

# SE DIRIGER VERS UN NIVEAU SUPÉRIEUR DE COMPÉTENCES PAR **TRENT GOW**

## *Avant-propos de la CCAF~FCVI*

**C**e document a été préparé par Trent Gow à la demande de la CCAF-FCVI. Celle-ci l'a invité à considérer les enjeux qui seront abordés au Congrès national (Ottawa, les 19 et 20 mars), dont le thème sera « Favoriser l'excellence en matière de gouverne, de gestion et de reddition de comptes dans le secteur public ».

*M. Gow est le président de Thompson Gow & Associates, qui offre des services de consultation en matière de politiques publiques. Ancien administrateur de la CCAF-FCVI, il assure actuellement la présidence du Toronto Rehabilitation Institute (un grand établissement de soins prolongés et de réhabilitation). Il a occupé les postes de président du Conseil de la solde de la GRC, de vice-président de la Société de développement de l'Ontario, de président de la Société de l'aide à l'enfance d'Ottawa-Carleton et de directeur du MDS Life Sciences Technology Fund. Économiste de formation, Trent Gow a exercé diverses fonctions de haute direction dans l'Administration fédérale (au Conseil du Trésor) ainsi qu'à la Banque de Montréal et à la Chase Manhattan Bank.*

*Favoriser l'excellence – voilà un corollaire des régimes de gestion axée sur les résultats que nombre d'administrations et d'établissements du secteur public adoptent de plus en plus. On favorise l'excellence en améliorant continuellement les processus et les mécanismes existants, et ce, en prenant d'abord conscience des défis qui se présentent puis en les relevant grâce à de nouveaux moyens. Le présent document a pour objet d'amener les futurs congressistes à commencer à réfléchir sur les thèmes qui seront discutés au Congrès, et à nous communiquer leurs commentaires avant la tenue de celui-ci.*

*Nous vous invitons à lire ce document et à nous transmettre vos commentaires, vos opinions et vos questions. De plus, nous espérons qu'il vous sera possible d'assister au Congrès en mars.*

- Est-ce que les questions soulevées dans le document sont pertinentes pour favoriser l'excellence et pour aborder aujourd'hui les enjeux de demain ? Quelles autres questions ou préoccupations devraient figurer à l'ordre du jour et dans les travaux du Congrès ?*
- Quelle est votre opinion sur les questions soulevées ? Lesquelles sont les plus importantes ? Y a-t-il certains aspects de ces grandes questions qui sont particulièrement importants (ou problématiques) et qui méritent qu'on s'y attarde ? Est-ce qu'il y a certains sujets ou préoccupations que vous souhaiteriez voir abordés par les conférenciers ?*

*La CCAF-FCVI résumera les commentaires reçus de ses membres et des abonnés de son site Web, et présentera ce résumé aux animateurs et aux conférenciers des séances avant la tenue du Congrès. Voici donc l'occasion de faire de ce Congrès un dialogue à deux sens !*

*Si vous avez accès à ce document à partir de notre site Web, vous pouvez nous transmettre vos commentaires et questions en direct à [http://www.ccaf-fcvi.com/french/private\\_docs/documents/input\\_form.html](http://www.ccaf-fcvi.com/french/private_docs/documents/input_form.html). Par contre, si vous avez la version imprimée, vous pouvez nous envoyer vos observations par courriel à [conferences@ccaf-fcvi.com](mailto:conferences@ccaf-fcvi.com), ou par télécopie à (613) 241-6900, ou encore, bien entendu, par la poste à l'adresse suivante : CCAF-FCVI Inc., 55, rue Murray, pièce 210, Ottawa (Ontario) K1N 5M3.*

*Veuillez prendre note qu'une description complète du programme figure dans notre site web à <http://www.ccaf-fcvi.com>.*

---

## *Introduction*

**D**urant les années 1990, la gouverne et la reddition de comptes ont fait l'objet d'un examen minutieux tant au Canada qu'à l'étranger. Des études exhaustives, comme celles réalisées par la Commission Hemple, au Royaume-Uni, par la Bourse de Toronto (Commission Dey), et par le Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'Administration fédérale au Canada, ont agi comme catalyseurs pour une variété d'initiatives tournées vers l'avenir. Lancées aussi bien dans le secteur public que dans le secteur des entreprises, ces initiatives ont eu pour objectif d'instaurer une gouverne efficace, éclairée et responsable. Quant à la CCAF-FCVI, qui est un organisme axé sur la recherche et le perfectionnement, elle a joué un rôle de premier plan en ce qui concerne le développement de concepts favorisant la saine gouverne et la réelle reddition de comptes.

