



L'amélioration de la gestion financière au gouvernement du Canada

Association professionnelle des cadres supérieurs
de la
fonction publique du Canada (APEX)

Le 30 janvier 2006

Table des matières

Remerciements	i
Introduction - contexte	ii
Messages clés	iii
Un examen en temps opportun	1
Une période propice au changement	3
La responsabilisation : l'équilibre des pouvoirs	3
Les divers aspects de la responsabilisation	4
Les responsabilités fondamentales en matière de gestion	4
Les responsabilités liées à la mise en œuvre des programmes	5
Initiatives des organismes centraux visant l'amélioration	5
Aller au fond du problème : le changement des attitudes	7
- Recommandation de l'APEX n° 1	
Des rôles en évolution : la fonction financière et la gestion des programmes	8
- Recommandation de l'APEX n° 2	
Surveillance et transparence	9
- Recommandations de l'APEX n° 3 à 5	
Réformes et initiatives importantes, par exemple les services partagés	12
- Recommandation de l'APEX n° 6	
Formation et qualifications professionnelles	14
- Recommandation de l'APEX n° 7	
Conclusion	15
ANNEXE 1 - Participants - Initiative de gestion financière de l'APEX	16
ANNEXE 2 - Résultats du sondage - Initiative de gestion financière de l'APEX	18

Remerciements

L'APEX, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, tient à remercier les nombreux cadres supérieurs qui ont participé à cette initiative concernant la gestion financière, y compris :

- ★ *les quelque 1 100 cadres supérieurs de l'ensemble du pays qui, à l'été 2005, ont répondu à un sondage comportant 70 questions;*
- ★ *notre comité directeur (voir l'annexe 1);*
- ★ *les membres des trois tables rondes (voir l'annexe 1);*
- ★ *les participants à une retraite tenue en octobre 2005 pour discuter d'un rapport final, de recommandations et d'une présentation à la Commission d'enquête dirigée par le juge John Gomery (voir l'annexe 1).*



La préparation de ce rapport s'est échelonnée sur quelques mois, de mai à octobre 2005. On y présente le contexte, la situation et les points de vue des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale durant cette période. Le présent rapport ne tient pas compte du contenu ou de l'effet de toute annonce subséquente du gouvernement concernant une réforme de la gestion financière.

Introduction – contexte

Motifs justifiant l'Initiative de gestion financière de l'APEX

- Depuis les consultations annuelles pan-canadiennes de l'APEX en 2004, les cadres supérieurs ont exprimé leurs inquiétudes quant à leur capacité de manoeuvrer efficacement dans l'actuel régime de gestion financière. De plus, de façon générale, les cadres supérieurs craignent que les rares incidents associés à des fautes de jugement, à des erreurs ou à des méfaits dans la fonction publique fédérale ne déclenchent des bouleversements futiles et n'influent sur leur efficacité.
- Les cadres supérieurs reconnaissent qu'il y a certaines inquiétudes dans l'application de l'actuel régime de gestion financière. Le fait de les régler ne peut qu'améliorer un système qui fonctionnait déjà bien dans l'ensemble. De fait, l'Association espère que l'on percevra tout changement au régime de gestion financière comme un geste positif et utile, et non simplement comme une réaction - ou une réaction excessive - aux préoccupations liées à l'efficacité générale du régime de gestion financière.
- L'APEX a jugé important, pour débiter, de comprendre la portée et la nature réelles des problèmes. C'est la raison pour laquelle, à la fin du printemps 2005, elle a lancé sa propre initiative sur l'administration financière, la responsabilisation et la transparence.

Méthode choisie

- Tout au long de ce processus ont participé un bon mélange de cadre hiérarchiques et de spécialistes financiers, des régions et de la région de la capitale nationale.
- L'APEX a d'abord mis sur pied un comité directeur pour superviser l'étude. Celui-ci était composé de 15 cadres supérieurs de la fonction publique et conseillers externes de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), de Diversification de l'économie de l'Ouest du Canada (DEO), de Santé Canada, de la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC), de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), de l'Université Queen's, de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), du ministère des Pêches et des Océans (MPO), du Conference Board du Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et de l'Agence du revenu du Canada (ARC).
- Elle a ensuite créé des tables rondes dirigées par les membres du comité directeur, en leur donnant pour mandat de recueillir les points de vue des cadres sur les sujets suivants :

- o la recherche de l'équilibre entre le rôle en évolution de la fonction financière et la gestion des programmes;
 - o la surveillance et la transparence;
 - o les réformes et les initiatives importantes.
- Par ailleurs, durant la période juin-juillet 2005, nous avons demandé à des cadres fédéraux de répondre à un sondage électronique comportant 70 questions sur les sujets mentionnés; le taux de participation a été très important, 1 100 cadres ayant répondu. Ceci indique clairement que les cadres supérieurs ont des inquiétudes et des points de vue à partager. Leurs réponses ont alimenté la recherche des tables rondes.
 - Lors d'une retraite tenue en octobre 2005, un groupe de cadres a discuté des conclusions des tables rondes et des résultats du sondage pour ensuite s'entendre sur les recommandations à inclure dans son rapport public. En plus de présenter une série de conclusions et de recommandations, le présent document résume les résultats obtenus.

Messages clés

- Les cadres supérieurs :
 - appuient une forte responsabilisation sur le plan des finances au gouvernement;
 - croient qu'ils ont toujours fait preuve de probité dans leurs fonctions financières et qu'ils ont bénéficié du soutien de professionnels financiers au sein de leur ministère;
 - craignent l'absence de stratégies de gestion des risques adéquates pour les aider à mettre en œuvre les programmes publics avec efficacité. Par exemple :
 - ▶ des problèmes isolés risquent d'entraîner des changements généralisés et futiles aux systèmes de gestion financière;
 - ▶ certaines pratiques de gestion financière généralement bonnes risquent d'être discréditées sans fondement;
 - ▶ de nouvelles initiatives d'envergure risquent de les empêcher de gérer de façon efficace.
- Le besoin de combler des lacunes s'étend *au Parlement et au processus d'examen des dépenses*. Les cadres supérieurs consultés ont indiqué qu'une réforme s'impose dans le cas de ce dernier.
- En plus de renforcer la *responsabilisation des sous-ministres* à l'égard de leur ministère, ceux-ci devraient profiter de meilleurs outils pour assumer leurs responsabilités.

- Le fait d'exiger que l'agent principal des finances (APF) relève de la compétence du contrôleur général tout en lui demandant d'établir ses rapports à l'intention directe du sous-ministre *clarifiera le processus de responsabilisation* et confèrera à l'APF la capacité de conseiller et de servir le sous-ministre.
- On devrait axer les mesures des organismes centraux sur le *renforcement des processus* de la gestion des dépenses, les mécanismes de contrôle internes et l'évaluation —, et *éviter l'ajout d'autres mécanismes de contrôle*.
- La collectivité des finances court le *danger d'être surchargée*. Elle est :
 - confrontée à des rôles conflictuels;
 - mal équipée pour assumer ces nouveaux rôles;
 - vulnérable au risque que la relève ne soit pas adéquate.
- Les cadres de la fonction publique doivent être assurés qu'ils bénéficieront de la *formation pertinente* et du *soutien constant* dont ils auront besoin pour assumer pleinement leurs responsabilités en matière de gestion financière.
- Bien qu'il ne s'agisse pas d'une question touchant strictement la gestion financière, il importe de noter que les nouvelles initiatives administratives, tels les services partagés et la réforme de l'approvisionnement, valent bien qu'on les poursuive, mais seulement si elles aboutissent à des *résultats réels*, si tous les intervenants participent vraiment et *si les économies et les gains en matière de ressources sont partagés*.

