

Respecter ses engagements

Le
budget
de 2005



**Examen des dépenses
pour une saine
gestion financière**



Ministère des Finances
Canada

Department of Finance
Canada

**© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2005)
Tous droits réservés**

Toute demande de permission pour reproduire
ce document doit être adressée à Travaux publics
et Services gouvernementaux Canada.

On peut obtenir des exemplaires en s'adressant au :

Centre de distribution
Ministère des Finances Canada
Pièce P-135, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0G5
Téléphone : (613) 995-2855
Télécopieur : (613) 996-0518

ou dans les librairies participantes.

Également diffusé sur Internet à l'adresse suivante :
www.fin.gc.ca

This document is also available in English.

Introduction

Le budget de 2005 tient compte de nouvelles économies de près de 11 milliards de dollars sur cinq ans – dont 89 % proviennent de la hausse de l'efficacité des opérations gouvernementales – qui seront réinvesties dans les secteurs jugés prioritaires par les Canadiennes et les Canadiens. Ce processus dynamique d'examen des dépenses et de réaffectation constitue la deuxième étape d'un changement culturel en faveur d'une transformation permanente de la manière dont le gouvernement gère les finances du pays.

La première étape de cette transformation a été le passage d'une culture de déficits fédéraux à répétition à une culture de budgets équilibrés ou excédentaires. Le budget de 2005 respecte cet engagement, et ce, pour la huitième année consécutive.

Cependant, l'intendance responsable des deniers publics ne suppose pas uniquement la tenue de livres équilibrés. Elle exige aussi une quête continue de moyens plus ingénieux d'assurer la gestion financière des opérations gouvernementales, de même qu'un processus perpétuel de réinvestissement depuis les secteurs de dépenses moins efficaces ou moins rentables vers ceux qui comptent vraiment pour la croissance future de notre pays. Tel est le mandat que le premier ministre a confié au Comité d'examen des dépenses du Cabinet. Le budget constitue la première étape, certes importante, de l'exécution de ce mandat.

Il a fallu examiner les opérations gouvernementales pour déterminer si elles étaient efficaces, excellentes et pertinentes. Nous avons recherché les secteurs dont les dépenses pouvaient être appliquées ailleurs pour mieux utiliser l'argent des contribuables et pour combler les besoins nouveaux et émergents d'aujourd'hui au lieu de simplement reprendre les manières de faire d'il y a 15 ou 20 ans.

Voilà bien le genre d'analyse financière que mènent tous les jours les familles et les entreprises canadiennes. Les familles changent leur manière de dépenser en fonction de l'évolution des carrières, de l'âge des enfants et selon l'état de santé. Les entreprises font de même pour saisir les occasions et relever les défis que présentent les nouvelles technologies et la concurrence sur le marché. Les Canadiens méritent que le gouvernement du Canada fasse preuve du même réalisme et du même esprit d'initiative.

Les économies de près de 11 milliards de dollars recensées par le Comité constituent une étape, mais non la fin de l'exercice. L'expérience connue par le Canada au chapitre de l'élimination du déficit montre sans équivoque que les changements durables exigent un engagement soutenu. Le gouvernement peut continuer de respecter son engagement, et c'est ce qu'il fera, pour qu'une culture d'optimisation des ressources devienne une marque aussi caractéristique du Canada que le sont sa prudence financière et sa réussite budgétaire.

L'honorable John McCallum
président, Comité d'examen des dépenses du Cabinet,
et ministre du Revenu national

Examen des dépenses : Aperçu

Dans le budget de 2004, le gouvernement annonçait plusieurs initiatives visant à raffermir la gestion financière et l'intégrité des opérations. Il s'agissait notamment du rétablissement du Bureau du contrôleur général, du renforcement de la fonction de vérification interne dans les ministères fédéraux, de l'application de systèmes modernes d'information capables de mieux suivre les dépenses et de la divulgation au public des marchés fédéraux d'une valeur supérieure à 10 000 \$. Le budget de 2004 concrétisait également la réaffectation de 1 milliard de dollars vers les programmes plus prioritaires, promise dans le budget de 2003.

Ces initiatives cherchent à transformer le fonctionnement du gouvernement. Elles visent à mieux servir les Canadiennes et les Canadiens en offrant des programmes et des services de la manière la plus efficace possible et en assurant la rigueur financière permanente qui verra à l'utilisation judicieuse de chaque dollar de revenus fiscaux que le gouvernement dépense.

Parallèlement à ces mesures, le gouvernement a annoncé la mise sur pied d'un comité du Cabinet chargé de l'examen des dépenses, dont le mandat consistait à amorcer un examen approfondi des dépenses fédérales pour en déterminer la pertinence, l'efficacité et l'excellence, et à soumettre des recommandations au premier ministre avant le budget de 2005.

Les travaux du Comité d'examen des dépenses (CED) représentent également un mécanisme qui veillera à ce que les dépenses futures du gouvernement soient conformes aux buts sociaux et économiques de la population canadienne. Les économies déterminées dans le cadre de l'examen des dépenses peuvent assurer au gouvernement une source supplémentaire de fonds qu'il pourra investir dans les priorités d'aujourd'hui et les débouchés de demain. Ainsi, en cherchant systématiquement à éliminer le gaspillage et l'inefficacité et en réaffectant les fonds vers les secteurs qui importent le plus aux Canadiens, l'examen des dépenses constitue un processus où tous y trouvent leur compte.

Le budget de 2005 tient compte de l'examen des dépenses fédérales mené par le CED. Pendant quatre mois, le Comité s'est penché attentivement sur les dépenses fédérales, de la base au sommet. Son examen a porté tant sur les dépenses horizontales, à savoir les dépenses visant l'ensemble du gouvernement, que sur les dépenses de chacun des ministères. Les ministres membres du Comité ont ainsi pu constituer une série de mesures qui commenceront à transformer le fonctionnement de l'appareil gouvernemental et se traduiront par des économies de près de 11 milliards de dollars.

