

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport ministériel sur le rendement 2008-2009

Copie originale signée par

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Message du président	1
Section I : Survol du ministère	3
Raison d'être	3
Responsabilités.....	3
Résultat stratégique et architecture des activités des programmes	4
Sommaire - Rendement	5
Progrès touchant les priorités ministérielles	7
Contribution des priorités au résultat stratégique.....	9
Cadre opérationnel et analyse du risque	15
Profil des dépenses.....	18
Section II : Analyse du rendement par activité de programme.....	21
Activité de programme 1 : Élaboration et surveillance de la politique de gestion.....	21
Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière	28
Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	33
Activité de programme 4 : Services internes	34
Section III : Renseignements supplémentaires	38
Principales données financières	38
Analyse des tendances.....	39
Autres éléments d'intérêt	41
Liste de tableaux supplémentaires	41

Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2008-2009* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat). Ce rapport donne un aperçu des mesures qui ont été prises pour rendre le gouvernement plus efficace et en harmonie avec les priorités des Canadiens, nombre d'entre eux étant touchés par la récession économique mondiale.

Le Secrétariat peut être fier de ses réalisations de la dernière année. Il a contribué à la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada, dont l'objectif consistait à stimuler l'économie au cours d'une période de 24 mois. Jamais dans l'histoire du Canada un budget n'avait été présenté si tôt dans l'année. Grâce à un certain nombre de mesures novatrices, les responsables du Secrétariat ont placé le gouvernement en position de réagir rapidement et efficacement aux besoins des familles et des entreprises canadiennes, tout en continuant à assurer la responsabilité et la transparence. En seulement 42 jours, les ministres du Conseil du Trésor ont passé en revue des autorisations de dépenser de l'ordre de 20 milliards de dollars, ce qui a permis au Canada d'offrir l'un des ensembles de mesures de stimulation les plus imposants et les plus rapides parmi les pays du G8.

Le Secrétariat a également continué à améliorer la gérance des fonds publics au moyen de son Système de gestion des dépenses, qui comprend des examens stratégiques de chacun des ministères sur un cycle de quatre ans. Au cours de la dernière année, 21 ministères et organismes représentant environ 27 p. 100 du montant total des dépenses de programme du gouvernement ont pris part à la deuxième série d'examen. Les économies ainsi réalisées ont servi à financer les priorités énoncées dans le budget fédéral de 2009.

Parmi les autres réalisations ayant nécessité la collaboration étroite de plusieurs ministères, mentionnons la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au sein du Secrétariat. Le nouveau bureau regroupe les fonctions de l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada et celles du Secrétariat dans les domaines du régime de pensions et d'avantages sociaux, des relations de travail et de la rémunération. Cette réorganisation importante, qui réduira les chevauchements et les doublons, résulte de l'examen stratégique horizontal de 2008 de six organisations fédérales investies de responsabilités en gestion des ressources humaines. Elle se conforme aux recommandations du deuxième rapport annuel du Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique.



Cette année, nous avons également conclu et signé 19 conventions collectives et avons accéléré les négociations avec 26 des 27 tables des négociations collectives. Je suis particulièrement fier du travail que nous avons accompli pour actualiser le régime d'équité salariale axé sur les plaintes et la confrontation qui supposait un processus long et coûteux. Dans le cadre de la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*, nous avons établi un processus rigoureux qui permet de veiller à ce que les employeurs règlent les questions d'équité salariale en temps opportun.

Grâce à son Plan d'action lié au labyrinthe de règles, le Secrétariat a continué à alléger les règles, les exigences et les processus superflus et inefficaces qui empêchent les fonctionnaires d'offrir des programmes et des services de première qualité aux Canadiens. Par exemple, cette année, nous avons diminué de 80 p. 100 les exigences en matière de rapports liées à nos politiques ayant trait aux ressources humaines.

Ces initiatives, et de nombreuses autres, s'inscrivent dans notre engagement continu d'excellence en gestion dans la fonction publique du Canada. Je me réjouis à l'idée de miser sur la collaboration des femmes et des hommes engagés et dévoués qui œuvrent au Secrétariat.

Copie originale signée par

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Section I : Survol du ministère

Raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) est l'organe administratif du Conseil du Trésor. En cette qualité, il appuie les ministres du Conseil du Trésor et renforce le mode de gestion du gouvernement afin de mieux servir les Canadiens et de veiller à l'optimisation des ressources dans le cadre des dépenses du gouvernement.

Responsabilités

Le Secrétariat de concert avec l'École de la fonction publique du Canada, le Commissariat au lobbying du Canada et le Commissariat à l'intégrité du secteur public forment le portefeuille des organisations qui soutiennent le Conseil du Trésor. Depuis le 2 mars 2009, l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) est devenue le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines¹ (BDPRH) et occupe maintenant des locaux au sein du Secrétariat. Un rapport ministériel sur le rendement distinct pour 2008-2009 a été publié concernant l'ancienne agence et il se trouve sur le site Web du Secrétariat.²

Le Conseil du Trésor est un comité de ministres du Cabinet investi de multiples responsabilités de gestion de l'excellence, d'élaboration de politiques et de surveillance du budget. À titre de gestionnaire général de l'administration publique, le Conseil du Trésor exerce les trois principaux rôles suivants :

- Il agit à titre de conseil de gestion du gouvernement, responsable de promouvoir l'amélioration du rendement de la direction, d'élaborer des politiques et d'établir des priorités de gestion des biens et des ressources du gouvernement, et de superviser la fonction de réglementation du gouvernement.
- Il agit à titre de service du budget du gouvernement chargé d'étudier et d'approuver les plans de dépenses proposés des ministères.
- Il fait office d'employeur de l'administration publique centrale, responsable de la gestion des ressources humaines.

Le Secrétariat formule des recommandations et appuie le Conseil du Trésor dans chacun de ses rôles en donnant des conseils en matière de politiques, de directives, de règlements et de dépenses de programme qui favorisent une saine gestion des ressources gouvernementales. Le Secrétariat assure également du leadership et donne des conseils aux responsables des fonctions de gestion au sein des ministères,³ tout en respectant la responsabilité et l'obligation de rendre compte premières des administrateurs généraux en matière de gestion de leurs ministères et leurs rôles en tant qu'administrateurs des comptes. Par l'entremise du Bureau du contrôleur général du Canada (BCG), le Secrétariat est responsable de l'orientation, du leadership et du renforcement des

1. <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/index-fra.asp>

2. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

3. Dans le présent document, le mot « ministère » désigne à la fois les ministères et les organismes.

capacités pangouvernementaux dans les domaines de la gestion financière et de la vérification interne. Avec la création du BDPRH, le Secrétariat soutient la gestion des ressources humaines (RH) dans l'ensemble de la fonction publique, notamment la gestion des politiques et des programmes sur les relations de travail, la rémunération, les pensions et les avantages sociaux.

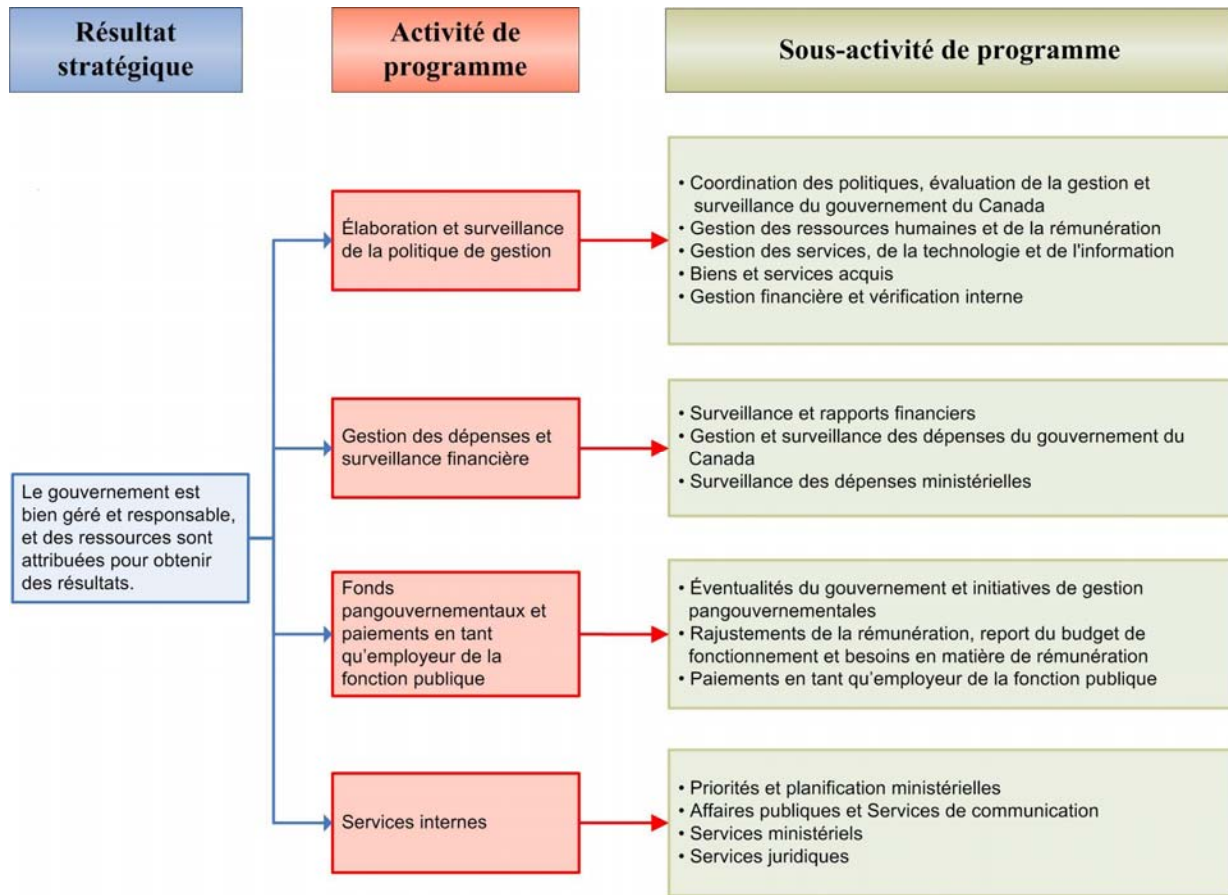
Le Secrétariat joue trois rôles centraux relativement aux divers ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral :

- ▶ un rôle de surveillance, qui comprend l'établissement de politiques, de normes et de rapports sur la gestion globale et le rendement budgétaire au sein du gouvernement;
- ▶ un rôle d'habilitation, qui a pour but d'aider les ministères à améliorer le rendement de la gestion;
- ▶ un rôle de leadership pour gérer et modeler la gestion du secteur public.

Les fonctions du Secrétariat exercent une incidence directe sur la qualité de la gestion de la fonction publique fédérale ainsi que sur l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes et de la prestation des services du gouvernement.

Résultat stratégique et architecture des activités des programmes

Le diagramme ci-après illustre le résultat stratégique, les activités de programme et les sous-activités de programme qui forment l'architecture des activités des programmes (AAP) du Secrétariat. Il représente les programmes de base et illustre les résultats qui contribuent à la réalisation du résultat stratégique du Secrétariat.



