

President of the Treasury Board
and Minister of Digital Government



Présidente du Conseil du Trésor
et ministre du Gouvernement numérique

Ottawa, Canada K1A 0R5

Monsieur Charles Robert
Greffier de la Chambre des communes
233-C, Édifice de l'Ouest
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Greffier,

Vous trouverez ci-joint pour dépôt à la Chambre des communes, conformément à l'alinéa 32(2) du Règlement de la Chambre des communes, deux copies, dans les deux langues officielles, de la Réponse du gouvernement au cinquante-deuxième Rapport du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, intitulé *Rapport sur le message du vérificateur général, des rapports du printemps 2018*.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Greffier, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in blue ink, reading "Jane Philpott".

L'honorable Jane Philpott, M.D., c.p., députée

Pièces jointes



Ottawa, Canada K1A 0R5

L'honorable Kevin Sorenson
Président
Comité permanent des comptes publics
131, rue Queen, 6e étage
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Au nom du gouvernement du Canada, je tiens à remercier le Comité permanent des comptes publics de ses travaux et de son rapport intitulé *Rapport sur le message du vérificateur général, Des rapports du printemps 2018*. Le gouvernement est reconnaissant des réflexions pratiques du Comité et de l'occasion, offerte par les travaux du Comité, de faire avancer et de renforcer le dialogue sur le régime redditionnel du gouvernement du Canada, les pratiques exemplaires pour les transformations menées dans le secteur public, la culture de la fonction publique et la durée du mandat des sous-ministres. La présente lettre sert de réponse du gouvernement au rapport important du Comité.

Réponse à la recommandation 1

Le gouvernement du Canada devrait voir comment il pourrait améliorer sa structure redditionnelle, notamment pour régler les cas graves de mauvaise gestion ou autres anomalies très importantes, et devrait faire rapport de ses conclusions au Comité d'ici le 28 février 2019.

Le gouvernement du Canada est d'accord avec cette recommandation. En étroite collaboration avec les intervenants, y compris les agents négociateurs, le gouvernement du Canada s'est engagé à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste une fonction publique à haute rendement qui démontre les comportements du Code de valeurs et d'éthique du secteur public. Le gouvernement a lancé un examen de son régime redditionnel et de son programme de gestion du rendement pour les cadres. Puisque l'examen est en cours et ne sera pas achevé d'ici le 28 février 2019, la portée de cet examen est présentée ci-dessous dans la réponse à la recommandation du Comité.

.../2

Le gouvernement appuie une fonction publique hautement performante qui démontre les comportements du Code des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (le Code), y compris la gestion efficace des fonds, des biens et des ressources publics par les fonctionnaires. Comme d'emploi, les fonctionnaires sont censés respecter le Code et manifester les valeurs de la fonction publique par leurs actes et leurs comportements. Si un fonctionnaire ne respecte pas les valeurs et les attentes prévues dans le Code, il peut s'exposer à des mesures administratives ou disciplinaires allant jusqu'au licenciement.

Les administrateurs généraux de l'administration publique centrale (APC) sont chargés de cerner et de gérer les cas d'inconduite et de rendement insatisfaisant. Deux options s'offrent à eux.

1) *Mesure disciplinaire pour cause*

La *Loi sur la gestion des finances publiques* autorise tous les administrateurs généraux de l'APC à établir des normes disciplinaires et à fixer des sanctions, dont le licenciement et la suspension, la rétrogradation à un poste de niveau inférieur et des sanctions pécuniaires, que l'on peut appliquer pour manquement à la discipline ou pour inconduite. Les mesures disciplinaires dans ces cas sont considérées comme étant pour un motif valable.

Dans le cadre de l'examen de son régime de responsabilité et de son programme de gestion du rendement pour les cadres, le gouvernement analysera la façon dont la mesure disciplinaire justifiée est appliquée aux cadres de l'ensemble de l'APC, et examinera l'utilisation du licenciement pour faute professionnelle par les autres administrations.

2) *Programme de gestion du rendement des cadres de direction*

Un autre moyen de gérer le rendement des cadres, dont la gestion du rendement insatisfaisant, est par l'intermédiaire du Programme de gestion du rendement pour les cadres de direction (PGR EX). La gestion du rendement est une composante essentielle de saines pratiques en matière de ressources humaines, car elle favorise l'excellence et améliore les résultats organisationnels. Bien que la fonction principale du PGR EX soit de servir d'accord de responsabilisation entre les cadres supérieurs et leur direction, c'est aussi un outil d'amélioration du rendement et de la productivité des individus, des équipes et des organisations.