Par suite de cet examen, les mesures suivantes seront prises :

- Les procédures d’approvisionnement du gouvernement seront rationalisées, consolidées et rendues plus efficaces.
- La gestion des biens immobiliers dans la fonction publique respectera de plus en plus les principes de gestion moderne.
- La mise en œuvre de l’initiative Service Canada, qui offre le « guichet unique », améliorera les programmes et les services fédéraux offerts aux Canadiens.
- Les ministères veilleront à optimiser l’efficacité de leurs programmes et à minimiser les frais généraux tout en améliorant le plus possible la quantité ou la qualité du service. Les programmes qui ne fonctionnent pas seront éliminés.
- Des investissements nécessaires à cette transformation seront faits, et ils ont été pris en compte dans le calcul des économies à réaliser.
- Le Conseil du Trésor mettra en œuvre la série de mesures préconisées par suite de l’examen des dépenses.

L’examen des dépenses, jumelé au réinvestissement des économies dans les principaux secteurs de responsabilité du gouvernement du Canada annoncé dans le budget de 2005, fait sensiblement progresser le processus de réaffectations tant attendue.

L’examen des dépenses se poursuivra, conformément aux objectifs décrits dans le budget de 2004.

Examen des dépenses : Série de mesures proposées

Le Comité d’examen des dépenses a déterminé des économies cumulatives totalisant 10,9 milliards de dollars au cours des cinq prochains exercices, dont un premier montant de 837 millions en 2005-2006. Un peu plus de 89 % de ces économies, soit 9,8 milliards, découleront de l’amélioration de l’efficacité. La série des mesures proposées a été intégrée au budget de 2005.

Deux composantes clés caractérisent la série de mesures préconisées par suite de l’examen des dépenses, à savoir les économies gouvernementales et les initiatives ministérielles. Le tableau 1 résume chacune des composantes et indique la tranche des économies totales qui découle des économies combinées du gouvernement dans son ensemble et de chacun des ministères.

Économies à l'échelle gouvernementale

Les économies à l'échelle gouvernementale englobent notamment des initiatives relatives aux achats fédéraux (approvisionnement), à la gestion des biens immobiliers et à la prestation des services.

La série de mesures visant l'approvisionnement veillera à ce que le gouvernement du Canada mette mieux à profit les occasions de réduire le coût de ses achats en faisant jouer le plus possible le levier que constitue la taille de l'administration publique fédérale pour obtenir les meilleurs prix qui soient. Pour ce faire, tous les ministères fédéraux seront tenus de se procurer des produits à des prix établis (c'est-à-dire, dans le cadre « d'offres à commandes ») que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a négociés. Les économies sur la période de cinq ans s'élèveront à 2,6 milliards de dollars (tableau 1).

Les économies obtenues au chapitre de la gestion des biens immobiliers sont fondées sur une utilisation plus efficace et rentable des locaux disponibles, de même que sur l'impartition des services au secteur privé lorsque ses coûts sont moins élevés. Les économies sur la période de cinq ans s'établiront à 1 milliard de dollars (tableau 1).

Le gouvernement du Canada offre à la population canadienne de nombreux services et avantages, dont les prestations d'assurance-emploi, les prestations de programmes de sécurité du revenu comme celles de la Sécurité de la vieillesse, les prestations aux anciens combattants, les subventions relatives aux cotisations aux régimes enregistrés d'épargne-études et un vaste éventail de programmes et d'aide à l'intention des entreprises. Toutefois, les Canadiens disent s'inquiéter de plus en plus de la complexité du système et s'interrogent sur leur capacité d'accéder rapidement et sans problème aux renseignements et aux services.

Le gouvernement convient qu'il est possible d'améliorer sensiblement les services tout en réduisant les coûts généraux pour les contribuables. C'est pourquoi la série de mesures proposées par le CED porte notamment sur la création de Service Canada, qui offrira un guichet unique pour combler tous les besoins des clients.

Service Canada fournira aux Canadiens des services plus simples, plus pratiques et de meilleure qualité, de même que des options supplémentaires. Cette initiative permettra notamment de mieux coordonner la prestation des services fédéraux, d'assurer une présence fédérale plus accessible et efficace dans les régions et d'éliminer le gaspillage, le chevauchement et le double emploi. Les économies sur la période de cinq ans atteindront 3,05 milliards de dollars (tableau 1).

Initiatives ministérielles

Dans le cadre du processus d'examen des dépenses, chaque ministère fédéral a dû proposer, à titre de point de référence, des réductions d'au moins 5 % de son assiette de dépenses de programmes directes (excluant les dépenses législatives). Ces économies devaient provenir d'améliorations des opérations et d'une évaluation rigoureuse de la pertinence et de l'efficacité des programmes existants. Les ministres membres du CED se sont penchés sur ces propositions pour veiller à ce que les secteurs prioritaires ne soient pas minés, en vérifiant les retombées « horizontales » involontaires sur les autres ministères.

Les économies ministérielles cumulatives sur la période de cinq ans avoisineront 4 milliards de dollars, la majeure partie de ces dernières étant attribuable à l'amélioration des programmes et aux économies administratives. Les réductions ou l'élimination réelles de programmes se traduiront par des économies de 104 millions de dollars la première année et s'établiront à 275 millions la cinquième année, pour un total d'environ 1 milliard de dollars (tableau 1).

