le mandat de soutenir les ministères et organismes dans leur quête de meilleures pratiques de gestion. C'est ainsi qu'a été

publié *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*⁽²⁾, dans lequel est présentée la conception du gouvernement de la modernisation de la fonction publique du Canada. *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* décrit le cadre de gestion et le programme de transformation de la manière dont les ministères et organismes administrent et offrent leurs programmes et services. Ce cadre et ce programme :

- reconnaissent a priori que la raison d’être du gouvernement fédéral est de servir les Canadiens et que, par conséquent, les citoyens sont au cœur de tous ses programmes et services;
- soulignent l’importance d’appliquer des valeurs saines dans la prestation des services publics;
- mettent l’accent sur l’atteinte des résultats pour la population canadienne;
- favorisent la discipline et la diligence raisonnable pour assurer l’utilisation judicieuse des fonds publics.

Pour le gouvernement fédéral, l’amélioration de la gestion passe par la modernisation de la fonction de contrôleur. En conséquence, il a créé en 1997 le Groupe de travail indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur dans l’Administration fédérale du Canada. Composé de comptables, de spécialistes des finances et d’autres experts respectés, le Groupe de travail a reçu pour mission de recommander des moyens pratiques d’intégrer les notions modernes de contrôle aux pratiques de gestion du gouvernement fédéral. Après avoir longuement consulté un grand nombre d’administrateurs et de professionnels de l’administration fédérale et des associations professionnelles pertinentes, le Groupe de travail a publié son rapport⁽³⁾.

Le Groupe de travail a conclu que, vu l’évolution de la conjoncture économique, sociale et politique, la fonction de contrôleur ne pouvait plus demeurer une fonction spécialisée limitée à l’administration comptable et financière. Les gestionnaires de programmes et les

(2) Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, Ottawa, 30 mars 2000 (http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.asp).

(3) Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l’Administration fédérale du Canada, *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l’Administration fédérale du Canada*, Ottawa, 1997 (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/review_panel/rirp01_F.asp).

spécialistes des finances doivent désormais travailler ensemble pour établir les priorités, dresser des plans, fixer des objectifs et atteindre les résultats escomptés. Comme la présente le rapport du Groupe de travail, la fonction de contrôleur moderne repose essentiellement sur un ensemble de principes issus de la conviction que chaque gestionnaire doit avoir le souci constant d'une gestion avisée des ressources publiques. Ainsi, la prise de décision doit comporter les éléments essentiels suivants :

- **information intégrée sur le rendement** – une information financière obtenue en temps opportun, liée à l'information sur les résultats et sur le rendement des programmes;
- **saine gestion du risque** – compréhension claire des risques, de la capacité de l'organisation de classer les risques en ordre de priorité et de gérer ces risques, et du rôle du gestionnaire dans l'atténuation du risque;
- **gérance rigoureuse et contrôle adéquat** – un système ministériel exhaustif de délégations et de contrôle propices à une prestation de services innovatrice, conforme aux capacités, et correspondant au niveau de risque;
- **éthique et valeurs communes** – l'harmonisation de la culture et du mandat de l'organisation avec les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

Compte tenu de la difficulté de changer du tout au tout la culture de gestion dans l'administration fédérale, le Groupe de travail a conclu qu'il faudrait entre 7 et 10 ans pour transformer systématiquement la fonction de contrôleur au sein du gouvernement. Ce processus comporterait trois phases distinctes⁽⁴⁾ :

1. **Fondements (mise en place des assises)** (années 1 à 3) : Les ministères et organismes sensibilisent les gens à la modernisation de la fonction de contrôleur, évaluent l'état de leurs pratiques de gestion, établissent une base de référence pour mesurer leurs progrès et commencent à établir leurs priorités et à y voir.
2. **Transition** (années 4 à 6) : Les organisations commencent à observer des améliorations mesurables dans les pratiques de gestion; elles mettent l'accent sur l'acquisition de compétences en modernisation de la gestion qui correspondent aux secteurs où leurs besoins sont les plus grands. Les rapports entre les spécialistes fonctionnels et les gestionnaires hiérarchiques évoluent en un véritable partenariat axé sur l'obtention de résultats.