Sommaire - Rendement

Les tableaux qui suivent établissent un sommaire des ressources totales du Secrétariat pour 2008-2009.

Ressources financières pour 2008-2009 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
2 050 779	2 860 854	1 959 625

Le Secrétariat a dépensé environ 1,9 milliard de dollars en 2008-2009. La majeure partie de l'écart entre les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles peut être attribuée à l'exigence de faire rapport des fonds pangouvernementaux centraux non attribués sous « Total des autorisations ». (Pour plus de détails, se reporter à la section Profil des dépenses.)

Ressources humaines pour 2008-2009 (équivalent temps plein)

Ressources prévues ⁴	Ressources réelles	Écart
1 455	1 512	57

Le nombre réel d'équivalents temps plein (ETP) excédait le nombre prévu d'ETP surtout parce que le Secrétariat a assumé des responsabilités supplémentaires dans les domaines suivants : les services informatiques interministériels, les litiges concernant l'équité salariale, ainsi que les relations de travail.

Tableau sommaire sur le rendement de 2008-2009 : données financières par activité de programme⁵ (en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008	2008-2009				Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
1. Élaboration et surveillance de la politique de gestion	135 196	136 343	136 137	160 777	153 568	Affaires gouvernementales ⁶
2. Gestion des dépenses et surveillance financière	59 401	49 442	53 622	56 489	51 491	
3. Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique	1 662 001	4 318 161	1 861 020	2 643 588	1 754 566	
Total	1 856 598	4 503 946	2 050 779	2 860 854	1 959 625	

Le tableau ci-dessus donne un sommaire du rendement de trois des quatre activités de programme (AP) pour 2008-2009. Les ressources humaines et financières des Services internes

4. Les ressources humaines prévues et réelles incluent 195 équivalents temps plein pour le Secteur des services ministériels.

5. Pour consulter les descriptions des programmes, se reporter au budget principal des dépenses à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>.

6. <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx>

(AP 4) sont réparties entre les autres AP du Secrétariat, conformément aux lignes directrices sur les rapports du Conseil du Trésor.

Une hausse de 13 p. 100 des dépenses au titre de l'AP 1 est surtout attribuable à l'augmentation des dépenses consacrées aux initiatives déjà approuvées, comme la reconstitution du BCG, l'amélioration de la Direction du dirigeant principal de l'information et la surveillance des services gouvernementaux. Les dépenses réelles étaient inférieures au total des autorisations en raison de la diminution des besoins en matière de soutien aux litiges et des retards dans le financement des projets. Malgré le fait que certains travaux ont été retardés, le Secrétariat a respecté la plupart des engagements décrits dans son *Rapport sur les plans et priorités 2008-2009*⁷ (RPP) et a considérablement rehaussé l'efficacité du gouvernement.

Les dépenses réelles de l'AP 2 ont diminué par rapport à 2007-2008, essentiellement en raison de la fin des dépenses consacrées au Projet de renouvellement des systèmes du service du budget.

À titre de service du budget du gouvernement, le Secrétariat se voit allouer des ressources à titre de fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique. Ces activités, qui sont décrites à l'AP 3, expliquent la majeure partie de l'écart dans les dépenses du Secrétariat. La majorité des augmentations peuvent être attribuées à la hausse du coût du régime d'avantages sociaux des employés. (Pour plus de détails, se reporter à la section Profil des dépenses.)

Progrès touchant les priorités ministérielles

L'objectif à long terme du Secrétariat consiste à réaliser son résultat stratégique. L'importance de ce résultat a été expressément reconnue dans le discours du Trône du 19 novembre 2008,⁸ dans lequel le gouvernement avait établi que « rendre le gouvernement plus efficace » était l'une de ses grandes priorités.

Pour réaliser des progrès en vue d'atteindre ce résultat stratégique, le Secrétariat a établi trois priorités ministérielles dans son RPP 2008-2009.⁹ Les réalisations principales à l'appui de ces priorités sont mises en relief ci-après. Le Secrétariat a également joué un rôle important dans l'accélération de la mise en œuvre du budget fédéral de 2009.

7. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/tbd/tbdtb-fra.asp>

8. <http://www.sft-ddt.gc.ca/fra/media.asp?id=1383>

9. Le Secrétariat élabore actuellement un cadre de mesure du rendement (CMR) conformément à la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (voir <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14252§ion=text#>). Par conséquent, des indicateurs et des objectifs n'ont pas été publiés dans son RPP 2008-2009. Le profil de certaines initiatives est établi ici pour illustrer les progrès réalisés à l'égard de la réalisation du résultat stratégique.

Priorité ministérielle 1 : Renforcer les pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion

- ▶ Le Plan d'action lié au labyrinthe de règles du Secrétariat, lancé en mai 2008, a largement contribué à la diminution des règles et des exigences en matière de rapports superflues et inefficaces.
- ▶ Les responsabilités et les obligations de rendre compte en matière de pratiques ministérielles de gestion ont continué à être clarifiées grâce à la mise en œuvre continue de la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) et de l'Initiative de renouvellement des politiques du Secrétariat.
- ▶ L'utilisation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et la réforme continue de l'administration des subventions et des contributions ont renforcé le rendement en gestion à l'échelle fédérale.
- ▶ L'entrée en vigueur de la *Loi sur le contrôle des dépenses*, qui fait partie de la *Loi d'exécution du budget de 2009*, a permis de réaliser des progrès importants en matière de la négociation et de signature des conventions collectives.

Priorité ministérielle 2 : Renforcer la gestion des dépenses axée sur les résultats et la surveillance financière

- ▶ Le Secrétariat a réagi aux circonstances économiques exceptionnelles vécues en 2008-2009 en créant un nouveau crédit central, d'une durée limitée, de 3 milliards de dollars et un processus accéléré d'examen et d'approbation du financement de nouveaux programmes. Cette mesure avait pour but d'accélérer la mise en œuvre en 2009-2010 des initiatives du budget fédéral de 2009.
- ▶ Les examens stratégiques des programmes et des dépenses de 21 ministères soutenaient une approche plus rigoureuse de gestion des ressources fondée sur les résultats. Le renouvellement de la *Politique d'évaluation* donnera lieu à une base de preuves plus solide dans le but d'éclairer les décisions en matière de programmes et de budget.

Le Plan d'action économique du Canada

Le budget fédéral de 2009 exposait le Plan d'action économique du Canada, qui avait pour but d'offrir des mesures de stimulation économique immédiates et de promouvoir la croissance à long terme.

Le Secrétariat a joué un rôle de leadership dans sa mise en œuvre. En 42 jours, le Secrétariat a appuyé les ministres du Conseil du Trésor dans le cadre de l'examen d'initiatives d'une valeur de 20 milliards de dollars, au moyen d'un mécanisme d'examen accéléré fondé sur le risque et axé sur l'application de la diligence raisonnable.

Priorité ministérielle 3 : Renforcer la gestion interne au Secrétariat

- ▶ Le Secrétariat a fait progresser le changement organisationnel dans le cadre de son Programme du changement pour renforcer le leadership stratégique, la collaboration et la gestion du risque.
- ▶ Les pratiques de gestion interne ont été améliorées, plus particulièrement dans des secteurs prioritaires comme l'évaluation, la technologie de l'information et la gestion de l'information.

Contribution des priorités au résultat stratégique

Dans son RPP 2008-2009, le Secrétariat a défini des priorités opérationnelles particulières à titre d'appui à ses trois priorités ministérielles. Voici les initiatives et les résultats clés qui illustrent les progrès ayant été faits à l'égard de la réalisation du résultat stratégique du Secrétariat.

1. Améliorer les pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion

- ▶ Harmonisation avec l'AP 1 : Élaboration et surveillance de la politique de gestion

Priorité opérationnelle	Type	État
1a) Les responsabilités et les obligations de rendre compte sont précisées relativement aux pratiques de gestion et aux attentes du ministère.	En cours	Satisfait à presque toutes les attentes

Poursuite de la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité*

La LFR a reçu la sanction royale en décembre 2006. Depuis, le Secrétariat a assumé la responsabilité de la mise en œuvre de certaines parties de la LFR et de son Plan d'action afférent. Il a également joué un rôle de coordination dans la mise en œuvre globale de la Loi, en présentant des séances d'information afin de mieux faire comprendre la Loi et ses répercussions, ainsi qu'en actualisant le site Web de la LFR¹⁰ à l'intention des parlementaires et des membres du public pour qu'ils puissent avoir accès à des nouvelles et à des renseignements à jour. En date du 2 juillet 2008, toutes les parties de la Loi étaient en vigueur.

L'adoption de modifications à la *Loi sur le lobbying* et à ses règlements d'application et la publication d'un guide à l'intention des titulaires de charge publique constituent les réalisations principales de 2008-2009. Le Commissariat au lobbying du Canada a ensuite été constitué pour appliquer la nouvelle loi.

Quelle est l'incidence? La LFR a renforcé la responsabilité du gouvernement du Canada et a augmenté son niveau de transparence à l'égard des Canadiens et des parlementaires. La mise en œuvre

10. <http://www.faa-lfi.gc.ca/index-fra.asp>

continue de la LFR appuie le programme de gestion du gouvernement, qui inclut la rationalisation de règles et la présentation de rapports, l'amélioration des mécanismes administratifs, ainsi que la promotion de l'innovation et de la gestion fondée sur le risque.

Démêler le labyrinthe de règles

Alléger la charge que représentent pour les fonctionnaires des règles, des exigences en matière de rapport et des procédures administratives complexes – ce qu'il est convenu d'appeler le « labyrinthe de règles » – voilà qui est essentiel si on veut offrir de meilleurs services aux Canadiens et aux Canadiennes (Discours du Trône, novembre 2008). Le Plan d'action lié au labyrinthe de règles comprend plus de 60 mesures coordonnées qui sont prises par divers ministères pour améliorer la façon d'exercer des activités afin de rendre le gouvernement plus efficient et efficace. Le Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique a donné son aval au Plan d'action dans son troisième rapport, intitulé « L'atteinte de résultats : Responsabilité et action »¹¹ (février 2009). On est notamment parvenu à réduire les exigences en matière de rapport liées aux politiques du Conseil du Trésor de 25 p. 100.

Incidences du labyrinthe de règles :

- Un gestionnaire de première ligne qui attend plus de 23 semaines pour doter un poste.
- Des bénéficiaires de subventions et de contributions qui font face à des frais généraux de 30 p. 100 pour se conformer aux règles et aux exigences de rapport.
- Technologie de gestion de la paie datant de 40 ans.

Quelle est l'incidence? Le Secrétariat a établi des objectifs et des attentes clairs afin de s'assurer que les règles sont proportionnelles au risque, de simplifier la présentation de rapports, et d'améliorer les processus administratifs. La mise en œuvre continue permettra d'améliorer encore davantage le rendement et de rehausser la valeur, tout en atténuant les inefficacités, en assurant une protection contre les risques majeurs et en préservant les obligations de rendre compte.