Malgré toute l'importance et l'attention accordées à la gouverne, les progrès réalisés ont été lents, quoique constants. En général, on se pose les bonnes questions et on a fait de grands pas pour bâtir le corpus de connaissances nécessaires; toutefois, il reste encore beaucoup de pain sur la planche. À vrai dire, les fondations sont posées, mais il reste à concevoir une bonne partie de l'infrastructure, et ensuite à la construire. À ce jour, il semble que la « forme » ait dominé le « fond », et qu'on n'a pas encore réussi à instaurer une culture de gouverne solide.

En considérant l'avenir, le conseil d'administration de la CCAF-FCVI estime qu'à court terme, le public continuera à exercer des pressions, quoique diffuses, pour obtenir une réelle reddition de comptes, un gouvernement efficace, une saine gouverne, ainsi que le respect d'un système de valeurs et d'un code d'éthique. Selon un des administrateurs, « les gens cherchent à obtenir un degré de “certitude” dans un monde de plus en plus incertain, et il existe une intolérance accrue pour tout ce qui est ambigu ». Résultats en matière de performance, capacité de tenir parole au sujet des programmes et services gouvernementaux, et bonne conduite des affaires publiques, voilà autant de sujets qui préoccupent actuellement les gouvernements et les citoyens.

Il est évident que les questions qui touchent au cœur de la mission de la CCAF-FCVI – comme les pratiques de gestion et de gouverne axées sur les résultats; la présentation de l'information sur la performance; la gestion et le contrôle des risques; les valeurs et l'éthique; et la vérification – continueront, pour un certain temps encore, à être des sujets autour desquels on déploiera beaucoup d'énergie. Cela dit, le congrès national de la CCAF-FCVI, qui se tiendra à Ottawa en mars 2001, portera essentiellement sur la façon de favoriser l'excellence dans ces domaines et cela, en se concentrant sur l'avenir, c'est-à-dire en abordant aujourd'hui les enjeux de demain. Selon la CCAF-FCVI, il s'agit de questions d'envergure nationale et, en tant que telles, elles ne préoccupent pas uniquement les gouvernements et les établissements publics. Le secteur des entreprises a tout intérêt à favoriser une saine gouverne. Au palier supérieur du secteur commercial et du secteur public, ces questions se recourent.

Au cours de la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, les enjeux comme une réelle reddition de comptes ainsi qu'une gouverne, une gestion et une vérification efficaces prendront de plus en plus d'importance, et cela, en raison des tendances et des progrès clés qu'on constate dans le secteur public et dans le secteurs des entreprises au Canada comme à l'étranger. Parmi les tendances et les progrès cernés et discutés par le conseil d'administration de la CCAF-FCVI, citons :

- l'accélération du rythme – des échéances de plus en plus serrées en ce qui concerne la prise de décisions;
- les progrès technologiques et leur incidence sur l'information et sur la présentation de celle-ci, ainsi que sur les travailleurs du secteur quaternaire;

- les contraintes en ce qui concerne les ressources humaines et financières, et qui soulèvent des défis aux chapitres des opérations et de la gestion;
- l'émergence de nouveaux modèles organisationnels et opérationnels pour les commerces, le secteur public et les organismes professionnels;
- le « mûrissement » de la pratique de la vérification et de la présentation de l'information sur la performance;
- la création d'établissements de recherche et d'organismes gouvernementaux;
- de nouveaux enjeux relatifs à la reddition de comptes, comme les glissements de pouvoir.