(4) SCT, *Les pratiques de la fonction de contrôleur : vers l'excellence en gestion*, Ottawa, avril 2003, p. 2 et 3.

3. **Amélioration durable (affermisssement des acquis)** (années 7 à 10) : Les pratiques modernes de la fonction de contrôleur constituent la norme, la gérance est une fonction fondamentale de gestion, la gestion est axée sur des principes, le ministère est une organisation d'apprentissage, les résultats des programmes sont mesurables et leurs coûts sont établis, et l'amélioration est continue.

DU PROJET PILOTE À L'APPLICATION GÉNÉRALISÉE

En 1998, en réponse aux recommandations du Groupe de travail, le Conseil du Trésor a approuvé le projet de Modernisation de la fonction de contrôleur (MFC). Ce projet pilote de trois ans correspondait à la phase de mise en place décrite plus haut et a été conçu pour faire l'essai de notions et d'outils nouveaux de prise de décisions de gestion dans un groupe de ministères⁽⁵⁾. Le projet MFC avait les objectifs suivants : élaborer des normes et des pratiques permettant d'intégrer des renseignements financiers et non financiers sur le rendement et de communiquer cette information à ceux qui en ont besoin; évaluer et gérer convenablement les risques; faire en sorte que des mécanismes de contrôle adéquats soient en place; et améliorer les pratiques d'approvisionnement, de gestion de l'actif et des biens immobiliers et les autres programmes et activités de gestion financière. Le projet MFC exigeait la participation de tous les gestionnaires et pas seulement des agents des finances, et devait devenir partie intégrante de chaque activité de gestion. Après l'expiration du projet pilote en mai 2001, les ministres du Conseil du Trésor ont annoncé en juin 2001 la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne dans l'ensemble de l'administration fédérale, 88 ministères et organismes se livrant à une réforme de leurs politiques et pratiques de gestion⁽⁶⁾.

C'est le SCT qui orchestre le processus de mise en œuvre sur trois ans. Donnant suite aux recommandations du Groupe de travail, le SCT a constitué trois comités consultatifs (secteur privé, sous-ministres et sous-ministres adjoints) et élaboré un plan stratégique pour établir et consolider la fonction de contrôleur moderne dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Ce plan prévoit la mise à jour de l'ensemble de son cadre de politiques de gestion, l'élaboration de nouvelles politiques incorporant les principes modernes de contrôle et

(5) En 1999, cinq ministères ont accepté de participer à la MFC. Il y en avait 15 en 2001.

(6) Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de décembre 2002 de la vérificatrice générale du Canada*, ch. 5, « La gestion et le contrôle financiers au gouvernement fédéral », Ottawa, 2002, p. 6.

l'établissement de centres d'expertise. Il vise en outre à sensibiliser le plus possible de gestionnaires aux principes de la fonction de contrôleur moderne par l'élaboration de programmes de formation et la clarification des responsabilités de chaque gestionnaire.

Entre les exercices 1998-1999 et 2003-2004, le Conseil du Trésor a affecté près de 39 millions de dollars de fonds d'innovation pour aider les ministères et organismes à mettre en œuvre la réforme de la fonction de contrôleur⁽⁷⁾. Tous les ministères et organismes participants financent maintenant la mise en œuvre par une réaffectation interne des ressources.

RESPONSABILITÉS DES MINISTÈRES

Si les organismes centraux comme le SCT jouent un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne en fixant les normes appropriées et en fournissant des conseils et de l'appui à l'ensemble de l'administration fédérale, c'est en dernière analyse aux ministères et organismes que revient l'application concrète de cette nouvelle philosophie. Les sous-ministres et les hauts fonctionnaires doivent faire preuve de leadership et créer un climat de travail propice à l'adoption des pratiques de la fonction de contrôleur moderne. Ils doivent planifier et organiser les ressources ministérielles de manière à atteindre les objectifs et faire rapport sur les progrès de leur organisation.