Dans le cadre de son examen de l'ensemble des politiques sur la gestion des cadres, le gouvernement a déjà commencé à revoir des programmes de gestion du rendement. Dans ce contexte, le gouvernement analysera les tendances dans l'administration du programme de gestion du rendement pour les cadres de l'ensemble des ministères de l'APC afin de mieux traiter les écarts et les incohérences, et de mieux examiner les politiques d'autres organismes des secteurs public et privé.

Réponse à la recommandation 2

Le gouvernement du Canada devrait étudier les cinq principes directeurs énoncés dans le document de travail intitulé *Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations* (les cinq principes directeurs) et envisager de les appliquer à tous les grands programmes et projets gouvernementaux; il devrait présenter au Comité un rapport sur l'état d'avancement de ces travaux d'ici le 31 mai 2019.

Le gouvernement est d'accord avec cette recommandation. Les transformations gouvernementales s'accompagnent d'importants défis, et il n'est pas rare que ces efforts n'atteignent pas les objectifs prévus. Tel que le rapport l'indique, [traduction] « environ 80 % des efforts du gouvernement visant à transformer le rendement n'atteignent pas pleinement leurs objectifs ». Le gouvernement est résolu à faire en sorte que les transformations aient toutes les chances de succès possibles.

Le gouvernement s'engagera à étudier et à appliquer, dans la mesure du possible, les principes clés qui sont indiqués dans le rapport. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) réalise des examens continus des politiques du Conseil du Trésor, notamment en ce qui concerne la gestion de projets et la technologie de l'information. Les principes ressortant du rapport du McKinsey Center for Government (engagement des leaders; objectifs et priorités clairement établis; rythme et coordination sur le plan de l'exécution; communication efficace; et capacité de changer) sont intégrés à cet examen.

Comme l'a évoqué le secrétaire du Conseil du Trésor lors de sa comparution, le Bureau du contrôleur général collabore avec les ministères dans le but de renforcer la capacité de gestion de projet dans toute l'organisation au moyen d'une stratégie de gestion de projet du gouvernement du Canada. Les principes de gestion du changement décrits dans la recommandation sont déjà reflétés dans le présent plan directeur pour des efforts ciblés en matière de planification et de prise de décisions de gestion de projet, de connaissances et de capacités, de politiques, de données et de leçons apprises.

Par exemple, le SCT propose des changements importants aux politiques existantes du Conseil du Trésor relativement à la planification des investissements et à la gestion des projets. S'ils sont acceptés par le Conseil du Trésor, les principes de gestion du changement seront mieux représentés dans les nouvelles exigences des politiques.

Le gouvernement prend très au sérieux son rôle de gestionnaire des ressources publiques, déployant tous les efforts nécessaires pour s'assurer que l'argent des contribuables est bien investi et que les grandes transformations produisent des résultats concrets pour les Canadiens. Même si la réalité est que les transformations rendues possibles par la technologie de l'information présentent un risque élevé, les risques ne devraient pas être disproportionnels aux avantages éventuels et à l'importance de l'investissement. Le gouvernement a pris des mesures pour renforcer la fonction de gouvernance et de surveillance en matière de technologie de l'information, et ces mesures sont conformes aux recommandations formulées dans le document de travail cité en référence (c.-à-d. un leadership engagé, objectifs et priorités clairement établis).

La fonction publique est aussi à élaborer un cadre pour le renouvellement, Objectif 2020, qui vise à examiner la façon dont les fonctionnaires peuvent adopter collectivement des mentalités et des comportements permettant de bâtir une institution plus agile, plus inclusive et mieux outillée. Objectif 2020 s'appuie sur des consultations auprès de divers fonctionnaires et d'une multitude de recherches dans les secteurs public et privé, dont celle du document de discussion mentionné du McKinsey Center.

Dans l'avenir, nous continuerons d'examiner d'autres possibilités de relever les défis et d'améliorer le taux de succès des grandes initiatives de transformation. Un rapport d'étape sera présenté au Comité d'ici le 31 mai 2019.

