

**Mise en œuvre de la
fonction de contrôleur moderne
à Santé Canada**

Une stratégie de gestion moderne

le 7 mai 2002

Table des matières

Avant-propos	5
Introduction	7
1. Qu'est-ce la fonction de contrôleur moderne ?	9
2. Création d'un centre d'intérêt à Santé Canada	10
2.1 Bureau de la fonction de contrôleur moderne	10
2.2 Auto-évaluation de la fonction de contrôleur moderne	10
2.3 La vision de Santé Canada au sujet de la fonction de contrôleur moderne	11
3. Éléments de contrôle moderne - « s'atteler à la tâche »	13
Fonction de contrôleur moderne - les fondements	
3.1 Leadership stratégique	13
3.2 Gens motivés	15
3.3 Valeurs et éthique communes	16
Fonction de contrôleur moderne - Les piliers	
3.4 Information intégrée sur le rendement	17
3.5 Gestion du risque évoluée	22
3.6 Gérance rigoureuse	24
3.7 Responsabilisation claire	26
4. Aller de l'avant - Les prochaines étapes	29
4.1 Leadership et coordination	29
4.2 Communications et sensibilisation	29
4.3 Formation	30
4.4 Contrôle et rapports	30
4.5 Sommaire des prochaines étapes	31
Annexes	
Annexe A Plan d'action visant à donner suite aux principales conclusions de l'auto-évaluation	33
Annexe B Plan d'amélioration de la gestion financière (PAGF)	41
Annexe C Établissement des coûts de la fonction de contrôleur moderne ..	43
Annexe D Inventaire des pratiques de la fonction de contrôleur moderne à Santé Canada	45

Une stratégie de gestion moderne - Mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne à Santé Canada

Produit par le Bureau de la fonction de contrôleur moderne,
Direction de la planification et des projets spéciaux,
Direction générale des services de gestion

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de ce document, s'adresser au :

Bureau de la fonction de contrôleur moderne
Indice de l'adresse : 0905A
Pré Tunney
Ottawa, K1A 0K9
(613) 946 8034

Personnes ressources: Brian Sammon, Directeur, Direction de la planification et des projets spéciaux
Hélène Maurais, Bureau de la fonction de contrôleur moderne
Kelley Mair, Bureau de la fonction de contrôleur moderne

AVANT-PROPOS

La fonction de contrôleur moderne a pour objet de mettre en œuvre des pratiques modernes de gestion dans le but d'aider les gestionnaires à atteindre leurs objectifs.

La fonction de contrôleur moderne ne commence pas et ne finit pas par un plan d'action. Elle commence lorsque les gestionnaires et le personnel adoptent les concepts et principes de gestion moderne et les intègrent à leurs tâches quotidiennes. « Les personnes font la différence »; et pour que la fonction de contrôleur moderne ait du succès à Santé Canada, le personnel doit adopter des attitudes et des comportements appropriés à tous les niveaux de l'organisation.

Notre vision de la fonction de contrôleur moderne est celle d'une organisation moderne *qui se préoccupe, à tous les niveaux, de la gestion efficace des ressources pour obtenir des résultats probants tout en se conformant à une éthique et à des valeurs clairement définies et acceptées de tous.*

Le présent document décrit notre stratégie visant à mettre en œuvre des pratiques modernes de gestion au sein du Ministère. L'excellente participation des gestionnaires partout au Canada, à l'auto-évaluation de notre capacité d'exercer la fonction de contrôleur nous a donné les outils pour aller de l'avant. Nous travaillons actuellement à mettre en place des assises solides - c'est-à-dire des leaders engagés envers l'atteinte de résultats - des personnes motivées qui contribuent à l'atteinte des objectifs et qui travaillent dans un milieu d'apprentissage stimulant et enrichissant, ainsi qu'un ensemble clair de valeurs communes qui régit notre façon de travailler.

La communication, la formation et le dialogue constants, assurés partout au Ministère, contribueront à notre succès. Nous continuerons à rendre compte des progrès réalisés et chercherons activement à connaître les « meilleures pratiques » que d'autres pourront adopter.

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

INTRODUCTION

Le gouvernement du Canada est actuellement sujet à de rapides et importants changements de son exploitation et de sa gestion. Les défis que posent la répartition de ressources rares et la réalisation du meilleur rendement pour l'argent dépensé, amènent le gouvernement à chercher des moyens d'améliorer sa gestion et la responsabilisation du secteur public. L'un des principaux moyens recommandés pour améliorer le rendement consiste à moderniser la fonction de contrôleur au sein du gouvernement.

Pour mieux atteindre cet objectif, le gouvernement a mis sur pied un Groupe d'examen indépendant, chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur. Le rapport de ce Groupe, « Modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale », publié en 1997, faisait état d'un projet de modernisation de cette fonction partout dans le gouvernement du Canada.

En juin 1997, le Conseil du Trésor, devenu conseil de gestion du gouvernement du Canada, a reçu le mandat d'aider les ministères et organismes à améliorer leurs pratiques de gestion. Il fournit les directives et les orientations générales de la modernisation de la fonction de contrôleur et est responsable d'établir, partout dans la fonction publique, des normes que les ministères et organismes peuvent adapter à leurs besoins particuliers.

En mars 2000, à la suite du dépôt du document intitulé : « *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* », la modernisation de la fonction de contrôleur est devenue l'une des six grandes priorités du programme gouvernemental de modernisation de la gestion. Les autres priorités sont : le gouvernement en direct, l'intégrité des programmes, l'amélioration des rapports au Parlement, le développement d'un milieu de travail modèle et la prestation de services axés sur le citoyen.

Santé Canada s'est engagé à mettre en œuvre des méthodes de gestion modernes au sein du Ministère et, en mars 2000, est devenu l'un des quinze ministères à participer au projet pilote de modernisation de la fonction de contrôleur. Dans le cadre de ce processus de renouvellement de la gestion, les ministères sont tenus de procéder à une auto-évaluation de leurs pratiques de gestion actuelles en fonction des pratiques et principes reconnus comme étant les meilleurs.

Santé Canada a terminé son auto-évaluation en juillet 2001. Les gestionnaires ont cerné les possibilités et les défis que présentent les meilleures façons de procéder à la modernisation des pratiques de gestion au Ministère. Les conclusions détaillées de l'auto-évaluation, dans un document intitulé « *Évaluation des capacités-fonction de contrôleur* », ont été présentées au Comité exécutif ministériel (CEM), le 17 octobre 2001. Il énonce la vision que propose Santé Canada d'une organisation moderne de la fonction de contrôleur, il décrit les éléments de la fonction de contrôleur moderne et les mesures que le Ministère prend pour les aborder, et il propose des occasions à saisir et des mesures à prendre pour améliorer la fonction de contrôleur moderne.

1. QU'EST-CE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE ?

La fonction de contrôleur moderne est une transformation de la gestion qui suppose des changements dans les attitudes et dans la culture ministérielle. C'est une fonction qui mise sur les capacités et sur l'expertise actuelles en matière de gestion et vise à améliorer les façons de gérer et de prendre des décisions. Au gouvernement, le terme « fonction de contrôleur moderne » est synonyme de « pratiques de gestion modernes ».

La fonction de contrôleur moderne a une portée plus vaste que la fonction de contrôleur traditionnelle qui, elle, est surtout axée sur l'information financière. Elle met l'accent sur « l'obtention de résultats au moyen d'une saine gestion des ressources et d'un processus décisionnel efficace ».

La fonction de contrôleur moderne s'appuie sur un *leadership stratégique*, et sur des *gens motivés* qui ont des *valeurs et une éthique communes*. Dans les organisations efficaces, elle fournit aux gestionnaires la meilleure information financière et non financière sur le rendement; une saine approche à la gestion des risques et des systèmes de contrôle appropriés qui, ensemble, optimisent le rendement opérationnel et l'élaboration de politiques/stratégies.

La fonction de contrôleur moderne repose sur un certain nombre d'initiatives gouvernementales clés visant l'amélioration de la gestion : la Stratégie d'information financière, le Cadre de gestion intégrée du risque, les politiques révisées concernant la Vérification interne et l'évaluation, la Politique sur les paiements de transfert, la Politique sur la surveillance active et la Modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Le Plan d'amélioration de la gestion financière (PAGF) de Santé Canada contribue aussi à ce processus en visant à renforcer la capacité de gestion financière du Ministère en fonction des principes et des pratiques de gestion moderne. (Voir l'Annexe B pour les faits saillants du PAGF).

Attitudes...

Des cadres et employés du gouvernement qui :

- se focalisent sur la mission et les objectifs
- se fondent sur des faits et de solides projections
- réfléchissent comme des propriétaires ou des contribuables en utilisant les ressources
- peuvent cerner et gérer les risques
- effectuent des analyses et offrent des conseils qui influent sur les mesures à prendre
- rassemblent l'information nécessaire pour appuyer la prise de décision
- font preuve d'intégrité et de probité.

*Rapport du Groupe de travail
indépendant chargé de la modernisation
de la fonction de contrôleur*

2. CRÉATION D'UN POINT DE CONVERGENCE À SANTÉ CANADA

2.1 Bureau de la fonction contrôleur moderne

En mars 2000, Santé Canada a mis sur pied, dans la Direction de la planification et des projets spéciaux de la DGSG, un Bureau de la fonction de contrôleur moderne. Le Bureau est un point d'accès unique pour le Conseil du Trésor et les autres ministères.

Depuis, le Bureau a créé un site Web pour communiquer ses informations et rendre compte de ses progrès; il a aussi lancé une série de conférences, des présentations et une vidéo sur la fonction de contrôleur moderne pour mieux sensibiliser les employés. On a aussi élaboré un nouveau cours à l'intention des gestionnaires intitulé « Gérer en vue des résultats ».

2.2 Auto-évaluation de la fonction de contrôleur moderne

La première étape pour améliorer les pratiques de gestion à Santé Canada consiste à déterminer « où nous en sommes » en procédant à une « auto-évaluation de la fonction de contrôleur moderne ». L'auto-évaluation établit une comparaison des pratiques actuelles et des pratiques de gestion moderne préconisées par le *Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur*. Elle vise à réunir l'éventail complet des capacités dont une organisation a besoin pour mettre en œuvre la fonction de contrôleur moderne. Une fois complétée, elle sert de point de départ pour aller de l'avant.