Pris ensemble, ces tendances et progrès posent des défis de taille. Ils soulèvent de nouveaux points de vue et une importante nouvelle génération d'enjeux et d'occasions qui préoccupent autant le secteur des entreprises que le secteur public aux chapitres de la reddition de comptes, de la gouverne et des méthodes de gestion, et cela, au fur et à mesure que ces secteurs cherchent à combler le fossé qui sépare la vision de la réalité. Au cœur de tout cela, le travail consiste à poursuivre l'excellence en matière de gouverne et de gestion, ainsi qu'à créer les cultures nécessaires. Voilà les sujets qui seront traités durant le congrès de la CCAF-FCVI en mars 2001

Le présent document a pour objet de fournir un point de départ pour amorcer un dialogue autour du thème du Congrès et des sous-thèmes qui y seront abordés.

## ***Gestion des risques dans un environnement qui en favorise le partage***

**L**a gestion des risques s'impose aussi bien dans le secteur public que dans l'entreprise privée. Il existe de nombreux exemples de conséquences d'une piètre gouverne : le sang contaminé, l'eau contaminée et la hausse artificielle des prix des actions dans un régime de retraite. Qui plus est, les relations entre organisations deviennent plus complexes et interreliées que jamais. À titre d'exemple, les organisations des secteurs public et privé établissent des partenariats ou s'entendent sur d'autres arrangements du genre (p. ex. entreprises conjointes, associations, monopoles et privatisation), nécessitant des mécanismes qui permettent le partage des risques. Mesure-t-on les bonnes choses ? Avons-nous mis en place les processus de gouverne appropriés ? En avons-nous besoin de nouveaux ? Pourquoi la faiblesse des structures de gouverne et de reddition de comptes n'est-elle mise en évidence qu'une fois qu'un incident tragique ou critique s'est produit ?

Un des éléments de risque est la faible probabilité – mais une nécessité des plus lourdes de conséquences – d'avoir à réagir à une crise lorsque les choses tournent très mal, au vu et au su de tout le monde. De telles situations sont souvent très chargées émotionnellement, et peuvent engendrer des décisions mal éclairées et très coûteuses. Les règlements, les commissions publiques ou enquêtes judiciaires, le démantèlement de programmes controversés ou discrédités, et l'injection de plus d'argent ou de ressources sont autant d'occasions d'« agir » qui sont populaires auprès du public, mais pour lesquelles les coûts sont mal compris. Les politiciens et les chefs d'entreprise se trouvent souvent obligés de prendre des décisions en situation de crise et, en ce faisant, s'exposent au danger d'agir en fonction des risques perçus plutôt que des risques réels.

De plus en plus, les organisations des secteurs public et privé optent pour la collaboration, et les structures de gouverne s'en trouvent complexifiées. Cependant, la collaboration entre organisations, qu'il s'agisse d'entités œuvrant dans un même secteur ou dans des secteurs différents, engendre un besoin encore plus pressant de mettre en place des structures de gouverne sophistiquées et flexibles. Comme le démontre la description des « affaires électroniques » ci-dessous, des entreprises bien gérées élaborent des structures qui permettent à leurs divers associés d'agir comme une seule entité.

---

Les « affaires électroniques » ou les « cyber-affaires » dans les secteurs privé et public sont un exemple des progrès qui imposent un changement et qui posent un défi. Cela s'explique par les deux caractéristiques principales des cyber-affaires : (1) la vitesse à laquelle ce genre d'entreprises exercent leurs activités; et (2) la mesure dans laquelle elles sont connectées à d'autres entreprises. Cela dit, les frontières entre entreprises deviennent quelque peu floues, et ce, en même temps que les entreprises traditionnelles et les administrations essaient de composer avec – et de suivre – l'évolution rapide des technologies de l'information, comme les télécommunications, Internet et le sans-fil.