Réponse à la recommandation 3

Le gouvernement du Canada devrait étudier et envisager d'appliquer les recommandations pertinentes contenues dans le rapport du Comité de la fonction publique et des affaires constitutionnelles de la Chambre des communes du Royaume-Uni intitulé *The Minister and the Official: The Fulcrum of Whitehall Effectiveness*, en particulier, celles portant sur : 1) la durée en poste des sous-ministres; 2) les pratiques ainsi que les liens de confiance entre les ministres et les sous-ministres, ainsi qu'entre les sous-ministres, les hauts fonctionnaires et la fonction publique en général.

Le gouvernement a étudié avec intérêt le rapport de la Chambre des communes du Royaume-Uni, et il est d'accord avec le principe selon lequel les gouvernements de style britannique ont besoin d'une fonction publique non partisane hautement performante, dirigée par de hauts fonctionnaires dont la durée en poste est appropriée, avec de solides liens de confiance entre les ministres, les sous-ministres, les fonctionnaires et les conseillers politiques.

La fonction publique canadienne est source de stabilité et de continuité pour les Canadiens depuis de nombreuses décennies tout en s'adaptant aux paysages politiques en évolution. Sa caractéristique principale est la capacité de soutenir le gouvernement élu, quel qu'il soit, par des conseils éclairés et une mise en œuvre efficace.

Les principes de fonctionnement du modèle canadien et une orientation claire à l'intention des ministres, des sous-ministres, des fonctionnaires et des conseillers politiques figurent dans le document *Pour un gouvernement ouvert et responsable*. Ce document a été actualisé et réédité par les premiers ministres qui se sont succédés au fil des ans. L'un de ses principaux objectifs est de consolider les relations entre les divers acteurs de notre système de gouvernement, fondées sur la confiance et la clarté des rôles.

Le gouvernement voit d'un bon œil l'attention que le Comité porte au rôle clé des sous-ministres. La principale caractéristique du modèle canadien est la gestion des sous-ministres en tant que communauté ou portefeuille. Sous la direction de greffiers du Conseil privé et de gouvernements successifs, les approches ont évolué et ont été continuellement mises à jour de manière à constituer des bassins de talents pouvant être promus, à rechercher de nouveaux employés à l'extérieur de la fonction publique fédérale, à offrir une formation et des programmes de perfectionnement en leadership et à fournir une rétroaction sur le rendement.

La nomination et le déploiement de sous-ministres ne tiennent pas seulement compte de postes vacants en particulier, mais du perfectionnement à long terme de chaque personne et de la mise en place d'une collectivité de sous-ministres forte et diversifiée. Au Canada, la durée en poste des sous-ministres est de 3,4 ans en moyenne ou d'environ 3,3 ans, comparativement à 2 ans au Royaume-Uni. Au Canada, la durée en poste dans la collectivité des sous-ministres est de 8,7 ans en moyenne.

Tel qu'il est souligné dans le rapport du Royaume-Uni, l'efficacité et la résilience des dirigeants de la fonction publique dépendent de la formation et du perfectionnement professionnel de ces personnes. Le gouvernement est conscient qu'il faut s'améliorer continuellement et avoir toute la latitude nécessaire pour s'adapter à une série de difficultés en rapide évolution, et il a réinvesti dans des programmes de perfectionnement en leadership auxquels le gouvernement précédent avait mis fin.

Le gouvernement du Canada est déterminé à soutenir une culture en milieu de travail fondée sur l'éthique ainsi que l'intégrité du secteur public fédéral. Des améliorations continues et significatives sont apportées au processus de divulgation fédéral en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. Les améliorations comprennent des rapports renforcés, une plus grande orientation destinée au renforcement de la capacité pour le processus de divulgation interne, et des activités de sensibilisation et de formation accrues à l'intention des employés, des gestionnaires et des cadres de la fonction publique. Le gouvernement étudiera les recommandations figurant dans le rapport dans la mesure où elles s'appliquent au secteur public fédéral canadien.

J'aimerais de nouveau remercier le Comité pour ses travaux importants. Ceux-ci contribueront au dialogue continu sur le sujet très important de la culture du milieu de travail dans la fonction publique fédérale.

Je vous prie d'agréer, monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.



L'honorable Jane Philpott, M.D., c.p., députée