

Table des matières

Contexte	1
Mandat	2
Problématique	2
Cadre théorique	6
Objectifs du projet	10
L'ancien Document de délégation	15
Retombées du projet	19
Stratégie de mise en place	36
Conclusion	39
Bibliographie	41

Annexe A - Ancien Document de délégation

Annexe B - Nouveau Document de délégation - ébauche -

Contexte

En vertu de la politique du gouvernement du Canada, plus particulièrement du Conseil du trésor, les ministres et les administrateurs généraux ont la responsabilité de déléguer leur pouvoir décisionnel tant financier qu'opérationnel, aux gestionnaires qui administrent les programmes sous leur juridiction.

Les pouvoirs financiers ainsi formellement délégués, doivent être communiqués par écrit par le ministre et les administrateurs généraux de chaque ministère. L'obligation pour un ministre ou un administrateur général - ou pour les deux - de déléguer ainsi les pouvoirs financiers se fait en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) qui en exige la délégation.

Le document formel qui décrit les pouvoirs financiers délégués s'intitule *La délégation des pouvoirs en matière financière*. Ce titre peut varier légèrement d'un ministère à l'autre. Il est signé par le ministre responsable ainsi que par le sous-ministre du ministère ou de l'agence centrale.

L'objectif de la délégation des pouvoirs en matière financière est de veiller à ce que des contrôles de gestion financiers et opérationnels efficaces soient exercés sur le processus décisionnel de dépenses de fonds publics. Le fait de déléguer les pouvoirs aux gestionnaires des différents ministères contribue à l'efficacité des programmes gouvernementaux et à l'imputabilité du pouvoir décisionnel.

La Commission de la fonction publique (CFP) est une agence centrale du gouvernement du Canada. À cet effet, elle est soumise à la LGFP. Plus précisément, la CFP est un organisme indépendant responsable de l'intendance et de la sauvegarde des principales valeurs traditionnelles de l'administration publique dans le secteur fédéral soient: l'intégrité, l'impartialité, le mérite, la représentativité et le traitement équitable. En tant que partie intégrante du système de gouvernance du Canada, elle le fait pour protéger l'intérêt public. Elle met en oeuvre ce principe, entre autres, en nommant des personnes qualifiées au sein de la fonction publique, en offrant des recours et examens sur des questions visées par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), en dispensant des programmes de formation et de perfectionnement, et en assumant d'autres responsabilités en vertu de la LEFP et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

La CFP relève de la ministre du Patrimoine canadien, l'honorable Sheila Copps. Cette dernière délègue ses pouvoirs financiers aux gestionnaires et employés afin qu'ils puissent administrer efficacement leurs activités. Les règles précisant cette délégation de pouvoirs à la CFP sont présentées dans un document intitulé « Délégation de pouvoirs de signature en matière financière et de gestion du personnel », ci-après nommé le « Document de délégation ».

Mandat

Le Document de délégation a fait l'objet d'une revue intégrale au cours de l'année fiscale 1999-2000.

En tant qu'employé de la division des opérations comptables, on m'a chargé de réaliser ce mandat. C'est à ce titre que cet auteur a choisi d'utiliser le processus de révision comme projet d'intervention en milieu de travail dans le cadre du programme d'Études supérieures spécialisées en comptabilité de management.

En tant que responsable, nous avons revu, analysé et reformulé chaque élément du document de délégation afin d'atteindre les objectifs fixés par la CFP. Ces objectifs sont la mise à jour du document, la clarification des restrictions, la simplification de la présentation des pouvoirs délégués et enfin, dans la mesure du possible, la réduction des lourdeurs administratives de la CFP. Cet exercice s'est échelonné sur une période d'un an dû au processus d'approbation qui demande la participation de plusieurs paliers décisionnels et aux conséquences sur le contrôle interne quant à la latitude des gestionnaires à administrer leur programme.

L'ébauche du nouveau Document de délégation de la CFP constitue donc le résultat final de notre intervention en milieu de travail.

Dans le cadre du présent essai, nous décrirons le contexte qui nous a incité à faire un tel exercice de révision, nous discuterons de la vision et des objectifs qui ont orienté les analyses, nous survolerons l'ancien Document de délégation pour comprendre sa structure générale et nous présenterons en quoi la nouvelle délégation de pouvoirs a été améliorée. Enfin, nous verrons la stratégie de mise en place à la CFP. L'ébauche du nouveau Document de délégation est présentée à l'annexe B.

Problématique

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est responsable, entre autres, d'élaborer les politiques financières du gouvernement fédéral, lesquelles sont, par la suite, acheminées à chacun des ministères. Ces derniers ont le choix de les adopter intégralement ou de les adapter à leurs opérations. La politique sur la délégation du pouvoir décisionnel, chapitre 2-1 du module de gestion des programmes et fonction de contrôleur, régit l'exercice de délégation des pouvoirs financiers par les ministres.

Cette politique stipule que:

[...] les ministères doivent établir des politiques et des procédures qui garantissent le contrôle des pouvoirs délégués et l'information des personnes auxquelles des pouvoirs ont été délégués quant à leurs responsabilités. [...]

De plus, tous les pouvoirs délégués, y compris les processus qui s'y rattachent, doivent être examinés

et mis à jour au moins une fois l'an. Ces processus comprennent les systèmes d'autorisation et d'authentification électronique, ainsi que les cartes de spécimen de signature.

Notons par ailleurs que la nomination d'un nouveau ministre n'entraîne pas automatiquement l'annulation des pouvoirs délégués. Cependant, un nouveau Document de délégation doit être préparé le plus rapidement possible et soumis à l'approbation de ce nouveau ministre. De ce fait, la CFP doit être prête à cette éventualité et avoir un document de délégation à jour et ordonné.

Bref, les ministères doivent posséder un document qui décrit clairement les pouvoirs financiers délégués par le ou la ministre responsable. Tous les ans, ou sitôt un nouveau ministre nommé, ce document doit être reconfirmé ou modifié selon les besoins.

En juin 1999, Monsieur Scott Serson est devenu le nouveau Président de la CFP. Le poste de Président au sein de cette organisation correspond à un niveau de sous-ministre, c'est-à-dire que la personne qui l'occupe se rapporte directement au ministre et est considérée comme l'« Administrateur général » de la CFP. Une politique interne à la CFP requiert la confirmation des délégations en vigueur lorsqu'un nouveau président est nommé. Une telle nomination constitue une autre raison potentielle de révision et de mise à jour du Document de délégation.

Or, le Document de délégation en vigueur en juin 1999 n'était pas à jour pour plusieurs raisons. Parmi ces raisons, citons des changements de priorités de travail et un manque de temps du personnel financier pour maintenir le document à jour.

En fait, le Document de délégation n'avait pas été revu depuis 1997. Chaque année, on l'a seulement reconfirmé auprès du ministère des Travaux publics et Service gouvernementaux du Canada (TPSGC) sans plus. En d'autres mots, une lettre, signée par le directeur des opérations comptables de la CFP confirmant la validité du Document de délégation a été préparée une fois l'an depuis la dernière révision.

Au début de l'année financière 1997-1998, le programme de la CFP comprenait six activités: Programmes de dotation, Programmes des cadres de direction, Appels et Enquêtes, Programmes de formation, Vérification et Revue, et Administration. Chaque activité était gérée séparément par une direction générale distincte. La structure organisationnelle de la CFP à l'époque est illustrée à la figure 1.

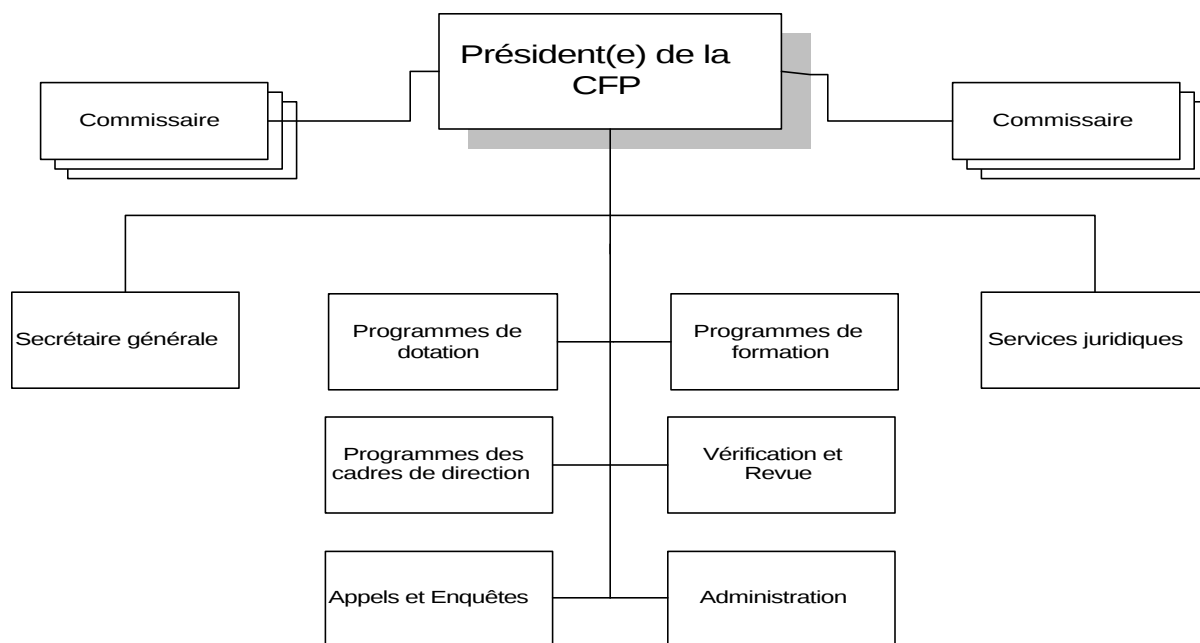


Figure 1: Structure organisationnelle de la CFP en 1997-1998

Le (ou la) président(e) de la CFP entouré de deux commissaires, sont investis des pouvoirs de compétence. Désignés par le gouverneur en conseil pour une période de dix ans, ils ont tous les trois le statut d'administrateur général. Ensemble, ils veillent à ce que la CFP atteigne tous ses objectifs.