Un examen en temps opportun

1. L'APEX s'est inquiétée du risque que la réaction à de rares incidents associés à des fautes de jugement, à des erreurs et à des méfaits dans la fonction publique fédérale ne déclenche des bouleversements futiles et n'influe sur l'efficacité de tous les cadres.
2. Les cadres supérieurs reconnaissent qu'il y a certaines inquiétudes quant à l'application de l'actuel régime de gestion financière et n'ignorent pas les quelques cas flagrants de non-conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le fait de les régler ne peut qu'améliorer un système qui fonctionnait déjà bien dans l'ensemble. De fait, l'Association espère que l'on percevra tout changement au régime de gestion financière comme un geste positif et utile, et non simplement comme une réaction — ou une réaction excessive — aux préoccupations liées à l'efficacité générale du régime de gestion financière.

3. La collectivité des finances de la fonction publique est généralement respectée pour ses connaissances et le soutien qu'elle apporte aux cadres supérieurs. L'importance de la responsabilisation comptable est clairement comprise, et les cadres supérieurs en tiennent compte dans leurs efforts pour assumer leurs responsabilités financières – bien qu'ils n'utilisent pas tous les outils à leur disposition. La sagesse commande de s'appuyer sur ces assises et de ramener les choses à leur juste mesure de façon à ne pas gaspiller de nombreuses années d'efforts, ou de miner un véritable engagement en faveur de la gestion financière et de la fonction de contrôleur. Il ne faudrait pas que, par un souci extrême de la conformité et du processus à respecter, nous oublions les personnes pour lesquelles nous sommes là – les Canadiens et les Canadiennes. La *responsabilisation* n'est pas une alternative à notre *fonction*, qui est d'assurer un service : elle la complète.
4. L'APEX a jugé important, pour débiter, de comprendre la portée et la nature réelles des problèmes. C'est la raison pour laquelle, à la fin du printemps 2005, elle a lancé sa propre initiative sur l'administration financière, la responsabilisation et la transparence – « Équilibrer les comptes publics ».
5. Elle a d'abord mis sur pied un comité directeur pour superviser l'étude. Celui-ci était composé de 15 cadres supérieurs de la fonction publique et conseillers externes de TPSGC, de DEO, de Santé Canada, de la CNLC, de l'APECA, de l'Université Queen's, de la GRC, du MPO, du Conference Board du Canada, du SCT, du BVG et de l'ARC. Tout au long de ce processus ont participé un bon mélange de cadre hiérarchiques et de spécialistes financiers, des régions et de la région de la capitale nationale.
6. Elle a ensuite créé des tables rondes dirigées par les membres du comité directeur, en leur donnant pour mandat de recueillir les points de vue des cadres sur les sujets suivants :
 - ▶ la recherche de l'équilibre entre le rôle en évolution de la fonction financière et la gestion des programmes;
 - ▶ la surveillance et la transparence;
 - ▶ les réformes et les initiatives importantes.
7. Par ailleurs, elle a demandé à des cadres fédéraux de répondre à un sondage électronique comportant 70 questions sur les sujets mentionnés; le taux de participation a été très important, 1 100 cadres ayant répondu. Ceci indique clairement que les cadres supérieurs ont des inquiétudes et des points de vue à partager. Leurs réponses ont alimenté la recherche des tables rondes.
8. Lors d'une retraite tenue en octobre 2005, un groupe de cadres a discuté des conclusions des tables rondes et des résultats du sondage pour ensuite s'entendre sur les

Le sondage réalisé auprès des cadres supérieurs nous a fourni des renseignements utiles, car le taux de participation était élevé, sans compter les nombreux commentaires personnels. Ces commentaires ainsi que les résultats statistiques généraux sont mis en relief dans ce rapport. L'annexe 2 présente les résultats détaillés.

recommandations à inclure dans son rapport public. En plus de présenter une série de conclusions et de recommandations, le présent document résume les résultats.

Une période propice au changement

9. L'APEX reconnaît que le gouvernement est en train d'apporter un certain nombre de changements au régime de gestion de la fonction publique. Parmi ceux-ci figurent :
 - ▶ la modification des politiques et des pratiques régissant la fonction de contrôleur;
 - ▶ le rétablissement des rôles confiés aux agents des finances;
 - ▶ la revitalisation des fonctions de vérification et de surveillance;
 - ▶ l'adoption de diverses approches nouvelles en matière de gestion, y compris :
 - l'introduction des services partagés (clients internes et externes à la fois);
 - la modernisation nécessaire d'importants systèmes dans tous les secteurs;
 - la poursuite des efforts visant à modifier les moyens de mesurer le rendement.
10. L'Association se réjouit plus particulièrement des améliorations proposées au régime de gestion financière. Combinés — et bien appliqués —, ces changements seront une façon de relancer les principes énoncés par les Commissions Glassco et Lambert, moyennant une certaine modernisation apportée au cours des dernières décennies. Les cadres supérieurs sont au cœur de ce projet de responsabilisation en raison de leur rôle dans la conception, la mise en œuvre, la direction des activités, la reddition des comptes visant la prestation des services au public et l'administration des programmes gouvernementaux.

La responsabilisation : l'équilibre des responsabilités

11. L'APEX soutient un régime de gestion financière fort qui :
 - ▶ encourage la probité, la transparence et la prestation efficace des services gouvernementaux;
 - ▶ n'est pas alourdi par des complexités administratives excessives;
 - ▶ établit clairement les responsabilités;
 - ▶ récompense la bonne gestion;
 - ▶ récupère et corrige les mauvaises utilisations de fonds publics.
12. Les cadres supérieurs de la fonction publique doivent constamment tenter d'atteindre l'équilibre entre deux rôles éventuellement conflictuels : d'une part, offrir des services au public aussi rapidement et efficacement que possible; d'autre part, respecter les processus et mécanismes de contrôle prescrits pour être en mesure de rendre compte de l'utilisation de l'argent des contribuables et d'en assurer l'optimisation.
13. Les questions liées à la probité, à l'équité et à la justice doivent dominer dans la mise en œuvre des programmes dans le secteur public. Dans un tel environnement, il est

presque impossible de concevoir un programme appelant des dépenses qui ne poserait aucun risque, compte tenu des ressources limitées et de la vitesse à laquelle on doit fournir des services aux citoyens, en plus de répondre aux attentes relatives au rendement.

14. Les mécanismes de contrôle imposés pour minimiser les risques peuvent parfois engendrer un sentiment de frustration chez trois groupes de personnes :
- ▶ des clients manifestant leur impatience face à des services qu'ils considèrent ne pas recevoir assez vite;
 - ▶ les personnes intervenant dans la surveillance et le suivi du processus de mise en œuvre – la direction interne ou des groupes d'intervenants –, qui n'hésiteront pas à exercer des pressions pour obtenir plus d'efficacité;
 - ▶ enfin, certains membres de la classe politique pour lesquels les programmes semblent paralysés par la bureaucratie, même si celle-ci découle de l'application de bonnes mesures de contrôle.
15. La plupart des cadres supérieurs réussissent à conserver cet équilibre dynamique au fil des ans, reconnaissant toutefois qu'il faut parfois intervenir pour le rétablir. Le sondage et les tables rondes de l'APEX confirment que les cadres supérieurs savent qu'ils peuvent compter sur l'appui des professionnels financiers dans leur organisation. Bien qu'il y ait encore de la place pour l'amélioration, toute intervention doit tenir compte de l'expérience acquise à ce jour et profiter d'un niveau de compréhension et de soutien élevé à l'interne.

Les divers aspects de la responsabilisation

16. La responsabilisation se manifeste sous diverses formes dans la fonction publique. Il y a celle qui force à « faire le travail » et celle qui pousse à « bien faire le travail ». Il existe toute une série d'initiatives qui traversent les frontières ministérielles et pour lesquelles les organismes centraux imposent d'autres types de responsabilités.