Santé Canada a procédé, avec le concours de la société d'experts-conseils Deloitte & Touche, à son auto-évaluation, de mars à juin 2001. Des ateliers ont eu lieu dans chaque région et chaque direction générale et on y a mené des entrevues avec les sous-ministres adjoints et le sous-ministre associé. Les ateliers avaient pour objectif :

Auto-évaluation de la fonction de contrôleur moderne : Caractéristiques

- Elle doit constituer l'outil diagnostique pour les gestionnaires supérieurs
- Il ne s'agit pas d'une vérification, ni d'un tableau de pointage
- Elle reconnaît les éléments du processus de gestion qui sont déjà en voie d'amélioration, là où c'est déjà fait et où des améliorations sont nécessaires (fournit un fondement permettant d'identifier les priorités clés)
- Elle aide à focaliser sur les éléments qui ont besoin d'amélioration
- Elle se fonde surtout sur les perceptions des gestionnaires et sur les conclusions au sein du Ministère

- d'accroître la compréhension des gestionnaires face aux divers éléments de la fonction de contrôleur moderne, les conscientiser davantage sur la nécessité d'utiliser des méthodes de gestion saines;

- de procéder à une auto-évaluation de la fonction de contrôleur moderne dans chaque direction générale/région;
- d'identifier les principaux enjeux et les facteurs de succès;
- d'établir une compréhension globale des principaux éléments à améliorer (principales conclusions) qui serviront de fondement au plan d'action.

Les gestionnaires de Santé Canada ont appuyé pleinement les ateliers. Les résultats ont indiqué qu'il y avait une « excellente participation partout dans le Ministère, dans les directions générales et les régions et à tous les niveaux de gestion ». Le point de vue des gestionnaires constitue un élément fondamental de l'élaboration de la vision de Santé Canada.

2.3 La vision de Santé Canada au sujet de la fonction de contrôleur moderne

La fonction de contrôleur moderne exige une évolution fondamentale de la « culture » d'une organisation et l'engagement de toutes les personnes qui en font partie. Pour que cette transformation s'opère, il faut que les éléments fondamentaux de la gestion moderne soient bien compris et qu'ils soient traduits en un énoncé de vision simple.

Le Comité exécutif du Ministère de Santé Canada a adopté, en octobre 2001, une vision de la fonction de contrôleur moderne qui doit servir de fondement pour les besoins d'une modernisation constante de la gestion dans le Ministère.

La vision de Santé Canada concernant la fonction de contrôleur moderne est celle d'un organisme moderne qui se préoccupe, à tous les niveaux, de la gestion efficace des ressources pour obtenir des résultats probants tout en se conformant à une éthique et à des valeurs clairement définies et acceptées de tous

La mise en œuvre de pratiques modernes de gestion à Santé Canada est une tâche à long terme qui doit se dérouler en permanence. Pour ce faire, il faut focaliser constamment sur la vision et assurer que tous les employés renouvellent en permanence leur façon d'améliorer les méthodes de gestion en milieu de travail.

Une telle organisation se caractérise par les éléments de pratiques de gestion modernes qui suivent :

Le fondement d'une gestion efficace - Les résultats dépendent de ce qui suit :

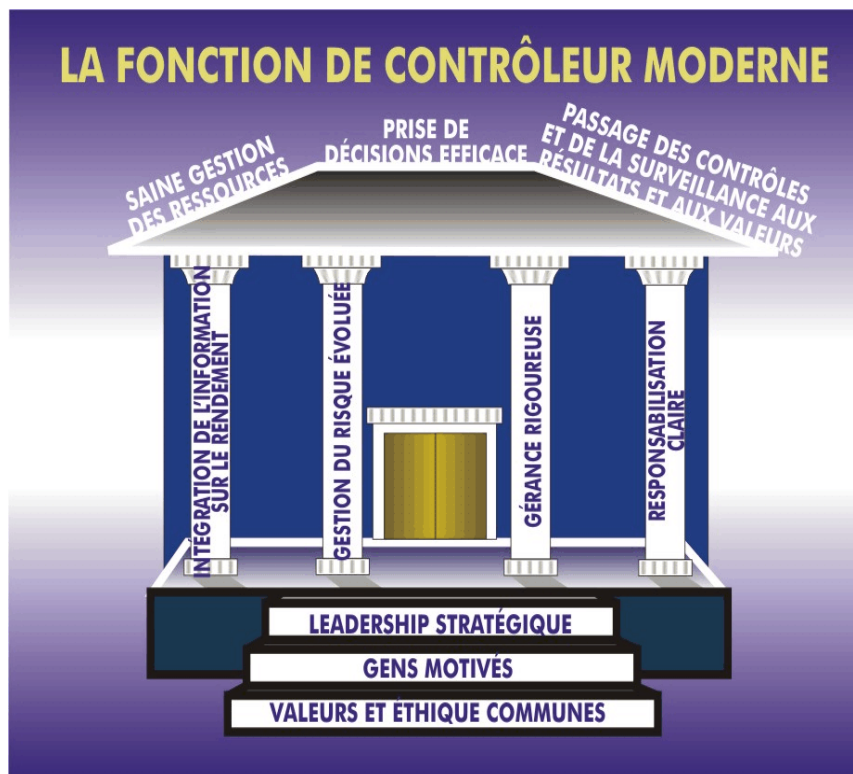
- ✓ ***Leadership stratégique*** : les gestionnaires supérieurs s'engagent à une gestion axée sur les résultats
- ✓ ***Gens motivés*** : les employés compétents ont la possibilité de contribuer aux résultats et s'attendent à travailler dans un environnement d'apprentissage, stimulant et enrichissant

- ✓ **Valeurs et éthique communes** : un ensemble de valeurs et une éthique claires régissent le comportement, les attitudes et les décisions des gestionnaires et des employés

Les piliers d'une gestion efficace - Résultats

- ✓ **Information intégrée sur le rendement** : systèmes d'information qui intègrent les résultats et l'utilisation des ressources financières pour les fins de la prise de décisions efficace
- ✓ **Gestion du risque évoluée** : prise de décisions, planification et contrôle fondés sur l'identification et la gestion des risques
- ✓ **Gérance rigoureuse** : niveaux de contrôles appropriés mis en place pour protéger les biens publics sans nuire aux opérations et à l'atteinte des résultats
- ✓ **Responsabilisation claire** : autorités compétentes, définition claire des rôles et des responsabilités, des attentes et des mesures du rendement; incitatifs et sanctions; et rédaction de rapports internes et externes sur les résultats

L'auto-évaluation de la fonction de contrôleur moderne a été effectuée en fonction des sept éléments ci-dessus pour les 13 ateliers. Les résultats, qui ont été regroupés au niveau du Ministère, ont permis d'identifier un certain nombre de conclusions importantes où il était nécessaire d'apporter des améliorations. Les conclusions font l'objet de tout le présent document. L'annexe A fournit les mesures que l'on prévoit prendre afin de donner suite à chacune des principales conclusions.



3. ÉLÉMENTS DE CONTRÔLE MODERNE - « S'ATTELER À LA TÂCHE »

Pour réussir à créer une organisation moderne, il faut que la vision de Santé Canada, les principes et les valeurs connexes soient adoptés par le personnel à tous les niveaux.

La mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne est un processus continu. À court terme, les mesures prises par Santé Canada visent des secteurs clés qui fournissent le plus d'avantages ou ont le plus de conséquences pour bien lancer le projet.

La présente section décrit l'état actuel des méthodes de gestion modernes à Santé Canada, par rapport aux principaux éléments de la fonction de contrôleur moderne en réponse aux besoins d'amélioration et aux tâches prévues.

« Le Centre est responsable de tâches spécifiques y compris l'établissement de normes et la diffusion d'information partout au gouvernement. Cependant, la vraie bataille visant à atteindre l'excellence dans la fonction de contrôleur se fera et se gagnera dans les ministères. »

Rapport du Comité d'examen indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur

Fonction de contrôleur moderne - les fondements

3.1 Leadership stratégique

Gestionnaires supérieurs qui s'engagent à la gestion en vue des résultats

Afin d'obtenir les meilleurs résultats, il faut des gestionnaires supérieurs qui ont une approche proactive face à la gestion pour obtenir des résultats, c'est-à-dire des leaders qui appuient visiblement une attitude entièrement axée sur la fonction de contrôle moderne et qui soient engagés envers sa mise en œuvre. Les leaders doivent créer un environnement permettant de mettre en œuvre les pratiques de gestion modernes qui correspondent à la vision énoncée.

Les gestionnaires supérieurs de Santé Canada se sont fermement engagés à mettre en œuvre des pratiques de gestion modernes partout dans ce ministère. Les principes de la fonction de contrôle moderne font partie du cadre de gestion global du Ministère. Le Comité exécutif ministériel (CEM), qui est responsable des prises de décisions ministérielles à Santé Canada, a adopté et appuie pleinement une vision de la modernisation de la fonction de contrôleur.

L'imputabilité à Santé Canada est fondée sur la fonction de contrôleur moderne. Le cadre de responsabilisation des SMA/DGR, élaboré et approuvé par le CEM, intègre les principes de la fonction de contrôleur moderne. Les sous-comités qui appuient le CEM sont guidés par les principes de contrôle moderne. Le protocole d'entente conclu entre les SMA des directions générales et les DGR constitue une méthode reconnue de saine gestion.

Le Sous-ministre de Santé Canada est membre du *Groupe de travail sur la modernisation* et le SMA - Direction générale des services de gestion est membre du Conseil sur la fonction de contrôleur, qui dirige l'effort de modernisation, surveille les progrès, favorise le partage des meilleures pratiques et sert de catalyseur de changement. La fonction de contrôleur moderne fait partie intégrante de l'accord de rendement du SM conclu avec le greffier du Bureau du conseil privé, et l'ensemble des directions générales/régions sont responsables d'intégrer les méthodes de gestion moderne dans leurs affaires.

L'auto-évaluation indique que les cadres supérieurs de Santé Canada sont perçus par les gestionnaires comme étant sérieusement engagés et complètement solidaires de l'idée de la fonction de contrôleur moderne, et sont résolus à mettre en œuvre les meilleures pratiques. Les gestionnaires perçoivent leur engagement envers la fonction de contrôleur moderne comme un équilibre entre « les contrôles et la conformité » (ancienne façon) et l'acceptation de « la fonction de contrôleur dans le cadre de leurs tâches » (nouvelle façon). Bon nombre de gestionnaires étaient d'avis qu'ils auraient besoin d'appui à cet effet, surtout dans les directions générales et les régions. Le présent document, y compris le plan d'action, tente de répondre à ce besoin.