Le Document de délégation est basé sur cette structure organisationnelle. Les pouvoirs sont décrits et délégués selon cette ancienne structure.

Au début de l'année fiscale 1998-1999, la CFP a procédé à des changements organisationnels afin de repositionner ses activités.

Elles sont maintenant regroupées en quatre directions générales comme l'illustre la figure 2.

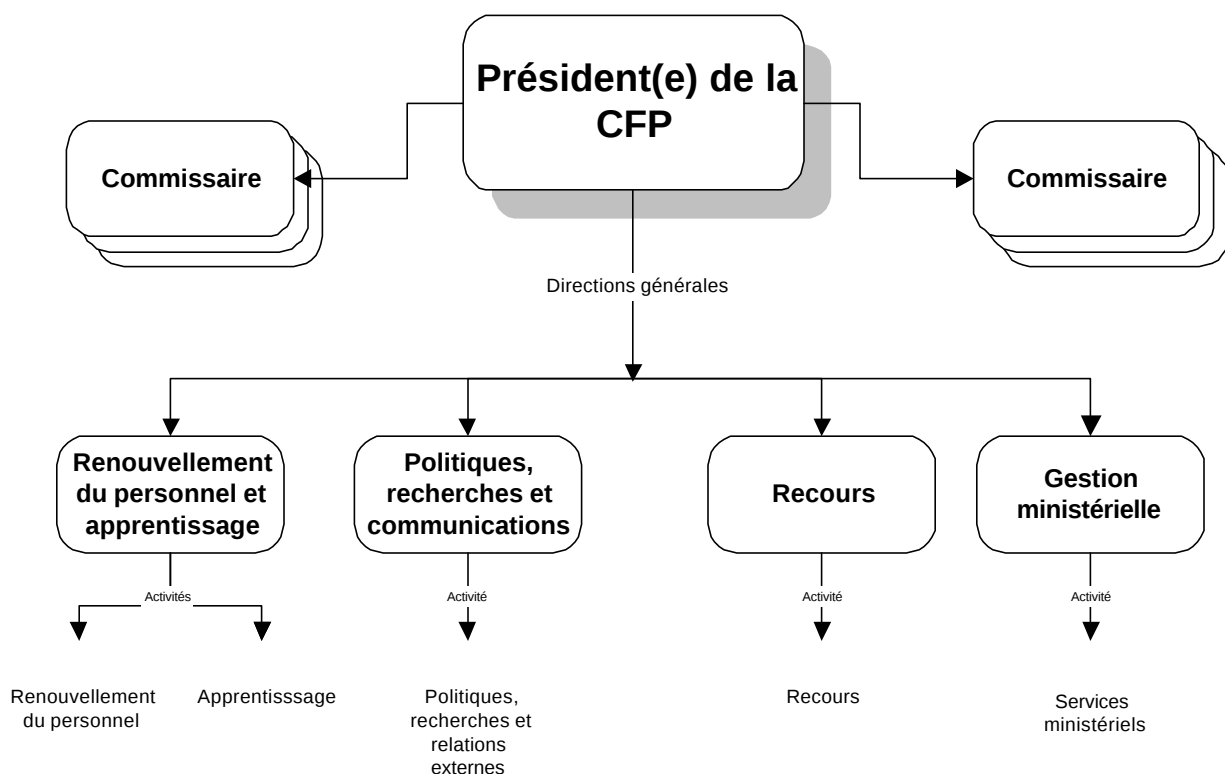


Figure 2: Nouvelle structure organisationnelle de la CFP depuis 1998-1999.

La Direction générale du renouvellement du personnel et apprentissage comprend les secteurs d'activités « Renouvellement du personnel » et « Apprentissage », alors que la Direction générale des politiques, recherche et communications comprend le secteur d'activité « Politiques, recherches et relations externes ». La Direction générale des recours est responsable du secteur d'activité « Recours », alors que la Direction générale de la gestion ministérielle s'occupe de tous les services associés au secteur d'activité « Services ministériels ».

La nouvelle structure organisationnelle n'est pas représentée dans le Document de délégation puisque ce dernier n'a pas été mis à jour depuis 1997. Les titres et les niveaux de responsabilités des administrateurs des directions générales ont changé mais ne sont pas reflétés dans ce document.

Le retard dans la mise à jour du Document de délégation contribue, entre autres, à son ambiguïté. Nous verrons, en détail, pourquoi la description des pouvoirs financiers délégués est si confuse pour les lecteurs. Notons, en outre, que cet élément contribue à la problématique du projet d'intervention en milieu de travail que nous présentons dans le cadre de cet essai.

En somme, une révision de la délégation des pouvoirs financiers est nécessaire pour trois raisons principales. En premier lieu, la CFP doit être prête à un éventuel remaniement ministériel qui pourrait entraîner la nomination d'un nouveau ministre du Patrimoine canadien. En deuxième lieu, il est important de mettre à jour les pouvoirs délégués aux administrateurs de la nouvelle structure

organisationnelle de la CFP. Enfin, une révision est de mise pour clarifier les ambiguïtés présentes dans l'actuel Document de délégation.

Cadre théorique

Cette problématique ainsi que nos objectifs de projet d'intervention en milieu de travail situent notre projet à l'intérieur de la théorie de la gestion du changement.

Aujourd'hui, le changement est devenu une donnée essentielle à la vie des entreprises. Mais attention, changer ne signifie pas nécessairement tout chambarder, mettre sens dessus dessous. Le changement fait partie de l'évolution, il façonne l'avenir. Il est clair qu'une entreprise ne peut pas continuellement se permettre de subir, au moindre coût possible, des changements qui lui sont imposés par son environnement. Elle doit, au contraire, progresser de façon autonome par une saine gestion du changement dans le temps. En bref, se maintenir dans une perspective évolutive¹.

Cet extrait démontre l'importance du changement dans une organisation moderne. Actuellement, pour survivre dans quelque industrie que ce soit, une organisation doit être capable de s'adapter facilement et rapidement aux pressions contextuelles. La théorie de la gestion du changement tente essentiellement de comprendre les forces qui obligent le changement dans une organisation afin de développer des stratégies efficaces et économiques pour la transition vers de nouveaux processus organisationnels améliorés.

La gestion du changement doit toujours tenir compte de deux aspects distincts:

- < Quoi changer. C'est-à-dire quelle est la situation qui prévaut au sein de l'organisation et qu'est-ce qu'il faut changer pour s'adapter; et
- < Comment changer. C'est-à-dire comment procéder pour réaliser le changement. Comment convaincre les intervenants d'accepter le changement proposé.

Plusieurs modèles ou stratégies de gestion du changement tentent de rationaliser une approche pour bien gérer un tel événement (Beaudoin 1990). Cependant, en réalité, la conception de l'organisation est complexe, implicite et fondée principalement sur une vision personnalisée des dirigeants. Cela veut

¹ Extrait de l'avant-propos du livre de Beaudoin, P., 1990. *La Gestion du Changement - Une approche stratégique pour l'entreprise en mutation*, Collection Stratégie d'Entreprise, Libre Expression.

dire que l'administrateur du changement doit être capable de reconnaître les facteurs qui influencent son organisation et de choisir la meilleure approche selon le contexte.

Dans le cadre de cet essai, nous avons choisi le modèle d'intervention développé par Nizet et Huybrechts (1998). Leur modèle est essentiellement conçu pour un intervenant externe à l'organisation mais peut certainement être très utile à l'intervenant interne. Il répond à une demande émanant d'une partie de l'organisation confrontée à des dysfonctionnements. La demande inclut, en principe, une analyse de la situation, ainsi que des propositions de changements. Éventuellement, elle implique également que l'intervenant accompagne la mise en oeuvre du changement proposé. Le modèle d'intervention est présenté à la figure 3.

Les étapes du modèle d'intervention qui seront présentées suivent un ordre linéaire. Cependant, il arrive, en pratique, que certaines étapes soient faites en parallèle, voire inversées. Il est important de comprendre que le modèle n'est pas fait de règles à suivre mais plutôt d'une orientation de travail. Enfin, le modèle vise à élargir les possibilités d'action et la responsabilité de l'intervenant, bien plus qu'à les limiter.