Priorité opérationnelle	Type	État
1b) Le rendement de la gestion est renforcé dans l'ensemble du gouvernement.	En cours	Satisfait à presque toutes les attentes

11. <http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&Page=information&Sub=publications&Doc=ar-ra/16-2009/3rd-3eme/index-fra.htm>

Cadre de responsabilisation de gestion¹²

L'instrument intégré du Secrétariat permettant d'évaluer le rendement en matière de gestion continue d'évoluer en réaction aux divers contextes des 52 ministères et organismes évalués. Le processus du CRG de 2008-2009 présentait une approche fondée sur le risque dans le domaine de la gestion des RH. D'autres activités de sensibilisation ont été exercées dans le but d'amener les ministères à participer : un lancement élargi a eu lieu pour que la méthodologie du CRG soit clarifiée et une conférence sur les pratiques avant-gardistes a donné aux ministères participants l'occasion de partager les pratiques exemplaires et de discuter des leçons tirées. L'amélioration des lignes directrices offertes par le Secrétariat a contribué, dans une proportion de 50 p. 100, à réduire les exigences en matière de rapports imposées aux ministères.

Examen quinquennal du CRG

Un examen de cet outil d'évaluation de la gestion a été effectué. Les résultats étayeront les améliorations apportées au CRG, comme la mise en œuvre d'une approche des évaluations ministérielles fondée sur le risque.

Quelle est l'incidence? La rationalisation et l'amélioration du processus du CRG ont réduit les exigences en matière de rapports. Le CRG continue de soutenir les ministères dans leur quête de l'excellence en matière de gestion.

Réforme de l'administration des programmes de subventions et de contributions

En mai 2008, le président du Conseil du Trésor a lancé le *Plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions*¹³ en réponse aux recommandations d'un groupe d'experts indépendant. Dans le cadre du Plan, une nouvelle *Politique sur les paiements de transfert* est entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2008. Un centre d'expertise sur les programmes de subventions et de contributions a été établi pour orienter la réforme des pratiques de gestion ainsi que pour diriger et soutenir les ministères. Le centre s'est essentiellement employé à travailler avec six ministères responsables de plus de 50 p. 100 du financement en subventions et contributions du gouvernement. Il s'est efforcé d'aider ces ministères à mettre en œuvre leurs plans d'action individuels en matière de subventions et de contributions. En outre, il a tenu 26 ateliers d'information dans tout le Canada, et créé un outil de partage des pratiques exemplaires.

Quelle est l'incidence? Cette réforme a eu pour incidence de donner une direction et du soutien relativement à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'action ministériels, ce qui a entraîné une diminution de 10 p. 100 du fardeau administratif lié aux programmes choisis. Ainsi,

12. <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-fra.asp>

13. <http://www.tbs-sct.gc.ca/gcr-esc/docs/2008/ragcp-rapsc-fra.asp>

l'engagement du gouvernement du Canada de simplifier l'administration, tout en renforçant la responsabilité en matière de gestion des subventions et des contributions, a été respecté.

2. Renforcer la gestion des dépenses axée sur les résultats et la surveillance financière

► Harmonisation avec l'AP 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière

Priorité opérationnelle	Type	État
2a) La gestion axée sur les résultats est renforcée et l'information sur les programmes et les dépenses est améliorée afin d'appuyer la prise de décisions relatives à l'affectation des ressources.	En cours	Satisfait à toutes les attentes

Examen stratégique

Les examens stratégiques sont des évaluations de toutes les dépenses de programme directes afin de veiller à l'excellence en matière de gestion et à l'optimisation des ressources. Le cycle d'examen de quatre ans aide les ministères à déterminer les possibilités de réaffecter des fonds à des priorités plus importantes et à des programmes offrant un meilleur rendement, c'est-à-dire ceux qui répondent le mieux aux besoins des Canadiens, s'harmonisent aux responsabilités fédérales et sont viables à long terme.

Les leçons tirées de la série d'examens de 2007, qui sont exposés dans le RMR 2007-2008, ont été intégrés à la planification et à l'exécution de la deuxième série. En 2008, 21 ministères et organismes ont effectué avec succès les examens stratégiques de leurs programmes et de leurs dépenses et ont fait part des résultats obtenus au Cabinet. Les réaffectations mentionnées dans la série de 2008 s'établissaient à 349 millions de dollars pour 2009-2010, à 449 millions de dollars pour 2010-2011, et à 586 millions de dollars pour 2011-2012, comme l'annonçait le budget fédéral de 2009. Ceci porte le montant total des dépenses de programme directes examinées au cours des deux premières années des examens stratégiques à une proportion de 42 p. 100.

Quelle est l'incidence? Les économies réalisées grâce au processus d'examen stratégique ont été réaffectées à des priorités plus importantes et à des programmes plus efficaces, ce qui permet d'appuyer une approche de gestion des fonds plus rigoureuse et fondée sur les résultats.

Améliorer la gestion des ressources humaines

En 2008, le Secrétariat a dirigé le premier examen stratégique horizontal. Il était axé sur la fonction centrale de gestion des ressources humaines (RH) et touchait six organisations investies de responsabilités en gestion des RH. L'examen a donné lieu au regroupement des fonctions existantes de l'Agence de la fonction publique du Canada au Secrétariat, ce qui a amené la création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH), dont les locaux se trouvent au Secrétariat.

La création du BDPRH contribuera à rationaliser les fonctions de RH afin que les investissements en gestion des RH soient efficaces et efficients. Elle procurera en outre aux administrateurs généraux la souplesse dont ils ont besoin pour mieux attirer et gérer des employés, ce qui s'inscrit dans les constatations du Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique, qui recommandait dans son deuxième rapport annuel que les administrateurs généraux aient la responsabilité principale en matière de RH, et soient appuyés par un organisme central plus petit qui s'occuperait plus spécifiquement des fonctions nécessitant des approches et des politiques pangouvernementales.

Renouvellement de la *Politique d'évaluation*

La *Politique d'évaluation* renouvelée est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009. Sa mise en œuvre permettra d'améliorer la qualité des résultats des évaluations en établissant une norme applicable aux évaluations. Elle comporte, notamment, des critères d'évaluation de l'optimisation des ressources. Une directive et une norme de soutien ont également été créées. Des outils d'amélioration des compétences et des capacités d'évaluation dans l'ensemble du gouvernement sont en cours d'élaboration et seront diffusés en 2009-2010.

Quelle est l'incidence? La politique permettra de constituer une base exhaustive et fiable d'information probante servant à appuyer l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions par le Cabinet et la communication d'information au public.

Priorité opérationnelle	Type	État
2b) Le Système de gestion des dépenses du gouvernement et les rapports sur le rendement financier sont améliorés.	En cours	Satisfait à toutes les attentes

Système amélioré de gestion des dépenses et améliorations au processus régissant le budget des dépenses

Le Système de gestion des dépenses (SGD) représente le cadre d'élaboration et de mise en œuvre des plans de dépenses du gouvernement à l'appui de ses priorités. Le gouvernement obtient l'autorisation du Parlement de dépenser des fonds publics en ayant recours au budget des

dépenses et à l'attribution des crédits. Le Secrétariat gère ce processus en préparant le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses en vue du dépôt à la Chambre des communes.

Le Secrétariat a continué à améliorer le SGD grâce à plusieurs initiatives décrites dans le présent rapport, dont les examens stratégiques, la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*, la *Politique d'évaluation*, et la présentation de rapports au Parlement.

Pour la première fois en une décennie, le premier budget supplémentaire des dépenses a été approuvé par les parlementaires en juin plutôt qu'en décembre. De plus, en réaction au ralentissement économique, un nouveau crédit central d'une durée limitée (le crédit 35¹⁴ du Conseil du Trésor) et d'un montant de 3 milliards de dollars a été créé pour faciliter la mise en œuvre en temps opportun en 2009-2010 des initiatives du budget fédéral de 2009.

Le budget principal des dépenses et trois budgets supplémentaires des dépenses ont été présentés au Parlement pour appuyer quatre lois de crédits dont le montant totalise 83 milliards de dollars en crédits budgétaires votés.

On a continué à apporter des améliorations à la fonctionnalité et à la convivialité du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD), notamment au moyen de la première application du système de mise à jour annuelle des niveaux de référence, des autorisations de changements majeurs aux AAP ministérielles et de la mise en œuvre de fonctions de collecte de données pour soutenir les examens stratégiques.

Quelle est l'incidence? La présentation du budget supplémentaire des dépenses à la Chambre des communes plus tôt cette année s'est traduite par une meilleure harmonisation des budgets des dépenses avec le budget fédéral de 2008 et a donné aux ministères l'occasion de commencer à offrir des programmes et des services dès que possible au cours de l'exercice. La création du crédit 35 a permis aux ministères de commencer à mettre en œuvre les mesures approuvées dans le budget fédéral de 2009 en date du 1^{er} avril 2009, plutôt que d'avoir à attendre l'autorisation de la totalité des crédits en juin. Les améliorations apportées au SGD renforçaient la gestion fondée sur les résultats et la surveillance financière.

14. <http://www.fin.gc.ca/pub/report-rapport/2009-2/capa1-fra.asp>

3. Renforcer la gestion interne du Secrétariat

► Harmonisation avec l'AP 4 : Services internes

Priorités opérationnelles	Type	État
3a) Des stratégies habilitantes ministérielles sont élaborées et mises en œuvre conformément à un rôle plus stratégique et plus ciblé du Secrétariat.	En cours	Satisfait à presque toutes les attentes
3b) Les pratiques de gestion internes continuent de s'améliorer à la suite de l'évaluation du CRG du Secrétariat.	En cours	Satisfait à presque toutes les attentes

Les priorités de gestion interne du Secrétariat pour 2008-2009 et le rendement atteint relativement à ces priorités font l'objet de la section II.

Cadre opérationnel et analyse du risque

Le contexte de fonctionnement global gagne en complexité et le Secrétariat doit faire preuve de souplesse et d'adaptabilité.

En 2008-2009, le Secrétariat a joué un rôle clé dans le soutien à la mise en œuvre des initiatives de stimulation annoncées dans le budget fédéral de 2009 en réaction au ralentissement économique.¹⁵ Ces initiatives ciblées, temporaires et en temps opportun nécessitent un examen et une approbation accélérés de milliards de dollars au cours des deux prochaines années. Le Secrétariat a appliqué de nouvelles procédures pour accélérer les autorisations tout en faisant preuve d'une diligence raisonnable. Il s'agit notamment de la création d'un crédit central à durée fixe (le crédit 35 du Conseil du Trésor) et une méthode plus souple qui s'applique aux présentations au Conseil du Trésor. Le Secrétariat a également instauré un cadre de surveillance et de rapport plus rigoureux pour s'assurer que les parlementaires et les Canadiens soient tenus au courant de la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada.

Outre les besoins urgents, le Secrétariat fait face à des défis constants et s'efforce de les relever en harmonie avec les priorités du greffier du Conseil privé en matière de renouvellement de la fonction publique.¹⁶ Des progrès importants ont été réalisés relativement aux stratégies d'atténuation prévues pour faire face aux pénuries de personnel compétent et au roulement élevé de personnel et pour s'adapter à l'évolution des données démographiques.

15. <http://www.budget.gc.ca/2009/plan/bptoc-fra.asp>

16. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/apla-fra.asp>

Au cours de l'exercice 2008-2009, la taille du Secrétariat s'est accrue considérablement, en raison du transfert des services partagés du ministère des Finances Canada et de l'ajout de l'ancienne AFPC pour constituer le BDPRH.