Les responsabilités fondamentales en matière de gestion

17. En ce qui a trait aux responsabilités liées à la gestion, les principaux aspects de la responsabilisation consistent à tenir compte :
- de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, y compris des politiques du Conseil du Trésor concernant la vérification, la vérification interne, la gestion financière, l'administration des contrats, la gestion du matériel et la préparation des parties I et II du budget des dépenses;
 - de la *Loi sur les langues officielles* et des politiques connexes;
 - des politiques du Conseil du Trésor concernant la classification et la rémunération, les relations du travail, la santé et la sécurité au travail et le harcèlement en milieu de travail;

- de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, y compris les politiques de la Commission de la fonction publique;
 - de la *Loi sur l'accès à l'information* et des lois sur la protection des renseignements personnels;
 - des politiques du Conseil du Trésor concernant la normalisation des sites Internet, l'image de marque fédérale et la gestion de l'information.
18. Si tous les fonctionnaires doivent se conformer aux lois et aux règlements ci-dessus, les cadres supérieurs jouent un rôle particulièrement important. Non seulement doivent-ils veiller à ce que l'on assume ces responsabilités, mais ils doivent aussi s'assurer :
- que les systèmes nécessaires à la formation et au perfectionnement du personnel sont en place;
 - que les méthodes suivies sont examinées et vérifiées en fonction du risque de déviation qu'elles posent;
 - que les politiques internes satisfont à ces exigences;
 - que les rapports sont examinés et que les décisions sont prises en vue d'apporter des corrections, des changements et des améliorations.

Les responsabilités liées à la mise en œuvre des programmes

19. Outre cette série de responsabilités fondamentales, les cadres supérieurs ont le devoir de s'assurer que les services sont fournis par l'unité organisationnelle qu'ils supervisent. Parmi les facteurs à considérer pour la gestion du rendement figurent :
- l'atteinte des objectifs établis dans les programmes;
 - le respect du budget fixé et la gestion des tensions internes;
 - la mise en œuvre équitable et juste des programmes;
 - la mise en œuvre des programmes, des politiques et des règlements de façon à ce que toute l'importance soit accordée à la diversité, aux langues officielles, aux réalités culturelles, aux différences régionales, aux préoccupations urbaines et rurales, à la confidentialité des renseignements, à la sécurité et à la vie privée des personnes, et ce, en temps opportun et de façon généralement conviviale;
 - la communication et l'utilisation de renseignements à des fins de gestion interne et pour répondre aux exigences externes de reddition des comptes.

Initiatives des organismes centraux visant l'amélioration

20. Il existe en outre un certain nombre d'initiatives visant l'amélioration déployées à l'échelle du gouvernement, dont les cadres supérieurs, à la fois à titre de gestionnaires ministériels et de « conscience des responsabilités sociales », doivent tenir compte, comme :
- les rapports de rendement ministériels sur les plans et les priorités;
 - les exigences liées au Cadre de gestion de responsabilisation;
 - un cadre redéfinissant la fonction de contrôleur dans les ministères;
 - un cadre sur la modernisation des ressources humaines, ainsi que les politiques du Conseil du Trésor concernant la planification et la responsabilisation en matière de ressources humaines, les valeurs et l'éthique, le mieux-être en milieu

- de travail (maintenant sous la supervision de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada);
- une initiative visant la modernisation de la fonction de contrôleur, y compris le Cadre de gestion intégrée du risque et les politiques du Conseil du Trésor concernant l'évaluation, la diversification des modes de prestation des services, les résultats horizontaux, la gestion axée sur les résultats, la gestion du risque et les questions de réglementation;
 - les initiatives visant l'amélioration des services, y compris la création de Service Canada et de l'initiative des Services ministériels et administratifs partagés.
21. Quelques-unes de ces initiatives imposées par les organismes centraux exigent la collaboration étroite des ministères. D'autres non. Chose certaine, elles consomment des ressources. Alors que certaines initiatives s'avèrent nécessaires pour améliorer la gestion gouvernementale globale, d'autres apparaissent moins utiles. La séparation du bon grain de l'ivraie est un défi constant pour les cadres lorsqu'ils ont à choisir les secteurs où allouer de rares ressources et du temps.
22. Les initiatives et les ensembles de responsabilités ne semblent pas toutes revêtir la même importance. De plus, certaines organisations ne disposent pas des ressources qui leur permettraient de bien mettre en œuvre chacune des initiatives de la manière souhaitée par un intervenant ou un autre. Aussi les cadres supérieurs sont-ils obligés de courir certains risques lorsqu'ils ont à jongler avec tout l'éventail de responsabilités.
23. Du point de vue de l'APEX, pour faire le travail, et le faire « correctement », il faut un équilibre adéquat entre la prestation des services et la conformité. C'est le prix à payer pour assurer l'optimisation de l'argent des contribuables canadiens. Les responsabilités fondamentales en matière de gestion et de mise en œuvre des programmes que nous avons présentées devraient être la véritable priorité des cadres supérieurs. Le gouvernement doit faire preuve de prudence s'il apporte des changements sur d'autres plans, afin de ne pas tout déséquilibrer.

Principaux résultats du sondage de l'APEX auprès des cadres sur la gestion financière

- Les cadres ont généralement confiance dans la fonction de contrôleur et le système de gestion financière, estimant qu'ils sont bien informés, soutenus et formés.
- Ils se disent bien informés au sujet de leurs responsabilités de gestionnaires; ils ont des comptes à rendre; ils sont généralement bien soutenus par le personnel du secteur des finances.
- Ils sont très sensibilisés au besoin d'atteindre les résultats attendus tout en observant les procédures appropriées.
- Ils jugent que le régime penche du côté de la conformité au détriment de résultats efficaces et des services au public (non parce qu'ils ne respectent pas les règles, mais parce qu'ils sont très conscients des ressources et du temps consacrés à la conformité).
- Ils appuient vigoureusement le rôle confié au Bureau du vérificateur général et sont convaincus de l'utilité de la vérification interne.

- Ils estiment fournir de bons renseignements au Parlement, mais ils ne savent pas si ceux-ci sont bien compris.
- Ils sont ambivalents au sujet de l'efficacité des systèmes financiers en place et se demandent si les organismes centraux se préoccupent des répercussions des divers projets sur les coûts et les services.
- Ils perçoivent l'examen des dépenses et d'autres exercices du genre comme une « chasse aux économies » qui ne tient pas compte de la distorsion des programmes ou du niveau de service.
- Bien que cela ne concerne pas la gestion financière en soi, nous notons que les cadres croient peu aux économies de coûts ou aux améliorations de services engendrées par le partage centralisé des services. Ils estiment plus prometteurs les efforts régionaux visant le partage des services.
- Ils trouvent important de réduire la paperasserie pour les organisations sans but lucratif, même si cet aspect ne dépend pas directement de la gestion financière.

Aller au fond du problème : le changement des attitudes

24. Selon l'Association, il faudra plus que des corrections mineures aux systèmes pour dissiper le malaise qui caractérise actuellement les relations entre le Parlement, le gouvernement et la fonction publique. Le défi fondamental n'est pas légal ou technique, mais culturel. Toutes les parties à ce paradigme doivent changer pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes.

Ce que révèle le sondage

« Les députés semblent mal informés au sujet des programmes ministériels. Cette remarque n'est pas forcément une critique des députés, car il s'agit plutôt du résultat inévitable de leur manque de personnel. »

25. L'essence de la culture organisationnelle réside dans la manière de se comporter, d'agir les uns envers les autres et d'assumer ses responsabilités. Voilà où il faut du changement. La culture du blâme et du « je t'ai eu! » règne actuellement en maître dans le discours parlementaire. Jusqu'à ce qu'elle disparaisse, ni le gouvernement ni la fonction publique ne pourront répondre adéquatement au besoin légitime et essentiel du Parlement de recevoir et d'utiliser de façon pratique l'information financière. Par ailleurs, le gouvernement ne pourra pas bâtir une fondation de confiance et de crédibilité avant d'avoir établi des régimes de responsabilisation plus clairs, renforcé sa transparence et veillé à ce que les actes répréhensibles isolés soient découverts et gérés comme il se doit.
26. Cela signifie également que la fonction publique doit être mieux outillée pour composer avec les erreurs, gérer les risques et exploiter ses compétences essentielles en matière de gestion des finances. Les fonctionnaires sont à la recherche de moyens de mieux servir le gouvernement et les parlementaires en leur fournissant de l'information de qualité, en reconnaissant les erreurs et en tentant d'en tirer des leçons. Il est trop courant, de nos

jours, de pousser des fonctionnaires vers une attitude défensive, ce qui ne peut qu'aggraver les conflits.