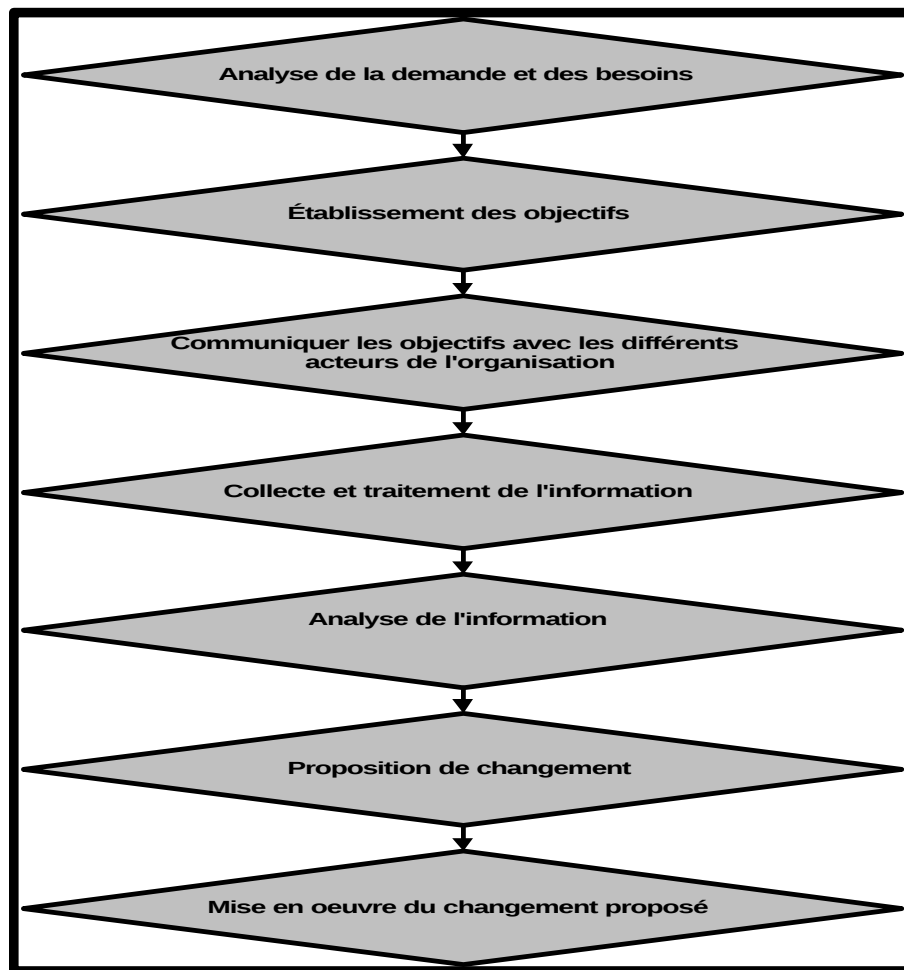


Figure 3: Modèle d'intervention de Nizet et Huybrechts (1998)

Nizet et Huybrechts (1998) décrivent chacune des étapes de leur modèle comme suit. D'abord l'étape de l'analyse de la demande et des besoins consiste essentiellement à bien comprendre le contexte, l'enjeu et la problématique de la situation qui demande un changement. Tel que prôné dans tous les modèles de résolution de problèmes, comprendre la situation, la question ou le problème est

primordial pour réussir à répondre aux attentes de façon adéquate.

Ensuite, l'établissement des objectifs permet de formuler les résultats escomptés et d'établir les « règles du jeu ». Cette étape est extrêmement importante afin d'orienter les recommandations de l'intervention et d'évaluer les performances lorsque le projet sera terminé.

La communication des objectifs avec les différents « acteurs » de l'organisation permet d'atténuer les craintes et les inquiétudes possibles, en plus d'obtenir une meilleure coopération de tous dans l'atteinte du but commun.

La collecte et le traitement de l'information marque le début de l'analyse. Cette étape permet de recueillir les données et les outils nécessaires pour effectuer une étude de qualité. L'intervenant procède à des entrevues, à des observations, à la création de rapports provenant de systèmes d'information, etc.

L'analyse de l'information permet de donner un sens à toute l'information recueillie et d'établir des solutions alternatives au problème basées sur les objectifs du projet. Plusieurs méthodes existent pour réussir cette étape. Notons l'analyse comparative, l'analyse analogique, l'analyse des intéressés (examen de la position adoptée par les principaux acteurs et des raisons de leur comportement), l'analyse de l'attitude face au changement, etc. Également, à cette étape, il est important de communiquer les résultats des analyses aux différents acteurs de l'organisation afin qu'ils les valident.

La proposition de changement est essentiellement la communication des recommandations aux dirigeants et aux acteurs de l'organisation. Cette étape oblige la confirmation des objectifs du projet, la présentation des résultats des analyses, la présentation des recommandations ou de l'ébauche d'un produit et, la préparation d'un plan de mise en oeuvre, c'est-à-dire une stratégie de mise en place.

Enfin la mise en oeuvre du changement proposé est essentiellement la mise en place des recommandations ou du produit approuvés par les dirigeants. Cette étape est accomplie en utilisant différents modèles de mise en oeuvre développés dans le cadre de la gestion du changement.

Le modèle d'intervention de Nizet et Huybrechts (1998) se prête bien au travail de révision du Document de délégation de la CFP. L'analyse des besoins, effectuée en tout premier lieu par l'auteur, fut essentielle à la compréhension des enjeux et à l'établissement des problèmes. Les objectifs (présentés plus tard dans cet essai) ont été établis de concert avec les gestionnaires seniors de la direction des finances et administration de la CFP et leur communication a été faite parallèlement à cette étape. Les étapes de « collecte et de traitement de l'information » et de « l'analyse de l'information » sont expliquées dans la section *Améliorations* de ce travail. La section *Stratégie de mise en place* intègre les étapes de la « proposition de changement » et « la mise en oeuvre du changement proposé » du modèle d'intervention.

Bref, le cadre théorique de cet essai se situe dans la théorie de la gestion du changement. Le modèle d'intervention fut choisi parce qu'il tient compte des caractéristiques du contexte, des sous-systèmes en place, des objectifs des dirigeants et de la communication avec les différents acteurs de l'organisation. Ce modèle d'intervention permet d'élargir les possibilités d'action et rend l'intervenant plus libre et plus responsable.

Objectifs du projet

La révision du Document de délégation a quatre buts fondamentaux: mettre à jour le document, clarifier les restrictions, simplifier la présentation des pouvoirs délégués et enfin, dans la mesure du possible, réduire les lourdeurs administratives de la CFP.

Mettre à jour le document

La mise à jour du Document de délégation est primordiale puisque celui-ci date de 1997. Depuis, la structure organisationnelle de la CFP a été modifiée. Les directions générales furent amalgamés, ce qui a eu pour effet la réduction du nombre de haut fonctionnaires à la CFP. Les administrateurs des programmes amalgamés se retrouvent donc avec plus de responsabilités et, dans certains cas, cela justifie une plus grande délégation de pouvoirs financiers.

Le Document de délégation fait référence à des postes précis tels que celui de *Chef de cabinet*, *direction générale des programmes de dotation* pour ne mentionner que celui-là. Depuis la réorganisation, ce poste et plusieurs autres n'existent plus. Une mise à jour est donc nécessaire.

Parallèlement, la délégation des pouvoirs est fondée sur les pratiques financières d'un ministère ou d'une agence centrale. En d'autres mots, un ministre ne déléguera pas des pouvoirs financiers pour une transaction ou un processus qui n'existe pas au sein de l'organisation. Depuis 1997, le cadre opérationnel du service des finances a changé. Certains pouvoirs délégués dans le Document de délégation n'existent plus à la CFP. Par exemple, le processus de distribution des crédits de voyages est un exercice qui n'a plus sa raison d'être. Notre fournisseur a changé et il n'y a plus de crédits de voyages à distribuer. La délégation des pouvoirs en matière financière doit être modifiée pour refléter ce changement.

Bref, pour les raisons mentionnées ci-haut, une révision du Document de délégation est de mise. La réorganisation et l'évolution des pratiques financières sont autant de raisons qui justifient cette mise à jour.

Clarifier le document

La clarification des restrictions des pouvoirs délégués est le deuxième objectif de la révision. Pour chaque type de transactions présenté dans le Document de délégation, le Conseil du Trésor et le ministre précisent des restrictions à l'exercice du pouvoir délégué. Prenons l'exemple des frais d'adhésion pour illustrer ce fait ou cette façon de procéder. La politique du Conseil du Trésor stipule, entre autres, que lorsque l'organisation est sociale, récréative ou amicale en soi, le ministre doit personnellement approuver son adhésion, peu en importe le coût. Cette restriction et plusieurs autres doivent apparaître dans le Document de délégation de la CFP.

Les restrictions suivent normalement la règle selon laquelle plus un événement est « politiquement sensible », c'est-à-dire sujet à un examen minutieux de la part du public, plus l'approbation doit être déléguée à des employés responsables. Traduire cette règle sur papier peut, dans certains cas, alourdir la présentation des pouvoirs délégués et, par conséquent, nuire à la compréhension et à l'interprétation des lecteurs.