Les changements apportés à la structure organisationnelle et à l'effectif du Secrétariat devaient être faits soigneusement afin que la transition se déroule en douceur. Les changements organisationnels posent des défis à court terme. Toutefois, ces ajustements aux RH et aux services organisationnels devraient apporter des améliorations à long terme de la fonction centrale de RH et de la prestation de services internes.

Le tableau qui suit présente les principaux risques et défis définis dans le RPP 2008-2009 du Secrétariat et les mesures d'atténuation respectives qui ont été mises en œuvre.

Principaux risques et défis	Mesures d'atténuation	Lien avec l'activité de programme
<p>Acceptation par les intervenants : Compte tenu de l'accroissement des attentes du Parlement et de la diminution de la tolérance au risque de la part du public, le Secrétariat se préoccupe à l'idée que la capacité des ministères et organismes de satisfaire aux attentes en matière de gestion puisse être compromise, particulièrement dans le contexte des pénuries de compétences qui se manifestent à l'échelle pangouvernementale dans certaines collectivités fonctionnelles de premier plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre continue de la LFR et clarification des responsabilités des administrateurs généraux. • Réduction de 10 p. 100 du fardeau administratif rattaché au choix de programmes de subventions et de contributions dans six ministères. • Constitution d'un centre d'expertise des programmes de subventions et de contributions; entrée en vigueur de la nouvelle <i>Politique sur les paiements de transfert</i>. 	<p>Élaboration et surveillance de la politique de gestion</p>
<p>Conformité : Le Secrétariat se préoccupe à l'idée que les conséquences de la non-conformité aux politiques ne soient pas proportionnelles aux répercussions sur le plan des politiques publiques; il se préoccupe aussi à l'idée que l'innovation et la prise de risques dans la fonction publique puissent en subir le contrecoup.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un cadre de gestion du risque qui favorise une culture de prise de risque intelligente pour atteindre des objectifs; approbation et mise en œuvre du cadre prévues en 2009-2010. • Élaboration et approbation d'un Cadre de gestion de la conformité; application prévue en 2009-2010. 	<p>Élaboration et surveillance de la politique de gestion Gestion des dépenses et surveillance financière</p>
<p>Ressources humaines : Compte tenu des récents changements démographiques, de la concurrence qui se manifeste en matière de recrutement et des pénuries de compétences dans des domaines importants, le Secrétariat se préoccupe à l'idée qu'il soit de plus en plus difficile de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la stratégie des RH de 2008-2011. • Des comités de la haute direction ont examiné les résultats de l'étude sur le roulement de l'effectif, qui mènera à l'élaboration d'un plan 	<p>Services internes</p>

Principaux risques et défis	Mesures d'atténuation	Lien avec l'activité de programme
maintenir une capacité suffisante en matière de RH pour répondre aux exigences opérationnelles et atteindre le résultat stratégique du Secrétariat. Ce risque est aggravé par les enjeux qui entourent l'image de marque de la fonction publique, le roulement rapide des employés au Secrétariat, les nouvelles attentes concernant les RH en vertu de la Loi sur la modernisation de la fonction publique et le coût élevé de la formation et du recyclage professionnel des employés.	<p>d'action pour 2009-2010.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de la planification opérationnelle et des RH intégrées est en cours, y compris l'élaboration des politiques de RH fondées sur le risque. • Amélioration continue des programmes de recrutement et de perfectionnement postsecondaires. 	

En 2008-2009, le Secrétariat a établi un Profil de risque ministériel (PRM) pour 2009-2010. Le processus, adapté et amélioré grâce aux leçons tirées de l'année précédente, comprenait notamment une stratégie de consultation et de communications vigoureuse. L'évaluation du CRG reconnaissait les efforts déployés par le Secrétariat pour améliorer l'intégration de la gestion du risque à ses activités quotidiennes.

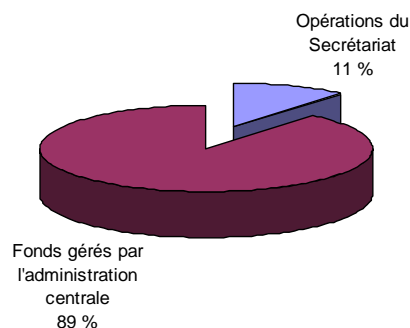
Profil des dépenses

Le Secrétariat a consacré un montant total de 1,96 milliard de dollars à la réalisation de son résultat stratégique, ce qui représente une hausse de ses dépenses réelles de 103 millions de dollars par rapport à 2007-2008.

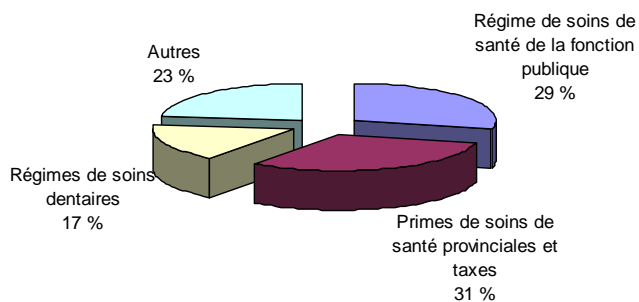
Les opérations du Secrétariat représentent 11 p. 100 des dépenses totales. Les dépenses qui restent ont trait aux fonds consacrés aux paiements versés en tant qu'employeur de la fonction publique que le Secrétariat gère à l'échelle centrale pour le compte du gouvernement.

La majeure partie de l'augmentation des dépenses par rapport à l'an dernier découle de l'assurance de la fonction publique (93 millions de dollars), ce qui est présentée sous l'AP 3. L'augmentation est essentiellement attribuable à une croissance du nombre de fonctionnaires et aux coûts accrus des régimes d'assurance des soins de santé.

Dépenses réelles 2008-2009



Assurance de la fonction publique 2008-2009



Le tableau suivant présente les affectations parlementaires par crédit qui constituent le financement du Secrétariat.

Crédits votés et postes législatifs (en milliers de dollars)

No de crédit voté ou de poste législatif (L)	Libellé tronqué du crédit voté ou du poste législatif	Dépenses réelles 2006-2007	Dépenses réelles 2007-2008	Budget principal des dépenses 2008-2009	Total des autorisations 2008-2009	Dépenses réelles 2008-2009
1	Dépenses du Programme ¹	156 963	176 482	165 237	196 338	184 209
2	Subventions et contributions ²	34 700	322	0	0	0
5	Éventualités du gouvernement ³	0	0	750 000	651 565	0
10	Initiatives pangouvernementales ³	0	0	7 141	7 141	0
15	Rajustements de rémunération ³	0	0	0	0	0
20	Assurances de la fonction publique ⁴	1 525 831	1 652 784	1 861 000	1 862 944	1 745 993
25	Report du budget de fonctionnement ³		0	1 200 000	113 426	0
30	Besoins en matière de rémunération ³		0	500 000	0	0
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	14 689	17 632	20 472	20 835	20 835
(L)	Président du Conseil du Trésor – Traitement et allocation pour automobile	73	74	76	76	76
(L)	Versements en vertu de la <i>Loi sur la mise au point des pensions du service public</i>	15	4	20	3	3
(L)	Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la <i>Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif</i> ⁵	1 584	197	0	-972	-972

(L)	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la <i>Loi sur la pension de la fonction publique</i> , d'autres lois concernant la retraite et de la <i>Loi sur l'assurance-emploi</i>	10 557	9 098	0	9 481	9 481
(L)	Autorisation de dépenser les recettes provenant de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0	0	0	16	0
(L)	Montants adjugés par la Cour	0	5	0	0	0
Total		1 744 412	1 856 598	4 503 946	2 860 853	1 959 625
<p>1. Les dépenses de programme du Secrétariat, dont les programmes d'avantages sociaux des employés, ont augmenté de 5,6 p. 100 en raison des coûts en personnel accrus qui résultent des augmentations prévues dans les conventions collectives, du nouveau financement de programme, et de la dotation accrue de postes vacants pour des initiatives déjà approuvées. Les ressources inutilisées de 12 millions de dollars du crédit 1 sont attribuables au financement pour un projet de vérification interne qui n'a pas été mis en œuvre et une réduction des dépenses liées à la recherche en matière d'opinion publique; le financement de litiges qui n'était pas nécessaire; des retards liés à la mise en place de nouveaux projets, et dans l'activité contractuelle prévue.</p> <p>2. Élimination en 2008-2009 du crédit 2, Subventions et contributions. L'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto a été transférée à Environnement Canada conformément aux changements apportés aux rouages de l'administration publique qui ont été annoncés le 4 janvier 2007. Par conséquent, le crédit 2 a été éliminé. Le Secrétariat n'est plus tenu d'avoir un crédit distinct pour les subventions et les contributions, parce que ses contributions prévues sont inférieures à 5 millions de dollars (les contributions prévues sont de 200 000 \$).</p> <p>3. Les crédits centraux sont transférés aux ministères et organismes afin de prévoir les dépenses diverses, urgentes ou imprévues, la mise en œuvre d'initiatives pangouvernementales, les reports du budget de fonctionnement et les besoins en matière de rémunération. Ces fonds ont été approuvés dans le budget principal des dépenses. Ils ne sont pas dépensés au sein du Secrétariat, mais plutôt transférés à d'autres ministères, au besoin; en l'absence de besoins, ces fonds demeurent inutilisés.</p> <p>4. La majeure partie des dépenses réelles (soit environ 90 p. 100) sont consacrées aux assurances de la fonction publique (crédit 20). Les hausses sont liées à la croissance de l'enveloppe salariale dans l'ensemble du gouvernement et aux augmentations des frais médicaux. Ce crédit couvre le paiement de la cotisation de l'employeur aux régimes de retraite et d'assurance, à l'assurance-chômage et à d'autres frais connexes.</p> <p>5. Paiements spéciaux divers pour faciliter les règlements d'équité salariale rétroactifs. Le montant négatif représente le remboursement d'un paiement de l'année précédente qui n'était pas nécessaire.</p>						

Les dépenses du Secrétariat se sont accrues par rapport à l'exercice 2007-2008 essentiellement en raison des éléments suivants : le coût accru des programmes d'assurance de la fonction publique à l'échelle du gouvernement, l'augmentation des coûts au Secrétariat en raison des conventions collectives, ainsi qu'une augmentation des RH pour soutenir les nouveaux programmes et les programmes existants au sein du Secrétariat.

Section II : Analyse du rendement par activité de programme

Les résultats obtenus dans le cadre du résultat stratégique du Secrétariat – le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats – consolident l’efficacité et l’efficience de l’appareil gouvernemental fédéral, appuient les décisions du Parlement et du Cabinet, et font en sorte que les Canadiens sont bien servis par un gouvernement qui est responsable et transparent. Le résultat stratégique repose sur quatre activités de programme distinctes. Chacune d’entre elles est axée sur la création d’une fonction publique bien gérée et responsable qui obtient des résultats pour les Canadiens par une bonne attribution des ressources. La section qui suit met en relief les travaux en cours du Secrétariat dans le cadre de chaque activité de programme et son rendement en 2008-2009.