Les gouvernements et les autres établissements du secteur public ne sont pas à l'abri du besoin de vitesse qu'éprouve la « nouvelle économie ». De plus en plus, les ministères et les organismes publics doivent composer avec la pression exercée par le public pour agir, pour élaborer plus rapidement des programmes et des politiques, et pour prendre des décisions éclairées en un temps bref. Autant les entreprises traditionnelles que les administrations doivent trouver des façons qui leur permettent de réagir plus rapidement et avec plus de souplesse aux exigences des parties intéressées. Ce faisant, il se pourrait que des mécanismes innovateurs pour le partage d'informations doivent être élaborés.

Comme il a été mentionné précédemment, l'interconnexion est la deuxième caractéristique des cyber-affaires. Dans le secteur privé, elle se traduit par la formation de partenariats stratégiques avec d'autres entreprises et par l'élaboration de chaînes d'approvisionnement intégrées. Ces relations stratégiques sont tellement étroites que tous les membres de la « collectivité des cyber-affaires » (autrement dit de la « toile » d'entreprises) agissent comme s'ils ne constituaient qu'une seule entité. Dans la catégorie des meilleures toiles d'entreprises, toutes les informations (dont l'information sur la performance financière et non financière) sont diffusées à chacun des associés, permettant ainsi aux décideurs de tous les échelons de cette toile d'avoir accès à l'information nécessaire pour agir rapidement. Les entreprises qui fonctionnent selon ce type de relations exercent aussi leurs activités dans un environnement favorisant le partage des risques. Cela vous est familier dans le contexte d'une administration ou d'un secteur public ? Et bien, cela devrait l'être !

La toile d'entreprises est semblable à ce que les conseils de gestion ou les conseils du trésor, au sein des administrations, en sont venus à appeler des « dispositions pour établir une collaboration ». Les administrations et les grands établissements publics, avec leurs nombreux ministères et organismes, se doivent de ne former qu'une seule entité au sein de laquelle toutes les parties contribuent à l'ensemble. Qui plus est, à mesure que les ministères et les organismes collaborent avec les organisations du secteur privé ou les organisations sans but lucratif pour assurer la prestation des programmes, ces dernières devront être incluses dans les dispositions prises pour assurer la collaboration.

La saine gouverne d'une organisation sous-entend que cette organisation – publique ou privée – possède les mécanismes nécessaires pour servir de « système d'avertissement rapide ». Comment réagit une organisation lorsque les choses tournent mal ? Comment peut-on faire la promotion d'une bonne gouverne, d'une saine gestion et d'une réelle reddition de comptes en pleine situation de crise ? Comment une organisation peut-elle devenir une organisation qui tire des leçons de ses erreurs et comment peut-elle assurer son amélioration continue au fil du temps ? Enfin, comment peut-on diffuser l'information plus rapidement et en assurer une transmission sans coupure ?

Lorsque les choses tournent mal – et cela se produit inévitablement –, il faut se concentrer sur la façon dont réagissent les principaux intervenants : les membres d'instances gouvernantes et les dirigeants, ainsi que les praticiens qui les secondent. L'idée ici consiste à essayer de comprendre comment on peut promouvoir

---

l'efficacité de la gouverne, de la gestion et de la reddition de comptes durant une période de crise. Il s'agit de tirer des leçons de ses erreurs, de développer cette capacité au sein de l'organisation, ainsi que de favoriser le partage des risques et la gestion de ceux-ci.

La capacité de tirer des leçons des erreurs commises afin de favoriser l'excellence en matière de performance n'est réservée ni aux dirigeants ni aux membres d'instances gouvernantes. Cette capacité, ainsi que son adoption dans la culture de travail, est quelque chose que d'autres font tous les jours. À titre d'exemples, citons les pilotes qui ont mis au point les méthodes de « gestion du cockpit »; les pilotes de voltige aérienne, les « Snowbirds »; ainsi que les médecins et le personnel médical appelés à effectuer des interventions chirurgicales à haut risque. On peut tirer beaucoup de leçons de la façon dont ces gens gèrent leurs erreurs, et adapter ces enseignements à un contexte de gestion et de gouverne.