La délégation des frais d'accueil illustre bien dans quels cas la clarification s'impose. Ce type de transaction est soumis à dix restrictions. Plus précisément, les restrictions suivantes décrites dans l'actuel Document de délégation portent à confusion:

Restriction no. 4	Frais pour toute activité individuelle de moins de 1 500 \$, quand les participants ne sont pas tous des fonctionnaires. Pleins pouvoirs - Groupes 1, 2, 3, 4
Restriction no. 7	Lorsque les participants sont tous des fonctionnaires et que l'accueil est pour des dépenses autres que des boissons non alcoolisées. 5 000\$ - Groupe 1 1 500\$ - Groupe 2 1 500\$ - Groupe 3, Directeur régional seulement
Restriction no. 10	Boissons non alcoolisées seulement 5 000\$ - Groupe 1 1 500\$ - Groupes 2, 3, 4

Cet extrait du document démontre bien que les énoncés portent à confusion. On peut se demander si le groupe 4 possède le pouvoir nécessaire pour approuver la tenue d'un événement où des boissons non alcoolisées sont servies à des fonctionnaires pour un coût de 1 200 dollars? Ce n'est pas évident et certainement sujet à différentes interprétations.

Les analystes financiers de la division des opérations comptables sont là, entre autres, pour interpréter l'étendue des pouvoirs délégués. Depuis 1997, les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration du document ne sont plus à l'emploi de la CFP. Les analystes actuels ont des difficultés

à s'entendre sur l'interprétation du document à tel point que cet auteur a dû faire une présentation aux directeurs et au directeur général de la direction des finances et de l'administration pour clarifier la structure du Document de délégation.

En somme, un exercice de révision doit être fait afin de clarifier les pouvoirs délégués aux employés de la CFP. Toutes les semaines, la division des opérations comptables répond à plusieurs appels en vue d'interpréter le Document de délégation.

Simplifier le Document

Le Document de délégation a été créé au format «html», c'est-à-dire en fonction de l'intranet de la CFP. Il existe plusieurs liens qui en facilitent la lecture et permettent la navigation à travers les pouvoirs délégués. Plusieurs tableaux indépendants décrivent les pouvoirs délégués aux postes hiérarchiques de la CFP. La structure est idéale pour un lecteur en ligne, c'est-à-dire un lecteur qui choisit de vérifier ses pouvoirs sur son écran d'ordinateur. Cependant, le document imprimé est plus difficile à comprendre car les liens entre les diverses parties sont difficiles à suivre.

Au cours de la dernière année, la division des opérations comptables de la CFP a pris conscience d'un point important: la plupart des employés de la CFP veulent pouvoir accéder à la délégation de pouvoirs en matière financière par le biais de leur ordinateur afin d'imprimer le document comme outil de référence ou document de soutien à une transaction financière. Cette situation change les règles du jeu. La valeur attribuée au document par les utilisateurs n'est plus une question de mise en page en ligne du texte et des tableaux, c'est-à-dire la présentation sur l'intranet, mais plutôt de pouvoir accéder au document en vue de l'imprimer.

Pour répondre à ce nouveau besoin, il faut revoir la mise en page du document afin de simplifier la présentation. Le but ici est d'en arriver à regrouper les nombreux tableaux en une matrice compréhensible permettant aux employés d'avoir une vue synoptique des pouvoirs qui leur sont délégués.

Réduire les lourdeurs administratives

Le dernier objectif de la révision est la réduction des lourdeurs administratives à la CFP. Les délégations de pouvoirs financiers en 1997 ont été élaborées dans un contexte différent du contexte actuel. À cette époque, on venait de mettre un terme à la décentralisation de la fonction financière à la CFP. Ainsi, avant 1997, chaque région et chaque direction générale dans la région de la Capitale nationale abritait une unité de services financiers quasi indépendante. Ces unités employaient des agents financiers pour conseiller les gestionnaires et administrer leurs budgets. La centralisation relativement aux fonctions de finances comportait certains risques aux contrôles internes de l'organisation. La Présidente de l'époque a jugé bon de renforcer les contrôles internes et de restreindre les pouvoirs délégués.

Ces initiatives ont eu comme résultat la création de politiques et de procédures financières internes qui favorisaient les lourdeurs administratives plutôt qu'une gestion plus permissive aux limites des politiques du Conseil du Trésor. Prenons par exemple les pouvoirs délégués relativement à la réinstallation. Le Document de délégation comporte précisément 18 restrictions spéciales dont la moitié ne sont pas exigées par le Conseil du Trésor. L'approbation des demandes pour plus d'un voyage en recherche de logement entrepris par un employé est restreinte au niveau des vice-présidents alors qu'en fait le Conseil du Trésor n'impose aucune limite aux ministères à ce chapitre.

Voilà plus de trois ans que les unités de services financiers ont été dissoutes. Les employés de la CFP, notamment les gestionnaires, ont apprivoisé leur nouveau rôle financier. De plus, la nouvelle vision des cadres supérieurs de la CFP est de favoriser et d'encourager la prise de décision par les gestionnaires. Cette vision va de soi avec la modernisation de la fonction de contrôleur², un projet en plein développement au sein du gouvernement fédéral du Canada.

Dans cette optique, la réduction des lourdeurs administratives amène à éliminer, dans la mesure du possible, toutes les restrictions propres à la CFP. En d'autres mots, les politiques du Conseil du Trésor et la législation par la LGFP détermineront les restrictions des pouvoirs financiers des employés de la CFP.

En somme, les quatre objectifs de la révision des pouvoirs délégués en matière financière à la CFP ont été déterminés par le comité de gestion de la direction des finances et de l'administration. Ce comité comprend le directeur général des finances et de l'administration et les quatre directeurs des divisions des opérations comptables, de la gestion financière, des systèmes financiers et de l'administration. La mise à jour, la clarification, la simplification et la réduction des lourdeurs administratives ont permis d'obtenir le résultat escompté soit: améliorer le document de délégation

²La Fonction de contrôleur moderne est une réforme de gestion. Elle vise l'efficacité dans la gestion des ressources et des prises de décision. Elle comporte un déplacement des objectifs des contrôles et de la conformité vers les résultats et les valeurs. La modernisation implique un passage d'une orientation essentiellement financière vers une perspective plus vaste de la gestion. De plus, cette réforme met en pratique les recommandations que les spécialistes ont formulées au Comité d'examen indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôleur au gouvernement du Canada.

La modernisation de la fonction de contrôle est une initiative du Conseil du Trésor qui consiste, entre autres, à accorder aux membres du personnel l'autorité et les outils adéquats qui sont requis dans le but de faciliter la prise de décisions et la prestation de programmes - *La modernisation de la fonction de contrôle au gouvernement du Canada, présentation au Groupe d'experts indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôle au gouvernement du Canada - Mai 1997 - CGA-Canada*

et, de ce fait, améliorer le service aux employés de la CFP.

L'ancien Document de délégation

L'« ancien Document de délégation » se rapporte au Document de délégation actuellement utilisé par la CFP et qui fait l'objet de notre intervention. Le « nouveau Document de délégation » est l'ébauche, présentée dans le cadre de cet essai, en attente de l'approbation de la ministre du Patrimoine canadien. Pour bien saisir les améliorations et les modifications proposées, il faut avoir une idée générale de l'ancien Document de délégation. Dans cette section, nous présenterons un bref survol de la structure générale de l'ancien Document de délégation afin de comprendre les changements qui y furent apportés. L'ancien Document de délégation est présenté à l'annexe A.

D'abord, la délégation des pouvoirs de gestion du personnel fait partie intégrante de l'ancien Document de délégation. Le nouveau Document de délégation n'incorpore pas ce thème puisque la direction générale des ressources humaines de la CFP a revu, dans une analyse indépendante de celle-ci, les pouvoirs en matière de gestion du personnel. Ce sujet ne sera donc pas abordé dans le cadre de cet essai.

Trois tableaux sont présentés dans l'ancien Document de délégation:

Î le tableau de la délégation de pouvoirs de signature en matière financière; Ĩ le tableau de la délégation de pouvoirs ministériels; et Ð le tableau d'équivalence. Les tableaux sont appuyés par une section intitulée *Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature*.

Voici un aperçu du premier tableau qui présente la délégation par thème pour chacun des groupes de pouvoir.

Tableau 1

Délégation de pouvoirs de signature en matière financière					
Pouvoirs aux limites des organismes centraux	<u>Groupes de pouvoir</u>				
	1	2	3	4	5
<u>Engagements</u>	F	F	F	F	F
<u>Demande de marché par l'entremise de TPSGC</u>	F	F	F	F	-
<u>Pouvoir de conclure des marchés de services</u>	F	F	F	F	-
<u>Biens avec une carte d'achat</u>	5K	5K	5K	5K	5K
<u>Biens sans une carte d'achat</u>	F	F	F	F	5K
<u>Services avec une carte d'achat</u>	5K	5K	5K	5K	5K
<u>Services sans une carte d'achat</u>	F	F	F	F	5K
<u>Frais d'adhésions</u>	F	F	F	F	-
<u>Conférences</u>	F	F	-	-	-
<u>Frais d'accueil</u>	F	1.5K	1.5K	1.5K	-
<u>Voyages</u>	F	N	C	C	-
<u>Réinstallation</u>	F	F	F	F	-
<u>À titre gracieux et les réclamations contre l'État</u>	F	2K	-	-	-
<u>Pertes de fonds</u>	F	F	-	-	-
<u>Retenue</u>	F	F	-	-	-
<u>Article 34 de la LGFP</u>	F	F	F	F	F
<u>Changement au tableau d'équivalence</u>	F	F	-	-	-

Les groupes de pouvoirs sont:

Groupe 1 - Présidente

Groupe 2 - Commissaire, Chef de Direction générale (maintenant appelé Vice-Président)

Groupe 3 - Directeur/Directrice général(e), Directeur/Directrice régional(e),
Directeur/Directrice

Groupe 4 - Gestionnaire, Chef

Groupe 5 - Agent(e) d'administration, Adjoint(e)

Ce tableau de la délégation de pouvoirs de signature en matière financière précise les groupes de pouvoir de la CFP et, par catégorie, les pouvoirs délégués aux titulaires de poste à chaque niveau. Les pouvoirs sont limités aux domaines des responsabilités et soumis aux limitations des organismes centraux.