Recommandation de l'APEX n° 1

Les parlementaires et les hauts fonctionnaires devraient s'engager :

- *à revoir le processus d'examen des dépenses que suit actuellement le Parlement, y compris le cycle budgétaire, afin de permettre une plus grande participation des parlementaires;*
- *à évaluer comment se déroulent la reddition des comptes au Parlement et la préparation de rapports sur le rendement à l'intention des Canadiens afin d'améliorer la compréhension des résultats;*
- *à concevoir un code d'éthique et de comportement pour régir les interactions entre les fonctionnaires et les parlementaires;*
- *à faire en sorte que le Parlement considère davantage la fonction publique comme une institution, ce qui favorisera les études et les examens à long terme à la place des comparutions épisodiques, des audiences commandées par l'actualité et des programmes qui portent à confusion.*

Des rôles en évolution : la fonction financière et la gestion des programmes

27. Les participants aux tables rondes et au sondage ont manifesté un solide appui au suivi constant du Cadre de gestion et de contrôle financiers (CGCF) afin de préciser les relations entre les gestionnaires « hiérarchiques » et ceux responsables des finances. Les répondants au sondage ont indiqué que tous les gestionnaires touchent aux finances dans une certaine mesure, mais qu'il importe de clarifier les rôles dévolus à chacun. Ils ont aussi dit que les pouvoirs délégués étaient clairs et compris.

Ce que révèle le sondage

« On insiste tellement sur la nécessité de se conformer aux règles que presque tout le monde a perdu de vue l'intention des procédures financières. Petit à petit, nous sommes étouffés par les menues tâches bureaucratiques. »

28. Le rôle de l'agent principal des finances (APF) est crucial. Il consiste notamment à fournir une orientation fonctionnelle :
- ▶ au personnel et à l'ensemble des gestionnaires des programmes; un rôle qui se traduit par des conseils, un suivi et une surveillance;
 - ▶ aux unités financières ministérielles qui ne relèvent pas de lui; un rôle qui se traduit par une surveillance et l'exercice de leadership dans la collectivité;

- ▶ dans tous les projets horizontaux, plus particulièrement pour la gestion des risques, l'établissement des coûts et la responsabilisation.

29. L'APF a également la lourde responsabilité de gérer les systèmes financiers, de fournir des analyses et, de plus en plus, de s'assurer que les propositions en train d'être examinées correspondent aux objectifs ministériels.

Ce que révèle le sondage

« Le problème, c'est que nos conseillers financiers sont débordés. »

30. L'APF ne peut cependant répondre à deux « maîtres » à la fois (le sous-ministre et le contrôleur général). Le Bureau du contrôleur général doit :

- ▶ fournir au gouvernement un cadre financier commun qui soit stable;
- ▶ veiller à placer les systèmes et les personnes qu'il faut là où il faut dans l'ensemble du gouvernement;
- ▶ se soucier de la qualité de la collectivité des finances entière pour répondre aux besoins du gouvernement, des ministères et des organismes.

Recommandation de l'APEX n° 2

Tout énoncé de politique concernant les responsabilités d'un APF ministériel devrait tenir compte des faits suivants :

- *Le sous-ministre / chef d'agence est l'agent ministériel supérieur responsable de tous les aspects du CGCF;*
- *L'APF relève directement du sous-ministre / chef d'agence;*
- *L'APF fournit le centre d'expertise nécessaire à l'application efficace du CGCF ministériel, en plus d'offrir une orientation fonctionnelle :*
 - *aux gestionnaires des programmes;*
 - *aux unités financières ministérielles qui ne relèvent pas de lui;*
 - *aux projets horizontaux qui influent sur les activités ministérielles et les exigences relatives à la reddition des comptes et au fonctionnement;*
- ▶ *Tous les gestionnaires doivent veiller à l'application du CGCF dans leurs programmes respectifs;*
- ▶ *Les sous-ministres / chefs d'agences doivent s'assurer que les ententes ministérielles sur la gestion du rendement contiennent des attentes claires relativement au CGCF;*
- ▶ *Il importe de mesurer le rendement par rapport à ces attentes, et d'en tenir compte pour calculer la rémunération au rendement des cadres supérieurs.*

Surveillance et transparence

31. L'APEX ne croit pas que le fonctionnement des activités gouvernementales souffre d'un manque de surveillance et de transparence. Le défi à cet égard est double :

- ▶ extraire l'information importante des abondantes données inondant tous les échelons ministériels, ainsi que les niveaux supérieurs;
- ▶ mettre de l'ordre dans les rôles dévolus à chacun.

Ce que révèle le sondage

« Il est aussi important de parler des personnes qui font bien leur travail que de celles qui le font mal. »

32. L'APEX est d'avis que la culture actuelle empêche les ministères d'agir de façon plus ouverte et dynamique pour admettre leurs erreurs, apporter les corrections qui s'imposent et poursuivre leurs activités. Les résultats du sondage indiquent que, selon leur expérience récente, les cadres estiment que bon nombre d'outils souhaitables ne sont pas utilisés de façon appropriée et, plutôt que d'améliorer les programmes, finissent par s'ajouter aux autres mécanismes de contrôle.
33. Les cadres ont aussi exprimé leur ferme appui en faveur de la vérification interne, qu'ils jugent utile, et du rôle du vérificateur général, dont les efforts leur apparaissent bénéfiques.

Les participants à la Table ronde sur la surveillance et la transparence partageaient ce point de vue, mais ils ont attiré l'attention sur la confusion liée à l'utilité des divers outils. Selon eux, on se fie trop aux vérifications, axées sur les mécanismes de vérification de la conformité de base, et pas assez aux outils plus généraux – comme l'évaluation des programmes. (Les membres de cette table ronde ont relevé une tendance à confondre le concept de « vérification » avec celui de l'« évaluation des programmes ». Cette confusion peut donner la fausse impression, dans l'esprit du public, que « les règles n'ont pas été respectées », alors que le véritable enjeu consiste à adapter les objectifs des programmes ou les modes de mise en œuvre.)

Ce que révèle le sondage

« Les outils sont clairs, les comptes à rendre sont clairs, mais les nouveaux systèmes mis en place pour éviter les risques rendent tous ces outils inutiles puisqu'on ne nous fait plus confiance. »

34. La Table ronde a permis de cerner un certain nombre de défis à surmonter pour assurer une surveillance efficace :

- l'équilibre entre la prestation de services de qualité aux clients et l'application de mesures de contrôle adéquates;
- l'exercice de leadership par les organismes centraux relativement aux principales responsabilités

Ce que révèle le sondage

« Il faut examiner chaque reçu de taxi et toute la documentation liée au café que nous servons aux réunions pour approuver une facture de 250 \$. Espérons qu'il nous restera du temps pour examiner et analyser les dépenses d'un programme de 80 000 \$. »

- en matière de gestion, comme celles liées aux vérifications;
 - les limites financières;
 - les ressources humaines – la capacité de compter sur les personnes en mesure de procéder aux vérifications ainsi qu’à l’évaluation et à la gestion des processus;
 - une rémunération appropriée et la classification des ressources allouées à la vérification;
 - l’autonomie et l’objectivité;
 - une planification axée sur les risques efficace.
35. Les vérifications doivent porter à la fois sur les risques et la conformité. Les vérifications relatives à l’« optimisation des ressources » et les soi-disant « vérifications du rendement » n’en sont pas vraiment. Elles correspondent plutôt à des évaluations et à des examens. Des examens de la sorte exigent généralement des compétences différentes que celles nécessaires aux vérifications de la conformité.
36. Le plan pour établir des Comités de vérification indépendants du gouvernement, avec des rencontres annuelles avec des Ministres, a d’importantes implications quant à la relation entre un Ministre et son ou sa sous-ministre / chef d’agence. L’APEX croit fermement que le rôle, la composition et le rapport hiérarchique de ces Comités de vérification doivent supporter les imputabilités des dirigeants de la vérification et assurer que les sous-ministres / chefs d’agences sont bien servis