Le leadership stratégique exige une planification stratégique efficace pour que les résultats obtenus dans les plans d'affaires puissent être contrôlés en fonction des priorités stratégiques. Le rapport sur les plans et les priorités (RPP), ainsi que le processus connexe, constituent le principal moteur de planification stratégique à l'intérieur du Ministère. L'auto-évaluation indique que Santé Canada doit améliorer les liens qui existent entre la planification stratégique du Ministère et le processus de planification stratégique de chaque direction générale.

Conclusion clé* - Amélioration de la planification stratégique

Élaborer et diffuser de façon efficace partout dans le Ministère un processus de planification stratégique clair et coordonné qui est en lien avec les plans opérationnels et permet de surveiller les résultats en fonction des priorités stratégiques.

(* Les mesures prévues permettant d'aborder les principales conclusions de l'auto-évaluation sont présentées dans l'annexe A.)

Il faudra aussi mieux coordonner les processus de planification d'affaires et d'établissement des budgets.

Le succès de la dimension « Leadership stratégique » sera mesuré en s'assurant que :

- ✓ les enjeux stratégiques sont identifiés et priorisés;

- ✓ les plans stratégiques et les plans d'affaires sont intégrés, et les objectifs du plan d'affaires reliés aux priorités stratégiques;
- ✓ les plans d'affaires tiennent compte des priorités stratégiques et des facteurs de succès;
- ✓ les hypothèses sont périodiquement remises en question afin d'assurer qu'elles demeurent pertinentes.

3.2 Gens motivés

Les employés compétents qui ont la possibilité de contribuer aux résultats et qui s'attendent à travailler dans un milieu formateur, stimulant, et enrichissant

Dans une organisation caractérisée par la fonction de contrôleur moderne, les personnes sont traitées avec valeur et respect et ont un important sens du travail en équipe. Santé Canada a résolu d'améliorer le milieu de travail des employés. Pour ce faire, il faut créer un milieu de travail qui incite les personnes à faire de leur mieux et où ces personnes croient fermement au succès de l'organisation. Dans l'environnement de travail moderne en constante évolution, les compétences doivent être renouvelées continuellement. Cela signifie qu'il faut investir dans le perfectionnement des personnes, dans la formation en cours d'emploi et dans l'apprentissage continu.

La « santé en milieu de travail » constitue une priorité pour Santé Canada. Le sous-comité du CEM de la santé en milieu de travail et des ressources humaines a récemment adopté le Programme d'excellence progressive en milieu de travail sain afin de promouvoir et de mettre en œuvre des objectifs de milieu de travail sain partout au Ministère.

Le Ministère remanié favorise une culture organisationnelle fondée sur un travail d'équipe solide, le partage de l'information et l'apprentissage continu des employés. Au début, les directions générales nouvellement formées ont dû amalgamer des cultures différentes et rebâtir une nouvelle culture fondée sur les principes de l'organisation moderne. La reconstruction peut être longue. Ainsi, l'objectif principal est de faire de Santé Canada un milieu de travail de choix.

Conclusion clé - Amélioration de la satisfaction des employés

Mettre en œuvre un processus permettant d'assurer que les mesures prises à la suite du sondage auprès des employés sont contrôlées en permanence.

L'auto-évaluation indique que les employés cherchent des réponses aux préoccupations soulevées dans les sondages auxquels ils ont répondu. Les questions de satisfaction des employés demeurent une priorité à Santé Canada. Le Ministère a en place une structure qui répond aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et il participe à un sondage auprès des employés sur l'équilibre entre le travail et la vie familiale.

Santé Canada s'est engagé à adopter un processus d'apprentissage et d'amélioration continus. Les programmes d'apprentissage et de perfectionnement de carrière du Ministère ont reçu la mention « organisation ayant les meilleures pratiques » dans l'*Étude de référence* réalisée par l'Université Carleton d'Ottawa. La plupart des gestionnaires qui

ont participé à l'auto-évaluation indiquent que le Ministère facilite la participation à d'excellents cours de formation en gestion. Le Ministère a ainsi pris des mesures pour combler des lacunes au niveau des compétences et de la formation à l'intention des spécialistes et gestionnaires fonctionnels et a mis récemment sur pied un programme d'apprentissage continu.

Les spécialistes fonctionnels aident les gestionnaires en leur fournissant des renseignements et des analyses techniques à valeur ajoutée permettant d'aider la prise de décisions, ce qui contribue en fin de compte à obtenir de meilleurs résultats. L'auto-évaluation indiquait également qu'il était nécessaire d'améliorer le niveau global de soutien par les spécialistes.

Conclusion clé - Améliorer l'appui des spécialistes

Déterminer le niveau d'appui des spécialistes nécessaire dans chaque direction générale et région.

On mesurera le succès de la dimension « Gens motivés » en reconnaissant l'apport de chacun et en s'assurant que :

- ✓ les personnes à Santé Canada sont traitées avec valeur et respect;
- ✓ l'on favorise activement une culture d'apprentissage continu;
- ✓ les compétences de gestion sont renouvelées constamment;
- ✓ l'on fait les investissements nécessaires pour le perfectionnement et la formation des personnes.

3.3 Valeurs et éthique communes

Un ensemble de valeurs et une éthique claires qui régissent le comportement, les attitudes et les décisions des gestionnaires et des employés

Le rapport du Comité d'examen indépendant sur la *Modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada* a reconnu les « Valeurs et l'éthique » comme fondement des responsabilités de gestion. Les valeurs se rapportent aux croyances, déterminent l'attitude et guident la pensée, la prise de décisions et le comportement. L'éthique reflète le degré ou la façon dont le comportement correspond aux valeurs indiquées. Des valeurs et une éthique communes dans la fonction publique constituent des éléments essentiels d'une saine gestion.

En 1996, la fonction publique a ordonné la création d'un groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Le rapport du groupe de travail intitulé *De solides assises*, énonçait les mesures à prendre qui permettraient à la fonction publique de « redécouvrir et comprendre ses valeurs fondamentales ». Il propose que l'on élabore un énoncé de principes global permettant d'établir une orientation générale pour tous les fonctionnaires. On procède actuellement, dans la fonction publique, à des consultations générales afin d'élaborer ces principes.

Les ministères ont besoin de directives en matière d'éthique spécialement adaptées à leurs défis et à leurs circonstances. Dans le cadre du plan d'amélioration de la gestion

financière, le Ministère a examiné l'actuel code régissant les conflits d'intérêt et l'après-mandat en fonction de l'étude concernant la fonction de contrôleur moderne.

En octobre 2001, Santé Canada a établi un « Centre d'éthique en milieu de travail » dans le Bureau de vérification et de la responsabilisation. Le Centre tient actuellement des sessions de dialogue dans tout le Ministère sur les valeurs et l'éthique afin de définir, décrire et communiquer les valeurs fondamentales de Santé Canada.

Au 31 mars 2002, plus de 700 personnes de partout au Canada ont participé aux sessions d'une journée. Le but visé consiste à inciter les employés de Santé Canada à adopter les « normes éthiques les plus élevées » dans l'exécution de leurs tâches à l'intérieur d'un cadre donné de valeurs et d'éthique.

Conclusion clé - Cadre visant les valeurs et l'éthique

Élaborer des lignes directrices et des principes concernant les valeurs et l'éthique et les communiquer à tout le personnel.

Le succès de la dimension « Valeurs et éthique communes » sera mesuré par un comportement qui démontre que l'on respecte les normes éthiques les plus élevées dans les pratiques et les activités organisationnelles en fonction :

- ✓ d'un énoncé de principes général respecté par tous les fonctionnaires;
- ✓ des lignes directrices et principes de Santé Canada au sujet des valeurs et de l'éthique;
- ✓ d'une large communication et d'une compréhension uniforme de ces valeurs.

Fonction de contrôleur moderne - Les piliers

3.4 Information intégrée sur le rendement

Systèmes d'information qui intègrent les résultats et l'utilisation des ressources financières pour les fins de la prise de décisions efficace

Les gestionnaires recherchent l'information qui leur permettra de mieux gérer et de mieux rendre compte du rendement. L'idée du rendement se rapporte à la qualité d'exécution des tâches. « La qualité d'exécution » se rapporte au fait que l'on a ou non atteint les résultats prévus, que le tout a été accompli sans dépasser le budget et que le même rendement peut être maintenu ou amélioré. Étant donné que le rendement se rapporte à un certain nombre d'idées, il n'est pas aisé de déterminer les aspects précis du rendement qu'il faut mesurer.

Afin de mesurer le rendement, il faut évaluer le rendement réel par rapport à une norme ou un niveau de rendement attendu. L'établissement de ces normes exige des énoncés clairs des résultats prévus que l'on peut mesurer. Cela exige également des estimations précises des coûts et des ressources nécessaires pour atteindre les résultats en question.

Afin d'être efficace, la mesure du rendement doit fournir des renseignements utiles aux décideurs et donner lieu à de meilleures décisions et à des résultats améliorés. Dans la fonction de contrôleur moderne, les renseignements sur le rendement sont reliés ou intégrés aux renseignements financiers pertinents, et ce, dans le but d'améliorer la prise de décisions, améliorer la gestion des ressources et assurer l'atteinte des résultats.