## ***Se concentrer sur l'avenir***

L'élaboration de bonnes structures de gouverne nécessite l'investissement d'une quantité considérable de temps, d'énergie et de ressources. Certains des principaux critiques de l'état actuel des pratiques de gouverne estiment que les organisations ne mesurent pas les bons facteurs. Selon eux, la gouverne se concentre sur la mesure de la « valeur obtenue » (le passé) plutôt que sur la « création de valeurs » (l'avenir). On obtient une valeur lorsqu'on effectue une transaction (vente), tandis que l'on crée de la valeur durant toute la gamme d'activités qui précèdent l'obtention d'une valeur : recherche et développement, conception, fabrication, et ainsi de suite. Cependant, nous ne disposons pas à l'heure actuelle de méthodes généralement acceptées pour présenter l'information sur la création de valeurs. Les conseils d'administration et les dirigeants ont besoin d'outils pour évaluer la performance de leur organisation au chapitre de la création de valeurs, et cela, au-delà de l'obtention de valeurs.

L'évolution du paysage économique et social exige qu'on mesure et qu'on présente des informations sur le capital intellectuel. Un fossé se creuse entre la valeur marchande et la valeur comptable d'une organisation. Qui plus est, le capital intellectuel revêt une importance accrue dans une économie axée sur le savoir. La nécessité de mettre au point des moyens facilitant la mesure de la performance future peut être illustrée par une discussion sur les évaluations exorbitantes des nouvelles entreprises électroniques.

Dans le contexte du secteur privé, pour déterminer la valeur d'un commerce électronique, il faut mesurer les intangibles plutôt que les biens et l'encaisse. À titre d'exemple, selon l'état des résultats publié dans son prospectus, l'entreprise Chemdex.com (aujourd'hui détenue par Ventro) enregistrerait juste en-dessous de 200 000 \$ de revenus et était évaluée à un milliard de \$. Cependant, ses actions ont chuté lorsqu'elle n'a pas réussi à réaliser les revenus escomptés. Quoique l'action de l'entreprise ait atteint environ 243 \$, au 17 août 2000, elle se transigeait à quelque 11 \$. Malgré cela, l'entreprise est toujours évaluée à plus d'un demi-milliard de \$ ! Son dernier état des résultats affichait des revenus de 73 millions de \$.

La valeur d'un commerce électronique se calcule en fonction de facteurs comme le potentiel de revenus, le potentiel stratégique, la marque (p. ex., Yahoo!, CDNow, iVillage), et le potentiel de leadership (au sein d'un secteur particulier). Voilà tous des facteurs qui ne se prêtent pas facilement à la mesure ! À titre d'exemple, comment mesure-t-on la valeur d'une marque ? Un grand nombre d'entreprises électroniques sont en train d'explorer de nouveaux types de mesures, comme le revenu par employé, mais il reste encore énormément de travail à effectuer.

---

Enfin, un grand nombre d'administrations et d'organismes publics éprouvent de la difficulté à déterminer avec exactitude la « valeur » ou la performance de leurs programmes et de leurs politiques. La vérification des systèmes de mesures est basée sur de solides pratiques et principes comptables qui peuvent cependant ne pas s'avérer utiles pour évaluer la performance aussi bien dans le secteur public que dans l'entreprise privée. Le problème réside-t-il dans le fait qu'on ne mesure pas les bons facteurs ? Comment peut-on élaborer des mesures de performance qui mettent l'accent sur l'avenir ainsi que sur des intangibles, comme le capital intellectuel ? Est-ce que la question des mesures de performance empêche les organisations de présenter l'information sur leur performance ? Comment peut-on élaborer des mesures utiles qui permettraient de dresser un tableau exact tant de la valeur d'une organisation que de sa performance ?

## ***Maintenir la capacité des dirigeants en matière d'exécution et de contrôle***

**P**lusieurs facteurs – aussi variés que la démographie ou la compensation – mettent à l'épreuve la capacité du secteur public à maintenir et à accroître la capacité de ses dirigeants à exécuter les politiques et les programmes ainsi qu'à gérer et à contrôler les risques et les occasions qui s'offrent au gouvernement. Certains sont d'avis qu'on a permis l'érosion de cette capacité et qu'il y aura donc un affaiblissement du secteur public, ayant des conséquences néfastes sur le bien-être de la population canadienne ainsi que sur le secteur commercial. Au cours de cette plénière, on examinera essentiellement comment on pourrait gérer cette problématique.