Tableau 1

Économies totales – Série de mesures découlant de l'examen des dépenses

| | 2005- 2006 | 2006- 2007 | 2007- 2008 | 2008- 2009 | 2009- 2010 | Total |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| | (M\$) | | | | | |
| Économies gouvernementales | | | | | | |
| Gestion des biens immobiliers | 150 | 150 | 170 | 255 | 300 | 1 025 |
| Approvisionnement | 59 | 204 | 598 | 841 | 888 | 2 590 |
| Prestation des services | 265 | 420 | 805 | 780 | 780 | 3 050 |
| Total partiel | 474 | 774 | 1 573 | 1 876 | 1 968 | 6 665 |
| Initiatives ministérielles | | | | | | |
| Économies de programmes | 128 | 196 | 320 | 342 | 360 | 1 346 |
| Économies administratives | 106 | 230 | 353 | 371 | 325 | 1 445 |
| Élimination ou réduction de programmes | 104 | 205 | 274 | 274 | 275 | 1 132 |
| Total partiel | 337 | 631 | 947 | 987 | 1 021 | 3 923 |
| Économies – Avantages sociaux | 26 | 60 | 67 | 81 | 91 | 325 |
| Total | 837 | 1 465 | 2 587 | 2 944 | 3 079 | 10 913 |
| Pourcentage provenant des économies | | | | | | 89 % |

Nota – Les chiffres en italiques désignent des économies. Les avantages sociaux ne sont pas compris dans le dénominateur utilisé pour calculer le pourcentage attribuable aux économies.

Mesures relatives à l'approvisionnement

Le gouvernement estime qu'il doit toujours chercher de nouveaux moyens de réduire le coût de la prestation des services gouvernementaux et d'affecter les ressources épargnées à l'exécution de programmes positifs et efficaces qui amélioreront le bien-être de la population canadienne. Dans cette optique, l'objectif visant à ce que le gouvernement, la plus grande « entreprise » au Canada, ne paie pas trop cher les produits et services qu'il achète et dont la valeur atteint plusieurs milliards de dollars. Le gouvernement est d'avis qu'il peut réduire le coût de l'approvisionnement en :

- regroupant les achats à l'échelle de l'administration publique de manière à tirer parti de son pouvoir d'achat pour obtenir les meilleurs prix possibles;
- utilisant un seul acheteur pour négocier le meilleur prix possible;
- réduisant les coûts d'administration, de conformité et de rapports en utilisant plus efficacement la technologie.

Exemple : Économies relatives à un ordinateur

Le gestionnaire d'Hervé approuve sa commande pour l'achat d'un ordinateur de 2 000 \$ dans le magasin de l'autre côté de la rue parce qu'il répond tout à fait à ses besoins, et ce, même si TPSGC a négocié avec un autre fournisseur une offre à commandes pour des ordinateurs comparables, mais pas exactement pareils, au prix de 1 500 \$.

Si TPSGC avait pu grouper des achats comme celui d'Hervé et commander une grande quantité d'ordinateurs par l'entremise d'une offre à commandes, il aurait peut-être pu obtenir un prix encore meilleur, soit environ 1 200 \$ par ordinateur. Autrement dit, si Hervé avait acheté son ordinateur conformément à la nouvelle politique, le gouvernement, et les contribuables, auraient épargné 800 \$ pour chaque ordinateur.

Pour examiner l'étendue des éventuelles économies qui seraient réalisées, le gouvernement du Canada a lancé une étude pangouvernementale de l'approvisionnement. Un groupe de travail interministériel d'expérience a interrogé 17 grandes entreprises et 13 associations commerciales, analysé 176 cas soumis au Comité d'examen des acquisitions, examiné attentivement 112 rapports de vérification et revu les pratiques exemplaires en approvisionnement de 4 pays et de 10 provinces. Le CED a accepté les recommandations du groupe de travail, qui ont été intégrées aux propositions d'économies prévues dans le budget de 2005.

Plan d'action

Le fait de délaissier les achats décentralisés, soit la norme actuelle, en faveur des achats en nombre coordonnés pourrait réduire la marge de manœuvre des gestionnaires. Toutefois, l'importance des économies susceptibles d'être produites, comme en fait foi le tableau 2, semble justifier ce changement. Les dérogations seront surveillées de près.

Tableau 2
Économies éventuelles pour des produits choisis

| Produit | Économies éventuelles (%) |
|---|---------------------------|
| Logiciels commerciaux | 15 |
| Matériel audiovisuel | 14 |
| Ameublement | 20 |
| Équipement de bureau | 12 |
| Fournitures de bureau | 34 |
| Entretien, réparation et remise en état | 24 |
| Services d'impression | 12 |
| Services de technologie de l'information et services techniques en sous-traitance | 14 |
| Services de messagerie du jour au lendemain | 14 |

Source : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Rapport IBM, 2004 (non publié)

Le gouvernement propose le plan d'action suivant pour réaliser des économies en approvisionnement.

- Les ministères seront tenus de recourir aux « offres à commandes » négociées par TPSGC, les éventuelles dérogations étant gérées au niveau central.
- Il est proposé de modifier la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* pour conférer au ministre de TPSGC l'entière responsabilité de l'approvisionnement en produits et services (pouvoir qu'il pourra déléguer au besoin et en fonction d'accords sur les niveaux de service conclus avec les ministères).
- TPSGC sera doté du pouvoir de négocier les achats au nom de l'ensemble du gouvernement.

- Pour garantir au gouvernement du Canada les meilleurs prix possibles, chaque nouveau marché négocié comportera des clauses :
 - sur « l'évolution des prix », de sorte qu'un marché puisse être rouvert si les prix du marché baissent;
 - sur les prix les plus bas garantis par le fournisseur lorsqu'un concurrent offre un prix inférieur dans des situations « raisonnables » (à l'exception d'une vente à perte);
 - sur le remboursement après coup des paiements en trop;
 - sur le renforcement de la politique relative au rendement du fournisseur.
- Il est proposé de modifier la *Loi sur la gestion des finances publiques* (article 32) de manière à autoriser TPSGC à s'engager à acheter une quantité minimale de produits et services au nom du gouvernement.
- Le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE) servira d'arbitre en cas de différends relatifs aux appels d'offres qui opposent le gouvernement du Canada et ses fournisseurs. Le gouvernement simplifiera les règlements du TCCE concernant ces différends pour les rendre plus efficaces et plus conformes à ceux de nos partenaires commerciaux, surtout les États-Unis.
- TPSGC élaborera et instaurera des normes de service plus élevées fondées sur un engagement de réduire de moitié le temps requis pour négocier un marché.
- Une nouvelle structure de gouvernance sera instaurée pour surveiller la mise en œuvre du plan d'action par TPSGC.
- Le gouvernement surveillera les répercussions sur les petites et moyennes entreprises ainsi que sur les régions et tentera de les atténuer. Un bureau des petites et moyennes entreprises sera créé à TPSGC pour aider celles-ci à avoir accès aux marchés gouvernementaux. Les politiques nécessaires seront instaurées.
- Au sujet des déplacements, le gouvernement du Canada mettra à profit le nouveau marché qu'il a établi afin d'obtenir les meilleurs prix possibles.
- D'ici 2006, une politique d'achats écologiques sera mise au point pour que le gouvernement du Canada utilise dans la mesure du possible des biens et produits respectueux de l'environnement.