Pour obtenir de bonnes informations sur le rendement, il faut un niveau de gestion financière poussé, des systèmes intégrés d'information modernes et de solides contrôles financiers ainsi qu'un système de reddition de comptes approprié. Les mesures de rendement efficaces se fondent sur ces éléments. Cependant, pour les réaliser il faudra du temps. Ainsi, on met actuellement en place les différents éléments :

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor, grâce à son rôle de gestionnaire, est responsable de l'établissement de normes appropriées en matière de rapports intégrés sur le rendement, de budgets financiers et non financiers, de reddition de comptes et de contrôle. Les ministères devront respecter ces normes au fur et à mesure de leur établissement.
- La Stratégie d'information financière (SIF) a été conçue dans le but de moderniser la comptabilité du gouvernement et de l'aligner avec les meilleures pratiques du secteur privé. La SIF constitue l'une des principales composantes de la fonction de contrôleur moderne. Elle favorise une meilleure gestion financière et comprend une comptabilité d'exercice qui permet aux gestionnaires de voir tous les coûts et non seulement les coûts au comptant. L'autre aspect de la comptabilité d'exercice vise l'affectation des budgets et des crédits suivant la comptabilité d'exercice, ce qui peut être long à mettre en œuvre.
- La fonction de contrôleur moderne demande un système pleinement intégré de rapports et d'établissement des budgets pour chaque exercice financier. Les ministères sont également pris avec des problèmes complexes supplémentaires que présente la préparation du budget des dépenses du gouvernement en fonction d'autres modalités que les renseignements contenus dans les états financiers ministériels.
- Dans le cadre du Plan d'amélioration de la gestion financière (PAGF) le Ministère améliore actuellement ses méthodes de planification et d'établissement des budgets. On a procédé à des améliorations majeures des systèmes et on travaille actuellement à compiler le type de renseignements requis par les décideurs pour mesurer le rendement.
- Santé Canada vise surtout l'amélioration de son système d'établissement des rapports, c'est-à-dire le *rapport ministériel sur le rendement* et le *rapport sur les plans et les priorités*. Le Conseil du Trésor introduit actuellement de nouvelles mesures visant l'amélioration de la rédaction des rapports de rendement. Avec le temps, l'expérience acquise permettra d'améliorer la mesure du rendement aux plus bas échelons de l'organisation.
- De solides évaluations des programmes peuvent aider à concevoir et élaborer des systèmes fiables de mesure du rendement. L'évaluation des programmes peut

aider les gestionnaires à suivre le rendement des programmes et à rendre des comptes, en fournissant des évaluations périodiques de l'efficacité des programmes. Les évaluations constituent le meilleur moyen de mesurer les réalisations.

Santé Canada travaille actuellement à améliorer le cadre de gestion visant la fonction d'évaluation. L'auto-évaluation appuie la nécessité d'introduire des mesures beaucoup plus rigoureuses d'évaluation des grands programmes au sein du Ministère.

La gestion financière constitue une composante intégrale de la fonction de contrôleur moderne. Le modèle de capacité de gestion financière du Vérificateur général décrit les principales capacités de gestion financière que les ministères devraient tenter d'acquérir. Par ailleurs, le Plan d'amélioration de la gestion financière (PAGF) de Santé Canada est aligné sur ce modèle et propose des mesures qui permettent de renforcer et d'améliorer la gestion financière dans le Ministère.

En fonction du SIF, Santé Canada élabore actuellement une structure financière qui assure des contrôles efficaces et fournit une meilleure information en réponse aux besoins quotidiens. La mise en œuvre des systèmes intégrés a augmenté la précision et l'à-propos des données financières et assure une meilleure capacité d'appui de la prise de décisions.

Le Ministère élabore actuellement un nouveau système de rapports financiers et un système de rapports à l'intention de la direction afin d'améliorer la rapidité de publication et l'utilité des informations transmises aux gestionnaires. Dans le cadre du PAGF, les commentaires fournis par les gestionnaires ont servi à établir le type de renseignements et de rapports opérationnels qui leur seraient utiles. Les rapports à l'intention de la gestion continueront d'évoluer à mesure que les systèmes s'amélioreront et que les gestionnaires recevront la formation nécessaire et se familiariseront avec les nouveaux systèmes.

Le SIF offre davantage que la production d'états financiers. Les systèmes modernes sont conçus pour être utilisés en direct et tous les jours par les gestionnaires. Dans le cadre du PAGF, on a analysé les besoins de formation relatifs aux nouveaux systèmes et on a dispensé une formation au personnel financier et non financier. L'auto-évaluation relève la nécessité d'accorder davantage de formation sur l'utilisation du Système des

Conclusion clé - Information d'évaluation

Élaborer un cadre d'évaluation ainsi qu'un processus qui peuvent être utilisés dans tout le Ministère et mettre en œuvre les systèmes requis permettant de mesurer et d'évaluer les résultats des grands programmes/initiatives de façon permanente.

Conclusion clé - Information financière

Élaborer des rapports financiers conviviaux pour les besoins de la prise de décisions par les gestionnaires et fournir une formation appropriée aux gestionnaires au sujet du système financier du Ministère.

Applications de gestion intégrée des ressources (SAGIR) et la nécessité d'améliorer la reddition de comptes pour les fins de la prise de décisions.

L'intégration de l'information comprend notamment la compilation et l'utilisation des renseignements non financiers ou d'exploitation pour la prise de décisions. Les documents fournis peuvent varier, compte tenu des besoins et de l'utilisation des renseignements par l'utilisateur. L'information doit se rapporter aux besoins et intérêts des gestionnaires spécifiques et aussi appuyer les responsabilités du Ministère en matière de rapports du rendement.

Conclusion clé - Données d'exploitation

Déterminer quelles données d'exploitation sont requises dans tout le Ministère aux fins de la prise de décisions et mettre en œuvre les systèmes permettant de saisir, suivre et contrôler les résultats d'exploitation et les mesures de rendement en permanence.

La première étape vise à identifier les renseignements requis et assurer que les éléments nécessaires sont mis en place. L'auto-évaluation indique que de meilleurs systèmes sont requis au sein de Santé Canada pour capturer les données d'exploitation qui doivent appuyer la prise de décisions des gestionnaires.

Par le passé, le sous-comité du CEM sur l'affectation des ressources était responsable d'attribuer les ressources et de résoudre les problèmes de financement se rapportant aux priorités changeantes du Ministère. Celui-ci doit toujours faire face à des pressions concernant les ressources, et les réaffectations de fonds constituent une bonne source de financement.

Il sera nécessaire de mettre en œuvre de meilleurs mécanismes permettant de faire des choix entre les différentes priorités et d'établir un processus ouvert et souple. L'auto-évaluation indique qu'il sera nécessaire d'établir une meilleure façon de réaffecter les ressources à l'intérieur du Ministère afin de répondre aux priorités d'affaires. Comme suite à cette conclusion clé, en décembre 2001, le CEM a mis à l'essai un processus de réaffectation des ressources basé sur les priorités. Ce processus sera évalué à la fin de l'exercice financier 2002-2003.

Conclusion clé - Affectation des ressources

Établir un processus clair de réaffectation des ressources basé sur les priorités dans toutes les directions générales et les régions, afin d'assurer la participation des gestionnaires à tous les niveaux.

Le document intitulé *Remaniement de Santé Canada pour mieux servir la population canadienne* d'avril 2000, vient renforcer le choix du Ministère de mieux servir le public en améliorant les éléments suivants :

- l'accent mis sur les secteurs dans lesquels le Ministère est le plus efficace;

- la capacité de faire face aux risques pour la santé avant qu'ils ne surviennent ou d'agir rapidement, au besoin;
- favoriser l'intégration et la cohérence dans nos relations;
- la réceptivité et la transparence du Ministère dans le processus de prise de décisions et la prestation des services;
- l'objectivité et l'excellence en sciences et preuves à l'appui du travail du Ministère;
- la santé et la sécurité des Canadiens.

L'auto-évaluation faite par les gestionnaires indique que le Ministère doit rechercher les possibilités d'améliorer, de recueillir et de contrôler les résultats faisant état de la satisfaction des clients et ce, auprès d'une clientèle beaucoup plus vaste.

En mai 2000, le Conseil du Trésor a approuvé le *Programme d'amélioration du service* qui visait à améliorer la satisfaction du client face aux services gouvernementaux. Les Canadiens souhaitent obtenir un meilleur accès plus transparent aux services gouvernementaux et un meilleur niveau de qualité et de rendement dans la prestation des services.

Principale conclusion - Satisfaction des clients

Déterminer les besoins d'information sur la satisfaction des clients et mettre en œuvre un processus et des systèmes de suivi et de résolution des problèmes permettant de recueillir et de contrôler le niveau de satisfaction des clients dans un délai raisonnable.

En 2000-2001, Santé Canada est devenu l'un des six principaux ministères à adopter le Programme d'amélioration des services. En réponse au *Sondage « Les Citoyens d'abord »*, qui a eu lieu en mai 2001, le Ministère a mis en œuvre une méthode ciblée d'améliorer la prestation de ses renseignements sur la santé et a identifié cinq projets qui devaient faire partie de son programme d'amélioration des services :

- le Réseau canadien de la santé qui fournit un accès aux renseignements de la santé par le Web;
- « C'est votre santé », des publications qui fournissent aux Canadiens des renseignements généraux au sujet des questions en matière de santé;
- le Service de renseignements sur la lutte antiparasitaire qui fournit l'accès unique pour les demandes de renseignements;
- le Centre national d'exception des stupéfiants pour les services de santé non assurés, qui améliore la prestation des services de santé non assurés aux patients des Premières nations et inuits;
- les lignes 1-800 de renseignements généraux qui fournissent un accès immédiat aux renseignements sur les produits et services offerts par Santé Canada.

Le Ministère contrôle les commentaires reçus des clients, effectue des sondages sur la façon d'améliorer les services à la clientèle et tente de découvrir des façons d'augmenter les services d'information sur la santé pour la gestion des urgences en santé. Le Ministère a également élaboré un petit document d'explication permettant de procéder à des

sondages auprès de la clientèle. Les améliorations sont effectuées en fonction des commentaires des clients.

Le succès de la dimension « Information intégrée sur le rendement » sera mesuré selon les indices suivants :

- ✓ les gestionnaires intègrent la gestion financière dans leurs opérations en vue de la prise de décisions;
- ✓ des systèmes de rapports financiers et de gestion améliorés;
- ✓ les gestionnaires et le personnel ont reçu une pleine formation au sujet de l'utilisation des systèmes améliorés;
- ✓ l'amélioration des systèmes permettant de contrôler le progrès vers l'atteinte des résultats;
- ✓ l'application des principes d'évaluation de programme;
- ✓ une méthode simple d'affectation des ressources;
- ✓ le suivi et l'amélioration de la satisfaction des clients grâce à l'information recueillie par Santé Canada.