D'après le Groupe de travail indépendant, le succès de la modernisation de la fonction de contrôleur sera tributaire des facteurs suivants :

- l'aptitude des cadres supérieurs à créer et à maintenir un climat favorisant une fonction de contrôleur efficace (leadership);
- l'attribution claire des responsabilités à l'égard des changements des pratiques de gestion (responsabilisation);
- le niveau de perfectionnement et de déploiement des capacités des cadres et des professionnels, et le degré de motivation de l'effectif pour soutenir la nécessité, l'orientation et l'intention du changement (motiver les gens).

(7) SCT, *Modernisation de la fonction de contrôleur – Rapport d'étape sur la mise en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale du Canada*, Ottawa, mars 2003, p. 14; voir aussi *Fonds d'innovation, 1990-2004* (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmofunding_f.asp).

A. Leadership

Au niveau du ministère, c'est le sous-ministre qui doit faire preuve de leadership stratégique pour assurer la mise en œuvre de la réforme. C'est lui qui doit instaurer un climat et une structure organisationnelle propres à faciliter la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne. Il doit apprécier les capacités courantes de son ministère par rapport aux exigences de la fonction de contrôleur moderne et ensuite obtenir de la haute direction du ministère qu'elle s'engage à réaliser les réformes nécessaires. En outre, le sous-ministre doit être en mesure de communiquer clairement à son personnel les priorités de la réforme et d'assurer un leadership durant toute la durée du processus de réforme.

B. Responsabilisation

La réforme de la fonction de contrôleur exige aussi une structure hiérarchique et des responsabilités distinctes pour tous les principaux intervenants comme les hauts fonctionnaires, les spécialistes, les professionnels, les ministères et les organismes centraux. La fonction moderne de contrôleur exige l'établissement de liens plus clairs entre l'exécution des programmes, les initiatives de gestion et le mandat de l'organisation. Elle exige aussi des rapports plus nets entre le rendement et la rémunération et les récompenses de la direction. L'équipe de direction du ministère et les gestionnaires de programme doivent être informés explicitement du fait qu'ils sont en dernière analyse responsables des résultats qu'ils obtiennent.

Dans cet esprit, les ministères et organismes doivent élaborer, maintenir et contrôler des plans fondés sur les résultats pour une gestion moderne et voir à ce que les ententes de rendement des cadres de tous les niveaux reflètent les responsabilités individuelles concernant la mise en œuvre des pratiques de gestion modernes.

C. Motiver les gens

Enfin, les ministères et organismes doivent veiller à ce que tout le personnel – spécialistes fonctionnels et cadres hiérarchiques – possède les compétences et les aptitudes voulues pour mettre en œuvre la fonction de contrôleur moderne. Autrement dit, les ministères et organismes doivent offrir à leur personnel la formation et les outils leur permettant d'appliquer les principes de la fonction de contrôleur moderne aux décisions de gestion.

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR⁽⁸⁾

La mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur à l'échelle de l'administration fédérale est en cours depuis la fin du projet pilote en mai 2001. Les 15 ministères qui ont pris part au projet pilote et ont de ce fait la plus longue expérience ont le plus d'avance et, généralement, le plus de réalisations à leur actif. Sur les 73 ministères qui se sont ajoutés par la suite, beaucoup en sont encore aux étapes préliminaires : sensibiliser, évaluer l'état de leurs pratiques de contrôle (voir l'annexe 2), former le personnel et élaborer des plans. En ce qui concerne ceux qui sont déjà plus loin, le degré de mise en œuvre varie selon la nature et les besoins de l'organisation, et les changements dans les pratiques de gestion sont déjà plus prononcés.