Les économies cumulatives découlant de l'amélioration des pratiques d'approvisionnement totaliseront, après des investissements de 90 millions de dollars dans les programmes, environ 2,5 milliards sur cinq ans (tableau 3). Des investissements s'imposeront dans le Marché en direct du gouvernement du Canada (l'outil d'approvisionnement électronique), dans un système amélioré de suivi des achats, dans la formation d'équipes de gestion des produits et dans la constitution d'un groupe central de mise en œuvre.

Tableau 3
Économies au chapitre de l'approvisionnement de l'État

| | 2005- 2006 | 2006- 2007 | 2007- 2008 | 2008- 2009 | 2009- 2010 | Total |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| | (M\$) | | | | | |
| Recours aux offres à commandes existantes | 53 | 122 | 267 | 311 | 311 | 1 064 |
| Obtention des meilleurs prix | 6 | 29 | 228 | 361 | 370 | 994 |
| Modernisation des déplacements | – | 50 | 80 | 115 | 130 | 375 |
| Économies administratives | – | 3 | 23 | 54 | 77 | 157 |
| Économies totales | 59 | 204 | 598 | 841 | 888 | 2 590 |
| Investissements nécessaires à TPSGC | (20) | (25) | (25) | (20) | – | (90) |
| Économies nettes | 39 | 179 | 573 | 821 | 888 | 2 500 |

Mesures relatives à la gestion des biens immobiliers

Le gouvernement du Canada est le plus grand utilisateur de locaux à bureaux au Canada. Quelque 284 000 fonctionnaires travaillent dans un espace couvrant 5,7 millions de mètres carrés, dont la moitié se trouve dans la région de la capitale nationale.

Il ressort des analyses menées par TPSGC et la vérificatrice générale qu'une utilisation plus efficace des locaux et une gestion plus efficace permettraient de réduire le coût de gestion des biens immobiliers fédéraux. Par ailleurs, les économies éventuelles sont considérables, surtout compte tenu du fait que TPSGC gère en permanence plus de 420 immeubles et 2 000 baux, et affecte 1 200 employés à la prestation de services d'architecture, d'ingénierie et de gestion des biens immobiliers à d'autres ministères.

Plan d'action

Le plan d'action en vue de réaliser des économies en gestion des biens immobiliers découlant de l'examen des dépenses prévoit notamment ce qui suit.

- **Normes en matière de locaux.** Le gouvernement réduira son utilisation actuelle moyenne des locaux, qui passera de plus de 21 mètres carrés par employé à 18 mètres carrés par employé, ce qui est davantage conforme aux points de référence du secteur privé. Les normes d'aménagement pour la construction, le câblage, etc., seront également ramenées d'un coût moyen de 400 \$ le mètre carré à une norme de TPSGC de 313 \$ le mètre carré.

- **Gestion de l'inventaire.** Le gouvernement améliorera ses stratégies de location pour assurer une utilisation plus stratégique des locaux à moindre coût en dehors des « centres » municipaux (le centre-ville) et négociera ses baux en temps opportun pour s'assurer d'obtenir les meilleurs taux possibles des propriétaires. Ces efforts porteront également sur l'amélioration de la gestion des marchés de réparation et d'entretien.
- **Impartition.** Le gouvernement engagera des experts du secteur privé lorsque cela permet de réduire considérablement les frais relatifs aux projets et à la gestion.

Les économies découlant de l'amélioration de la gestion des biens immobiliers, après des investissements de 100 millions de dollars, totaliseront 925 millions sur cinq ans (tableau 4). Des investissements s'imposeront pour mettre au point de nouveaux systèmes de gestion de l'information afin d'optimiser l'utilisation des locaux et de minimiser les coûts, d'assurer le perfectionnement des compétences et de fournir la formation nécessaire à l'exécution des nouvelles fonctions.

Tableau 4*Économies au chapitre de la gestion des biens immobiliers*

| | 2005- 2006 | 2006- 2007 | 2007- 2008 | 2008- 2009 | 2009- 2010 | Total |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| | (M\$) | | | | | |
| Application des normes en matière de locaux | 50 | 85 | 95 | 120 | 150 | 500 |
| Amélioration de la gestion de l'inventaire | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 300 |
| Impartition et réduction des coûts généraux | 10 | 15 | 15 | 65 | 70 | 175 |
| Report des immobilisations non essentielles | 50 | | | | | 50 |
| Économies totales | 150 | 150 | 170 | 255 | 300 | 1 025 |
| Investissements à TPSGC | (20) | (20) | (20) | (20) | (20) | (100) |
| Économies nettes | 130 | 130 | 150 | 235 | 280 | 925 |

Service Canada

Le concept de Service Canada, à savoir offrir un « guichet unique » où les Canadiens peuvent obtenir tous les services du gouvernement, est loin d'être nouveau. Le Comité d'examen des dépenses s'est penché sur ce concept, a passé en revue les travaux accomplis à ce jour et en a mené d'autres. Il a conclu que le moment était venu d'appliquer un tel principe. De fait, le modèle de Service Canada cadre parfaitement avec le mandat du CED de trouver des moyens d'améliorer l'exécution des programmes fédéraux et aussi de réduire les coûts.