3.5 Gestion du risque évoluée

Prise de décisions, planification et contrôle fondés sur l'identification et la gestion des risques

Les organisations ont besoin d'un cadre permettant de gérer et contrôler les risques importants qui pourraient nuire à la réalisation des résultats et des objectifs. Une gestion évoluée du risque exige une approche organisée et systématique qui permet de déterminer la meilleure ligne de conduite en cas d'incertitude. Cela suppose l'identification des risques; l'évaluation des conséquences de ces risques, la prise des mesures nécessaires et la communication efficace des questions se rapportant aux risques. Il s'agit d'une part essentielle d'une saine gestion et d'une bonne prise de décisions à tous les niveaux de l'organisation. Une bonne gestion du risque suppose aussi que les personnes qui prennent les décisions sont responsables des conséquences qui en découlent.

La fonction de contrôleur moderne se fonde sur de bonnes méthodes de gestion du risque dans tous les aspects d'une organisation. La fonction de contrôleur moderne comporte la mise en place d'un cadre de gestion intégrée du risque qui est intégré à la planification, à la prise de décisions et au contrôle.

Le Conseil du Trésor a mis en œuvre un *Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR)* conçu pour aider les ministères à mieux gérer le risque en intégrant la gestion du risque dans un processus efficace de prise de décisions. Ce Cadre appuie également la délégation de l'autorité au niveau approprié afin d'obtenir les bons résultats.

À Santé Canada, la gestion du risque est une priorité permanente en ce qui a trait aux risques pour la santé. En 1993, Santé Canada a publié un cadre officiel qui décrivait de manière structurée l'évaluation des risques et le processus de gestion du risque en ce qui concerne les risques pour la santé. En 1997, le Ministère a procédé à un examen fondamental des services de protection de la santé et le cadre de gestion du risque est

devenu un cadre de prise de décisions qui permettait de tenir compte d'applications ministérielles plus vastes.

Le Cadre de prise de décisions fournit une base globale de prise de décisions en matière de gestion du risque partout au Ministère et permet de prendre des décisions fondées sur des données probantes en ce qui concerne les questions de risque pour la santé. Le cadre fournit des directives sur l'évaluation des risques pour l'environnement, les analyses socio-économiques, la communication des risques, la participation du public, l'intégration de la prise de décisions portant sur la santé des populations et la gestion du risque et l'élaboration de mesures ou l'établissement de priorités fondées sur la santé. Le Ministère a mis sur pied un sous-comité du CEM sur la gestion du risque qui assure le leadership et vise à faire en sorte que l'ensemble des directions générales et organismes de Santé Canada participent activement aux fonctions reliées à la gestion du risque. Le sous-comité a mis en œuvre un processus officiel d'évaluation et de règlement des questions de risques sérieuses et est appuyé par les comités de gestion du risque propres à chaque Direction générale.

Le CGIR du Conseil du Trésor porte sur la gestion des risques à l'intérieur des secteurs d'activités, surtout en ce qui a trait à la prestation des programmes et services. À cet égard, Santé Canada continue d'améliorer ses méthodes de gestion du risque tout en respectant les initiatives prises par le Conseil du Trésor. Le plan d'amélioration de la gestion financière de Santé Canada énonce la nécessité de procéder à une évaluation du risque dans les secteurs d'activités du Ministère conformément aux principes et contrôles de la fonction de contrôleur moderne. L'évaluation du risque, effectuée par Deloitte et Touche, doit être utilisée comme fondement permettant d'élaborer des plans de vérification pluriannuels à compter de l'année financière 2002-2003. La *politique du Conseil de Trésor sur la surveillance active* fait appel à la détection précoce et au préavis de risques inacceptables, de pertes de contrôle et de vulnérabilité de la gestion. Santé Canada a répondu à cette politique en créant un organisme d'assurance de la qualité.

L'auto-évaluation confirme de plus que Santé Canada possède un très bon cadre de gestion du risque pour la gestion des risques en matière de santé et de technologie et que le Ministère devrait adopter un cadre de gestion du risque dans les secteurs d'affaires.

Conclusion clé - Gestion du risque

Mettre en œuvre et communiquer un cadre de gestion du risque dans les secteurs d'affaires.

Une saine gestion du risque appuie la délégation de l'autorité au bon niveau de responsabilité. L'auto-évaluation indique que les gestionnaires sont « globalement satisfaits » des niveaux d'autorité actuels dans le Ministère. Les gestionnaires sont d'avis qu'ils ont suffisamment d'autorité pour assurer une prestation efficace des programmes.

Le succès de la composante « Gestion du risque avisée » sera mesuré de la façon suivante :

- ✓ un cadre de gestion du risque appuyé par les preneurs de décisions et utilisé de façon uniforme pour la prise de décisions;

- ✓ des employés qui comprennent bien et respectent leurs responsabilités et leurs obligations de rendre compte face à la gestion du risque.

Éléments à considérer dans le processus décisionnel

1. Cerner le problème. La façon dont vous cernez le problème exerce une influence importante sur les résultats. Assurez-vous que vous abordez le bon problème.
2. Établissez des objectifs. Quels buts voulez-vous atteindre? Les objectifs que vous établissez vont déterminer quels renseignements vous rechercherez ainsi que les raisons de votre décision.
3. Trouvez des solutions de rechange : on a tendance à choisir la première possibilité. Essayez plutôt de trouver des solutions de rechange. Évitez d'évaluer les possibilités trop rapidement.
4. Conséquences : pensez à l'avenir et prenez en considération les conséquences de chaque possibilité.
5. Compromis : appréciez chaque conséquence et chaque compromis, ou renoncez à un choix au profit d'un autre plus prometteur.
6. Incertitudes et tolérance à l'égard du risque : tout d'abord, faites une évaluation raisonnable des résultats possibles. Ensuite, obtenez de nouveaux renseignements et consultez des experts. Finalement, déterminez si les autres résultats sont avantageux.
7. Liens entre les décisions : en tenant compte de vos objectifs encore une fois, déterminez les répercussions de cette décision sur des décisions futures. Ce n'est pas le moment de prendre votre décision optimale.

3.6 Gérance rigoureuse

Niveaux de contrôles appropriés mis en place pour protéger les biens publics sans nuire aux opérations et à l'atteinte des résultats

Les gestionnaires du gouvernement se voient confier les ressources publiques qui doivent servir à la prestation des programmes et services. Ils sont responsables de l'administration de ces ressources et doivent rendre compte de la façon dont ils les utilisent, au moyen de rapports opérationnels et financiers opportuns et fiables. La fonction de contrôleur moderne appuie une « gérance rigoureuse » et saine de ces ressources. Cela comprend la responsabilité face à la gérance des biens publics, l'élaboration et l'utilisation des principaux systèmes de contrôle, la mise en œuvre de processus de gestion efficace, le maintien de normes et d'infrastructures nécessaires et l'évaluation du succès.

La fonction de contrôleur moderne maintient une approche équilibrée de gérance rigoureuse qui met l'accent sur les résultats et les valeurs. Le bon équilibre est possible lorsque les meilleures valeurs sont obtenues des ressources publiques et que la valeur des dépenses gouvernementales peut être mesurée selon les résultats.

L'administration rigoureuse des ressources exige la présence de systèmes efficaces d'information et de rapports sur la gestion, appuyés par des politiques et méthodes de vérification interne et d'évaluation sûres et une technologie de l'information perfectionnée.

Le modèle de la capacité de gestion financière du Vérificateur général fournit les repères qui permettent d'améliorer les pratiques de gérance. Le Plan d'amélioration de la gestion financière (PAGF) de Santé Canada énonce les mesures précises à prendre qui permettent d'améliorer les pratiques de gérance au sein du Ministère.

À Santé Canada, la mise en place du SIF et des systèmes d'information moderne (SAP et SAGIR) ont permis d'établir de meilleurs contrôles qui permettaient d'améliorer la gestion des ressources au Ministère. Santé Canada fut l'un des six ministères à respecter l'ensemble des exigences et des jalons (systèmes, personnes et politiques) établis par les organismes centraux à la fin de février 2001. La capacité de rapport du Système des Applications de gestion intégrées des ressources (SAGIR) a fait l'objet de mises à l'essai et d'améliorations, ce qui a permis d'accroître sa fiabilité.

Dans le cadre du PAGF, le Ministère a mis sur pied une Unité d'assurance de la qualité qui a pour objet d'assurer le respect des politiques, directives et principes de comptabilité des organismes centraux et du Ministère. Dans le contexte de la fonction de contrôleur moderne, Santé Canada a renforcé la gestion de ses programmes de subventions et de contributions. Le Ministère a mis sur pied un Comité directeur des subventions et contributions, un cadre de contrôle amélioré ainsi qu'un plan d'action permettant d'assurer des contrôles efficaces des dépenses de subventions et contributions.

Santé Canada a aussi procédé à un examen de ses méthodes d'attribution de contrats et a élaboré des mesures d'amélioration. Le Ministère met actuellement en œuvre un Plan cadre d'intervention en matière de gestion de contrats pour renforcer ses méthodes de gestion en conformité avec les pratiques de la fonction de contrôleur moderne.

On a aussi mis sur pieds un Conseil financier du Ministère pour s'assurer que ce dernier puisse répondre aux défis que présente la gestion efficace de ses ressources. Santé Canada a aussi renforcé ses capacités de vérification par la création d'un Bureau de vérification et de responsabilisation afin d'améliorer la reddition de compte. Le sous-comité du CEM sur la vérification et l'évaluation assure le leadership et le soutien au Bureau.

Conclusion clé - Technologies favorisant le partage des connaissances

Élaborer une stratégie ministérielle visant la gestion des dossiers et mettre en œuvre un système qui appuie le partage de l'information dans tout le Ministère.

La fonction de contrôleur moderne a par ailleurs donné lieu à des changements dans les domaines de la délégation, de l'habilitation et de la responsabilisation. La responsabilisation des gestionnaires et du personnel nécessite un cadre qui énonce ce qu'on attend d'eux dans la prestation des programmes et services. Dans le cadre du PAGF, Santé Canada définit actuellement le cadre de gestion et de contrôle financier qui sera communiqué à tout le personnel en temps opportun.

Santé Canada possède une technologie bien établie visant le partage des renseignements dans certains domaines; cependant, la plupart des secteurs tiennent leurs propres banques d'information. Le Ministère a donc mis sur pied un groupe d'intégration de gestion des connaissances afin de réaliser sa vision et sa stratégie de la gestion des connaissances et mettre en place les activités fondées sur son modèle d'affaires. L'auto-évaluation fait état de la nécessité d'améliorer les bases de données de renseignements, que tout le Ministère peut consulter, en utilisant les technologies favorisant le partage des connaissances.