Recommandation de l’APEX n° 3

- *Les dirigeants de la vérification devraient relever du supérieur occupant le poste le plus élevé dans le ministère ou l’organisation pour garantir la conformité aux normes relatives à l’autonomie et à l’objectivité.*
- *Les relations établies entre les comités de vérification et les sous-ministres des ministères / chefs d’agences dans lesquels ceux-ci ont été mis sur pied devraient permettre aux premiers de rendre compte directement aux seconds. Les sous-ministres / chefs d’agences ont besoin de savoir qu’ils peuvent compter sur les conseils et les recommandations des comités de vérification sur des questions financières et non financières.*

Recommandation de l’APEX n° 4

- *Après avoir consulté le vérificateur général à ce sujet, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) devrait clarifier le sens donné à « vérification » et prendre les mesures nécessaires pour éviter un recours excessif aux exercices de vérification.*
- *Le gouvernement devrait élaborer un cadre de gestion des risques global, non seulement pour les programmes ministériels, mais aussi en vue de préciser les éléments à vérifier. La gestion des risques devrait également servir à établir les risques relatifs aux programmes, au moyen de mécanismes de contrôle réduits ou accrus.*
- *Le rôle du SCT en ce qui a trait à la fonction de vérification doit être précisé et plus activement exercé sur deux plans :*

- 1) *la recherche d'un processus de vérification rigoureux;*
- 2) *l'exercice des responsabilités liées à la fonction de contrôleur du Conseil, qui doivent avoir la préséance sur les vérifications.*

Cette recommandation comporte plusieurs corollaires. D'abord, il faut mettre en place une bonne politique exigeant l'établissement d'un système de vérification sensé et axé sur les risques dans chaque ministère. Ensuite, le SCT devrait créer et fournir des services de soutien à long terme pour un éventuel centre d'excellence au profit du personnel affecté à la vérification et des gestionnaires qui ont recours aux conclusions issues d'une vérification. Enfin, le SCT devrait jouer un rôle actif en matière de surveillance dans les cas de vérification qui traversent les frontières ministérielles. Aussi devrait-il se livrer à une analyse des risques globale pour déterminer les besoins liés à des vérifications qui concerneraient plus d'un ministère ou l'ensemble du gouvernement ET conserver la capacité de procéder à de telles vérifications.

Recommandation de l'APEX n° 5

- *Des ressources doivent être allouées pour soutenir la surveillance durable et à long terme.*
- *Les organismes centraux, en partenariat avec les ministères, doivent élaborer une stratégie des ressources humaines pour répondre aux besoins à long terme de l'ensemble des vérificateurs.*

Réformes et initiatives importantes, par exemple les services partagés

Même s'il ne s'agit pas en soi d'une question qui relève du régime de la gestion financière, la Table ronde sur les réformes et les initiatives importantes a cru bon de se pencher longuement sur l'Initiative des services partagés. Voici un résumé de son travail :

37. Les sondages auprès des cadres et la Table ronde sur les réformes et les initiatives importantes ont tous deux confirmé que les cadres étaient préoccupés par la vitesse et le nombre d'initiatives de changement lancées par les organismes centraux dont ils craignent qu'elles n'ébranlent l'opinion généralement positive du soutien offert par la collectivité de la gestion financière.
38. Il est évidemment important d'améliorer les systèmes, de rehausser le service à la clientèle et d'en réduire les coûts. Cependant, le rythme auquel se produisent ces changements doit être raisonnable, sinon la pendule risque d'osciller trop loin d'un côté ou de l'autre. Les cadres ont déjà assisté à trop de lancements d'initiatives qui n'ont jamais abouti, mais qui ont fait perdre beaucoup de temps et d'énergie. Ils ont aussi fait l'expérience des initiatives d'origine centrale qui offraient des fonds de démarrage intéressants, mais sans engagement à long terme pour soutenir la réalisation d'attentes qu'on n'avait pas prises en considération.

39. Le personnel éprouve une certaine lassitude du changement et est distrait de ses responsabilités de base et du besoin de surveiller les « affaires » du secteur public, comme la mise en œuvre des programmes et l'application des politiques et des règlements de manière rentable.

40. Malgré un certain cynisme, les cadres qui ont répondu au sondage perçoivent clairement le potentiel de nouveaux arrangements administratifs, comme les services partagés. Ils sont quelque peu sceptiques par rapport à cette initiative encore venue d'en-haut dont la mise en œuvre leur échoira peut-être au coût de leurs programmes. Cependant, ils sont toujours aussi convaincus que de nouveaux arrangements administratifs pourraient réduire les coûts.

Ce que révèle le sondage....

« Je crois fermement aux services partagés en tant que moyen de réduire les coûts. Cependant, le processus doit faire l'objet d'une bonne réflexion et il faut y consacrer assez de ressources. Le gouvernement a trop souvent échoué faute d'avoir pris le temps de déterminer ce qu'il fallait faire et dans quel but... rien ne porte à croire que le processus (l'initiative des services partagés) a été géré différemment cette fois. »

41. Une initiative de services partagés ne fonctionnera vraiment que :
- s'il y a un minimum de systèmes d'information communs en place;
 - si la fusion des bureaux est réelle, c'est-à-dire si un grand nombre de petits bureaux sont déménagés;
 - si le personnel touché et leurs syndicats participent au processus, soutenus par des politiques de réinstallation efficaces et un engagement solide envers le maintien de communications continues;
 - si elle est perçue comme un moyen de changer en profondeur la culture administrative et de mener à l'élaboration de nouvelles applications communes de services qui permettent de réaliser des économies réelles, et non pas comme un simple exercice de réduction de dépenses qui consomme des fonds au départ sans offrir de résultats à long terme. Les cadres émettent le message suivant : « Prenez le temps de bien faire les choses! »

Recommandation de l'APEX n° 6

- *Pour le partage des services, il faudrait adopter une approche de participation volontaire qui permettrait de mettre sur pied une « coalition des volontaires » afin de développer l'expertise et de rehausser la confiance envers l'initiative.*
- *Le partage des services ne devrait pas être organisé ou géré par les organismes centraux. Leur gestion devrait plutôt être assurée par des organisations particulières d'utilisateurs qui mettent l'accent sur la satisfaction des besoins des clients de manière rentable.*
- *Un mécanisme de gouvernance par les utilisateurs devrait être mis en place pour que les utilisateurs adhèrent pleinement à l'initiative et que celle-ci dispose des ressources*

nécessaires.