Le gouvernement fédéral fournit un vaste éventail d'avantages et de services à la population canadienne, depuis le versement de prestations d'assurance-emploi à la délivrance de passeports en passant par l'acceptation en direct de déclarations de revenus et de paiements. Or, les Canadiens s'inquiètent de la complexité qui caractérise maintenant l'appareil gouvernemental, de même que du grand nombre de ministères et programmes distincts avec lesquels ils doivent traiter. Ils veulent souvent savoir pourquoi ils doivent remplir tant de formulaires qui demandent les mêmes renseignements. De plus, ils s'étonnent qu'ils soient renvoyés d'un endroit à l'autre au lieu de disposer d'un seul point de contact où s'adresser pour mener toutes leurs affaires avec le gouvernement.

Plan d'action

Le Comité d'examen des dépenses a confirmé que le gouvernement doit transformer radicalement la manière dont la population canadienne obtient des services gouvernementaux. Service Canada représentera l'une des plus grandes réformes jamais entreprises des opérations fédérales, qui se réalisera à l'échelle du gouvernement. Une fois la réforme sur trois ans terminée, il sera possible :

1. de fournir des services sans interruption qui sont intégrés, faciles d'accès et d'utilisation, et adaptés aux circonstances particulières. Les Canadiens pourront recevoir des prestations sans avoir à en faire la demande ou à remplir une multitude de formulaires, et ils trouveront réponse à la plupart de leurs questions, besoins ou problèmes dès le premier contact avec le gouvernement;
2. d'accroître l'intégrité des programmes en gagnant la confiance du public et en garantissant que le bon client recevra le bon service ou la bonne prestation au bon moment et à la fin voulue;

3. de regrouper les nombreux services et avantages offerts aux Canadiens en créant une capacité commune et intégrée de prestation des services;
4. de tenir le gouvernement davantage responsable – envers les citoyens et le Parlement – de la prestation de meilleurs services et de l'utilisation plus efficace de l'argent que les contribuables ont si durement gagné.

Meilleur service : Exemple 1

Personnes handicapées

- De nos jours, une personne handicapée peut recevoir des services distincts de nombreux ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et d'organisations privées. De fait, quelque 44 programmes gouvernementaux distincts à l'intention des personnes handicapées se trouvent sur le site Prestations du Canada.
- Nombre de ces programmes disposent de leurs propres modes de prestation des services, qui s'accompagnent d'une myriade de bureaux, de numéros de téléphone et de sites Internet. Ils ne partagent pas facilement ni rapidement les renseignements, même si leurs besoins en information sont semblables (par exemple, le crédit d'impôt pour personnes handicapées et le régime de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada).
- De plus, lorsque les demandeurs apprennent qu'ils n'ont pas droit à un programme, on ne leur indique pas toujours où ils peuvent s'adresser pour trouver d'autres formes d'aide.
- Service Canada fournira un « guichet unique » pour la prestation de services et le versement de prestations aux personnes handicapées. Ainsi, les citoyens n'auront qu'à se rendre à un seul endroit pour recevoir la gamme complète des services et avantages dont ils ont besoin. Ils devront fournir les renseignements une seule fois, et ce, simplement, facilement et avec dignité. Ils pourront choisir la façon d'obtenir le service, à savoir en personne, par téléphone, sur Internet ou par la poste.
- Il faudra pour cela intégrer davantage les exigences et procédés de présentation des demandes et, pour commencer, les différents ministères fédéraux pourront appliquer la nouvelle marche à suivre aux demandes de crédits d'impôt pour personnes handicapées (Agence du revenu du Canada), de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada et de pensions d'invalidité offertes par Anciens Combattants Canada.

Meilleur service : Exemple 2

Signaler un décès dans la famille

Au moins 10 interactions distinctes avec le gouvernement sont requises pour signaler un décès à l'État (pour faire cesser les prestations de la Sécurité de la vieillesse (SV) et du Régime de pensions du Canada (RPC), ou les allocations d'anciens combattants ou encore pour désactiver un numéro d'assurance sociale). De plus, les avis de décès tardifs entraînent des trop-payés au titre du RPC et de la SV totalisant 100 millions de dollar par année. Il faut compter en moyenne deux mois pour que le gouvernement reçoive la copie papier du certificat de décès.

À l'avenir, les citoyens pourront informer une seule fois les bureaux provinciaux de la statistique de l'état civil lorsque survient un décès dans la famille. Ces renseignements seront ensuite transmis par voie électronique au Registre d'assurance sociale géré par Service Canada, qui informera ensuite les divers programmes gouvernementaux.

Meilleur service : Exemple 3

Signaler une naissance

Peu de temps après la naissance d'un enfant, les parents doivent remplir de nombreux formulaires exigés par différents organismes gouvernementaux. Ils ne seront plus tenus de présenter des demandes distinctes de prestations parentales de l'assurance-emploi, d'enregistrement d'une naissance, de certificat de naissance, de numéro d'assurance sociale, de carte d'assurance-santé et de Subvention canadienne pour l'épargne-études, car Service Canada s'affaira à combiner en une seule étape ces procédés multiples.

La transformation des services permettra également de réformer le fonctionnement du gouvernement, qui :

- sera axé sur les citoyens et réalisera de meilleurs résultats dans le domaine social;
- renforcera l'accès aux points de service fédéraux et la pertinence dans les régions et les collectivités;
- réduira sensiblement les tracasseries administratives;
- réalisera d'importantes économies de coûts.