Activité de programme 1 : Élaboration et surveillance de la politique de gestion



Le Secrétariat aide le Conseil du Trésor à s’acquitter de son rôle de conseil de gestion par l’entremise de mesures visant à promouvoir un meilleur rendement en matière de gestion et de la formulation de politiques à l’appui d’une gestion efficace et prudente des actifs du gouvernement, soit ses ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques.

Activité de programme 1 : Élaboration et surveillance de la politique de gestion					
Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
136 137	160 777	153 568	1 062	1 119	57

L’augmentation d’environ 24,6 millions de dollars entre les dépenses prévues et le total des autorisations peut être attribuée au financement accordé aux conventions collectives, aux reports de fonds d’années précédentes, ainsi qu’à l’approbation de nouvelles initiatives. Les dépenses

réelles étaient inférieures au montant total des autorisations en raison de la réduction des besoins de soutien liés aux litiges et des retards dans le financement de projets.

Le tableau suivant fournit des renseignements sur les résultats attendus et les indicateurs de rendement clés pour l'AP 1, comme l'expose le RPP 2008-2009.

Résultats attendus	Principaux indicateurs de rendement	Éléments de preuve
<p>Les attentes fixées visent à améliorer la gestion de la fonction publique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'évolution des cotes et des évaluations du CRG des ministères au fil du temps. • L'analyse comparative de la rémunération dans la fonction publique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rendement du gouvernement à l'égard de 13 des 21 composantes de gestion évaluées s'est amélioré régulièrement au cours des deux dernières années (c.-à-d. dans le domaine de la gestion des valeurs et de l'éthique, du risque, du changement, des finances, des projets, des évaluations, de la gouvernance, de la vérification interne, du cadre de rendement, des rapports sur le rendement, de l'information, de la sécurité et de la continuité des opérations). • En 2008-2009, des améliorations ont également été observées à l'égard de deux composantes de gestion supplémentaires : la qualité du lieu de travail et la prestation de services axés sur le citoyen.
<p>Les collectivités fonctionnelles reçoivent les outils et les connaissances appropriés afin de se conformer aux politiques du Conseil du Trésor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les niveaux de recrutement sont mesurés par rapport aux objectifs. • Le niveau de capacité dans les principaux domaines de la gestion et collectivités fonctionnelles est évalué. • Des outils appropriés sont élaborés et utilisés et une formation appropriée est donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat a dirigé des initiatives centrales de développement communautaire et de mise en valeur du potentiel à l'échelle du gouvernement pour améliorer le recrutement dans les collectivités fonctionnelles clés. Par exemple, le BCG gère le programme de RPAF/RPVI qui permet de fournir aux organisations fédérales les meilleures recrues dans les domaines des finances et de la vérification interne. • Des commentaires et des conseils ont été donnés aux ministères relativement à 250 présentations relatives à des règlements pour examen par le Cabinet. • Des améliorations ont été apportées au cadre de gestion du risque en vue des présentations relatives aux règlements. • Des documents d'orientation sur la mesure et l'évaluation du rendement ont été produits. • L'École de la fonction publique du Canada a créé deux cours (Élaboration efficace des résumés de l'étude d'impact de la réglementation et Votre responsabilité en tant que régulateur) pour aider la collectivité de la réglementation à acquérir les connaissances et les compétences requises en

		<p>vue des présentations relatives aux règlements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des réunions bimensuelles ont été tenues avec les chefs de Relations de travail et de Santé et sécurité au travail pour faire le point sur les politiques et partager sur les tendances en matière de jurisprudence.
<p>Les ministères et les organismes estiment que les politiques du Conseil du Trésor et les conseils que le Secrétariat leur donne sont clairs, pertinents et bien communiqués.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité des conseils donnés aux ministères et aux organismes. • La mise en œuvre des politiques se fait de façon ordonnée et graduelle, en fonction de la capacité des ministères. • La mesure dans laquelle les politiques du Conseil du Trésor atteignent les résultats prévus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Secrétariat a continué d'observer une diligence raisonnable dans le cadre du processus d'élaboration et de renouvellement des politiques. • Pendant le renouvellement des politiques, le Secrétariat a continué de consulter et de conseiller les ministères sur les questions de mise en œuvre clés. • Le Secrétariat a rencontré des représentants de plusieurs ministères pour leur donner des conseils et partager des leçons tirées suite à la réduction du labyrinthe de règles. • Les plans de mise en œuvre des politiques renouvelées en 2008-2009 tenaient compte des questions relatives au choix du moment, à l'ordonnancement et à la capacité d'alléger le fardeau pour les ministères. Le Secrétariat a fait le point sur les nouvelles questions de mise en œuvre et a procédé aux ajustements nécessaires, d'après les leçons tirées, pour assurer une mise en œuvre complète et en douceur (p. ex., Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis, Politique sur la gestion des projets, Politique sur la vérification interne et Politique d'évaluation). • Dans le cadre de la planification de la mise en œuvre des diverses politiques, le Secrétariat a tenu compte de la capacité ministérielle, en particulier de celle des petits ministères et organismes, et a adapté les instruments de politique en conséquence. • Toutes les politiques renouvelées comportent des objectifs clairs et des résultats attendus. La plupart des politiques renouvelées à ce jour en sont à l'étape initiale de mise en œuvre. Il est donc trop tôt pour faire rapport et pour mesurer le succès. Toutefois, des modèles logiques ont été mis au point pour plusieurs politiques qui en sont à leur deuxième ou à leur troisième année de mise en œuvre. • Toutes les politiques renouvelées devraient faire l'objet d'un examen quinquennal.

Analyse du rendement

Cette section décrit les progrès réalisés à l'égard des engagements relatifs à l'AP 1 qui ont été pris dans le RPP 2008-2009 dans les secteurs suivants : renouvellement de l'ensemble des politiques, gestion de la réglementation, gestion financière, vérification interne et relations de travail. Outre les initiatives décrites ci-après, des données sur le rendement relatives aux approches visant à promouvoir la gestion fondée sur le risque et la surveillance des projets de TI et la sécurité des TI figurent en ligne dans l'annexe.

Initiative de renouvellement des politiques¹⁷

Aux termes du *Plan d'action sur la responsabilité fédérale*, le gouvernement du Canada s'est engagé à diminuer de moitié le nombre de politiques du Conseil du Trésor. Toutefois, le Secrétariat prévoit dépasser cet objectif en annulant 136 des 180 politiques (il en resterait alors seulement 44). Des 136 politiques devant être annulées, 80 ont été abrogées à ce jour, dont plus de 30 politiques de gestion financière.

Quelle est l'incidence? Les rôles et les responsabilités des principaux intervenants (administrateurs généraux, cadres supérieurs et autres spécialistes fonctionnels) sont mieux ciblés et plus clairs. Les bons outils sont en place pour soutenir un régime pangouvernemental de gestion adapté au risque, fondé sur des principes et axé sur les résultats.

Les leçons tirées : Planification de la mise en œuvre et exécution des politiques

Dans le cadre de son Programme de changement, le Secrétariat a revu son approche de planification de la mise en œuvre et de l'exécution des initiatives pangouvernementales. Les leçons tirées étaient les suivantes :

- améliorer la communication avec les ministères en situant les nouvelles politiques et initiatives dans leur contexte, en faisant ressortir les avantages, et en favorisant les collectivités de pratique;
- établir des plans de mise en œuvre adaptés qui reflètent la situation du ministère (p. ex., sa taille et sa capacité) et fournir des outils de formation et de mise en œuvre;
- promouvoir l'appui à de nouvelles initiatives et politiques en mettant en place des réseaux interministériels d'expertise pour communiquer les réussites;
- fournir des mesures incitant à la conformité pour favoriser la sensibilisation et l'engagement;
- développer davantage la compétence à l'interne grâce au recrutement et à la formation ciblée.

En intégrant les leçons tirées, le Secrétariat améliorera la mise en œuvre de nouvelles politiques et leur acceptation au sein des ministères. Il en résultera une gestion plus efficace.

17. <http://www.tbs-sct.gc.ca/prp-pep/psri-irp-fra.asp>

Gestion de la réglementation consolidée

Le Secrétariat a continué à collaborer avec les ministères et les organismes pour mettre en œuvre la *Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation* (DCRR). Pour faciliter la conformité à la DCRR, le Centre de compétences en réglementation (CCR)¹⁸ a donné des conseils d'experts et a apporté son soutien à environ 40 des quelque 250 présentations relatives à la réglementation qui ont été examinées par le Secrétariat avant de devenir des textes juridiques. Le processus a été rationalisé en réduisant les documents nécessaires. L'amélioration du site Web sur la réglementation, des documents, des outils, des gabarits, ainsi que de nouveaux cours de formation offerts par l'École de la fonction publique du Canada ont permis d'offrir une meilleure orientation.

Quelle est l'incidence? L'analyse améliorée des propositions de réglementation a permis de gérer plus efficacement le régime de réglementation.

Pratiques de gestion financière et de vérification interne

Le BCG a dirigé la révision et la rationalisation des politiques de base en matière de gestion financière dans le cadre de l'Initiative de renouvellement des politiques. Celles-ci comprenaient la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*, la *Politique sur le contrôle interne* et la nouvelle *Politique sur les paiements de transferts*.

La mise en œuvre de la *Politique sur la vérification interne* a entraîné la nomination de 42 membres aux 14 nouveaux comités consultatifs externes de vérification des ministères et des organismes (CVMO) en 2008-2009, ce qui portait le nombre total de CVMO à 41 en date du 1^{er} avril 2009. Les CVMO fournissent aux administrateurs généraux un examen indépendant de leurs processus ministériels de reddition de comptes et de contrôle des dépenses. Les administrateurs généraux peuvent se servir de ces renseignements pour atténuer les risques et améliorer le rendement du ministère.

Des initiatives ciblées de recrutement et de perfectionnement professionnel ont permis de développer les capacités des collectivités de vérification interne et de gestion financière. Le BCG a donné des conseils opportuns et stratégiques aux dirigeants principaux des finances et aux dirigeants principaux de la vérification en ce qui concerne le budget fédéral de 2009.

Quelle est l'incidence? Les instruments de politique, nouveaux et révisés, ont clarifié les rôles, les responsabilités et les attentes en matière de pratiques pangouvernementales de gestion financière et de vérification interne. Le renouvellement de ces politiques consolide la vérification et les obligations de rendre compte conformément à la LFR.

18. <http://www.regulation.gc.ca/documents/core-ccr-fra.asp>

Soutien et leadership offerts aux ministères et aux organismes sur les relations de travail

L'entrée en vigueur de la *Loi sur le contrôle des dépenses*, qui fait partie de la *Loi d'exécution du budget de 2009*, a permis d'accélérer le processus de négociation applicable à 26 des 27 tables de négociation collective et à la signature de 19 conventions collectives¹⁹ en 2008-2009. La *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public* (LERSP) faisait également partie de la Loi d'exécution du budget. La LERSP entrera en vigueur en 2011 et veillera à ce qu'une rémunération équitable (un salaire égal pour un travail de valeur égale) soit la responsabilité conjointe de l'employeur et des syndicats. La *Politique sur les conditions d'emploi* a été approuvée et une formation a été offerte aux ministères et aux organismes.

Quelle est l'incidence? En conseillant et en orientant les ministères, le Secrétariat s'est assuré d'une gestion responsable de la rémunération des fonctionnaires (pour une durée déterminée) et une grève a été évitée. Ces activités font partie du soutien donné par le Secrétariat au Conseil du Trésor en tant qu'employeur de l'administration publique centrale et contribuent à une gestion gouvernementale efficace et efficiente.