Ce qui complique davantage la situation, c'est qu'il faut constamment relever le défi que posent le recrutement et le maintien du personnel en raison de l'« exode des cerveaux » vers le secteur privé. Le problème lié aux ressources humaines est encore plus complexe parce qu'il faut tenir compte du vieillissement de la fonction publique et donc du départ d'un grand nombre d'employés au cours de la prochaine décennie. Une nouvelle génération de travailleurs et de penseurs devra émerger pour qu'on puisse composer efficacement avec la gouverne, la reddition de comptes, la gestion et la vérification dans le secteur public. Malgré cela, on constate une injection insuffisante d'innovations et d'idées nouvelles – comme le démontrent l'exode de spécialistes vers le secteur privé et le vieillissement de la population au sein des divers échelons de gestion; les jeunes gens ambitieux ne sont pas intéressés à faire carrière dans la fonction publique.

Au cours de la dernière décennie, d'importantes réformes ont eu lieu au sein de la fonction publique. Les ministères ont réduit leurs effectifs, ont revu les programmes et ont adopté des solutions de rechange pour en assurer la prestation. Durant ces remaniements cependant, les rôles clés qu'exerce la fonction publique en matière d'élaboration des politiques ainsi qu'en matière d'exécution et de contrôle ont beaucoup souffert. Dans l'élaboration des politiques, on doit prendre en compte l'incidence qu'auront les grands facteurs déterminants sur l'avenir d'une organisation. Les gouvernements ont à adopter une politique expansive, axée sur la réflexion; il leur faut éviter de prendre des décisions rapides ou réactives en matière de politique. Le monde évolue et bouge à une vitesse de plus en plus grande. Ceux qui ne peuvent pas suivre l'évolution courent le risque d'être dépassés. Les citoyens et les entreprises n'attendent pas que le gouvernement soit à la page; que les administrations soient prêtes ou non, ils prendront les mesures qui s'imposent.

De plus, le secteur public doit mettre sur pied de meilleurs moyens pour composer avec les questions horizontales ou transsectorielles. Traditionnellement, les administrations élaborent des politiques en fonction du « cloisonnement ministériel »; cependant, de plus en plus de questions liées aux politiques dépendent de plusieurs ministères ou organismes. Par l'élaboration d'une politique stratégique, on amène les ministères à travailler différemment, de sorte que la collaboration, le partenariat et l'établissement de consensus occupent le premier plan. Au Canada, même si de nombreux ministères travaillent ensemble à l'élaboration des poli-

---

tiques, on constate tout de même une faiblesse à l'égard de la définition des rôles et des responsabilités pour les domaines où l'on se partage l'exécution de la politique. Enfin, il existe peu de mécanismes pour veiller à ce que les parties concernées s'acquittent de leur obligation de rendre compte à l'égard de la politique élaborée.

Afin de formuler des recommandations au sujet de l'élaboration de politiques communes à travers tous les ministères, le gouvernement fédéral a de plus en plus recours à des groupes de travail ou encore à des comités spécialisés ou provisoires. Selon cette façon de procéder, on réunit des groupes de hauts fonctionnaires pour qu'ils travaillent sur un domaine particulier de la politique publique. Il arrive souvent qu'on établisse un comité ou un groupe de travail à la suite d'une crise, et ce, dans un effort de démontrer que le gouvernement a posé un acte pour résoudre la crise en question. On constate alors une tendance accrue de se préoccuper du processus plutôt que du fond des questions liées à la politique.