D'après les informations contenues dans le rapport d'avancement de mars 2003 du SCT, les principales réalisations et les défis permanents de la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur dans les ministères et organismes étaient les suivants au 31 décembre 2002 :

- participation de 90 p. 100 des ministères et organismes (88 ministères et organismes);
- quatre-vingt-dix pour cent des organisations participantes affirmaient que leur comité exécutif examinait les progrès de la MFC au moins une fois par trimestre;
- plusieurs ministères avaient établi des programmes intégrés de changement de la gestion;
- tous les ministères assuraient la mise en œuvre de la MFC en réaffectant leurs propres ressources;
- les sous-ministres tenaient compte des engagements de la MFC dans leurs ententes de rendement avec le greffier du Conseil privé; la plupart des organisations ont affirmé que leurs cadres supérieurs faisaient de même;
- cinquante-cinq organisations avaient terminé ou devaient avoir terminé leurs plans de changement d'ici la fin de l'exercice;
- plus d'un millier de cadres avaient participé aux évaluations des capacités;
- environ 5 800 personnes avaient participé aux séances de sensibilisation;

(8) *Ibid.*, p. 18.

- un programme d'apprentissage avait été mis au point;
- un programme de récompenses et reconnaissance pour la modernisation de la fonction de contrôleur était en préparation.

Les défis restants à relever étaient les suivants :

- maintenir le leadership stratégique en matière de changement de la gestion, ainsi que l'impulsion entourant la modernisation de la fonction de contrôleur;
- maintenir les responsabilités claires à l'égard des résultats tout au long de la période de mise en œuvre;
- rejoindre les cadres intermédiaires et les gestionnaires de première ligne et appliquer les principes d'une fonction de contrôleur moderne à la prise de décisions quotidiennes.

ÉVALUATION PAR LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIERS AU GOUVERNEMENT⁽⁹⁾

Le chapitre 5 du rapport de décembre 2002 de la vérificatrice générale du Canada met l'accent sur la gestion et le contrôle financiers dans l'administration fédérale. Le Bureau du vérificateur général avait déjà effectué plusieurs vérifications pour contrôler les progrès du gouvernement dans la modernisation de la fonction de contrôleur et la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice. Le rapport de décembre 2002 note des progrès dans certains secteurs, mais constate que les ministères ont besoin de renforcer davantage leurs contrôles internes et d'améliorer la qualité de l'information financière. Le gouvernement doit encore résoudre la question de savoir s'il doit utiliser la comptabilité d'exercice dans les états financiers et décider s'il convertira les crédits budgétaires à la comptabilité d'exercice intégrale. La vérificatrice générale recommande que les ministères et organismes centraux fournissent davantage d'appui et de leadership au processus de modernisation de la fonction de contrôleur. Elle précise que la fonction moderne de contrôleur représente bien plus que la simple adoption de nouvelles pratiques, politiques et systèmes de gestion, mais exige aussi de favoriser une culture de gestion qui intègre la nouvelle information financière sur les coûts et les résultats des programmes aux processus de prise de décisions.

(9) Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de décembre 2002 de la vérificatrice générale*, ch. 5, « La gestion et le contrôle financiers au gouvernement fédéral », Ottawa, 2002.