Le deuxième tableau, partiellement présenté ci-dessous, présente les pouvoirs délégués sans limite quant aux domaines de responsabilités.

Tableau 2

Délégation des pouvoirs ministériels	
Pouvoirs	Délégation - plein sauf lorsque mentionné
Pouvoir contractuel	Présidente Direction générale de la gestion ministérielle Directrice exécutive DG, Finances et Administration Directeur, Installations, matériel et sécurité Chef d'équipe, Gestion du matériel Agent d'achats (Limite de \$50,000) Analyste des formulaires (Limite de \$10,000- formulaires seulement) Direction générale, planification stratégique, analyse et recherche: Bibliothécaire - Mat. de ressources seul. Préposée aux achats - \$5,000 mat. de res. Direction générale des programmes de formation: (Direction générale seulement) Administrateur en chef des opérations Contrôleur Directeur, Services d'appui à la formation Chef, Services de la gestion du matériel Régions (DGPD): Directeur régional - \$10,000 Directeur régional adjoint - \$10,000 Chef / Gestionnaire - \$10,000 Agent administratif / Chef - \$5,000

Ce tableau de la délégation de pouvoirs ministériels montre les pouvoirs délégués aux titulaires des postes cités, en vertu desquels ceux-ci remplissent, au nom des gestionnaires opérationnels et pour l'ensemble du ministère, les fonctions énumérées.

Le troisième tableau, partiellement présenté ci-dessous, présente le lien entre un titre de poste précis et l'un des cinq groupes de pouvoir de la CFP.

Tableau 3

Tableau d'équivalence	
Titre du Poste	Équivalent
Commissaires	
Chef de cabinet pour la Présidente Chef de cabinet pour les Commissaires Commis - Chauffeur	Groupe 2 Groupe 4 Groupe 5
Direction Générale de la Gestion Ministérielle	
Direction des Finance et de l'Administration Agent de projets spéciaux Analyste en informatique Chef d'équipe	Groupe 5 Groupe 5 Groupe 5
Direction du Secrétariat de la Commission Secrétaire adjoint, Comités et relations internationales Agent, Comités et relations internationales	Groupe 4 Groupe 5
Direction des Communications Conseiller(ère) principal(e)	Groupe 4

Ce tableau d'équivalence énumère tous les postes de la CFP en plus de ceux qui sont identifiés par des titres précis ou génériques dans le tableau. En outre, il établit pour chacun de ces postes, et pour les pouvoirs de signature en matière financière qui y sont rattachés, une équivalence avec les groupes identifiés dans ces tableaux.

En dernier lieu, les *notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature*, présentées à l'annexe A, expliquent les concepts généraux qui gouvernent les tableaux. Ces notes permettent, entre autres, de définir chaque catégorie de pouvoirs délégués et de décrire les restrictions précises.

Grosso modo, l'ancien Document de délégation comporte deux tableaux de pouvoirs financiers délégués à des groupes d'employés. Un troisième tableau situe les postes avec titres spéciaux en rapport avec les groupes de pouvoir. Les Notes précisent davantage chaque catégorie de pouvoirs délégués.

Retombées du projet

Le nouveau Document de délégation élaboré suite à la révision a été modifié en vue de répondre aux quatre objectifs décrits plus haut. Avant de décrire les changements spécifiques pour chaque catégorie de transactions financières, nous allons introduire les améliorations générales, les nouvelles définitions des niveaux d'autorités et le processus d'analyse des politiques du Conseil du Trésor afin d'assurer l'excellence dans la mise à jour. Le nouveau Document de délégation est présenté à l'annexe B.

Une Matrice

Notons d'abord la réduction du nombre de tableaux au sein du nouveau Document de délégation qui décrivent les pouvoirs délégués à chaque poste de travail à la CFP. En effet, le nouveau Document de délégation n'a qu'un tableau auquel les employés peuvent se référer. C'est la Matrice de délégation des pouvoirs financiers. Les pouvoirs individuels et les pouvoirs ministériels sont amalgamés pour en simplifier la lecture. Cette approche permet également de clarifier les pouvoirs délégués puisque le lecteur, en un coup d'oeil, voit toutes les catégories d'autorités et peut repérer plus facilement les pouvoirs financiers relatifs à son poste.

Le modèle de la Matrice de délégation des pouvoirs financiers a été développé à partir d'une analyse comparative des matrices utilisées par divers autres ministères et agences centrales. Nous avons comparé les modèles provenant, notamment, du ministère des Finances, du Conseil du Trésor, de Transports Canada, du Bureau du Conseil Privé, et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Nous avons également analysé le modèle du ministère des Affaires indiennes et du Nord puisque c'est l'ancien ministère du Président de la CFP.

Quoique ces modèles soient tous uniques, ils comportent des similitudes intéressantes. D'abord, chaque ministère ou agence centrale n'a qu'un tableau synoptique des pouvoirs délégués. Ensuite, plusieurs modèles sont séparés en trois grandes catégories de pouvoirs: les pouvoirs de dépenser, les pouvoirs de payer et les autres pouvoirs. Enfin, chaque catégorie de pouvoirs est numérotée pour faciliter le lien avec les *Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature*.

La Matrice de délégation des pouvoirs financiers de la CFP a donc été élaborée à partir de modèles provenant d'organisations semblables en tenant comptes des points forts des tableaux de l'ancien Document de délégation. Par exemple, les « niveaux d'autorités » ne se retrouvent dans aucun autre modèle, mais le concept est excellent pour la CFP et a été maintenu dans le nouveau Document de délégation.

Niveaux d'autorités

Le tableau d'équivalence de l'ancien Document de délégation permettait aux employés de la CFP occupant des postes dont les titres sont peu communs, de se situer parmi les cinq niveaux d'autorités. Ce tableau n'existe pas dans le nouveau Document de délégation. Le concept d'un tableau d'équivalence est intéressant mais, en pratique, c'est un processus trop lourd et trop complexe pour être préservé. Au début de la révision du Document de délégation, nous avons analysé les différents titres de postes à la CFP. Pour ce faire, nous avons déniché le plus récent organigramme de la CFP puis analysé les différents titres de postes existants. Notre première conclusion fut que les titres de postes se ressemblent à chacun des niveaux d'autorité. En effet, les titres « directeur », « chef », « adjoint administratif », etc., sont récurrents dans ce document officiel. Il y a tout de même certaines exceptions telles que le titre de « portefeuilleiste » qui, en observant l'organigramme, se situe clairement au niveau de « directeur général ».

Par la suite, nous avons établi un parallèle avec une autre source d'information qui décrit également les titres de poste. Il s'agit du répertoire de téléphone électronique maintenu individuellement par chacun des employés de la CFP. Il a été surprenant de constater que l'information différait beaucoup en se référant à ce document. Ceci nous a permis de conclure que le processus de titrage des postes à la CFP était quelque peu défaillant. Ce serait donc une lourde tâche administrative que de baser la délégation des pouvoirs financiers sur cette information. En outre, cela pourrait nuire aux objectifs de simplifier et de clarifier le Document de délégation.

Ce sont pour ces raisons que les niveaux de pouvoirs ont été améliorés en vue de permettre au lecteur de situer son poste facilement à la lecture du nouveau Document de délégation. Les nouvelles définitions des niveaux sont présentées ci-dessous.

La signature des documents financiers se décline maintenant en cinq niveaux de pouvoir:

Niveau I	Président.
Niveau II	Commissaires, vice-présidents, directeur exécutif, direction générale des recours et chef de cabinet du président.
Niveau III	Directeurs généraux, directeurs régionaux et directeurs. En d'autres mots, tout poste de gestion responsable d'un budget.
Niveau IV	Gestionnaires, chefs et chefs d'équipe. En d'autres mots, tout poste de gestion qui n'est pas responsable d'un budget.
Niveau V	Agents d'administration et adjoints d'administration. En d'autres mots, tout poste de support administratif.

Note: Les améliorations sont présentées en gras.

Ces nouvelles définitions des niveaux de pouvoir permettront au « portefeuilliste » par exemple, de se situer beaucoup plus facilement, ce qui augmentera sa compréhension du Document de délégation. Dans ce cas, le portefeuilliste qui n'occupe pas l'un des postes spécifiques des groupes I et II, et qui est responsable d'un budget financier, comprendra très tôt que son poste correspond au niveau III de pouvoir.