- *Les économies de dépenses grâce aux services partagés doivent être planifiées de manière stratégique, et non pas comme une initiative d'application générale.*
- *Les organismes centraux devraient limiter leur rôle, dans le cadre de l'initiative des services partagés, à l'élaboration des politiques administratives.*
- *Il faut clairement définir les responsabilités de chacun, tant au niveau politique qu'au niveau administratif.*
- *Les petits organismes doivent pouvoir compter sur des garanties et un soutien spéciaux pour les services.*
- *Le gouvernement doit viser un ou, au plus, deux ou trois plates-formes informatiques pour la fonction publique.*

Formation et qualifications professionnelles

-
42. Les louables efforts ministériels dans ce domaine doivent constituer la fondation d'une série de programmes de formation financière à plusieurs niveaux conçus pour toute l'administration publique. Il serait bon d'adapter ces programmes pour répondre aux besoins particuliers des ministères, mais seulement après avoir établi une solide fondation pour tous.
43. La question des qualifications professionnelles du directeur financier doit être résolue une bonne fois pour toute. L'APEX soutient qu'il est nécessaire d'obtenir des conseils financiers de la meilleure qualité possible, c'est pourquoi les qualifications professionnelles des titulaires de ce poste sont essentielles.
44. Selon l'APEX, si, parmi les exigences du poste de directeur financier, est d'avoir une accréditation du domaine des finances, il n'est pas logique que ce poste relève d'un sous-ministre adjoint, d'un directeur général ou d'un directeur (d'une petite organisation) responsable des activités ministérielles comme les ressources humaines et les technologies de l'information. Le rôle ministériel est plutôt celui d'un généraliste que d'un spécialiste.
45. Le regroupement des résultats des discussions de la Table ronde et du sondage auprès des cadres a permis de dégager une dernière recommandation : _____
-

Recommandation de l'APEX n° 7

- *La formation en gestion financière offerte aux cadres doit être appropriée à leur niveau et uniforme dans l'ensemble de l'administration publique.*
- *Chaque cours ou activité d'apprentissage doit comprendre un volet d'évaluation des connaissances pour vérifier que la matière est bien comprise par les participants. Un recyclage régulier devrait être obligatoire sur tous les aspects de la gestion financière.*
- *La formation sur la délégation des pouvoirs devrait être obligatoire avant que les pouvoirs ne puissent être délégués.*

Conclusion

42. L'APEX croit que la motivation à la base des nouvelles réformes récemment annoncées n'est pas de corriger un nombre restreint d'erreurs de commission et d'omissions significatives, mais de changer notre culture organisationnelle. Nous devons mettre l'accent sur la meilleure compréhension de la responsabilité alliée à une solide prudence, ainsi que sur le développement des compétences pour la prestation des services et sur la compréhension de ce que cela signifie à tous les niveaux. Il s'agit du seul moyen d'atteindre la légitimité et la confiance qu'exige le public de la part de tous les intervenants. De plus, lorsque des actes répréhensibles sont commis, qu'ils soient délibérés ou le fruit d'une erreur bien intentionnée, ils doivent être traités pour ce qu'ils sont. Ils ne doivent pas être vus comme la preuve d'une panne du système ou encore mener à des changements massifs, dispendieux et corrosifs.
43. La responsabilisation ne fonctionne dans la pratique que si les parties prenantes en comprennent clairement et réciproquement les tenants et ses aboutissants, dont les rôles et les responsabilités de chacun et la manière d'en satisfaire les exigences. L'APEX a noté de trop nombreuses occasions où les responsables de certains résultats d'un programme ou du respect de certains processus ont honnêtement essayé de satisfaire les exigences - comme ils les comprenaient - mais ont été par la suite confrontés aux attentes différentes des vérificateurs externes ou des organismes de surveillance législatifs. Il n'y a présentement aucun processus gouvernementaux de normalisation des résultats et des attentes qui permette d'en tenir les organisations responsables selon des structures précisément définies.
44. L'APEX est convaincue que ses membres et les cadres qui ont répondu au sondage partagent les valeurs de la prudence et de l'engagement envers la bonne gestion financière. Ils veulent que l'on pare aux failles du système, mais ils ne peuvent le faire seuls.
45. L'APEX surveillera donc les progrès du gouvernement alors qu'il ira de l'avant avec son programme de gestion de la fonction publique au cours des 2 ou 3 prochaines années, de même que dans sa réponse aux recommandations de l'Association qui découlent de son Initiative sur la gestion financière.

ANNEXE 1 - Participants - Initiative de gestion financière de l’APEX

Comité directeur

Pierre de Blois (président)	APEX
Denis Chartrand	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)
Paul Choquette	APEX
George Cornwell	Diversification de l’économie de l’Ouest Canada (DEO) et ancien de l’APEX
Chantale Cousineau-Mahoney	Santé Canada
Peter Edwards	Commission de la fonction publique
Joe Freamo	Défense nationale
Serge Gascon	Commission nationale des libérations conditionnelles
Lucienne Godbout	Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)
Andrew Graham	Université Queen’s
David Jones	Gendarmerie royale du Canada (GRC)
Christine Loth	Pêches et Océans Canada
Marena McLaughlin	Service correctionnel Canada
Janet Milne	Le Conference Board du Canada
John Morgan	Secrétariat du Conseil du Trésor
Gaëtan Poitras	Bureau du vérificateur général du Canada
Penny Reedie	Infrastructure Canada
Michel Smith	APEX
Richard Tobin	Ressources naturelles Canada
Dan Tucker	Agence du revenu du Canada _____

Tables rondes

Des rôles en évolution : la fonction financière et la gestion des programmes

Chantale Cousineau-Mahoney (présidente)	Santé Canada
Guy Chevalier	CANAFE et Santé Canada
Paul Choquette	APEX
George Cornwell	DEO et ancien de l’APEX
Stephen Dixon	Privé
André Gareau	Ancien de l’APEX
Pat Gibson	TPSGC
Lucienne Godbout	APECA
Fred Pincock	TPSGC et ancien de l’APEX
Gaëtan Poitras	Bureau du vérificateur général du Canada
Ann Marie Sahagian	Secrétariat du Conseil du Trésor
Brian Sammon	Santé Canada
Bruce Sloan	Bureau du vérificateur général du Canada
Richard Tobin	Ressources naturelles Canada

Réformes et initiatives importantes

Serge Gascon (président)	Commission nationale des libérations conditionnelles
Jean Bélanger	Commission de l’immigration et du statut de réfugié du Canada
Ian Bennett	TPSGC
Ray Blewett	Affaires étrangères Canada

(Suite)

Annexe 1

Réformes et initiatives importantes (suite)

Monique Boutin	Bibliothèque du Parlement
Albert Caro	TPSGC
Paul Choquette	APEX
Bruce Deacon	Secrétariat du Conseil du Trésor
Andrew Graham	Université Queen's
Keith Hillier	Ministère des Anciens Combattants
Wayne Job	Secrétariat du Conseil du Trésor
Sandrine Leblanc	Commission nationale des libérations conditionnelles
Joanne McDonald	Bibliothèque nationale et Archives Canada
Charlene Sullivan	APECA
Richard Tobin	Ressources naturelles Canada

Surveillance et transparence

David G. Jones	GRC
Glenn Bloodworth	Ancien de l'APEX
David Elder	École de la fonction publique du Canada
Dorothy Franklin	Infrastructure Canada
Andrew Graham	Université Queen's
Robert Lafleur	Ancien de l'APEX
Guy Pierre-Canel	Agence du revenu Canada
Gaétan Poitras	Bureau du vérificateur général du Canada
Barbara Sliter	Développement social Canada

Retraite

Pierre de Blois (président)	APEX
Denise Amyot	APEX
Guy Chevalier	Santé Canada
Paul Choquette	APEX
Chantale Cousineau-Mahoney	Santé Canada
Bob Emond	APEX
Serge Gascon	Commission nationale des libérations conditionnelles
Lucienne Godbout	APECA
Andrew Graham	Université Queen's
Janet Milne	Le Conference Board du Canada
Lynda M Parker	Développement social Canada
Heather Parry	Ministère des Anciens Combattants
Guy Pierre-Canel	Agence du revenu du Canada
Gaétan Poitras	Bureau du vérificateur général du Canada
Barbara Sliter	Développement social Canada
Michel Smith	APEX
Charlene Sullivan	APECA
Richard Tobin	Ressources naturelles Canada