CONCLUSION

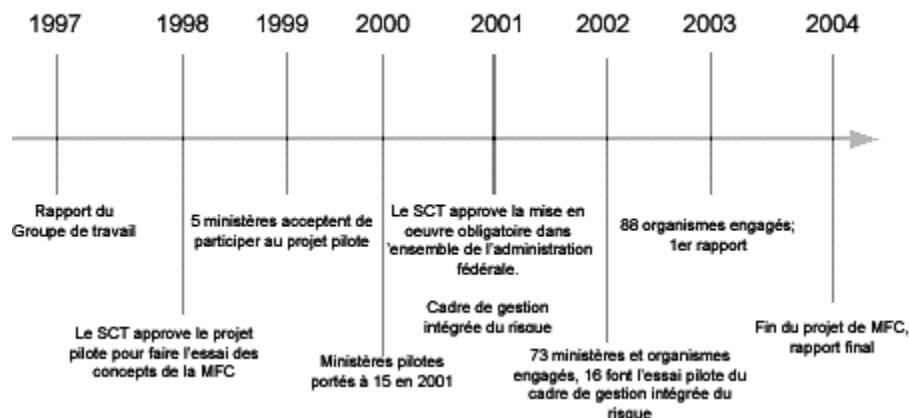
La réforme de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale est un projet ambitieux dont les enjeux sont élevés. Beaucoup d'éléments essentiels sont maintenant mis en œuvre, comme le renouvellement du cadre de politiques du SCT, l'adoption progressive de la comptabilité d'exercice et l'achèvement du cadre intégré de gestion du risque. Il reste cependant encore fort à faire, notamment pour ce qui est du renforcement des contrôles internes des ministères et de l'amélioration de la qualité de l'information financière. En outre, même si tous les plans d'amélioration de la gestion financière et de mise à niveau des systèmes financiers étaient mis en œuvre, ils ne pourraient pas à eux seuls garantir l'efficacité de la gestion et du contrôle financiers dans l'administration fédérale. La modernisation de la fonction de contrôleur ne sera complète que lorsque les nouvelles politiques, pratiques et sources d'information seront pleinement intégrées au processus de prise de décisions sur les objectifs, les coûts et les résultats des programmes, et ce, à l'échelle de l'administration fédérale.

ANNEXE 1

CALENDRIER DE LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR

- Octobre 1997 Publication du rapport du Groupe de travail indépendant.
- Janvier 1998 Le SCT lance le projet de modernisation de la fonction de contrôleur (MFC) pour renforcer la capacité de gestion des ministères et organismes.
- Mars 1998 Cinq ministères acceptent de participer au projet pilote de modernisation de la fonction de contrôleur.
- Mars 2000 Le président du Conseil du Trésor dépose *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*.
- Mars 2000-2001 Dix autres ministères participent au projet pilote.
- Juin 2001 La présidente du Conseil du Trésor annonce que, après une période de mise en place de trois ans, la modernisation de la fonction de contrôleur sera étendue à l'ensemble de l'administration fédérale. Le Conseil du Trésor souscrit au Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) comme outil de référence pour les ministères.
- Mai 2001-2002 Soixante-treize ministères et organismes participent à la MFC en 2002; 16 ministères acceptent d'adopter le CGIR.
- Mars 2003 Quatre-vingt-huit organisations participent à la MFC; les premiers rapports d'étape sur la MFC sont publiés.
- Mars 2004 Fin du projet courant de MFC et dépôt du rapport final.

Graphique 1 : Calendrier de la modernisation



ANNEXE 2

MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ⁽¹⁾

L'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a été amorcée en 1998 avec la participation initiale de cinq ministères à un projet pilote. La phase 1 du projet a par la suite été étendue pour englober 15 ministères. La phase 2, commencée en juin 2002, concerne tous les ministères et organismes.

Dans le contexte de cette initiative, la plupart des ministères et organismes ont dû procéder à une autoévaluation de leur capacité en matière de contrôle. Les ministères et organismes se sont attribué une cote en fonction de 33 éléments, ou capacités de contrôles, groupés en sept grandes catégories :

- **Leadership stratégique⁽²⁾**
 - **Engagement de la direction** – L'administrateur général et la haute direction sont conscients de la nécessité d'établir et de mettre en place le contexte des pratiques modernes de gestion et s'engagent à le faire.
 - **Participation des gestionnaires** – Les gestionnaires sont conscients de leurs responsabilités liées aux pratiques modernes de gestion et s'engagent à les assumer.
 - **Autorités fonctionnelles supérieures du ministère** – Mesure où l'autorité fonctionnelle supérieure du ministère et de l'organisation de soutien est utilisée pour obtenir des commentaires objectifs et des conseils indépendants.
 - **Planification** – Planification de la stratégie, des activités et des opérations et liens entre cette planification et l'affectation des ressources.
 - **Gestion des ressources** – Mécanismes de classement des options de programmes, de détermination des besoins de financement et d'affectation des ressources, et de budgétisation et de prévision.
 - **Gestion des partenariats** – L'organisation recourt dans une large mesure aux partenariats pour appuyer la prestation des services en mettant à profit les capacités des intervenants externes, des partenaires et d'autres organisations gouvernementales.
 - **Gestion des rapports avec la clientèle** – Engagement à renforcer sciemment les rapports avec les organisations clientes et à intégrer et coordonner l'élaboration et la prestation des services.