Cette amélioration dans les définitions des niveaux de pouvoir permet d'éliminer le tableau d'équivalence qui n'était d'ailleurs pas à jour dans l'ancien Document de délégation. Il n'est pas efficient de maintenir un tel tableau lorsque le processus de titrage des postes est peu compris et que l'organigramme de la CFP est en évolution continue.

Analyse des politiques du Conseil du Trésor

Pour mettre à jour le Document de délégation et réduire, dans la mesure du possible, les lourdeurs administratives qui l'entourent, il était primordial de revoir et d'analyser toutes les directives et politiques du Conseil du Trésor ainsi que toutes les lois régissant certaines catégories de pouvoirs.

Pour ce faire, un tableau de travail a été créé afin de comparer les pouvoirs compris dans l'ancien Document de délégation avec les contrôles minimaux exigés par les agences centrales telles que le Conseil du Trésor et le Receveur Général. Ce tableau a permis d'analyser individuellement chaque catégorie de pouvoir. La tâche la plus complexe de cet exercice a été de rassembler tous les documents de référence et d'interpréter les exigences minimales en ce qui concerne les contrôles reliés à la délégation des pouvoirs financiers.

Par exemple, la référence pour la catégorie de pouvoir intitulée: « Retenue en vertu de l'article 155 de la LGFP » se retrouve dans la Loi sur la Gestion des Finances Publiques (LGFP) maintenue par le ministère de la Justice. À l'article 155, la Loi fait référence au « ministre compétent responsable » pour décrire celui qui, dans l'organisation, a l'autorité en ce qui concerne cette catégorie de pouvoir. L'article 2 décrit clairement que le « ministre compétent » de la CFP est le ministre du Patrimoine canadien. Il est clair, grâce à cette première constatation, que le ministre est le seul à pouvoir autoriser une retenue en vertu de l'article 155 de la LGFP. Le Document de délégation du ministère des Transports confirme cette affirmation. Cependant, l'ancien Document de délégation de la CFP autorise le Président et les directeurs exécutifs (maintenant appelés vice-présidents) à approuver une transaction reliée à cette catégorie de pouvoir contrairement à ce que laisse sous-entendre l'article 155 de la LGFP. Notre première réaction fut qu'une erreur était à corriger. Toutefois, des recherches additionnelles ont permis de trouver un article dans la Loi concernant l'interprétation des lois, maintenue encore une fois par le ministère de la Justice. L'article 24(2)d) stipule:

La mention d'un ministre par son titre ou dans le cadre de ses attributions, que celles-ci soient dans l'ordre administratif, législatif ou judiciaire, vaut la mention:[...], de toute personne ayant, dans le ministère ou département d'État en cause, la compétence voulue.

Il est clair, dans cette dernière affirmation, que le ministre est responsable de cette catégorie de pouvoirs devant la loi, mais il peut déléguer l'autorité à un membre de l'organisation. Dans ce cas, étant donné la nature « politiquement sensible » et la faible fréquence de ce genre de transaction, nous avons recommandé le statu quo en ce qui concerne les pouvoirs délégués pour une « Retenue en vertu de l'article 155 de la LGFP ». Cependant, les références sont bien identifiées dans les *Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature* afin de clarifier le nouveau Document de délégation.

Ce modèle d'analyse a été reproduit pour chacune des catégories de pouvoirs. Suite à cela, plusieurs d'entre elles ont été modifiées pour refléter la nouvelle vision de la CFP soit, de promouvoir la confiance envers les gestionnaires tel que prônée par le mouvement de la modernisation de la fonction de contrôle décrit plus haut. De façon plus spécifique, les changements apportés aux catégories de

pouvoirs sont décrits dans le tableau qui suit.

Changements spécifiques aux pouvoirs délégués

Items	Description du changement	
	Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
Frais d'adhésion	Tous les frais d'adhésion qui dépassent 700\$ <i>excluant</i> les adhésions constituant une condition d'une loi fédérale doivent être approuvés par le Président de la CFP.	Tous les frais d'adhésion qui dépassent 700\$ <i>incluant</i> les adhésions constituant une condition d'une loi fédérale doivent être approuvés par le Président de la CFP. <u>Raisons:</u> -Simplicité; -Un nouveau processus d'approbation des frais d'adhésions est en place depuis avril 2000. Tous les frais d'adhésion sont pré-approuvés par le Président au début de l'année financière.
Conférences	- Participation des conjoints des délégués. Doit être approuvée par le ministre. - Participation à des conférences au Canada et dans la zone continentale des États-Unis. Pleins pouvoirs - Niveaux - I, II -Toute autre participation ou parrainage. Pleins pouvoirs - Niveaux - I	Aucun changement.

Frais d'accueil	7. Lorsque les participants sont tous des fonctionnaires et que l'accueil est pour autre que des boissons non alcoolisées. Au-dessus de 5 000\$ - approbation du ministre 5 000\$ - Groupe I 1 500\$ - Groupe II 1 500\$ - Groupe III, Directeur régional seulement	7. Lorsque les participants sont tous des fonctionnaires. Pour des activités jusqu'à concurrence de: 5 000 \$ - Niveau I 1 500 \$ - Niveau II 1 500 \$ - Directeur régional seulement (Niveau III) 200 \$ - Niveau III <u>Raison:</u> Donner plus de flexibilité aux gestionnaires intermédiaires en réduisant les lourdeurs administratives.
-------------------------------	--	--

Ancien Document de délégation

Nouveau Document de délégation

Voyages	5. Les voyages d'affaires à l'extérieur du Canada et des états continentaux des États-Unis. Référence: Article 6.2.1 Pleins pouvoirs - Groupe I ***** 6. Les voyages d'affaires au Canada et aux états continentaux des États-Unis. Pleins pouvoirs - Groupes I, II ***** 9. Repas pris dans la zone d'affectation dans d'autres circonstances exceptionnelles résultant des fonctions du fonctionnaire. Référence: Article 4.3.2.(e) Pleins pouvoirs- Groupes I, II Groupe III - Directeur régional seulement	5. Voyages à l'extérieur du Canada et de la zone continentale des États-Unis. Référence: Clause 6.2.1 Pleins pouvoirs - Niveau I, II <u>Raisons:</u> -Donner plus de flexibilité aux gestionnaires en réduisant les lourdeurs administratives; -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau II. ***** 6. Voyages au Canada et dans la zone continentale des États-Unis. Pleins pouvoirs - Niveaux I, II, directeur général, directeur général régional et directeur régional seulement (Niveau III). <u>Raisons:</u> -Donner plus de flexibilité aux gestionnaires en réduisant les lourdeurs administratives; -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer à ce niveau. ***** 9. Repas pris à l'administration centrale dans d'autres circonstances exceptionnelles résultant des fonctions du fonctionnaire. Référence: Clause 4.3.2(e) Pleins pouvoirs - Niveaux I, II, III <u>Raisons:</u> -Donner plus de flexibilité aux gestionnaires en réduisant les lourdeurs administratives; -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer à ce niveau.
-----------------------	---	--

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Réinstallation	1.À la demande de l'employé conformément à la directive Référence: Article 1.7.4 Pleins pouvoirs - Groupes I, II ***** 3.Plus d'un voyage/la prolongation d'un voyage à la recherche d'un logement. Référence: Articles 2.1.1 & 2.1.3 Pleins pouvoirs - Groupes I, II ***** 5.Prolongation de trois mois à l'indemnité pour l'occupation temporaire de deux résidences. Référence: Article 2.18.4 Pleins pouvoirs - Groupes I, II	Supprimé <u>Raisons:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III. ***** Supprimé <u>Raisons:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III. ***** Supprimé <u>Raison:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III.
-----------------------	--	---

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Réinstallation (suite)	6.Aide pour le transport quotidien Référence: Article 2.16 Pleins pouvoirs - Groupes I, II *****	Supprimé <u>Raisons:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III. *****
	7.Un mois de loyer supplémentaire à l'avance. Référence: Article 3.3.2 Pleins pouvoirs - Groupes I, II *****	Supprimé <u>Raisons:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III. *****
	8.Prolongation, pour une période additionnelle de six mois, d'un prêt provisoire. Référence: Article 3.8.5 Pleins pouvoirs - Groupes I, II	Supprimé <u>Raisons:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III.