ANNEXE 2 – Résultats du sondage - Initiative de gestion financière de l’APEX

Contexte

1. **Le nombre de répondants** : 1 099 répondants (952 en anglais - 147 en français). Aucun répondant de l’Ontario en français, mais 12 répondants du Québec en anglais.
2. **Les échelons des postes** : 58 p. 100 sont des cadres EX-1; 24 p. 100, des EX-2; 14 p. 100, des EX-3; 3 p. 100, des EX-4; 1 p. 100, des EX-5. Quarante-sept répondants sont des EX-4 et EX-5. Quelques sous-ministres ont également répondu. Cette répartition des cadres est représentative de la fonction publique.
3. **Le lieu de travail** : 66 p. 100 des répondants travaillent dans la région de la capitale nationale; 12 p. 100 dans l’Ouest; 8 p. 100 dans l’Est; 9 p. 100 en Ontario et 5 p. 100 au Québec. Certains répondants ont aussi indiqué qu’ils travaillaient à l’étranger.
4. **L’ancienneté** : 92 p. 100 des répondants ont plus de 10 ans d’ancienneté dans la fonction publique, pas nécessairement en tant qu’EX. Un (1) pour cent des répondants anglophones et 8 p. 100 des répondants francophones ont 1 an de service.
5. **L’ancienneté en tant que cadre** : 54 p. 100 des répondants ont moins de 5 ans d’ancienneté en tant que cadre; 20 p. 100 entre 6 et 9 ans; 26 p. 100 plus de 10 ans.
6. **Le type de travail** : 26 p. 100 travaillent dans le secteur des politiques; 22 p. 100 en planification stratégique; 23 p. 100 aux opérations à l’AC; 32 p. 100 aux opérations régionales et locales; 19 p. 100 dans les services de soutien (finances, RH) à l’AC; 6 p. 100 dans un organisme central; 4 p. 100 dans les services de soutien régionaux et locaux. Douze (12) pour cent ont répondu « autre type de travail » (génie, systèmes, vérification et évaluation, APEX, communications, service étranger, ressources humaines, TI, économie, conseils fédéraux, recherche, sous-ministre, gestion de projet, société d’État, services exécutifs, directeur de pénitencier, agent du Parlement, sciences, etc.).
7. **L’éducation** : Plus de 90 p. 100 des répondants détiennent un baccalauréat; 28 p. 100, une maîtrise; 5 p. 100, un diplôme de CA; et 5 p. 100 une maîtrise en administration des affaires.
8. **L’importance des responsabilités budgétaires** : 4 p. 100 des répondants n’ont pas de budget à gérer. Les trois quarts gèrent un budget de plus de 1 million de dollars, et un tiers un budget de plus de 10 millions.

Les outils nécessaires à l’exécution des tâches

9. Plus de 80 p. 100 des répondants étaient plutôt ou tout à fait d’accord pour dire que **les responsabilités des agents financiers et des cadres étaient claires et bien documentées.**

Annexe 2

10. Plus de 70 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**une fois les pouvoirs financiers attribués, les responsabilités et les attentes de rendement sont elles aussi bien documentées.**
11. Plus de 70 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils sont informés de leurs responsabilités financières en temps opportun de façon à bien comprendre leurs obligations de rendre compte.**
12. Plus de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **leur ministère maintient un équilibre approprié entre les fonctions financières centralisées et les délégations permettant aux gestionnaires d'exercer un pouvoir discrétionnaire pour répondre aux besoins des clients.**
13. Soixante-dix (70) pour cent des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils disposent des pouvoirs et de la marge de manœuvre nécessaires pour remplir leurs fonctions.**
14. Deux tiers des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**on les informe régulièrement sur leurs responsabilités financières.**
15. Plus de 80 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord (plus de 50 p. 100 sont tout à fait d'accord) pour dire qu'**ils délèguent les pouvoirs et les responsabilités nécessaires à leurs subordonnés.**
16. Trois quarts des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **tous les membres du personnel de leur ministère à qui ils délèguent des pouvoirs doivent signer des documents à cet égard et reçoivent de l'information sur la façon de les utiliser.**
17. Deux tiers des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **dans leur ministère, les pouvoirs financiers permettent aux gestionnaires de répondre aux besoins locaux et régionaux.** Une analyse restreinte aléatoire des réponses à cette question permet de constater que la totalité des réponses régionales sont plutôt ou tout à fait d'accord avec cet énoncé.
18. Les répondants sont partagés (un tiers est en désaccord, un tiers en accord) sur la question de savoir **s'ils croient que les pouvoirs financiers dans leur ministère permettent aux gestionnaires de travailler efficacement avec les partenaires, comme les organisations sans but lucratif, pour ce qui est de la prestation de services.** L'autre tiers des répondants a indiqué que cette question n'était pas pertinente dans leur situation.
19. Quant à l'affirmation « **Mes responsabilités financières s'accompagnent d'obligations de rendre compte trop lourdes** », il y a une différence nette entre les répondants anglophones et francophones. Plus de 60 p. 100 des Anglophones sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que le fardeau est trop important, alors que 69 p. 100 des répondants francophones sont plutôt ou tout à fait en désaccord.
20. Trois quarts des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils sont évalués sur **l'efficacité de leur gestion des ressources dont ils sont responsables.**

Annexe 2

21. Plus de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **leur ministère se soucie davantage de se conformer aux règlements et aux limites budgétaires que de gérer pour arriver à des résultats au titre des programmes.**
22. Deux tiers des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils disposent des informations financières nécessaires pour faire leur travail.**
23. Dans l'ensemble, les avis sont partagés également (50/50) sur la question de savoir s'ils croient que **les systèmes financiers de leur organisation sont à jour et pertinents et que ceux-ci leur fournissent des informations utiles à leur travail.** Soixante-trois (63) pour cent des répondants francophones sont plutôt ou tout à fait d'accord avec cette affirmation.
24. Plus de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils obtiennent de bons renseignements financiers techniques, particulièrement dans les secteurs à risques élevés pour leur service et leur ministère.**
25. À l'affirmation « **J'ai mon mot à dire dans les changements apportés aux programmes et aux facteurs de coût, particulièrement quand cela concerne mes responsabilités de gestionnaire** », les répondants anglophones et francophones réagissent différemment. Plus de 70 p. 100 des Anglophones sont plutôt ou tout à fait d'accord, alors que les Francophones sont partagés de part et d'autre, également.
26. Plus de 80 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **la gestion financière fait partie de leur entente de rendement et leur accord d'imputabilité avec leur supérieur.**
27. Plus de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**on reconnaît la qualité de leur gestion financière et de leur respect des règles.**
28. À la question de savoir s'ils croient que **la majeure partie de leurs tâches de reddition de compte consiste à prendre des mesures pour éviter les embarras plutôt que pour atteindre des résultats**, les Anglophones et les Francophones ont répondu différemment. Le groupe de répondants anglophones est scindé en deux parties égales qui sont d'accord et en désaccord. Pour leur part, 60 p. 100 des répondants francophones sont plutôt ou tout à fait en désaccord.
29. Plus de 90 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord (plus de 60 p. 100 étaient tout à fait d'accord) pour dire qu'**ils croient aux bons résultats et au respect des procédures et que ceux-ci ne peuvent être dissociés.**
30. Dans l'ensemble, 40 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord pour dire que **dans leur ministère, ils évitent d'imposer à leurs clients et à leurs partenaires trop d'obligations de rendre compte.** Les répondants francophones sont plus nombreux (50 p. 100) que leurs collègues anglophones à être en désaccord avec cette affirmation. En outre, 40 p. 100 de tous les répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord avec l'affirmation. Vingt (20) pour cent ont indiqué que cet énoncé ne s'applique pas à leur situation.