(1) SCT, *La fonction de contrôleur moderne : évaluation de la capacité*, brochure (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Toolkit2/cap_eval_brochure/cab_f.asp).

(2) SCT, *Évaluation des capacités à atteindre les objectifs du gouvernement* (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Toolkit2/cap_check/cap_check_f.asp).

- **Gens motivés**
 - **Compétences nécessaires à l'application des pratiques modernes de gestion** – Mesure où les compétences exigées pour l'application des pratiques modernes de gestion sont définies et où les gestionnaires ont accès à la formation.
 - **Satisfaction du personnel** – Mécanismes en place pour surveiller le moral des employés et les relations de travail.
 - **Milieu de travail propice** – Pratiques de communication, de bien-être, de sécurité et de soutien qui permettent au personnel de fournir des services et programmes axés sur les clients tout en réalisant leur plein potentiel.
 - **Effectif durable** – Les énergies du personnel sont gérées sagement, ce qui contribue à assurer la viabilité de l'organisation.
 - **Valoriser la participation du personnel** – Mesure où la culture organisationnelle favorise la participation des employés, l'esprit d'équipe, le partage des idées, la prise de risques, l'innovation et l'apprentissage continu et où elle récompense ces comportements ou fournit des incitatifs à leur égard.

- **Responsabilisation distincte**
 - **Clarté des responsabilités et de l'organisation** – Clarté des responsabilités assignées et de la reddition de comptes dans l'ensemble de l'organisation.
 - **Objectifs de rendement et évaluation** – Mesure où l'atteinte des résultats financiers et opérationnels fait partie des objectifs de rendement.
 - **Appui d'experts** – Excellent conseiller à la disposition des gestionnaires pour les aider à prendre des décisions quant aux questions relatives aux pratiques modernes de gestion et aux opérations.
 - **Rapports externes** – Mesure où les rapports sont conformes aux exigences du Parlement, des organismes centraux et des intervenants clés en matière de diffusion de l'information.

- **Valeurs et éthique communes**
 - **Cadre de valeurs et d'éthique** – Leadership de politiques et d'activités qui soutiennent visiblement la fonction de gardien des ressources publiques et donnent priorité aux « pratiques modernes de gestion ».

- **Information sur le rendement intégrée**
 - **Rapport ministériel sur le rendement intégré** – Existence de mesures clés de surveillance générale du rendement de l'ensemble de l'organisation et des résultats optimaux.
 - **Information opérationnelle** – Mesures et systèmes servant à évaluer la qualité des services et l'efficacité de l'exécution des programmes.