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Réinstallation (suite)	11.Les frais de location de voiture pendant l'expédition de la voiture de l'employé. Référence: Article 4.5.5 Pleins pouvoirs - Groupes I, II ***** 12.L'expédition d'un deuxième véhicule. Référence: Article 4.5.7 Pleins pouvoirs - Groupes I, II ***** 14.Déménagement des effets qui étaient entreposés à long terme. Référence: Article 4.10.3 Pleins pouvoirs - Groupes I, II	Supprimé <u>Raisons:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III. ***** Supprimé <u>Raisons:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III. ***** Supprimé <u>Raisons:</u> -La politique du Conseil du Trésor permet de déléguer au niveau III; -Ce point n'est plus une restriction à être incluse dans les Notes afférentes à la délégation des pouvoirs de signature puisque la nouvelle matrice financière délègue pleins pouvoirs au niveau III.
-----------------------------------	---	--

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Frais de Formation	1. Remboursement des frais de scolarité et de matériel pédagogique. Groupes I, II, III, IV 2. Frais de formation. Groupes I, II, III, IV	1. La formation englobe : - un congé de perfectionnement pour les cadres, et - l'application des directives sur le service extérieur dans les cas où la formation est donnée à l'extérieur du Canada. Référence: Clause 9 Pleins pouvoirs - Approbation par le Conseil du Trésor. 2. Coûts de la formation et remboursement des frais d'inscription et du matériel pédagogique. Pleins pouvoirs - Niveaux I, II, III, IV <u>Raison:</u> Les restrictions spécifiques du Conseil du Trésor sont incorporées dans la nouvelle délégation de pouvoirs en matière financière.
Demande de passation de marchés par l'entremise de TPSGC	Pleins pouvoirs jusqu'aux limites de TPSGC - Groupes I, II, III, IV	Aucun changement

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Pouvoir de passation de marchés de biens/services	Passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires recevant une pension. 4. Marchés non concurrentiels > 25 000 \$. Groupe 1 - ces marchés doivent être approuvés par le Conseil du Trésor. *** 5. Marchés concurrentiels > 100 000 \$ Groupe 1 - ces marchés doivent être approuvés par le Conseil du Trésor. ***** Aide temporaire au-delà de 20 semaines. Doit être réalisé à un niveau supérieur à celui de la personne qui approuverait normalement la conclusion initiale du marché.	Marchés passés avec d'anciens fonctionnaires qui touchent une pension. 2. Marchés non concurrentiels de plus de 25 000 \$. Doivent être approuvés par le Conseil du Trésor. * Supprimé le niveau I <u>Raison:</u> La politique du Conseil du Trésor requiert l'approbation du Conseil du Trésor. La présentation du Groupe 1 rendait le texte ambigu. *** 3. Marchés concurrentiels de plus de 100 000 \$. Doivent être approuvés par le Conseil du Trésor. * Supprimé le niveau I <u>Raison:</u> La politique du Conseil du Trésor requiert l'approbation du Conseil du Trésor. La présentation du Groupe 1 rendait le texte ambigu. ***** Marchés de services de travail temporaire. - Moins de 20 semaines- Niveaux I, II, III, IV. - Plus de 20 semaines- Niveau I <u>Raison:</u> Cette contrainte de durée a pour objet d'empêcher le développement de relations d'employeur à employé, ce qui serait contraire à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.
---	--	---

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Bons de commande	Autorité ministérielle déléguée à: -Analyste des formulaires; et -Bibliothécaire et préposé aux achats.	Supprimé <u>Raison:</u> -Structure organisationnelle différente; -Introduction des cartes d'achats.
Conformité de l'exécution d'un marché	Pleins pouvoirs - Groupes 1, 2, 3, 4, 5	Aucun changement.
Autorisation d'engagement	Pleins pouvoirs - Groupes 1, 2, 3, 4, 5	Aucun changement.
Autorisation de payer	Autorité ministérielle délégué à: Personnel des Régions (DGPD): * Directeur régional; * Directeur régional adjoint; *Chef / Gestionnaire; et *Agent administratif / Chef. *** Autorité ministérielle pour les transactions de paie seulement déléguée aux: -Direction générale de la gestion des ressources humaines: *Directeur général *Directeur, Relations de travail -Section de la rémunération et avantages sociaux: *Chef *Conseiller(ère) principal(e) * Spécialistes	Supprimé <u>Raisons:</u> -Structure organisationnelle différente; -La fonction de payer a été centralisée à la division des opérations comptables. *** Supprimé <u>Raisons:</u> -Structure organisationnelle différente; -La fonction de payer à été centralisée à la division des opérations comptables.

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Paielements à titre gracieux et réclamations contre l'État	-Pleins pouvoirs jusqu'aux limites du Conseil du Trésor - Groupe 1 -2 000\$ sujet des limitations du Conseil du Trésor - Groupes 1, 2	Aucun changement.
Pertes de fonds	Pleins pouvoirs jusqu'aux limites du Conseil du Trésor - Groupes 1, 2	Aucun changement.
Retenue en vertu de l'article 155 de la LGFP	Pleins pouvoirs jusqu'aux limites du Conseil du Trésor - Groupes 1, 2	Aucun changement.
Avances de petite caisse et permanentes	-Pleins pouvoirs jusqu'aux limites du Conseil du Trésor - Groupe 1 -Autorité ministérielle est déléguée au directeur exécutif- gestion ministérielle (DGM), au directeur général- Finance et administration (DFA) et au directeur des opérations comptables (DOC).	Aucun changement. Cependant, le titre du poste « directeur exécutif» a été changé à «vice-président».
Soumissions au Conseil du Trésor	-Pleins pouvoirs jusqu'aux limites du Conseil du Trésor - Groupe 1 -Autorité ministérielle est déléguée au directeur exécutif- gestion ministérielle.	Aucun changement. Cependant, le titre du poste « directeur exécutif» a été changé à «vice-président».
Remboursement de recettes	Autorité ministérielle, pour les programmes de formation (DGPF) seulement délégué aux: -Directeur exécutif- DGPF; et -Contrôleur, DGPF.	Supprimé <u>Raisons:</u> -Structure organisationnelle différente; -Cette fonction a été centralisée à la direction générale de la gestion ministérielle.

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Radiation des biens	Autorité ministérielle est déléguée à: -Directeur(trice) Régional(e), DGPD	Supprimé <u>Raisons:</u> -Structure organisationnelle différente; -Cette fonction a été centralisée à la direction générale de la gestion ministérielle.
Amortissement des biens	Autorité ministérielle est déléguée au Groupe 1.	Autorité ministérielle est déléguée à: -Niveau I; - Directeur exécutif- DGM; - Directeur général- DFA; - Directeur- DOC; - Chef- section des paiements; et - Agent financiers. <u>Raisons:</u> L'amortissement va devenir une fonction financière routinière avec la venue de la stratégie d'information financière (SIF).
Radiation des créances	-Pleins pouvoirs jusqu'aux limites du Conseil du Trésor - Groupe 1 -Autorité ministérielle, jusqu'à concurrence de \$25 000, est déléguée à: -Directeur exécutif- DGM -Directeur général- DFA	Aucun changement. Cependant, le titre du poste « directeur exécutif » a été changé à « vice-président ».
Distribution des recettes provenant de la disposition de biens de la Couronne	-Plein pouvoir jusqu'aux limites du Conseil du Trésor - Groupes 1 -Autorité ministérielle est déléguée à: -Directeur exécutif- DGM -Directeur général- DFA	Aucun changement. Cependant, le titre du poste « directeur exécutif » a été changé à « vice-président ».

Ancien Document de délégation	Nouveau Document de délégation
-------------------------------	--------------------------------

Suppression de catégories de pouvoirs	-Renvoi de chèques du Receveur Général au ministère.	<u>Raison:</u> N'est plus un service rendu par TPSGC.
	*****	*****
	-Distribution des crédits de voyages.	<u>Raison:</u> Il n'y a plus de crédits de voyages dans le nouveau contrat avec American Express.
	*****	*****
	-Changement aux entités de rapport reliées à la TPS.	<u>Raison:</u> -C'est un exercice extrêmement rare qu'il n'est pas nécessaire d'inclure dans la Délégation. -Simplicité.
	*****	*****
	-Changement au tableau d'équivalence.	<u>Raison:</u> La nouvelle délégation des pouvoirs en matière financière n'a plus de tableau d'équivalence.
	*****	*****
	-Biens avec une carte d'achat; et -Services avec une carte d'achat.	<u>Raisons:</u> -Aucune valeur ajoutée dans la nouvelle délégation des pouvoirs en matière financière. -Une politique séparée existe pour les cartes d'achats.

Stratégie de mise en place

Tel que mentionné plus haut, l'auteur de cet essai a été mandaté par la CFP pour réviser le Document de délégation. Le directeur des opérations comptables ainsi que le directeur général des finances et de l'administration de la CFP ont été tenus au courant de nos activités régulièrement durant l'analyse et la préparation de l'ébauche du nouveau Document de délégation. Cette première étape franchie, le nouveau Document de délégation doit maintenant être approuvé avant sa mise en place. Cette section traite de la stratégie de mise en place du nouveau Document de délégation que nous proposons à la CFP. Nous discutons, plus précisément, de la revue et des recommandations des vice-présidents, de l'approbation du Président de la CFP et de la ministre du Patrimoine canadien, de l'autorisation et de l'authentification électronique et, enfin, de la façon de communiquer les changements aux gestionnaires et au personnel administratif de l'organisation.

La première étape de la stratégie de mise en place est de recueillir les commentaires et d'obtenir l'appui des vice-présidents responsables de chacune des directions générales de la CFP. D'abord, nous avons fait une présentation au vice-président de la gestion ministérielle, M. Michael Nelson, qui est le gestionnaire financier senior de la CFP. Les quelques commentaires constructifs de sa part ont été intégrés au document. Nous lui avons présenté l'ébauche du nouveau Document de délégation et le Tableau des changements spécifiques aux pouvoirs délégués présenté précédemment. Suite à cela, une note de service, de la part de M. Nelson, a été envoyée aux autres vice-présidents pour leur faire part du projet et solliciter leurs commentaires. Les documents présentés à M. Nelson se trouvaient en annexe à la note de service. Étant donné les objectifs clairs de la révision, nous avons reçu des commentaires très positifs de la part de chacun. Aucun changement important n'a dû être apporté à la suite de cette première étape de mise en place. Ce premier pas nous a permis de sensibiliser les directions générales au projet et de recevoir l'appui des vice-présidents.