L'initiative Service Canada sera à l'origine de deux genres d'économies. Dans un premier temps, elle permettra de réaliser des économies opérationnelles de 1,5 milliard de dollars découlant des retombées bénéfiques des investissements dans la technologie, comme l'automatisation du traitement à forte intensité de papier, et de l'accroissement de l'efficacité des centres d'appels. Dans un deuxième temps, des économies supplémentaires de 1,5 milliard relatives aux programmes seront réalisées grâce à la réduction

des paiements excédentaires versés par les programmes de l'assurance-emploi et du RPC. Toutefois, en raison des investissements requis dans les opérations pour grouper, sous l'égide de Service Canada, les bureaux d'autres ministères fédéraux et d'autres ordres de gouvernement et pour apporter les changements technologiques à l'appui des services axés sur les citoyens et de la Voie de communication protégée par la prestation des services, les économies nettes totaliseront 2,5 milliards de dollars sur les cinq ans (tableau 5).

Tableau 5
Économies découlant du projet Service Canada

| | 2005- 2006 | 2006- 2007 | 2007- 2008 | 2008- 2009 | 2009- 2010 | Total |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| | (M\$) | | | | | |
| Fonctionnement | 165 | 215 | 390 | 365 | 365 | 1 500 |
| Programmes | 100 | 205 | 415 | 415 | 415 | 1 550 |
| Économies totales | 265 | 420 | 805 | 780 | 780 | 3 050 |
| Investissements autres que dans la Voie de communication protégée | 65 | 65 | 60 | 30 | 30 | 250 |
| Voie de communication protégée | – | – | 80 | 85 | 85 | 250 |
| Économies nettes | 200 | 355 | 665 | 665 | 665 | 2 550 |

Économies ministérielles

Le Comité d'examen des dépenses s'est penché sur les programmes ministériels pour trouver trois sources d'économies : la réduction des coûts d'exécution des programmes (économies de programmes), la réduction des frais généraux liés au fonctionnement du ministère (économies administratives) et l'élimination ou la réduction de programmes devenus inefficaces ou moins pertinents.

Les ministères ont été chargés d'examiner leurs dépenses et, à titre de point de référence, à soumettre au Comité d'examen des dépenses des propositions de réduction éventuelle d'au moins 5 % de leur dépenses de programmes directes non législatives couvrant les opérations et les paiements de transfert. En tout, ces dépenses ont été évaluées à quelque 42 milliards de dollars.

Toutefois, certains types de dépenses ont été exclus de l'assiette globale pour assurer le caractère réaliste et réalisable des économies proposées.

Les efforts ont porté sur le volet discrétionnaire des crédits approuvés par le Parlement pour les ministères et organismes. Voici quelques-unes des exemptions :

- Les dépenses législatives exigeant un changement des lois, parce qu'elles sont essentiellement non discrétionnaires et comprennent les régimes d'avantages sociaux – pensions de retraite, cotisations au RPC/RRQ – et le personnel prévu par la loi, par exemple les juges fédéraux.
- Les dépenses de fonctionnement sous contrôle distinct, qui sont elles aussi essentiellement non discrétionnaires. Les coûts que le Secrétariat du Conseil du Trésor assume pour l'assurance (assurance-santé, assurance-invalidité, assurance-soins dentaires) dans la fonction publique sont des exemples de ce qui précède.
- Les grandes dépenses en immobilisations.
- Quelques subventions et contributions ont également été jugées non discrétionnaires et ont été exclues. Ce sont essentiellement celles versées à d'autres ordres de gouvernement ou aux Premières nations.

Exemples d'économies de programmes

L'**Agence de promotion économique du Canada atlantique** (APECA) ayant établi des fonds d'innovation pour chacune des régions, il découlait naturellement que certains projets méritoires d'une région pouvaient ne pas recevoir de financement, tandis que d'autres projets moins méritoires ailleurs en recevaient. L'APECA a décidé de grouper les fonds et d'appuyer les meilleures propositions, ce qui fournit l'occasion de partager des idées, d'améliorer la qualité des projets et de réduire les coûts.

L'**Agence de revenu du Canada** (ARC) effectue des saisies manuelles de données aux fins du traitement des formulaires de revenus des particuliers et des sociétés et de l'établissement des nouvelles cotisations. Cette façon de faire est très coûteuse, demande beaucoup de temps et donne lieu à des erreurs. C'est pourquoi l'ARC installera un nouveau système de codage des déclarations de revenus produites par voie électronique pour améliorer le service aux Canadiens, réduire les erreurs et diminuer les coûts.

Le **ministère des Pêches et des Océans** (MPO) retient les services d'agents des pêches armés pour surveiller les habitats de poissons. Cette façon de faire est coûteuse et souvent inutile et est jugée excessive dans certains cas. Le MPO modernise sa manière de faire, notamment en se fiant davantage aux programmes d'éducation et en réduisant considérablement les renvois présentant peu de risques, ce qui permettra d'atteindre les objectifs du programme à moindre coût, en particulier dans les Prairies.

Exemples d'économies administratives

Ressources naturelles Canada réduira les coûts en éliminant le chevauchement et le double emploi grâce au groupement de ses services ministériels chargés de la gestion et de la technologie de l'information, des finances, des communications, du soutien administratif et des ressources humaines.

L'**Agence canadienne d'inspection des aliments** réduira ses coûts de fonctionnement en accélérant le recours aux « déplacements électroniques » (les téléconférences), en modernisant ses services de paie et en changeant sa manière de gérer l'utilisation de son parc automobile.

Exemples de réduction de programmes

Agriculture et Agroalimentaire Canada offre un soutien financier pour la promotion de l'exportation des produits canadiens. Pour ce faire, le ministère appuie les associations sectorielles et accorde une aide financière directe aux grandes multinationales, ce qui constitue le dédoublement de l'aide consentie. À l'avenir, l'aide sera offerte uniquement par l'entremise des associations sectorielles.

