

considérer celui-ci comme un élément du processus décisionnel<sup>8</sup>. Son analyse semble indiquer qu'une approche davantage axée sur les normes s'impose pour assurer l'application efficace des règlements au sein du gouvernement.

27. Les coûts des programmes de réglementation, si ces derniers sont appliqués avec succès, seront largement contrebalancés par l'instauration de programmes de réglementation efficaces et efficaces. Le principe de la gestion de la qualité peut contribuer à : améliorer la satisfaction du client, rehausser le moral des employés et réduire les délais et les coûts. Fait intéressant, la première recommandation (sur cinquante-quatre) formulée par le Groupe directeur de la prospérité était la suivante :

Déployer un effort concerté, à l'échelle nationale, en vue d'appliquer le principe de gestion de la qualité dans tous les secteurs de la société canadienne et de créer un Institut national de la qualité qui fera des entreprises canadiennes oeuvrant dans les secteurs privé et public des leaders mondiaux dans le domaine de la qualité<sup>9</sup>.

28. Le Comité souscrit à cette recommandation. Toutefois, en ce qui concerne le processus de réglementation du gouvernement, nous estimons que la prudence s'impose.

Par conséquent, le Comité recommande que :

**7.1 le principe de la gestion de la qualité soit appliqué au processus de réglementation. Toutefois, un principe de ce genre devrait uniquement être mis en application si l'on s'engage à y consacrer, de façon soutenue, les ressources nécessaires. Une fois l'engagement pris, une structure de soutien doit être mise en place avant que le principe soit appliqué; cette structure doit comprendre des programmes de formation pour permettre aux employés d'acquérir des compétences nouvelles, des programmes de reconnaissance et de gratification pour encourager les employés à adopter le comportement souhaité, et des mécanismes de mesure des résultats.**

29. Le Comité prend note de deux excellentes initiatives entreprises récemment par l'administration fédérale (*Un cadre pour la gestion des programmes de réglementation*, Secrétariat du Conseil du Trésor, ébauche d'octobre 1992, et *Démarche stratégique pour l'élaboration de politiques sur l'observation de la réglementation*, Ministère de la Justice, ébauche de novembre 1992)<sup>10</sup>. Chaque document donne une analyse de facteurs généraux qui doivent être adaptés à des cas bien particuliers. Il faut maintenant que les divers ministères et organismes de réglementation élaborent leurs propres stratégies, politiques et procédures de mise en application en se fondant sur les lignes directrices émises. Cette démarche leur permettra d'exercer un contrôle sur le pouvoir discrétionnaire qu'ils détiennent et d'assurer une application plus cohérente mais souple des programmes de réglementation.

Le Comité formule donc les recommandations suivantes, que le principe de la gestion de la qualité soit appliqué ou non:

**7.2 De concert avec les parties intéressées, chaque ministère devrait élaborer un guide de mise en application des règlements qui tienne compte des modifications et des améliorations apportées suivant l'expérience acquise et des grandes orientations et lignes directrices énoncées dans les cadres d'observation et de gestion récemment publiés par le Conseil du Trésor/ministère de la Justice. Ce guide devrait être accessible à toutes les parties intéressées et comprendre :**

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 360

<sup>9</sup> Groupe directeur de la prospérité : *Inventer l'avenir : plan pour la prospérité du Canada*, Octobre 1992, p. 13.

<sup>10</sup> Développé en B.2 du présent chapitre.