Et les choses se compliquent encore. Les gouvernements se sont embarqués dans une stratégie de dévolution, faisant appel à la sous-traitance et à d'autres solutions de rechange pour la prestation des services. Cependant, la capacité du gouvernement à gérer ces relations n'a pas évolué au même rythme. Un grand nombre des problèmes les plus difficiles auxquels fait face le gouvernement résultent directement d'un manque de concordance entre la capacité et la stratégie. Sans des réformes fondamentales dans la fonction publique, dans la technologie de l'information et dans la gestion financière, ce manque de concordance continuera de croître. L'apparition de la bactérie *E. coli* à Walkerton, en Ontario, et la gestion des programmes de subventions à Développement des ressources humaines Canada (DRHC) sont autant d'exemples de cas où le gouvernement ne possédait sans doute pas la capacité nécessaire pour accomplir son travail.

La charge de travail constitue un autre problème majeur dans la fonction publique. Étant souvent appelés à assister à des réunions, à réagir à des crises et à composer avec divers dossiers en même temps, les fonctionnaires ne disposent que de peu de temps pour mesurer les progrès réalisés par les programmes, pour apporter des améliorations continues, et pour réfléchir aux enjeux en cause lorsque les choses tournent mal. Qui plus est, un grand nombre de dossiers sont en concurrence pour obtenir l'attention du gouvernement; les fonctionnaires doivent constamment sauter d'une question à l'autre, laissant les dossiers chauds d'hier en attente pour se concentrer sur un nouveau dossier urgent – jusqu'à ce qu'une nouvelle crise éclate. Le gouvernement a déjà effectué la révision de ses programmes et procédé à la rationalisation de ses effectifs; à présent, il doit faire le bilan de ses capacités. Le gouvernement semble effectuer la même quantité de travail qu'avant, mais avec moins d'employés alors qu'il devrait plutôt se concentrer sur un ensemble de responsabilités de base.

Certains soutiennent que les problèmes liés à la capacité des ressources humaines en matière de politique stratégique sont symptomatiques du principal défi à relever dans l'administration : la nécessité de changer sa culture. Ces commentateurs estiment que la culture actuellement en cours dans la fonction publique est hiérarchique, qu'elle est axée sur les processus, qu'elle est centrée sur l'interne et qu'elle manque de souplesse. Il faut que le gouvernement crée une culture qui favorise l'autonomisation et qui est axée sur les résultats, intégrée à travers les frontières et centrée sur l'extérieur.

### ***Création d'une culture favorisant la saine gouverne***

**D**e plus en plus, des observateurs bien informés sont d'avis qu'on n'a pas encore réussi, dans le secteur commercial comme dans le secteur public, à créer la culture de gouverne nécessaire pour encourager une réelle reddition de comptes, un bon contrôle, ainsi qu'un système de valeurs et une éthique appropriés. Malgré les initiatives lancées, une « culture favorisant la gouverne » n'a pas encore été suffisamment

---

implantée dans le secteur des entreprises. Une grande partie du travail accompli a porté sur la « forme » plutôt que sur le « fond », c'est-à-dire qu'on s'est contenté de « cocher les cases du formulaire sur la diligence raisonnable » ou encore d'apporter des changements à la structure plutôt qu'au contenu.

Plusieurs tentatives ont été effectuées pour améliorer la culture favorisant la gouverne dans les entreprises privées au Canada. En décembre 1994, le comité de la Bourse de Toronto (BdeT) sur la gouverne des sociétés a publié son rapport *Where were the Directors?* Il y conclut que le secteur des entreprises canadiennes n'avait pas encore pleinement adopté une « culture favorisant la saine gouverne ». On y retrouve les 14 recommandations ou lignes directrices que propose le Comité. En 1999, la BdeT et l'Institut des administrateurs des corporations ont publié un rapport de suivi sur l'adoption des lignes directrices par les entreprises canadiennes. On y mentionne que, même si certains progrès ont été accomplis, un grand nombre d'entreprises ne prennent toujours pas au sérieux les lignes directrices du Comité Dey. Face au peu de progrès enregistrés à ce chapitre, en juillet 2000, la BdeT, le Canadian Venture Exchange (CDNX) et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) ont annoncé la création d'un nouveau groupe de travail dont le mandat consiste à examiner le rôle des conseils d'administration au Canada.