L'**Agence canadienne de développement international** (ACDI) offre de l'aide à de nombreux pays. Toutefois, certains de ces pays ont fait des progrès remarquables, à tel point qu'ils n'ont plus besoin d'aide. L'ACDI propose de réduire son aide dans de tels cas. Dans d'autres pays, en raison de divers facteurs et malgré les efforts de l'Agence, l'efficacité de l'aide canadienne peut être limitée. Dans de telles circonstances, il vaut mieux acheminer l'aide aux pays qui en ont le plus besoin et où le soutien du Canada peut avoir la plus grande incidence. C'est ce que l'ACDI se propose de faire.

Les propositions ministérielles, dont l'examen a été approuvé par les ministres respectifs, sont ensuite soumises à un examen approfondi au cas par cas par les membres du Comité d'examen des dépenses. Ces derniers, après avoir demandé des modifications ou des ajouts visant certaines propositions, regroupent une série finale d'initiatives ministérielles. Autrement dit, la série de mesures recommandées par le CED ne représente pas des réductions généralisées pro forma, résultat que le gouvernement avait rejeté d'entrée de jeu.

Lorsqu'ils prennent leurs décisions, les membres du Comité appliquent une série d'« optiques », surtout en fonction des régions et de l'égalité des sexes. En outre, ils s'assurent que la série dans son ensemble n'a pas d'incidence négative sur d'importants secteurs de la politique publique (par exemple, les sciences, l'environnement ou les langues officielles).

Les économies ministérielles finales représenteront près de 4 milliards de dollars sur cinq ans, la plupart d'entre elles découlant de l'amélioration des programmes et d'économies administratives. Les réductions ou l'élimination réelles de programmes produiront des économies de 104 millions de dollars la première année, qui passeront à 275 millions la cinquième année, et totaliseront près de 1 milliard de dollars. L'annexe dresse une liste sommaire des économies.

Réinvestir les économies découlant de l'examen des dépenses

L'examen des dépenses n'est pas un exercice ponctuel; il s'inscrit plutôt dans la nouvelle culture de gestion au sein du gouvernement du Canada. Les économies qui en découlent seront investies dans les secteurs jugés les plus prioritaires par les Canadiens.

Une tranche d'environ 2,3 milliards de dollars des économies totales sera réalisée en améliorant l'efficacité du programme d'assurance-emploi et une autre tranche de 150 millions fera de même du RPC. Le gouvernement est déterminé à ce que le taux des cotisations d'assurance-emploi serve uniquement à couvrir les coûts du programme. Les économies liées à l'administration de ce programme serviront donc soit à réduire les cotisations, soit à bonifier les prestations, tandis que celles liées au programme du RPC garantiront la stabilité soutenue du régime de pension publique.

Les quelque 8,5 milliards de dollars qui restent seront réaffectés pour financer des programmes fédéraux dans de nouveaux secteurs prioritaires comme la défense et la sécurité nationale, l'environnement, l'aide aux Canadiens autochtones et le maintien de l'intégrité des opérations essentielles du gouvernement.

Tableau 6

Sources et utilisations des économies réalisées par suite de l'examen des dépenses

| Économies totales déterminées par le CED | | Exemples de priorités financées grâce aux économies déterminées par le CED |
|---|------------|--|
| | (G\$) | Défense |
| Prestation des services | 3,1 | Sécurité nationale |
| Approvisionnement | 2,6 | Environnement |
| Gestion des biens immobiliers | 1,0 | Canadiens autochtones |
| Initiatives ministérielles | 3,9 | Recherche-développement |
| Économies – Avantages sociaux | <u>0,3</u> | Intégrité des programmes ¹ |
| Total | 10,9 | Réduction des cotisations ou bonification des prestations d'assurance-emploi Amélioration du solde du compte du RPC |

¹ Investissements requis pour assurer les niveaux de service dans les principaux secteurs de responsabilité fédérale et maintenir les immobilisations.

Incidence sur les emplois fédéraux

L'examen des dépenses a trait à la réaffectation, ce qui signifie qu'il faut trouver des économies – en faisant mieux les choses et en réduisant les dépenses relatives aux vieux programmes – de manière à les réinvestir dans les nouveaux programmes fédéraux et les secteurs jugés prioritaires par la population canadienne. Cela suppose donc une certaine stabilité de la taille globale du gouvernement. L'examen des dépenses ne doit donc pas occasionner de réduction appréciable de l'effectif fédéral total.

Il ne faut toutefois pas en conclure que les emplois ne seront pas touchés. Des répercussions se feront notamment sentir si les compétences requises des anciens et nouveaux programmes ne concordent pas.

Lorsque le CED a mis au point la série d'économies proposées, il a analysé en profondeur les conséquences sur l'emploi dans la fonction publique fédérale et tenu compte du point de vue des régions. Son analyse a donné les principaux résultats suivants :

- Compte tenu des taux d'attrition, des possibilités de recyclage professionnel et du remplacement des employés nommés pour une période déterminée par des employés à temps plein déclarés excédentaires, les mesures prévues par le CED auront une incidence nette sur cinq ans d'environ 1 % du niveau actuel d'emplois. Les fonctionnaires qui perdront leur emploi auront droit à l'aide, financière et autre, prévue par les programmes actuels de réaménagement des effectifs.

■ L'incidence régionale des économies déterminées par le CED est répartie équitablement dans toutes les régions du Canada. Ce résultat n'est pas accidentel, puisque l'un des critères retenus par le Comité pour arriver à la série de mesures préconisées était de ne pas toucher indûment une région plus qu'une autre.

Pour placer en perspective les effets sur l'emploi des mesures découlant de l'examen des dépenses, en tenant compte du réinvestissement des économies dégagées, il convient de signaler que, par suite de l'examen des programmes survenu au milieu des années 1990, le nombre d'emplois à la fonction publique fédérale est passé du sommet de 288 049 enregistré en 1993-1994 à 239 093 en 1998-1999, soit une baisse de près de 50 000 emplois. De plus, au cours des cinq dernières années, le nombre de fonctionnaires fédéraux a crû d'une quantité semblable.