Cadre de gestion de la conformité

Le Cadre a été élaboré pour clarifier les rôles et les responsabilités liés à la gestion de la conformité aux politiques du gouvernement, notamment en donnant des conseils sur la façon de réagir adéquatement et de manière cohérente aux cas de non-conformité. Il comporte des principes clairs, fondés sur le risque, et veille à ce que du soutien et de la formation soient en place. Sa mise en œuvre débutera en 2009-2010, soit un peu plus tard que l'engagement initial.

Quelle est l'incidence? Le Cadre de gestion de la conformité joue un rôle important dans le renforcement de la conformité pangouvernementale aux lois et aux politiques, ce qui améliore la qualité de la gestion de la fonction publique fédérale.

Sommaire

Le Secrétariat a exécuté la plupart de ses initiatives de l'AP 1 en 2008-2009, ce qui a permis de réaliser les progrès décrits dans l'analyse du rendement qui précède et dans la section I. Toutefois, bien que le Cadre de gestion de la conformité ait été élaboré, sa mise en œuvre débutera en 2009-2010, soit un peu plus tard que l'engagement initial.

Globalement, les progrès réalisés dans le contexte de l'AP 1 sont conformes à l'orientation stratégique sur la gestion de la fonction publique adoptée par la plupart des autres pays de

19. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/coll_agre/siglist-fra.asp

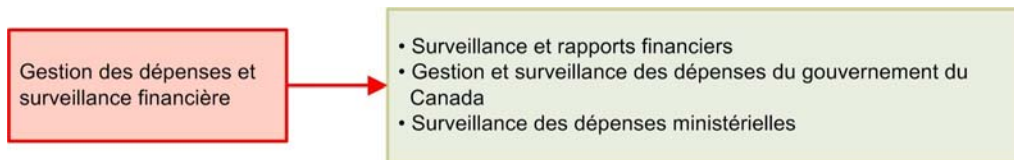
l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). De plus, le CRG (décrit dans la section I) a été reconnu par les partenaires internationaux comme une pratique exemplaire en matière d'évaluation du rendement de la gestion du secteur public²⁰.

Avantages pour les Canadiens

Le Secrétariat a collaboré avec les autres ministères afin de réduire les délais administratifs, de promouvoir la gestion du risque et d'améliorer la transparence. Tous ces éléments rehaussent la capacité de la fonction publique de répondre aux attentes des Canadiens. En raison des réformes de l'administration des subventions et des contributions, les groupes bénéficiaires sont en mesure de consacrer plus de ressources à l'exécution des programmes et à la prestation des services dont les Canadiens ont besoin. De même, les efforts déployés en vue de réduire les exigences en matière de rapports et de rationaliser les politiques et la réglementation augmentent l'efficacité des opérations gouvernementales. Le Secrétariat a amélioré la gestion gouvernementale des fonds publics en clarifiant les attentes en matière d'obligation de rendre compte et de gestion et en renforçant la capacité financière et de vérification dans l'ensemble du gouvernement. Par conséquent, le Secrétariat a amélioré le rendement global du gouvernement en matière de gestion.

20. *Intégrité du secteur public: un cadre d'évaluation*, OCDE, 2005.

Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière



Le Secrétariat offre du soutien au Conseil du Trésor dans le cadre de son rôle de service du budget du gouvernement. Le rôle du Secrétariat est de donner des conseils et de présenter des recommandations au Conseil du Trésor au sujet de l'affectation des ressources pour veiller à ce qu'elles s'harmonisent aux priorités et aux responsabilités du gouvernement et, ainsi, à ce que les programmes fédéraux soient efficaces et efficients et qu'ils donnent lieu à une optimisation des ressources.

Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière

Ressources financières de 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines de 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
53 622	56 489	51 491	393	393	–

En 2008-2009, les dépenses réelles étaient moindres que le total des autorisations, notamment en raison de la réduction des besoins de dépenses en vue de conclure le Projet de renouvellement des systèmes du service du budget. Ce projet a entrepris le remaniement du Système d'information sur la gestion des dépenses pour gérer les processus du service du budget avec plus d'efficacité et d'efficience. Les retards au niveau de la dotation et de l'approbation du financement des projets ont également eu des répercussions sur les dépenses réelles.

Le tableau suivant fournit des renseignements sur les résultats attendus et les indicateurs de rendement clés pour l'AP 2, comme l'expose le RPP 2008-2009.

Résultats attendus	Principaux indicateurs de rendement	Éléments de preuve
Les ressources sont attribuées dans le but d'obtenir des résultats	<ul style="list-style-type: none"> La totalité des dépenses de programmes directes sont examinées sur une période de quatre ans, et une partie des fonds est réaffectée de priorités faibles à des priorités à meilleur 	<ul style="list-style-type: none"> Environ 27 p. 100 des dépenses de programmes directes ont été examinées dans le cadre de la série d'examens stratégiques de 2008, ce qui a porté le pourcentage total examiné au cours des

voulus.	rendement.	<p>deux premières années à 42 p. 100.</p> <ul style="list-style-type: none"> Des réaffectations (ou économies) ont été réacheminées de manière à financer de nouvelles initiatives, à la fois au sein des ministères ayant fait l'objet d'un examen et pour des priorités de dépense plus larges.
Les données fondées sur les résultats servent de plus en plus à éclairer les décisions en matière de gestion des dépenses.	<ul style="list-style-type: none"> La mesure dans laquelle les structures de la gestion, des ressources et des résultats sont mises en œuvre. On observe une amélioration de la qualité globale des conclusions des évaluations et leur utilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> L'étape 2 du carnet de route pour la mise en œuvre de la Structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR) – l'identification et la définition des cadres de mesure du rendement (CMR) du ministère pour soutenir leurs AAP existants – a été achevée en 2008-2009, alors qu'environ 90 organisations fédérales ont soumis les documents nécessaires. Dans une large mesure, les structures nécessaires pour gérer les données financières et non financières de la SGRR et en faire rapport sont maintenant en place.
Les rapports au Parlement sur les dépenses du gouvernement sont exacts; ceux sur le rendement financier et l'intendance sont complets et opportuns.	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation de la qualité de l'information financière et non financière, telle que mesurée selon les attentes du CRG par rapport à la qualité des rapports au Parlement, et à l'efficacité de la gestion et du contrôle des finances. La mesure dans laquelle la méthodologie, la forme et le contenu sont uniformes au moment de préparer l'information financière et non financière. L'information relative au budget des dépenses sert à éclairer les comités parlementaires, et l'approbation par le Parlement des projets de loi de crédits est appuyée par des renseignements pertinents. 	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse des tendances de la composante de gestion 7, « Qualité des rapports sur le rendement », révèle une amélioration générale de la qualité des RPP et des RMR déposés au Parlement au cours des trois dernières années. Avant la ronde VI du CRG, aucun ministère n'avait obtenu la cote « fort » pour cette composante de gestion. Toutefois, au cours de la ronde la plus récente du CRG, dix ministères ont obtenu cette cote. Les composantes de gestion et de contrôle des finances ont affiché des améliorations régulières, année après année. Le budget principal des dépenses et les budgets supplémentaires des dépenses ont été déposés conformément au calendrier du Parlement. Les Comités ont examiné le budget des dépenses, comme l'indiquent les présences ministérielles devant les comités pour expliquer les besoins énoncés dans les budgets des dépenses. Approbation par le Parlement des lois de crédits.

Analyse du rendement

Cette section traite du rendement à l'égard des engagements de l'AP 2 qui ont été pris dans le RPP 2008-2009 relativement à la surveillance et à l'analyse des données financières et des données sur le rendement du gouvernement. Les réalisations dans le contexte de l'AP 2 montrent une surveillance approfondie des dépenses du gouvernement et renforcent la gestion axée sur les résultats. L'information sur la mise en œuvre de la *Politique sur les structures de la gestion, des ressources et des résultats* se trouve en ligne dans l'annexe.

Surveillance et analyse des données financières et des données sur le rendement du gouvernement

Le Secrétariat s'est efforcé de s'assurer que les rapports financiers du gouvernement sont fiables et détaillés et qu'ils peuvent être examinés en temps opportun par les parlementaires et les Canadiens. Les processus et les méthodologies permettant de prévoir les fonds inutilisés ont été améliorés, et des recherches ont été effectuées pour déterminer pourquoi ces fonds inutilisés sont survenus au sein des ministères. En outre, davantage de renseignements ont été fournis au sujet des programmes horizontaux et des données sur les dépenses ont été fournies par l'entremise du cadre pangouvernemental dans la partie 1 du Budget principal des dépenses 2009-2010. Grâce à ces améliorations, le gouvernement a obtenu une opinion de vérification favorable dans les *Comptes publics du Canada de 2008*, ce qui représente l'obtention d'une telle opinion pour la dixième année d'affilée.

Le plan triennal d'amélioration des rapports au Parlement a pris fin en 2008-2009. Le plan s'appliquait à tous les ministères qui adoptent une présentation de rapport concis pour les RPP 2009-2010 et les RMR 2008-2009, à la suite d'un projet pilote réussi en 2007-2008. Un document d'orientation a été publié pour faciliter la tâche des ministères sur le plan de la transition. De plus, un projet pilote sur le RPP 2009-2010 a été réalisé. Il portait sur dix ministères faisant rapport d'états financiers fondés sur la comptabilité d'exercice et axés sur l'avenir.²¹

La nouvelle *Politique sur le contrôle interne* est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009. Cette politique clarifie les rôles et les responsabilités des administrateurs généraux, des dirigeants principaux des finances et du BCG au sujet des contrôles internes sur la gestion financière, des rapports financiers et des comptes ministériels. En vertu de la politique, les ministères doivent effectuer des évaluations annuelles fondées sur le risque de leur système de contrôle interne des rapports financiers et établir un plan d'action annuel dans le but d'effectuer les rajustements nécessaires. Les administrateurs généraux et les dirigeants principaux des finances devront signer

21. <http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2009/0326-fra.asp#b1>.

une Déclaration de responsabilité de la direction améliorée dans laquelle ils reconnaissent ces responsabilités.

Le contrôleur général du Canada assure un leadership pangouvernemental et une orientation fonctionnelle du système de contrôle interne de la gestion financière (dont les rapports financiers), surveille la conformité aux politiques sur la gestion financière à l'échelle du gouvernement, et fait rapport périodiquement au Conseil du Trésor de l'état de la gestion, des contrôles et des rapports financiers dans l'ensemble du gouvernement.

Quelle est l'incidence? La *Politique sur le contrôle interne*, qui repose sur des principes, préconise une approche fondée sur le risque, améliore la qualité des contrôles internes, améliore les rapports financiers, et harmonise le Canada avec les autres principales administrations. L'attention accordée par le Secrétariat aux rapports financiers a eu pour effet d'accroître la transparence et la responsabilité du gouvernement et a amélioré la gérance des fonds publics.