En second lieu, il faut obtenir l'approbation du Président, puis, celle du ministre responsable, c'est-à-dire la ministre du Patrimoine canadien. Pour ce faire, un point a été réservé à l'ordre du jour du Comité Exécutif de Gestion (CEG) le 27 février 2001. Il s'agit de présenter, de façon formelle, l'ébauche du nouveau Document de délégation. Le CEG est le comité de gestion de haut niveau à la CFP. Les décisions stratégiques sont prises lors de ces réunions. Le Président, les vice-présidents, le directeur exécutif des recours et les commissaires forment ce comité. Toutes les questions du Président et des autres membres du comité peuvent alors y trouver réponse. Étant donné l'appui des vice-présidents, nous pensons que l'ébauche recevra l'approbation du Président sans grande difficulté.

Par la suite, une note de service sera préparée pour obtenir l'approbation finale de la ministre du Patrimoine du Canada. Nous demanderons à la ministre de signer la Matrice de délégation des pouvoirs financiers pour la rendre officielle. Pour compléter l'exercice d'approbation, le Président la signera également.

La troisième étape de la stratégie de mise en place est de mettre à jour le système d'autorisation et d'approbation électronique de la CFP. Les formulaires internes tels que les autorisations de voyager et les réclamations de voyage d'affaires, les réclamations pour frais d'accueil, les autorisations pour

frais d'adhésion, etc., sont tous accessibles à partir du terminal de chaque employé. De plus, un gestionnaire peut approuver les demandes des formulaires par courrier électronique. Ainsi, lorsqu'un gestionnaire veut approuver une demande de voyage, tout peut être fait par ordinateur. Pour ce faire, un système nommé « Financial Signing Authorities »(FSA) permet au gestionnaire de signer le formulaire en cause. Le système FSA est maintenu par la division des opérations comptables. Ce système est, tout simplement, une base de données avec les pouvoirs délégués des employés de la CFP. Plusieurs systèmes se réfèrent au FSA pour authentifier les approbations. Dans ce système, chaque employé est lié à un profil prédéterminé de pouvoirs délégués. Les changements apportés dans le nouveau Document de délégation devront donc être reflétés dans le système FSA.

Il existe présentement plus de 30 profils différents dans le système FSA. Plusieurs d'entre eux sont inutiles. Une revue des différents profils est nécessaire afin de mettre à jour les pouvoirs délégués et de réduire le nombre de profils. Cet exercice a été fait en parallèle avec la première étape de la mise en place, soit la revue et les recommandations des vice-présidents. L'analyse des profils du système FSA a permis d'en réduire le nombre à sept.

Nous prévoyons que l'approbation du nouveau Document de délégation sera complétée en temps utile pour que celle-ci soit mise en place au début de l'année financière 2001-2002, soit le 1^{er} avril 2001. D'ici là, un exercice de mise à jour des cartes de spécimen de signature devra être fait pour redistribuer les employés à travers les sept nouveaux profils tout en respectant la politique du Conseil du Trésor qui stipule que tous les pouvoirs délégués, y compris les modèles de délégation électronique, les cartes de spécimen de signature et les processus de validation et d'authentification qui sont mis en oeuvre doivent être examinés et mis à jour au moins une fois l'an. Cet exercice demande la coopération de tous les employés de la CFP qui doivent remplir leur nouvelle carte de spécimen de signature. Comme en simplifiant le document de délégation nous voulons également simplifier les processus qui y sont rattachés, nous avons élaboré un nouveau format de carte de spécimen de signature plus facile à remplir. Ceci permettra au commis responsable de la mise à jour du système FSA de mieux comprendre le niveau de l'employé et d'assigner le bon profil de délégation.

Cette troisième étape de la mise en place permet d'assurer des contrôles internes efficaces et un fonctionnement adéquat des systèmes financiers qui se réfèrent au système FSA pour l'authentification des approbations électroniques.

La quatrième étape de la stratégie de mise en place est la communication du nouveau Document de délégation à tout le personnel de la CFP. Cette étape est très importante puisqu'elle détermine le succès du projet étant donné que le Document touche tous les employés de la CFP. L'étape de la communication se divise en deux parties: la formation et l'accessibilité du Document.

La formation comprend également la sensibilisation. Tous les employés de la CFP sont touchés par le nouveau Document de délégation mais à des niveaux différents. Les gestionnaires voudront connaître leurs nouvelles autorités tandis que les adjoints administratifs voudront connaître les nouvelles limites imposées à ces mêmes gestionnaires. Ces deux champs d'intérêts représentent une nuance très

importante dans l'approche et la stratégie de formation.

Nous prévoyons donner deux types de session de formation au cours du mois de mars 2001. Un premier type de formation sera destiné aux gestionnaires. Il s'agit de leur expliquer les catégories de pouvoirs et leurs nuances. Cette session sera beaucoup plus générale et aura comme principal but de sensibiliser les gestionnaires aux changements et aux objectifs du Document de délégation à la CFP. Un deuxième type de formation sera destiné au personnel administratif et clérical. Dans ce cas, il s'agit d'expliquer, plus en détail, la signification de chaque catégorie de pouvoirs, les références des agences centrales, comment lire la nouvelle délégation, les personnes ressources qui pourront répondre à leurs questions, etc. Cette session aura comme objectif de donner une compréhension opérationnelle du nouveau Document de délégation.

L'accessibilité du nouveau Document de délégation est également très importante. Nous voulons que chaque individu de l'organisation puisse accéder facilement à la Matrice de délégation des pouvoirs financiers par le biais de leur ordinateur personnel. Cela peut se faire facilement en créant un lien au document via notre site intranet. En effet, la division des opérations comptables a un site sur l'intranet de la CFP. L'ancien Document de délégation y est présentement affiché. Il s'agirait donc d'afficher le nouveau Document de délégation à la même adresse en le convertissant au format «html». Ceci, sans réduire la clarté et la simplicité du document imprimé. Le plus important aspect de cette tâche est de faire connaître à tous, par courrier électronique et note de service, l'endroit où le nouveau Document de délégation est disponible.

Encore une fois, la communication jouera un grand rôle dans le succès de l'implantation du nouveau Document de délégation à la CFP. En effet, une meilleure compréhension des améliorations permet de minimiser la résistance au changement. Des personnes ressources disponibles pour répondre aux questions spécifiques et peu habituelles, est aussi un élément clé de notre stratégie de mise en place.

Conclusion

En conclusion, l'ébauche du nouveau Document de délégation présenté à l'Annexe B est le fruit de la révision des pouvoirs financiers à la CFP qui s'est déroulé sur une période de plus d'un an.

Les objectifs clairs donnés au projet (mettre à jour, clarifier, simplifier et réduire les lourdeurs administratives) ont permis de choisir parmi les diverses possibilités de délégation et de présentation des pouvoirs qui s'offraient à nous. L'établissement de ces objectifs a donc été un facteur clé de succès de ce projet d'intervention en milieu de travail.

Nous espérons que ce nouveau Document de délégation sera très apprécié par le personnel de la CFP puisque, d'une part, les gestionnaires auront plus de pouvoirs donc plus de latitude dans la prise de

décision et, d'autre part, le personnel de soutien administratif aura moins de difficultés à interpréter les pouvoirs délégués.

Cet auteur et son équipe ont été mandatés pour maintenir à jour le nouveau Document de délégation une fois approuvé. À cet égard, il sera très important de rester à l'écoute de tous les changements dans les politiques du Conseil du trésor, dans les politiques financières internes à la CFP, dans la structure organisationnelle de la CFP ainsi que de tout autre changement qui pourrait avoir un effet sur le Document de délégation.

L'avènement de la Stratégie d'Information Financière (SIF) au sein du gouvernement fédéral pourrait exiger une autre mise à jour du Document de délégation dans un avenir rapproché. Cette stratégie, qui consiste essentiellement en un changement dans la méthode comptable, le gouvernement canadien passant de la comptabilité de caisse modifiée à la comptabilité d'exercice. Ce changement de méthode a comme conséquence que les pouvoirs d'approbation pour les nouvelles transactions telles que « les créances douteuses », « l'amortissement », « les charges à payer », etc., devront être reflétées dans le Document de délégation. En somme, le projet de révision des pouvoirs délégués n'est pas une fin en soi; c'est plutôt un processus continuels auquel il faut veiller afin d'assurer un bon contrôle interne à la CFP.

Bibliographie

Beaudoin, Pierre, *La Gestion du Changement - Une approche stratégique pour l'entreprise en mutation*, Collection Stratégie d'Entreprise, Libre Expression, 1990, 220 pages.

Nizet, Jean et Huybrechts, Chantal, *Intervention systématiques dans les organisations - Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, De Boeck Université, Paris-Bruxelles, 1998, 149 pages.

Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, *Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel*, Chapitre 2-01 du manuel du contrôleur, 1994-11-10.

http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/2-1_f.html

Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Fonction de contrôleur, Politiques et Lignes directrices.

http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/siglist_f.html

Société des comptables en management du Canada, *Gérer dans un monde en changement*, Module 1 du Programme professionnel.