- **Mesure de la satisfaction de la clientèle** – Utilisation des données provenant des enquêtes sur les niveaux de satisfaction de la clientèle et sur l'importance des services.
 - **Normes de service** – Comparaison avec les normes de service à la clientèle et mise à jour des normes.
 - **Information sur l'évaluation** – Utilisation de l'information autre que financière liée à l'efficacité des programmes et aux résultats.
 - **Information financière** – De l'information financière fiable est disponible en temps opportun.
 - **Information sur la gestion des coûts** – Mécanismes de saisie des coûts des activités, des produits et des résultats.
- **Gestion du risque évoluée**
 - **Gestion du risque intégrée** – Des mesures ont été insaturées pour cerner, évaluer, comprendre, régler et communiquer systématiquement et uniformément les risques.
 - **Cadre intégré de contrôle de la gestion** – Pertinence des contrôles de la gestion instaurés et liens entre les contrôles grâce à un cadre intégré.
 - **Gérance rigoureuse**
 - **Amélioration du processus opérationnel** – Mesure où les processus sont bien compris, utilisés de manière uniforme et améliorés continuellement en conformité avec les pratiques exemplaires.
 - **Outils et techniques de gestion** – Gamme des techniques analytiques (coûts-avantages, sensibilité, cycle de vie, analyse comparative) à la disposition des gestionnaires.
 - **Gestion des connaissances** – Les utilisateurs internes et externes peuvent facilement consulter l'information sur le rendement ou la gestion en se servant de la technologie et les enseignements tirés sont partagés à l'échelle de l'organisation.
 - **Pratiques comptables** – Des relevés des transactions financières sont conservés de manière uniforme et utile aux fins de vérification et de préparation de rapports, conformément aux principes comptables généralement reconnus et à la Stratégie d'information financière (SIF).
 - **Gestion de l'actif** – L'actif est géré et utilisé efficacement selon une méthode fondée sur le cycle de vie, des registres de l'actif sont tenus et l'actif est comptabilisé selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux PCGR et à la SIF.
 - **Vérification interne** – Un solide programme de vérification interne est instauré et les résultats de la vérification sont des intrants essentiels de la prise de décisions par les gestionnaires.
 - **Vérification externe** – Processus permettant d'accorder suffisamment d'attention aux résultats et recommandations des vérifications externes des opérations ministérielles.

Les 33 éléments, ou capacités de contrôle, sont évalués suivant une échelle de un (pas encore appliqué dans le ministère ou l'organisme) à cinq (pratique exemplaire). Ces autoévaluations ont pour but de permettre à la haute direction des ministères et organismes de faire ce qui suit : intégrer tous les éléments du cadre de gestion; les comparer aux pratiques optimales; faire le bilan des capacités de gestion de l'organisation; et élaborer un plan d'action en vue d'améliorer les pratiques de gestion. Chaque ministère doit d'abord montrer qu'il possède au moins le niveau de base de force ou de capacité dans chacun des secteurs de la fonction de contrôleur avant de passer à un niveau plus élevé et de renforcer sa capacité de gestion. Le ministère ou l'organisme décide ensuite des priorités et établit les capacités de gestion qu'il doit améliorer en fonction des résultats de l'autoévaluation et de la taille, de la structure et de la mission de l'organisation. Il prépare ensuite son plan d'action.

Le processus d'autoévaluation ou d'évaluation de la capacité varie suivant la taille et la structure de l'organisation. En général, une équipe mixte (ministère et experts-conseils) réalise l'évaluation, idéalement sous la supervision d'un comité de direction. L'équipe réunit des données au moyen d'entrevues individuelles, de discussions en atelier, de questionnaires et d'analyses de documents. Les résultats sont ensuite amalgamés et leur validité est vérifiée dans des séances de suivi en groupe, après quoi l'équipe présente ses résultats à la haute direction. Le processus peut prendre entre un et six mois, parfois plus dans les grands ministères.

Ce processus de réforme et de renforcement de la fonction de contrôleur moderne dans l'ensemble de l'administration fédérale ne veut pas dire que tous les ministères et organismes finiront par tous posséder les mêmes capacités de contrôleur. L'importance de la fonction de contrôleur varie selon la taille des organisations, leur structure et leurs attributions. Par exemple, la capacité de contrôle dont a besoin un petit organisme, un conseil gouvernemental ou un tribunal est nécessairement très différente de celle qu'exige un très grand ministère comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada qui, en sa qualité de fournisseur de services pour les autres ministères, doit posséder des capacités de contrôle capables de soutenir des activités nombreuses allant de l'offre de services en technologies de l'information à la gestion d'un parc immobilier, à la réalisation de vérifications internes et à l'offre de services de traduction.

En octobre 2003, 74 des 94 ministères et organismes avaient terminé l'évaluation de leur capacité de contrôle et 17 étaient sur le point de le faire. En outre, 52 des 94 ministères et organismes avaient mis la dernière main à leur plan d'action et l'avaient mis en œuvre⁽³⁾.

(3) SCT, *Situation actuelle – Évaluation de la capacité et plans d'action* (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/IF_FI/status_f.asp).