Les leçons tirées : Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats

En 2008-2009, la première étape d'un plan de mise en œuvre en cinq étapes de la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats a été achevée : l'élaboration des AAP et des CGR pour environ 90 organismes fédéraux. Le Secrétariat a réussi à intégrer des données de la SGRR à des mécanismes existants, comme les RMR, les RPP, les examens de présentations au Conseil du Trésor, et les examens stratégiques, ce qui a permis une meilleure contribution aux répertoires de programmes ministériels et aux attentes en matière de rendement.

L'examen stratégique a fait ressortir la valeur des données de haute qualité de la SGRR appelées à être utilisées dans de nombreux processus de gestion des dépenses. Parmi les défis dignes de mention, citons les retards dans la mise au point de systèmes d'information communs qui servent à la saisie et au stockage de données ministérielles sur le rendement et la réorientation de la culture gouvernementale pour cibler la mesure du rendement.

Le Secrétariat examinera d'autres façons de procéder à la saisie de données sur le rendement et de renouveler les programmes de sensibilisation et de formation dans les ministères. Il est essentiel de renforcer la mesure du rendement afin que les décisions relatives à l'affectation de ressources reposent sur des données de rendement de haute qualité.

Sommaire

Annoncé pour la première fois dans le budget fédéral de 2007, le renouvellement du Système de gestion des dépenses est demeuré une force motrice dans les activités de gestion des dépenses et de surveillance financière du Secrétariat. En 2008-2009, des problèmes de gouvernance externe imprévus et des changements aux mécanismes internes ont nécessité l'attention immédiate du Secrétariat. Malgré tout, le Secrétariat a continué de progresser dans le cadre des initiatives de l'AP 2.

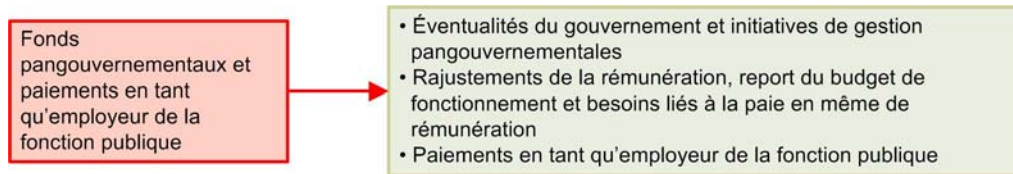
Ces efforts ont permis de mettre en place un Système de gestion des dépenses qui soutient des programmes axés sur les résultats, optimise la valeur de l'argent des contribuables, et s'harmonise avec les priorités et les responsabilités du gouvernement. Par exemple, la deuxième série d'examen stratégiques a profité de la mise en œuvre de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*, qui a doté les ministères du cadre et des outils nécessaires pour effectuer des examens des dépenses exhaustifs. Les renseignements dont le gouvernement a besoin pour prendre des décisions éclairées dans le domaine de la gestion des dépenses seront encore rehaussés du fait du renouvellement de la *Politique d'évaluation*.

Avantages pour les Canadiens

Le Système de gestion des dépenses, qui repose sur trois assises, à savoir la gestion axée sur les résultats, une discipline initiale et des examens stratégiques continus, fait en sorte que le Secrétariat est bien équipé pour exercer le rôle de gestion et de surveillance des dépenses du gouvernement. L'attention du Secrétariat étant centrée sur la gestion de l'excellence et sur l'optimisation des ressources, les Canadiens peuvent s'attendre à des programmes et à des services à rendement élevé ainsi qu'à une utilisation efficace et efficiente de leurs impôts.

En période d'incertitude économique mondiale, le gouvernement a procédé au dépôt du budget le plus tôt de son histoire en janvier 2009. Une telle mesure s'imposait pour stimuler l'économie et permettre la circulation de fonds gouvernementaux dès que possible. Le Secrétariat a joué un rôle important en accélérant la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada, en réaction à la nécessité d'accélérer les approbations de financement tout en continuant à gérer l'argent des contribuables de façon responsable et efficace.

Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique



L'une des responsabilités du Secrétariat concerne la gestion de l'accès aux fonds conservés dans une réserve centrale. Des fonds sont conservés dans une réserve centrale pour pouvoir être utilisés en complément d'autres crédits, et les rentrées et sorties de fonds sont exécutées pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux d'une façon efficace et rigoureuse sur le plan administratif. Le résultat attendu à cet égard consiste à faire en sorte que ces fonds soient gérés en conformité avec les lois ainsi qu'avec les politiques et les normes applicables du Conseil du Trésor.

Activité de programme 3: Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique

Ressources financières 2008-2009 (en milliers de dollars)			Ressources humaines de 2008-2009 (ETP)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
1 861 021	2 643 588	1 754 566	–	–	–

L'AP 3 porte sur la gestion des fonds pangouvernementaux conservés dans une réserve centrale et gérés par le Secrétariat au nom d'autres ministères. Par conséquent, les écarts entre les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles ne reflètent pas le rendement du Secrétariat. L'analyse du rendement n'est donc pas nécessaire. Pour une description des crédits, se reporter à l'annexe.

Activité de programme 4 : Services internes



L'activité de programme Services internes comprend des fonctions et des coûts essentiels liés au soutien du Conseil du Trésor et à la gestion interne du Secrétariat. Les ressources humaines et financières associées à l'AP 4 sont réparties entre les autres activités de programme du Secrétariat, conformément aux lignes directrices sur les rapports de la SGRR du Conseil du Trésor.

Analyse du rendement

Cette section décrit les progrès réalisés à l'égard des engagements de l'AP 4 qui ont été pris dans le RPP 2008-2009 en vue de mettre en œuvre des stratégies ministérielles et d'améliorer la gestion interne en réaction aux évaluations du CRG. Elle traite de la gestion des RH, du Programme de changement et du rendement en gestion.

Mise en œuvre réussie des engagements

La vérificatrice générale du Canada et le commissaire à l'environnement et au développement durable formulent une série de recommandations aux ministères et aux organismes pour donner suite aux conclusions tirées des vérifications effectuées. Les engagements font ensuite l'objet d'un suivi dans le cadre d'un exercice annuel de suivi. Les renseignements sont utilisés par la vérificatrice générale pour évaluer les progrès réalisés par le gouvernement et pour éclairer la planification de vérifications futures.

Le Secrétariat accueille cet exercice avec plaisir et est fier d'avoir progressé dans la mise en œuvre des recommandations concernant le Secrétariat. En 2008-2009, le Secrétariat a procédé à une mise en œuvre substantielle ou complète de 50 des 58 recommandations (soit 86 p. 100) de la vérificatrice générale, ce qui représente une hausse de 50 p. 100 en 2007 et de 70 p. 100 en 2008. La réussite de la mise en œuvre de ces recommandations illustre l'engagement à améliorer la responsabilisation du Secrétariat.

Stratégie en matière de ressources humaines

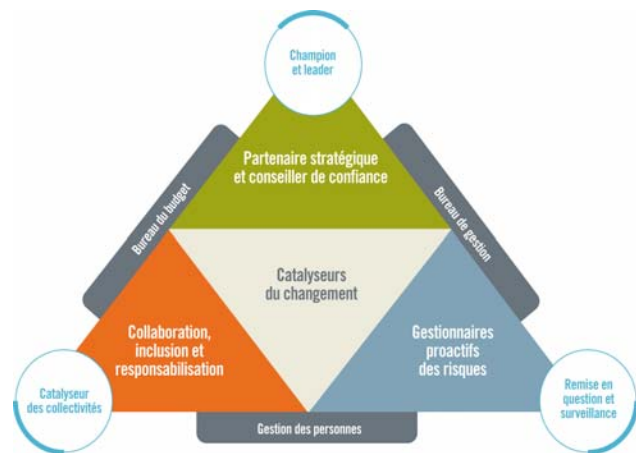
Le Secrétariat a continué à mettre en œuvre les mesures définies dans sa Stratégie en matière de ressources humaines de 2008-2011. Il a mis en place les plans intégrés sectoriels des activités et des RH pour relever les défis et combler des lacunes liées à sa capacité en matière de RH. Pour doter les postes plus rapidement, un certain nombre de mécanismes de dotation collective ont été

exécutés afin de constituer des groupes de candidats préqualifiés pour divers types de postes. Une campagne de recrutement universitaire d'économistes et de spécialistes en sciences sociales a permis d'embaucher plus de 30 personnes possédant des antécédents variés. Des profils de compétence ont été établis et sont utilisés pour améliorer la collectivité administrative.

Quelle est l'incidence? Les efforts déployés ont permis d'améliorer la gestion des RH au sein du Secrétariat et d'accroître sa capacité de respecter les priorités opérationnelles. Les mesures prises dans les secteurs du recrutement et de la planification intégrée ont également contribué aux priorités en matière de renouvellement de la fonction publique.

Programme de changement

Le Secrétariat continue de promouvoir le changement organisationnel pour améliorer le leadership stratégique, la collaboration et la gestion du risque. Le plan de travail couvre trois secteurs : la mobilisation des employés, le renforcement des capacités et l'intégration des changements aux processus. En 2008-2009, le Secrétariat s'est concentré sur la mobilisation des employés.



Une évaluation de la culture organisationnelle actuelle a été effectuée en vue d'établir une meilleure compréhension et de cerner les principaux enjeux. Tous les employés ont pris part à la discussion sur les résultats de l'évaluation, et chaque secteur a élaboré un plan d'action pour effectuer des changements. On peut maintenant constater des preuves de changement dans l'ensemble du Secrétariat. Certains secteurs ont constitué des réseaux d'employés afin d'habiliter ces derniers dans le cadre du processus de changement. D'autres secteurs ont créé des chartes qui définissent de quelle manière ils travailleront de façon constructive avec des partenaires de l'extérieur et à l'interne. À la suite de ces efforts, le Secrétariat a été reconnu pour ses pratiques exemplaires.

Quelle est l'incidence? La manière dont il collabore avec ses clients et la collaboration des fonctionnaires entre eux témoignent de l'engagement du Secrétariat en faveur du changement organisationnel. Ces mesures ont permis au Secrétariat de remplir son mandat et de promouvoir le renouvellement de la fonction publique.

Promouvoir une culture du changement au Secrétariat

En avril 2008, la haute direction du Secrétariat a demandé à du personnel d'évaluer la culture organisationnelle actuelle. Les résultats obtenus ont constitué la base de mesure des progrès réalisés dans la promotion du changement. Les employés de tous les niveaux se sentent maintenant habilités à reconnaître les problèmes de culture et de comportement de longue date, à en discuter et à les régler. Par conséquent, les activités qui visent expressément à faire évoluer la culture, comme la formation en compétences générales, l'harmonisation des processus des RH et l'établissement d'une vision du Secrétariat, ont été intégrées au plan de travail du Programme de changement, ce qui améliorera le leadership, la collaboration et la gestion du risque au Secrétariat ainsi que la gestion interne.

Création du Secteur des services ministériels

Le 1^{er} février 2009, un décret qui est entré en vigueur constituait le Secteur des services ministériels au sein du Secrétariat, et 425 employés ont ainsi été mutés du ministère des Finances Canada au Secrétariat. Par conséquent, le Secrétariat possède maintenant une unité dédiée chargée des fonctions clés de stratégie et de gérance et continue d'offrir d'autres services partagés avec le ministère des Finances Canada. Une équipe a été formée pour aider le personnel à procéder à la réorganisation et à assurer une transition en douceur. Le nouveau secteur renforcera la capacité du Secrétariat de fournir des services internes de haute qualité de manière responsable et exhaustive.