Dans le secteur public, il y a eu aussi de nombreuses tentatives pour modifier la culture de gouverne afin qu'elle soit davantage axée sur les résultats. Au chapitre de l'élaboration et de l'implantation des politiques et des programmes, les ministères collaborent entre eux, ainsi qu'avec d'autres paliers de gouvernement, des parties intéressées, des organisations de recherche et des organismes non gouvernementaux. Des lignes directrices ont été élaborées pour la planification stratégique et la présentation de l'information sur la performance des ministères. Cependant, il existe maints exemples confirmant qu'une culture favorisant la gouverne n'a pas encore été établie; ainsi, rappelons-nous les grands titres parus dans les journaux au sujet du sang contaminé, de GRHC et de Walkerton.

Comment une culture favorisant la gouverne peut-elle émerger et s'épanouir au sein d'une organisation ? Comment une organisation peut-elle se rendre au stade où, non seulement elle accepte l'avenir, mais elle le crée aussi ? Créer l'avenir souhaité exige de pouvoir contrôler et suivre les changements dans des domaines stratégiques et de permettre à l'information de circuler jusqu'aux personnes qui assurent le leadership principal dans l'organisation. Existe-t-il des façons de diffuser cette information plus rapidement et de manière plus concise, autrement que par des rapports annuels ou semestriels d'une vingtaine de pages ? Et que dire des importantes questions liées à la dimension humaine qui entrent en ligne de compte dans le leadership et dans la reddition de comptes ? Comment les organisations peuvent-elles créer des stimulants pour inciter leurs employés à adopter la vision globale de l'organisation ? Où se trouve le leadership nécessaire pour amener une organisation jusque dans le futur ?

Enfin, il existe évidemment des différences entre le secteur public et le secteur privé. Dans ce dernier, les entreprises se font la concurrence pour obtenir la fidélité des consommateurs qui, eux, sont libres d'acheter les services du fournisseur de leur choix. Par contre, le secteur public fournit des services aux citoyens dans un contexte qui est souvent celui d'un monopole. Le secteur public soutient couramment qu'en raison de cette situation de monopole et du fait que les fonctionnaires n'y sont pas motivés par les profits, il faut des stimulants différents à l'égard des structures de gouverne et de reddition de comptes. Existe-t-il donc un système de gouverne pour le secteur privé et un autre pour le secteur public ? Une culture de gouverne constitue-t-elle la seule exigence pour la mise en œuvre de structures de gouverne dans une organisation, ou bien la question est-elle plus complexe ? Le malaise au sujet du manque de leadership serait-il plus évident dans les organisations du secteur public que dans l'entreprise privée ? Puisque ni l'un ni l'autre des secteurs n'a accompli beaucoup de progrès au chapitre de l'élaboration des structures de gouverne, pourquoi alors le secteur public semble-t-il tellement loin derrière l'entreprise privée ? Ou l'est-il vraiment ?

---

## ***Donner une impulsion au Congrès de la CCAF-FCVI qui se tiendra en mars***

**C**e bref document n'a fait qu'effleurer la nature et les dimensions de certains des grands défis et occasions qui se trouvent en première ligne des préoccupations des dirigeants dans les secteurs public et privé en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle. Le Congrès constituera un forum tout indiqué pour établir un dialogue plus vaste et plus approfondi à propos de ces thèmes et d'autres encore qui portent essentiellement sur la poursuite de l'excellence aux chapitres de la gouverne et de la gestion, et sur la création des cultures organisationnelles requises.

Entre autres thèmes qui seront abordés au Congrès, citons le rôle essentiel que les questions liées au facteur humain jouent pour assurer la réussite de la publication de l'information sur la performance. Selon le travail de recherche mené par la CCAF-FCVI, le leadership constitue le facteur le plus important et le plus déterminant à cet égard : un leadership focalisé, constant, basé sur les valeurs, appuyé et pragmatique. Pour faire avancer le dialogue et rendre les travaux du Congrès des plus utiles pour tous les congressistes, la CCAF-FCVI demande à tout un chacun de participer et de communiquer ses commentaires par le biais d'Internet, d'ici la tenue du Congrès. En effet, elle invite les personnes intéressées à faire preuve de leadership !