Le succès de la composante « Gérance rigoureuse » se mesure de la façon suivante :

- ✓ amélioration des systèmes de suivi des données qui assure une souplesse de rédaction des rapports pour l'utilisateur final;
- ✓ les outils d'appui à la prise de décisions qui intègrent les renseignements financiers et non financiers;
- ✓ une gestion améliorée des dossiers et des systèmes de saisie et d'extraction des données qui favorisent le partage des connaissances partout au Ministère;
- ✓ introduction des cadres de contrôle qui appuient les principes et pratiques de la fonction de contrôleur moderne;
- ✓ capacités de vérification et d'évaluation efficaces qui assurent une bonne utilisation des ressources publiques.

3.7 Responsabilisation claire

Autorités compétentes, définition claire des rôles et des responsabilités, des attentes et des mesures du rendement; incitatifs et sanctions; et rédaction de rapports internes et externes sur les résultats

Les mesures prises récemment par le gouvernement fédéral visent à fournir plus d'autorité aux gestionnaires. Les responsabilités de gérance en matière de prestation des programmes et services gouvernementaux comportent une recherche d'équilibre constante entre l'atteinte de l'efficacité et des résultats et la responsabilisation adéquate. La responsabilité claire est un principe fondamental de la fonction de contrôleur moderne et le Ministère est engagé à fonds envers ce principe.

Une responsabilisation claire des gestionnaires suppose une transparence accrue, un sens de la propriété de la part des gestionnaires et la confiance dans les cadres de responsabilisation qui servent de paramètres à la gestion. Cela suppose des rôles et responsabilités clairement définis, des attentes précises en matière de rendement quant aux résultats à atteindre et la présence des autorités et ressources appropriées qui permettent d'atteindre ces résultats. Cela suppose aussi une rétroaction régulière sur le rendement et comporte des incitatifs ou des sanctions en fonction des résultats obtenus.

Santé Canada travaille à assurer que tous les employés comprennent clairement de quelle façon leurs objectifs de rendement sont alignés sur le mandat et les stratégies. De plus, le Ministère a entrepris divers projets en vertu de l'initiative fédérale de responsabilisation, et collabore avec plusieurs partenaires en santé sur la responsabilisation et la reddition de comptes.

Le Ministère a lancé un certain nombre de projets conçus dans le but d'améliorer et de renforcer ces cadres de responsabilisation, y compris le cadre de responsabilisation à l'intention des SMA/DGR qui vise à éclaircir les rôles et responsabilités, les initiatives de responsabilisation de chaque Direction générale et l'élaboration d'un protocole d'entente entre les régions et les directions générales de l'AC. Le Ministère a examiné et renforcé la structure des sous-comités exécutifs afin d'assurer un meilleur soutien et une orientation qui répondent bien aux divers éléments de son cadre de gestion. À compter de 2002-2003, tous les accords de rendement des cadres supérieurs prévoient une évaluation des mesures prises pour mettre en œuvre les initiatives gouvernementales, dont la modernisation de la fonction de contrôleur.

Le Ministère a de plus mis en place des cadres de contrôle visant la gestion des subventions et contributions et des contrats, et rédige actuellement un document sur le cadre de gestion et de contrôles financiers. Le Bureau de vérification et de responsabilisation récemment mis en place procédera aux examens de responsabilisation dans le cadre de son mandat.

L'expression responsabilisation sous-entend le fait de rendre des comptes à l'extérieur, soit au Parlement et au public. Dans le cadre du PAGF, l'établissement des rapports sur les comptes publics a été amélioré et de nouvelles procédures ont été mises en œuvre pour assurer à l'avenir l'uniformité du traitement des comptes publics. L'auto-évaluation faite par les gestionnaires indique que Santé Canada produit constamment les renseignements financiers et non financiers utiles et crédibles sous une forme conviviale pour les besoins de ces rapports externes. D'ailleurs, le Conseil du Trésor a souvent cité Santé Canada comme exemple de rédaction de rapports de qualité.

Santé Canada met actuellement l'accent sur l'amélioration des cadres de responsabilisation pour les gestionnaires supérieurs. Par la suite, on apportera des améliorations à tous les niveaux de gestion. L'auto-évaluation indique qu'il est nécessaire de clarifier certains rôles dans les régions et d'améliorer les accords de rendement.

Conclusion clé - Responsabilisation claire

Élaborer et obtenir un consensus sur tous les accords de rendement au début de l'année, en s'assurant que ces accords comprennent tous les éléments de la fonction de contrôle, y compris les résultats du rendement financier;

Intégrer la fonction de contrôleur moderne dans les accords de rendement de tous les cadres supérieurs. Conclure tous les accords au début de chaque année d'évaluation.

Le succès de la composante « Responsabilisation claire » se mesure par :

- ✓ les accords de rendement reliés aux objectifs ministériels, y compris les résultats financiers;
- ✓ l'examen périodique des accords de rendement permettant de tenir compte des changements de priorités organisationnelles;
- ✓ les objectifs et les buts des employés reliés aux priorités et aux objectifs de rendement énoncés dans les accords de responsabilisation.

4. FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE - ALLER DE L'AVANT - LES PROCHAINES ÉTAPES

4.1 Leadership et coordination

À Santé Canada, la mise en œuvre de la fonction moderne de contrôleur mettra l'accent sur la mise en place d'une fondation solide, comme il est décrit à la section 3 - leadership stratégique, gens motivés et valeurs et éthique communes. Le succès de la fonction de contrôleur moderne dépend de cette fondation.

Tous les gestionnaires ont un rôle clé à jouer dans le succès de la stratégie de gestion moderne. Ils sont eux-mêmes responsables d'adopter des pratiques de gestion qui reflètent les principes de la gestion moderne. Chaque gestionnaire doit s'efforcer de prendre des décisions qui font appel à la gestion des risques et à une saine gestion des ressources en vue de l'atteinte de résultats, en conformité avec les valeurs et les normes d'éthique communes.

En retour, le Ministère a l'obligation de fournir aux gestionnaires un environnement qui favorise la pratique des principes de gestion moderne, notamment par la mise en place de divers outils ou cadres, tels ceux qui sont proposés dans le Plan d'action. La priorité et le défi immédiats consistent à accroître la perception et la compréhension de la vision de la gestion moderne, grâce à la formation, au dialogue et à la collaboration à tous les niveaux du Ministère.

Pour assurer ce leadership, le Ministère a confié au Sous-Comité du CEM sur les opérations (CEM-Opérations) la responsabilité de superviser la mise en œuvre de la gestion moderne. Ce sous-comité veillera à ce que les Directions générales et les Régions incorporent les principes de gestion moderne dans leur organisation, y compris l'imputabilité des cadres supérieurs, et identifient les mesures appropriées pour faire rapport des résultats.

Le Ministère maintiendra également en place le Bureau de la fonction de contrôleur moderne, sous la Direction générale de la planification et des projets spéciaux, DGSG, pour assurer le leadership et la coordination du projet et fournir au CEM-Opérations le soutien nécessaire pour les questions reliées à la stratégie de gestion moderne. Le BFCM coordonnera le suivi et les rapports sur l'avancement des activités prévues dans le Plan d'action (Annexe A). Le BFCM veillera également à ce que les meilleures pratiques ou initiatives de gestion soient partagées et reconnues au sein du Ministère et dans la communauté de la Fonction moderne de contrôleur.

4.2 Communications et sensibilisation

Le BFCM, de concert avec la DGPS (Communications) et le SCT établira et coordonnera une stratégie de communication visant à accroître la sensibilisation et la compréhension de la fonction de contrôleur moderne et de la stratégie de gestion moderne du Ministère. La stratégie de communication a pour objectif d'établir un

dialogue sur la gestion moderne et de créer des occasions pour le partage et l'apprentissage.

En priorité pour 2002-2003, le BFMC offrira des présentations aux comités de gestion et à d'autres groupes cibles dans le Ministère et offrira des services d'appui et des conseils en vue d'inclure la gestion moderne à l'ordre du jour des réunions de planification, des retraites ou des activités d'apprentissage qui seront organisées dans le Ministère.

Le BFCM tiendra à jour le site web de la Fonction de contrôleur moderne en y ajoutant régulièrement des informations sur les activités reliées à la mise en oeuvre de la stratégie de gestion moderne. Le BFCM assurera également la liaison avec le SCT et la communauté de la Fonction moderne de contrôleur dans la fonction publique en vue de partager les meilleures pratiques et les leçons apprises.

4.3 Formation

Le développement des gestionnaires est essentiel au succès de la modernisation de la fonction de contrôleur. Le BFCM, en collaboration avec le Centre d'apprentissage, établira une stratégie de formation visant à intégrer la fonction moderne de contrôleur dans la stratégie d'apprentissage continu du Ministère, l'objectif ultime étant de développer un programme moderne de formation à l'intention des gestionnaires.

En parallèle, les directions de la DGSG qui offrent des services spécialisés continueront d'offrir de la formation spécifique sur les fondements de la gestion, comme le SIF, les contrats, les subventions et contributions et la gestion de projets. La DGSG continuera également de participer à la livraison du cours "Gestion axée sur les résultats" qui a été développé en vue de donner aux gestionnaires une vue intégrée des principaux processus administratifs de gestion des ressources humaines, de gestion financière, de gestion des biens et de l'information, en vue de les aider à atteindre de meilleurs résultats.

4.4 Contrôle et rapports

Le contrôle et les rapports continus sur le progrès permettront d'assurer que la fonction de contrôleur moderne demeure une priorité élevée dans le plan d'amélioration de la gestion du Ministère. Aussi, des rapports seront présentés régulièrement au CEM-Opérations. Le plan d'action présenté à l'annexe A fera l'objet d'un examen annuel et sera mis à jour afin de tenir compte des progrès réalisés et de toutes les étapes à poursuivre pour assurer le renouvellement de la gestion. Les activités prévues qui exigent une orientation précise de la part du CEM - Opérations seront déposées aux fins de discussion et d'instructions par le bureau de première responsabilité.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor met au point un cadre de responsabilisation et de rapports qui sera utilisé par les ministères afin de surveiller et de faire rapport sur les résultats obtenus. Ce cadre sera éventuellement intégré dans la structure de gérance du Ministère en ce qui a trait à la fonction de contrôleur moderne.