Quelle est l'incidence? La réorganisation permet d'aider le Secrétaire à s'acquitter de son rôle d'agent comptable ministériel et d'améliorer la capacité du Secrétariat d'observer les lois et les politiques, ainsi que les pratiques exemplaires de prestation des services ministériels.

Renforcer la gouvernance du Secrétariat et son rendement en matière de gestion

Les processus de gestion générale du Secrétariat ont été améliorés, et une attention particulière a été accordée à l'évaluation interne et à la gestion de la technologie de l'information. Pour renforcer la gestion interne de l'information et la gestion de la technologie de l'information (GI/TI), les responsabilités et les obligations de rendre compte ont été centralisées au moyen de la création d'une fonction ministérielle de dirigeant principal de l'information. Un comité de la haute direction a été établi pour assurer une surveillance rigoureuse. L'amélioration des résultats dans ces secteurs et dans d'autres a fait en sorte que le Secrétariat a réussi à respecter les engagements qui sont exposés dans son RPP 2008-2009.

Quelle est l'incidence? Le Secrétariat a établi une gouvernance et une gestion claires et efficaces de la GI/TI pour soutenir sa stratégie opérationnelle et assurer l'optimisation des ressources pour l'ensemble de la population canadienne. Il s'agit d'un exemple de la façon dont le Secrétariat a amélioré ses pratiques de gestion interne.

Les leçons tirées : Évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion

Pour faire suite aux résultats décevants de la ronde V du CRG, le Secrétariat a entrepris un examen approfondi de ses pratiques de gestion. Les principales leçons tirées ont été définies :

- d'autres ministères « relevaient la barre » plus rapidement que prévu;
- les pratiques de gestion nécessitaient de l'attention aux détails de conception et de mise en œuvre;
- des investissements stratégiques dans des secteurs clés étaient nécessaires;
- l'engagement de la haute direction du Secrétariat était essentiel.

Le Secrétariat a établi un plan d'action dynamique fondé sur ces leçons tirées pour améliorer considérablement son rendement général en matière de gestion. Par conséquent, le Secrétariat était l'un des ministères s'étant le plus amélioré dans l'ensemble du gouvernement à l'égard de son rendement en gestion, avec 4 cotes « fort » et 16 cotes « acceptable » au cours de la ronde VI du CRG. Ces résultats contribuent à faire progresser la gestion gouvernementale efficiente et efficace.

Sommaire

Dans le cadre de l'AP 4, le Secrétariat a travaillé avec diligence en 2008-2009 pour réaliser les priorités du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique, mettre en œuvre le Programme de changement, et appliquer les changements en matière d'orientation dans le but d'améliorer la gestion interne. L'un des principaux faits saillants de cette année a été l'élaboration du tout premier plan opérationnel et de RH intégré pour 2009-2010. Toutefois, la réalisation du plan a été retardée en raison de changements organisationnels. Le Secrétariat a amélioré ses processus de planification en misant sur l'expérience acquise, qui comprenait la coordination générale, la mise en commun de pratiques exemplaires, et l'utilisation de calendriers et d'outils de collecte de données. De plus, le Secrétariat a mis en place le recours à des plans d'apprentissage dans tout l'organisme. Les gestionnaires doivent revoir de façon continue les objectifs de rendement et de perfectionnement professionnel avec leur personnel. Plus de 90 p. 100 des employés ont des plans d'apprentissage personnels, ce qui représente une hausse considérable de 62 p. 100 par rapport à l'année dernière. Les progrès généraux de l'AP 4 ont renforcé les pratiques de gestion interne du Secrétariat.

Avantages pour les Canadiens

Des services internes efficaces et efficaces sont essentiels pour combler les attentes en matière de rendement en gestion et de rendement financier qui ont été établies pour le Secrétariat et tous les ministères du gouvernement fédéral. En faisant progresser la planification intégrée des activités et en mettant en œuvre des initiatives en matière de RH, le Secrétariat contribue au renouvellement continu de la fonction publique.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les principales données financières qui sont présentées dans cette section proviennent des états financiers du Secrétariat.²² Les états financiers sont préparés conformément aux conventions comptables établies par le Conseil du Trésor, qui sont pour leur part conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les actifs du Secrétariat sont surtout constitués de comptes débiteurs d'autres ministères, tandis que son passif est essentiellement formé de comptes créditeurs qui doivent être payés à d'autres ministères et de paiements d'assurance de la fonction publique. Les charges comprennent environ 1,7 milliard de dollars en programmes pangouvernementaux comme le Régime de soins de santé de la fonction publique, le Régime de soins dentaires de la fonction publique, ainsi que d'autres programmes d'assurance et de pension. Les revenus totaux sont surtout constitués de revenus tirés des stationnements.

(en milliers de dollars)

État condensé de la situation financière Au 31 mars 2009	Variation en %	2009	2008
Total des actifs	111,4 %	243 175	115 020
Total des passifs	0,7 %	474 649	471 285
Total des capitaux propres	-35 %	(231 474)	(356 265)
Total	111,4 %	243 175	115 020

L'augmentation de 128,1 millions de dollars du total des actifs est surtout attribuable à des comptes débiteurs que doivent acquitter des ministères fédéraux. La hausse de 3,4 millions de dollars du total des passifs est essentiellement attribuable à une augmentation des prestations de départ des employés.

22. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

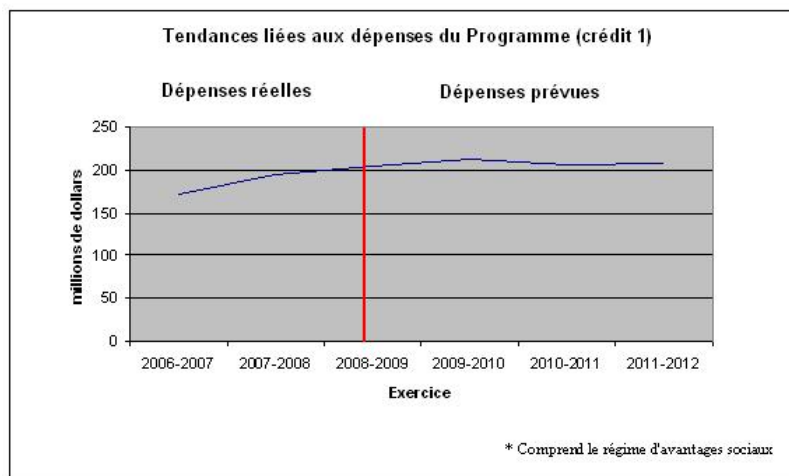
(en milliers de dollars)

État condensé de la situation financière Au 31 mars 2009	Variation en	2009	2008
	%		
Total des dépenses	5,6 %	1 971 599	1 867 402
Total des revenus	5 %	15 753	15 004
Coût net des opérations	5,6 %	1 955 846	1 852 398

L'augmentation de 104,5 millions de dollars du total des charges est surtout attribuable à une hausse des fonds gérés par l'administration centrale relativement aux éléments suivants : la part de l'employeur des primes d'assurance santé, d'assurance invalidité et d'assurance vie; les charges sociales des provinces et les régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurance des employés embauchés localement par des missions canadiennes à l'étranger; et une hausse des salaires et des avantages sociaux des employés du ministère. L'augmentation de 0,8 million de dollars du total des revenus est essentiellement attribuable au recouvrement de frais d'administration de pensions.

Analyse des tendances

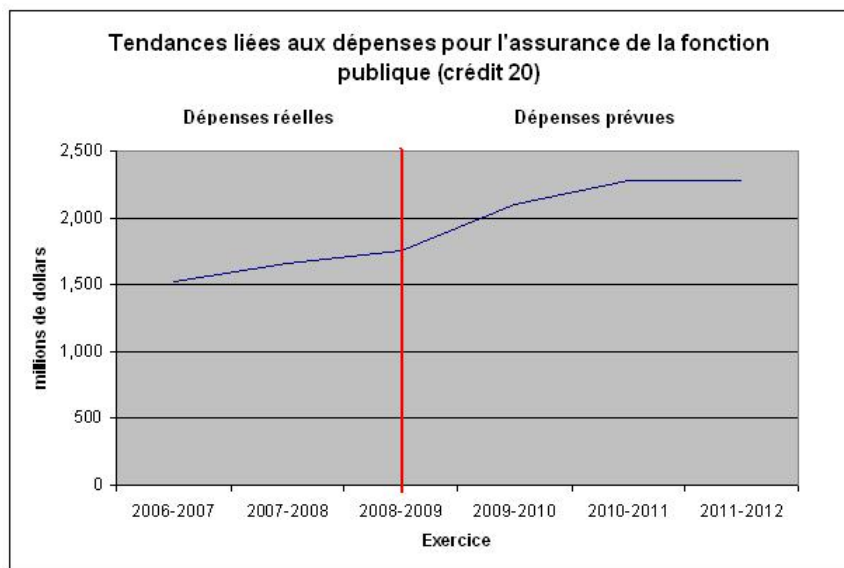
Les dépenses réelles de programme du Secrétariat au titre des AP 1, 2 et 4 se sont accrues au cours des trois dernières années pour les motifs suivants : la reconstitution du BCG, l'amélioration de la Direction du dirigeant principal de l'information, la constitution d'un secteur chargé de superviser les services, les transferts au Secrétariat de programmes d'autres ministères (comme les Affaires réglementaires et les Communications régionales du Bureau du Conseil privé), et les hausses des taux de rémunération prévues dans les conventions collectives des employés du Secrétariat. Le financement dédié à de nouveaux programmes comme la mise en œuvre de la LFR et de la nouvelle *Politique sur la vérification interne* a également contribué à une hausse des dépenses.



Les dépenses au titre de l'assurance de la fonction publique incluent le paiement de la part de l'employeur des régimes d'assurance, de l'assurance-emploi et les autres charges connexes.

Les paiements des employeurs de la fonction publique se sont accrus en raison de la croissance de l'enveloppe salariale de l'ensemble du gouvernement et des hausses de frais médicaux, ce qui a entraîné une augmentation des dépenses réelles.

Les dépenses réelles seront vraisemblablement inférieures aux dépenses prévues parce que ces dernières représentent le coût maximal que pourraient assumer les régimes d'avantages sociaux.



Autres éléments d'intérêt

Annexe : Autres réalisations qui s'harmonisent aux activités de programme

L'annexe est disponible sur le site Web du Secrétariat.²³

Liste de tableaux supplémentaires

Les tableaux supplémentaires suivants ainsi que les états financiers sont disponibles sur le site Web du Secrétariat.²⁴

Tableau 1 : Sources de revenus disponibles et non disponibles

Tableau 2-A : Frais d'utilisation

Tableau 2-B : Frais externes 2008-2009

Tableau 3 : Stratégie de développement durable

Tableau 4 : Approvisionnement écologique

Tableau 5 : Réponse aux recommandations de la vérificatrice générale du Canada

Tableau 6 : Réponses présentées aux comités parlementaires 2008-2009

Tableau 7 : Vérifications internes

Tableau 8 : Évaluations internes

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada – États financiers (non vérifiés)

23. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>

24. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/index-fra.asp>