Annexe 2

31. Les trois quarts des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **les conseillers financiers de leur organisation sont très compétents et capables d'aider.**

Surveillance et transparence

32. Environ 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **les vérifications réalisées sur leurs activités peuvent les aider plutôt que leur nuire.** Douze (12) pour cent ont indiqué que cet énoncé ne s'appliquait pas à leur situation.
33. Les répondants sont partagés également sur le fait que **les augmentations suggérées des ressources affectées à la vérification interne les aident dans leur travail.** Sept (7) p. 100 des répondants indiquent que cette affirmation ne s'applique pas à leur situation.
34. Les trois quarts des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**il est possible de faire preuve de davantage de transparence dans la façon de gérer l'argent.**
35. Les avis des répondants sont partagés également pour ce qui est de dire **s'ils croient qu'on fait un bon travail pour expliquer les résultats de leur travail aux Canadiens et aux Canadiennes.**
36. Quatre-vingt (85) pour cent des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **la vérificatrice générale joue un rôle nécessaire et utile pour gagner la confiance des Canadiens et des Canadiennes face au travail qu'ils accomplissent.**
37. La moitié des répondants sont d'accord pour dire que **la vérificatrice générale doit disposer de plus de pouvoirs pour examiner les pratiques de gestion financière de leur ministère.** L'autre moitié des répondants est d'avis contraire.
38. Plus de 70 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **les vérifications et les évaluations internes sont bien planifiées dans leur ministère.**
39. Selon les deux tiers des répondants (plutôt ou tout à fait d'accord), **leur ministère évalue bien les risques et prend les mesures adéquates pour y remédier.**
40. Environ 56 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils sont tenus au courant des risques financiers et des risques associés aux programmes, ainsi que des mesures adoptées pour y remédier.**
41. Les répondants sont partagés quant au fait que **leur ministère tient compte des coûts des nouvelles mesures de contrôle et de leurs conséquences sur les programmes.**
42. Une faible majorité (57 p. 100) des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord avec l'énoncé que **dans leur ministère, le coût des nouvelles initiatives des programmes est bien établi et leur financement assuré avant leur lancement.**

Annexe 2

43. Près de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **les nouvelles initiatives des programmes ont un lien avec leur travail et les aident à fournir un meilleur rendement**. Treize (13) pour cent des répondants ont indiqué que cet énoncé était sans objet dans leur situation.
44. Quatre-vingt deux (82) pour cent des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils sont tenus au courant des initiatives pangouvernementales, comme la modernisation de la fonction de contrôleur et le Cadre de responsabilisation de gestion**.
45. Un peu plus de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **ces initiatives pangouvernementales sont appropriées, en plus d'avoir une forte valeur ajoutée**.
46. Un peu plus de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **le bureau revigoré de la vérificatrice générale entraîne une gestion financière plus effective dans la fonction publique**.
47. Plus de 70 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord pour dire que **les organismes centraux consacrent l'attention nécessaire aux coûts et aux conséquences sur la prestation des services quand ils appliquent de nouvelles politiques**. Soixante-quatorze (74) pour cent des répondants anglophones et seulement 58 p. 100 des Francophones sont en désaccord.
48. Les répondants sont partagés au sujet de l'affirmation que **l'information fournie au public et au Parlement sur les programmes et le rendement financier est de qualité supérieure et facile à comprendre**.
49. Les deux tiers des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord pour dire qu'**on informe bien les membres du Parlement sur le rendement de leur ministère**.
50. Dans l'ensemble, 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord pour dire que **les membres du Parlement prennent le temps de s'informer sur les programmes ministériels**. Les avis des répondants francophones sont partagés.

Changements en cours

51. **Les répondants sont partagés sur l'idée** que la réaffectation des budgets, à l'Examen des dépenses, rendra l'administration publique plus efficace.
52. Une faible majorité (55 p. 100) des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord pour dire que **les conséquences des réaffectations dans leur ministère sont bien considérées, particulièrement en ce qui concerne leur impact sur les services au public**. Six (6) pour cent des répondants ont indiqué que cet énoncé ne s'appliquait pas à leur situation.
53. Presque deux tiers des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord pour dire que **dans leur ministère, les conséquences des réaffectations sont bien considérées, particulièrement**

Annexe 2

en ce qui concerne leur impact sur la capacité de s'acquitter de ses responsabilités, comme en matière de soutien administratif. Cinq (5) pour cent des répondants ont indiqué que cet énoncé ne s'appliquait pas dans leur situation.

54. Les deux tiers des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils sont tenus au courant des initiatives de réforme financière de l'administration publique et de leurs conséquences dans leur ministère.**
55. Près de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord avec l'énoncé que **beaucoup de ressources peuvent être économisées si les services administratifs des différents ministères sont regroupés.**
56. Près de 60 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **les programmes régionaux de nombreux ministères doivent travailler ensemble en tant qu'un seul et même groupe opérationnel, surtout pour ce qui est des services de soutien comme les RH et les TI.** Un échantillon des réponses régionales révèle que 90 p. 100 des répondants régionaux sont plutôt ou tout à fait d'accord avec cet énoncé.
57. À l'énoncé « **il est réaliste pour l'ensemble de l'administration publique de regrouper et de partager les services administratifs, comme les RH et les TI** », 64 p.100 des répondants anglophones sont plutôt ou tout à fait en désaccord, alors que 57 p. 100 des Francophones sont plutôt ou tout à fait d'accord.
58. Les deux tiers des répondants anglophones sont plutôt ou tout à fait en désaccord avec l'énoncé qu'**il est possible de faire mieux pour réduire les frais administratifs grâce à des techniques novatrices telles que l'impartition des services administratifs de base au secteur privé, comme le travail administratif et clérical**, alors que les répondants francophones sont partagés de part et d'autre.
59. Un peu moins de 60 p. 100 des répondants anglophones sont plutôt ou tout à fait en désaccord, mais un peu plus de 60 p. 100 des répondants francophones sont d'accord, pour dire que **les ministères peuvent travailler ensemble dans de nombreux secteurs pour réduire leurs coûts et qu'ils disposent d'incitatifs pour le faire.**
60. Presque deux tiers des répondants anglophones sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **le regroupement des services entraînerait une perte de contrôle de la qualité**, alors que les répondants francophones sont partagés.
61. Plus de 60 p. 100 des répondants anglophones sont plutôt ou tout à fait en désaccord pour dire qu'**il sera possible de gérer et de contrôler les services regroupés qui seront reçus**, alors que près de 60 p. 100 des répondants francophones sont plutôt ou tout à fait d'accord.
62. Plus de 60 p. 100 des répondants anglophones sont plutôt ou tout à fait d'accord avec l'énoncé que **le regroupement des services des ministères mettra en péril leur capacité d'assumer pleinement leurs responsabilités de reddition de compte**, alors que 52 p. 100 des répondants francophones sont plutôt ou tout à fait en désaccord.

Annexe 2

63. Quatre-vingt-douze (92) pour cent des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord (dont 57 p. 100 sont tout à fait d'accord) pour dire que **le regroupement des services des ministères exigera qu'ils expriment avec précision leurs attentes face aux organismes qui assureront ces services.**
64. Presque deux tiers des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**il faut mettre davantage l'accent sur la collaboration régionale en matière de services regroupés et moins sur les initiatives nationales.** L'étude des réponses des cadres régionaux révèle qu'à plus de 80 p. 100, ils sont plutôt ou tout à fait d'accord avec cet énoncé.

Capacité et formation

65. Presque 80 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils obtiennent des renseignements et de l'aide pour comprendre leurs responsabilités financières.**
66. Les deux tiers des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils comprennent les initiatives financières intergouvernementales et qu'ils voient en quoi elles se rapportent à leur travail.**
67. Dans l'ensemble, près de 70 p. 100 des répondants sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire que **le personnel de leur ministère a accès à des cours appropriés de formation en gestion financière.** Encore plus de répondants francophones (80 p. 100) ont dit qu'ils étaient tout à fait d'accord.
68. Les deux tiers des répondants francophones étaient plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'**ils reçoivent une formation de mise à niveau suite à un changement influant sur leurs responsabilités de gestion financière,** alors que l'avis des répondants anglophones est partagé.
69. Soixante (60) pour cent des répondants sont plutôt ou tout à fait en désaccord pour dire que **leur ministère n'applique des changements en matière de finances que si le personnel a reçu toute la formation nécessaire.** Six (6) pour cent ont indiqué que cet énoncé ne s'appliquait pas à leur situation. _____