Les directions générales/régions du Ministère doivent faire rapport régulièrement sur le progrès de la mise en œuvre de la stratégie de gestion moderne. Les meilleures pratiques signalées seront identifiées et diffusées partout au Ministère. L'annexe D fournit un aperçu des meilleures pratiques de gestion en place au Ministère, qui sont présentées selon la forme proposée par le SCT. Chaque année, le Ministère fera rapport de ses priorités et plans de modernisation de la fonction de contrôle au Conseil du Trésor, au Vérificateur général et au Parlement au moyen du rapport ministériel sur le rendement.

4.5 Sommaire des prochaines étapes

	<i>Activité prévue</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Délais</i>
Leadership et coordination	➡ Tenir un bureau de la fonction de contrôleur moderne qui assure le leadership et la coordination générale.	Bureau de fonction de contrôleur moderne (BFCM) [Planification et projets spéciaux, DGSG]	2002-2005
	➡ Superviser la mise en œuvre de la gestion moderne.	CEM - Opérations appuyé par le BFCM	2002-2005
	➡ S'assurer que les DG et les régions prennent les mesures pour intégrer la fonction de contrôleur moderne dans leurs organisations, y compris la responsabilisation des gestionnaires supérieurs	CEM - Opérations	2002-2003
Formation.	➡ Établir une stratégie de formation et intégrer la fonction de contrôleur moderne dans la <i>Stratégie d'apprentissage continu</i> du Ministère; mettre en œuvre un programme moderne de formation à l'intention des gestionnaires	Bureau de la fonction de contrôleur moderne	2002-2003
	➡ Poursuivre la formation spécifique sur les fondements de la gestion, comme la formation sur le SIF, les contrats, les subventions et contributions, la gestion des projets et le nouveau cours sur la gestion des résultats.	Directions de la DGSG	Permanent
Communication et sensibilisation	➡ Établir une stratégie de communication	BFCM	Juin 2002
	- Consultation des DG/Régions - Approbation de la stratégie ➡ Mise en oeuvre de la stratégie	CEM-Opérations BFMC	Sep. 2002 2002-2004
Contrôle et rapports	➡ Identifier les besoins de rapports, selon le modèle de l'annexe D		2002-2003
	➡ Contrôler et faire rapport sur la progression des activités prévues au Plan d'Action	CEM - Opérations avec l'appui du BFCM	2002-2005
	➡ Veiller à ce que les exigences de rapports du SCT et du BVG soient satisfaites		2002-2005

PLAN D'ACTION VISANT À DONNER SUITE AUX PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'AUTO-ÉVALUATION

A. Historique

En mars 2000, Santé Canada s'est joint à 14 autres ministères et organismes fédéraux qui menaient un essai pilote du programme de fonction de contrôleur moderne lancé par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans le cadre de leur engagement envers cette initiative, tous les ministères devaient procéder à une auto-évaluation de leur capacité de gestion moderne par rapport aux sept éléments de la fonction de contrôleur moderne.

À Santé Canada, l'auto-évaluation a été réalisée par une équipe conjointe de Santé Canada et de la firme de consultants Deloitte et Touche. On a ensuite procédé à des entrevues avec les sept SMA et sept ateliers ont eu lieu à l'AC, un pour chaque direction générale, et six ateliers dans les régions. Les résultats ont été consolidés pour tout le Ministère et la pondération et les conclusions de certains sous-éléments ont été validées auprès des bureaux de première responsabilité. Le document final a été rédigé en août 2001 et publié sur le site Web de la fonction de contrôleur moderne. En fin de compte, 13 principales conclusions ont été identifiées comme priorité afin de prendre les mesures pertinentes.

B. Aperçu du plan d'action

En octobre 2001, le rapport détaillé de l'auto-évaluation des capacités a été déposée devant le Comité exécutif ministériel (CEM) qui a également approuvé les principales conclusions, la vision de la fonction de contrôleur moderne et un processus d'élaboration d'un plan d'action visant à donner suite aux principales conclusions.

Comme l'a ordonné le CEM, et en collaboration avec les bureaux de première responsabilité, (c-à-d. les gestionnaires hiérarchiques et fonctionnels), le Bureau de la fonction de contrôleur moderne a élaboré les mesures à prendre pour donner suite aux principales conclusions.

Ce plan d'action regroupe les principales conclusions de l'auto-évaluation et identifie les mesures qui doivent être prises pour y donner suite. Il reflète l'information recueillie au cours de la période de décembre 2001 à février 2002 et présente, pour chacun des éléments de la fonction de contrôleur moderne, les activités prévues, l'état de la situation, le bureau de première responsabilité et la date prévue d'achèvement. Dans les cas où il n'y a actuellement aucune tâche prévue dans le plan (en général parce qu'il n'y a pas de bureau de première responsabilité unique) le plan d'action identifie une marche à suivre recommandée. Le plan sera mis à jour afin de tenir compte des progrès et des mesures appropriées au fur et à mesure que le tout se déroule. Le CEM - Opérations assure la supervision du plan d'action et les rapports d'étape seront coordonnés par le BFCM.

Élément	Activités prévues pour donner suite aux principales conclusions	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance	État de la situation
Soutien des spécialistes	Déterminer le niveau des services de soutien des spécialistes requis dans chaque direction générale et région.	Direction de la gestion des biens/Direction de la planification ministérielle et de l'administration financière, DGSG	Avril 2002	<ul style="list-style-type: none"> - La DGSG procède actuellement à l'examen des activités des services ministériels dans le but d'évaluer les avantages et les effets qu'aurait la centralisation des fonctions de services ministériels, et d'identifier les économies possibles reliées à la mise en œuvre d'un alignement optimum de la prestation des services). - Autres mesures à prendre : la DPMAF examine le rôle du spécialiste financier.
VALEURS ET ÉTHIQUE COMMUNES				
Valeurs et éthique	Élaborer et communiquer à tout le personnel des lignes directrices et des principes concernant les valeurs et l'éthique	Centre d'éthique en milieu de travail, BVR	<p>Phase I : terminé en mars 2002</p> <p>Phase II : juin 2002</p> <p>Phase III : 2002-2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'une stratégie des valeurs et de l'éthique par phases : <ul style="list-style-type: none"> Phase I : Dialogue dans tout le Ministère sur les valeurs et l'éthique. Phase II : Regroupement et validation des données recueillies dans les séances de dialogue. Phase III : Opérationnalisation et mise en œuvre d'un plan d'action visant les valeurs et l'éthique.

Élément	Activités prévues pour donner suite aux principales conclusions	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance	État de la situation
INFORMATION INTÉGRÉE SUR LE RENDEMENT				
Information d'évaluation	Élaborer un cadre et un procédé en vertu desquels les politiques, programmes et initiatives du Ministère peuvent être évalués; mettre en œuvre les systèmes nécessaires pour mesurer et évaluer les résultats.	Division de l'évaluation des programmes du Ministère, DGIAC	AF 2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation et examen des activités de gestion et d'évaluation du rendement à Santé Canada; tenir à jour un inventaire des études d'évaluation du Ministère, gestion en fonction des résultats et cadres de responsabilisation. - Élaboration d'un plan d'évaluation annuel avec le concours des SMA et des DGR. - Élaboration de cadres de responsabilisation en fonction des résultats. - Proposer d'autres mesures identifiées par le BPR : Fournir des fondements solides nécessaires aux évaluations, examiner le cadre de planification, de rapports et de responsabilisation (CPRR) pour appuyer la gestion en fonction des résultats.
Information financière	Élaborer des rapports financiers conviviaux pour les besoins de la prise de décisions de gestion. Fournir aux gestionnaires une formation portant sur les systèmes financiers du Ministère	DPMF DPMF	12 à 18 prochains mois 2002-2003 Permanent	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'un plan de projet SAGIR, approuvé par le comité de supervision, qui fournit un outil Web Focus conçu dans le but d'améliorer la production des rapports financiers - Mise en œuvre d'un système de rapport à la direction qui fournit des rapports mensuels pour les besoins de prise de décisions par les gestionnaires supérieurs. - Programme continu de formation sur le FIS à l'intention des gestionnaires. - Programme continu de formation sur le système SAGIR.
Information d'exploitation	Déterminer quelles données opérationnelles sont requises partout dans le Ministère pour la prise de décisions et mettre en œuvre les systèmes qui permettent de saisir, suivre et contrôler les résultats d'exploitation et les mesures d'efficacité en permanence.	Aucun bureau de première responsabilité identifié		<p>Recommandation : Que cette principale conclusion soit présentée au groupe de travail sur la planification du Ministère afin d'établir les mesures à prendre pour donner suite aux principales conclusions.</p>

Élément	Activités prévues pour donner suite aux principales conclusions	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance	État de la situation
Affectation des ressources	Élaborer un processus clair de réaffectation des ressources.	CEM	2002-2003	Le CEM a mis à l'essai un processus de réaffectation budgétaire fondé sur les priorités. (Voir le procès-verbal du CEM du 18 décembre 2001). Ce nouveau processus sera évalué à la fin de l'exercice financier 2002-2003.
Satisfaction des clients	Saisir et contrôler les résultats de satisfaction des clients au cours d'une certaine période.	Secrétariat PAS	2001-2005	<ul style="list-style-type: none"> - Le Ministère participe au programme du SCT sur l'amélioration du service (PAS). - Le CEM a convenu d'élaborer une approche ciblée en identifiant cinq initiatives dans son PAS afin d'améliorer la satisfaction du client face à l'« information » de Santé Canada (référence : sondage intitulé « Les Citoyens d'abord » qui a identifié l'information de SC comme priorité). - on a mis sur pied un secrétariat ministériel qui se trouve dans la Division du développement des capacités, DGSPNI. - Un groupe de travail ministériel sur le PAS a été mis sur pied et toutes les directions générales/régions sont représentées. <p>[Il est à noter que chaque Direction générale et région continuent de procéder au contrôle des services à la clientèle dans le cadre de leurs affaires, p. ex. ARLA, DGSESC programme de santé en milieu de travail et de sécurité du public, DGIAC, DGPSA création d'un bureau de la consommation avec la participation du public]</p>
GESTION DU RISQUE AVISÉE				
Gestion du risque avisée	Mettre en œuvre un cadre de gestion intégrée du risque.	Aucun bureau de première responsabilité identifié	2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> - En février 2002, le sous-comité du CEM des opérations (CEM - Opérations) s'est réuni pour discuter d'une approche qui permettrait de mettre en œuvre un cadre de gestion intégrée du risque dans le Ministère. Le secrétariat du CEM - Opérations prépare actuellement un rapport, de concert avec le secrétariat du CEM- GR pour le président du CEM - Opérations afin qu'il en discute avec le SM. Le rapport comprend les options organisationnelles et les conclusions clés qui nécessitaient les conseils du CEM avant que les travaux puissent avancer.