Conclusion

La série de mesures préconisées par suite de l'examen des dépenses est un élément essentiel du budget de 2005, car elle permet de donner suite à l'engagement que le gouvernement a pris d'assurer une interdance plus judicieuse, responsable et transparente de l'utilisation des deniers publics. Elle montre sans équivoque que le gouvernement ne fait pas qu'écouter les Canadiens : il est résolu à prendre les mesures concrètes et novatrices qui s'imposent pour appliquer une bonne politique publique et assurer une saine gestion financière.

Comme le précise le budget, les économies dégagées par les travaux du CED profiteront à la population canadienne cette année et au cours des années ultérieures, car elles aideront à financer de nouveaux investissements qui protégeront l'environnement, contribueront au bien-être des Autochtones, renforceront notre capacité en matière de défense et appuieront davantage la recherche-développement et l'aide internationale. La liste des avantages est certes ambitieuse, mais les travaux acharnés menés dans le cadre de l'examen des dépenses et les résultats réels qu'il a déclenchés permettront de les concrétiser.

Le premier ministre a indiqué que l'examen des dépenses fédérales se poursuivra.

D'autres renseignements détaillés sur les mesures d'économies proposées par chaque ministère sont affichés sur la page Web du Comité d'examen des dépenses à l'adresse www.expenditurereview-examendesdepenses.gc.ca. Un lien vers cette page est également offert par l'entremise de la page Web du budget de 2005 du ministère des Finances Canada à l'adresse www.fin.gc.ca/budtoctf/2005/budlistf.htm.

Annexe

Initiatives d'économies ministérielles

| Ministère | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | Total |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| | | | (M\$) | | | |
| MAECI (Affaires étrangères) | 4,0 | 13,0 | 32,0 | 32,0 | 32,0 | 113,0 |
| Affaires indiennes et du Nord Canada | 20,0 | 45,0 | 65,0 | 65,0 | 65,0 | 260,0 |
| Agence canadienne de développement économique pour les régions du Québec | 4,4 | 8,4 | 11,3 | 11,3 | 11,3 | 46,9 |
| Agence canadienne de développement international | 40,9 | 74,0 | 114,4 | 114,4 | 114,4 | 458,1 |
| Agence de promotion économique du Canada atlantique | 7,1 | 14,0 | 21,0 | 21,0 | 21,0 | 84,1 |
| Agence du revenu du Canada | 35,1 | 73,8 | 110,0 | 110,0 | 110,0 | 438,9 |
| Agriculture et Agroalimentaire Canada (AGR) | 25,0 | 30,0 | 35,0 | 45,0 | 45,0 | 180,0 |
| AGR – Agence canadienne d'inspection des aliments | 3,6 | 5,1 | 20,1 | 20,1 | 20,1 | 69,0 |
| AGR – Commission canadienne des grains | 0,6 | 0,7 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 3,9 |
| Anciens Combattants Canada | 3,2 | 6,4 | 9,3 | 9,3 | 9,3 | 37,5 |
| Bureau du Conseil privé (BCP) | 2,1 | 4,2 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 25,2 |
| BCP – Pensionnats autochtones | 1,6 | 3,1 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 18,8 |
| Citoyenneté et Immigration Canada | 1,2 | 8,0 | 17,5 | 18,8 | 20,0 | 65,5 |
| MAECI (Commerce international) | 1,6 | 2,8 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 17,8 |
| Conseil du Trésor (CT) – Secrétariat | 1,4 | 2,3 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 16,3 |
| CT – École de la fonction publique du Canada | 0,5 | 0,9 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 5,6 |

Annexe (suite)
Initiatives d'économies ministérielles

| Ministère | 2005-2006 | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | Total |
|--|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | (M\$) | | | | | |
| CT- Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique | 8,5 | 16,9 | 17,2 | 17,2 | 17,2 | 77,0 |
| Défense nationale | 34,0 | 88,0 | 143,0 | 172,0 | 203,0 | 640,0 |
| Développement social Canada | 11,2 | 13,9 | 17,5 | 17,5 | 17,5 | 77,6 |
| Diversification de l'économie de l'Ouest Canada | 3,1 | 6,0 | 8,8 | 8,8 | 8,8 | 35,5 |
| Environnement Canada (EC) | 4,3 | 10,2 | 17,1 | 17,1 | 17,1 | 65,6 |
| EC – Agence canadienne d'évaluation environnementale | 0,05 | 0,1 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,6 |
| Finances (ministère des) | 1,8 | 3,5 | 5,3 | 5,3 | 5,3 | 21,2 |
| Gouverneur général du Canada | 0,3 | 0,6 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 3,3 |
| Industrie Canada | 14,2 | 32,3 | 51,2 | 51,2 | 51,2 | 200,1 |
| Justice Canada | 12,2 | 14,2 | 16,2 | 16,2 | 16,2 | 75,2 |
| Patrimoine canadien | 2,0 | 6,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 38,0 |
| Pêches et Océans Canada | 18,7 | 20,8 | 34,7 | 39,2 | 40,7 | 154,0 |
| Ressources humaines et Développement des compétences Canada | 12,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 92,0 |
| Ressources naturelles Canada | 26,5 | 28,9 | 30,6 | 25,3 | 25,2 | 136,6 |
| Santé Canada | 20,0 | 43,9 | 68,4 | 68,4 | 68,4 | 269,1 |
| Sécurité publique et Protection civile Canada (SPPCC) – Gendarmerie royale du Canada | 1,0 | 3,4 | 5,1 | 5,1 | 5,1 | 19,9 |
| SPPCC – Agence des services frontaliers du Canada | 1,7 | 3,0 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 14,9 |
| Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | 8,0 | 16,0 | 23,0 | 23,0 | 23,0 | 93,0 |
| Transports Canada | 5,4 | 11,4 | 17,2 | 17,2 | 17,2 | 68,5 |
| Total | 337 | 631 | 947 | 987 | 1 021 | 3 923 |