Élément	Activités prévues pour donner suite aux principales conclusions	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance	État de la situation
GÉRANCE RIGOREUSE				
Technologie de partage des connaissances	Élaborer une stratégie ministérielle visant la gestion des dossiers et mettre en œuvre un système d'appui au partage des connaissances partout au Ministère.	Division de gestion de l'information/des connaissances	Fin prévue du projet : décembre 2004	- Début d'un projet d'amélioration des dossiers partout au Ministère (projet d'application de la gestion des dossiers électroniques) afin d'élaborer une infrastructure de gestion d'information partout dans le Ministère pour les besoins de SC. <i>(On n'a pas encore affecté le budget au projet pour les années 2002-2003 et 2003-2004).</i>
RESPONSABILISATION CLAIRE				
Clarification des responsabilités et de l'organisation de la haute direction	Élaboration de protocoles d'entente entre les directions générales et les régions.	SMA/DGR	<i>Complété sous forme d'ébauche en 2001-2002</i>	Tous les PE ont été rédigés. Référence : Décisions/plans d'action résultant de l'atelier du CEM des 19 et 20 juin 2001.
Accords de rendement et évaluation	Élaborer des objectifs concernant la fonction de contrôleur moderne et les intégrer aux accords de rendement de la haute direction.	Aucun bureau de première responsabilité	2002-2003	A compter de 2002-2003, les accords de rendement de tous les cadres supérieurs du ministère comportent des objectifs relatifs à la mise en œuvre des initiatives gouvernementales, dont la modernisation de la fonction de contrôleur. À sa réunion du 1 ^{er} mai, le CEM-Opér. a déterminé qu'aucune autre mesure n'était requise à l'égard de cet élément pour le moment.

Plan d'amélioration de la gestion financière (PAGF)

La vision de Santé Canada au sujet de la fonction de contrôleur moderne requiert une gestion financière efficace à tous les niveaux de l'organisation. Le plan d'amélioration de la gestion financière de Santé Canada vise à renforcer et intégrer davantage des méthodes de gestion financière efficaces dans le Ministère, en accord avec les principes de la fonction de contrôleur moderne et de la stratégie d'information financière.

Le PAGF est aligné sur le modèle de la capacité de gestion financière du Vérificateur général, qui identifie les secteurs essentiels qui visent l'amélioration de la gestion financière d'une organisation. Le PAGF vise à améliorer la gestion financière à l'intérieur du Ministère et à mettre en place une structure financière qui assure des contrôles rentables et une meilleure information, et répond aux besoins quotidiens des gestionnaires.

Depuis le début de l'année financière 1999-2000, le PAGF a permis d'identifier bon nombre d'améliorations apportées à la gestion moderne à Santé Canada, y compris :

- Une capacité de vérification améliorée et des plans de vérification pluriannuels fondés sur l'évaluation du risque se rapportant aux lignes d'affaires du Ministère, réalisée par Deloitte et Touche.
- Des mesures améliorées de responsabilisation prises avec les partenaires de la santé.
- Un examen des principales valeurs et l'établissement d'un centre d'éthique en milieu de travail pour assurer un dialogue constant sur « les valeurs et l'éthique ».
- La documentation/communication du cadre de contrôle de gestion de Santé Canada.
- La mise en œuvre des principales améliorations du système financier et la formation du personnel sur le SIF.
- La pose des premiers jalons visant l'intégration des données financières et non financières dans le cadre des mesures de rendement et de l'amélioration des rapports d'information.
- La mise en œuvre dans la Direction générale des services de gestion de l'Initiative des services à la clientèle.
- La certification par le SCT de la conformité du SIF»

- L'examen organisationnel des opérations de comptabilité et la mise en œuvre des recommandations en vue d'une amélioration.
- Directive sur la gestion budgétaire révisée, nouvelles lignes directrices sur la planification opérationnelle et approbation par le CT du cadre de planification, de rapport et de responsabilisation.
- La mise en place d'une unité de l'assurance de la qualité qui doit assurer le respect des politiques, lignes directrices et principes de responsabilisation de l'organisme central et du Ministère.
- L'élaboration d'une politique stratégique sur le recouvrement des coûts.

En date de novembre 2001, la plupart des mesures prises dans le cadre du PAFG étaient soit terminées ou respectaient le calendrier et seront terminées à court terme.

Établissement des coûts de la fonction de contrôleur moderne

La fonction de contrôleur moderne se fonde sur un certain nombre de mesures de gestion importantes prises à l'échelle du gouvernement, notamment la stratégie de l'information financière. Une bonne partie des travaux effectués au sujet de la fonction de contrôleur moderne appuient d'autres objectifs comme la modernisation des systèmes financiers et l'amélioration de la rédaction des rapports financiers dans le cadre du SIF, et le respect des exigences des politiques du Conseil du Trésor nouvelles ou révisées.

Les coûts distincts se rapportent à la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne à Santé Canada, comprennent les coûts du Bureau de la fonction de contrôleur moderne, l'évaluation de capacité de la fonction de contrôleur et les tâches de communication/formation qui permettent d'accroître la sensibilisation et l'acceptation du personnel. Le Ministère continue de contrôler ces coûts distincts.

La fonction de contrôleur moderne vise un changement de la culture de gestion. Le Conseil du Trésor reconnaît que l'effort qu'il faut pour changer les pratiques de gestion se prêtent moins facilement à l'établissement des coûts que d'autres changements plus ordinaires au processus de gestion. Les rapports provenant de tout le gouvernement au sujet des coûts reliés à la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne seront sujets aux directives provenant du Conseil du Trésor, y compris les définitions claires des coûts à surveiller et les exigences de rapports pertinentes.

INVENTAIRE DES PRATIQUES DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE À SANTÉ CANADA (janvier 2002)

Ce tableau de rapport est le résumé de Santé Canada provenant de l'« Inventaire consolidé des pratiques de la fonction de contrôleur moderne obtenues de 15 ministères pilotes », préparé par le Secrétariat du Conseil du Trésor dont le rôle est de servir de « centre d'échange » entre les organismes fédéraux dans le but de promouvoir le partage des meilleures pratiques. Une copie complète de l'« Inventaire » est disponible au Bureau de la fonction de contrôleur moderne de Santé Canada.

Leadership	Informations sur le rendement	Ressources humaines	Gestion du risque	Responsabilisation	Valeurs et éthique	Gérance
<p>Site Web de la fonction de contrôleur moderne</p> <p>FCM incorporée dans les descriptions de tâches du SMA</p> <p>Services de planification et de gestion dans chaque direction générale responsable pour la FCM</p> <p>Initiative de l'amélioration de la gestion (pour réviser et améliorer le processus de planification stratégique de SC)</p> <p>Structure révisée de sous-comité au CEM</p> <p>Approbation par le CEM d'une initiative d'apprentissage continu</p>	<p>Projet pilote d'élaboration des mesures de rendement : élaborer ou renforcer les cadres d'évaluation et de responsabilisation partout au Ministère</p> <p>CD-ROM sur la mesure et la gestion du rendement : module d'apprentissage électronique sur la mesure et la gestion du rendement</p> <p>Initiative d'amélioration du service (six projets d'« information » approuvés pour intervention)</p> <p>Examen des activités d'évaluation à SC (compilation d'un inventaire complet d'études d'évaluation, et de cadres de gestion et de responsabilisation fondés sur les résultats)</p>	<p>Élaboration d'un plan stratégique des ressources humaines</p> <p>« Gestion pour des résultats » : nouveau cours pour les gestionnaires, élaboré sous l'égide de la FCM, pour aider les gestionnaires à mieux comprendre et utiliser le processus administratif de la gestion à SC</p> <p>Création d'un bureau de santé en milieu de travail dans le but de promouvoir et établir des objectifs visant un milieu de travail plus sain</p> <p>Programme d'apprentissage et de développement de carrière</p>	<p>Création d'un sous-comité du CEM sur gestion du risque; comités du risque dans chaque direction générale</p> <p>Processus d'exposé des questions de gestion du risque</p> <p>Cadre de prises de décisions de SC dans le but d'identifier, évaluer et gérer le risque pour la santé</p> <p>Analyse du risque des lignes d'affaires de SC (relation avec la fonction de contrôleur moderne et <i>résultats pour/les Canadiens</i> comme fondement pour la préparation des plans de vérification pluriannuels)</p>	<p>SMA/DGR, cadre de responsabilisation</p> <p>PE — Régions/directions générales de l'AC</p> <p>Unité d'assurance de la qualité établie pour surveillance active</p> <p>Création du bureau de vérification et de responsabilisation</p> <p>Plan d'amélioration de la gestion financière</p>	<p>Dialogue ministériel sur les valeurs et l'éthique dans le but de discuter et identifier : les principales valeurs de SC et leur sens; des façons d'opérationnaliser les valeurs et de surmonter les obstacles et les questions d'éthique qui préoccupent tout le monde et l'appui qu'il faut pour leur donner suite</p>	<p>Projet d'amélioration des dossiers/projet d'application de la gestion électronique des dossiers</p> <p>Création d'un groupe d'intégration de gestion de la connaissance afin de mettre en œuvre la vision de Santé Canada ainsi que les stratégies et activités reliées à la gestion des connaissances</p> <p>Cadre de contrôle et plan d'action visant les subventions et contributions</p> <p>Cadre et plan d'action de contrôle de l'attribution des contrats</p> <p>Cadre de contrôle de la gestion financière du Ministère</p> <p>SIF mis en œuvre</p> <p>Système des Applications de gestion intégrées des ressources (SAGIR)</p>