



Sur la voie du
développement durable
Établir des gouvernements
conscients des coûts

Table des matières

Où nous situons-nous? – Les obstacles à la conscience des coûts	2
De la perturbation à la durabilité – Pourquoi maintenant?	3
Sur la voie du développement durable – En faire une culture	4
Concrétiser le changement – Une responsabilité collective	9

Les gouvernements ont le mandat de guider leur économie vers la croissance tout en continuant à fournir efficacement des services à leurs citoyens. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre sur pied de nouveaux programmes et d'engager des dépenses considérables. Les gouvernements ont traditionnellement toujours réussi à atteindre les objectifs de ce mandat, mais l'exécution de leurs activités a généralement été soutenue par leur capacité à cumuler les dettes et à augmenter les impôts. Ces options sont toutefois de moins en moins envisageables dans le contexte économique mondial actuel. La disponibilité de ce filet de sécurité a façonné un gouvernement entièrement centré sur les citoyens, encourageant ainsi un état d'esprit qui ne tient pas compte du besoin d'une amélioration durable des coûts.

Dans un contexte caractérisé par l'augmentation des attentes des citoyens à l'égard de l'amélioration des services ainsi que par la pression exercée pour attirer et retenir des entreprises et ce, tout en assurant la croissance de l'économie, les gouvernements doivent se doter d'un levier durable pour financer les programmes sociaux soumis aux contraintes fiscales de l'environnement actuel. En prenant exemple sur les organisations très performantes, les gouvernements peuvent adopter des pratiques leur permettant de générer des économies de coûts durables afin de réinvestir ces fonds dans l'amélioration de leur organisation, dans leur économie et dans leurs programmes offerts aux citoyens.

Cela requiert un important virage culturel pour parvenir à un gouvernement qui répond aux besoins de ses citoyens tout en maintenant une conscience des coûts. Ce virage ne pourra être amorcé que par des leaders visibles qui prêchent par l'exemple, en dotant leurs équipes de compétences en gestion des coûts, en ayant recours aux données pour prendre des décisions éclairées, en cultivant l'innovation à la base et en repensant la gestion du rendement pour favoriser les comportements souhaités.

Où nous situons-nous? – Les obstacles à la conscience des coûts

Les pratiques qui ne soutiennent pas la gestion durable des coûts et qui découragent dans les faits leurs réductions démontrent le manque de conscience au sein des gouvernements en ce qui concerne les coûts. Cet état d'esprit est devenu une partie intégrante de la culture gouvernementale et ses pratiques ont été institutionnalisées, de telle sorte que l'amélioration continue et la gestion rigoureuse des coûts ont été reléguées au deuxième plan par rapport aux objectifs de prestation des services; des politiques ont été conçues pour dissuader les dirigeants de procéder à des coupures; et les capacités de gestion des coûts ne constituent pas des compétences de base utilisées pour la réalisation d'économies de coûts durables. Voici quelques obstacles précis à une culture conscience des coûts :

- **Intérêts personnels faisant de l'ombre à la culture d'entreprise** – Les organismes gouvernementaux ont tendance à se concentrer sur leurs priorités individuelles plutôt que sur celles du gouvernement dans son ensemble.
- **Critères de reconnaissance des gens** – Les dirigeants sont encouragés à atteindre des objectifs de prestation de services plutôt qu'à faire preuve d'efficacité, et ne jouissent d'aucune reconnaissance culturelle ou comportementale pour la gestion des coûts. Cela se traduit par un risque d'atteinte à la réputation des gens qui cherchent à instaurer des réductions de coûts.
- **Politiques prônant l'utilisation des budgets sous peine de les perdre** – Les dirigeants perdent leurs budgets à l'exercice suivant s'ils ne les utilisent pas pendant l'exercice courant; cela peut entraîner des dépenses inconsidérées qui ne sont pas liées à la stratégie, aux priorités ou à l'optimisation des ressources.
- **Récompenses et reconnaissances ratant la cible** – Le gouvernement ne dispose pas de systèmes de gestion du rendement qui récompensent et reconnaissent les comportements axés sur la gestion des coûts. Par ailleurs, lorsque le calcul du classement des postes est fondé sur l'étendue des responsabilités et sur la taille des budgets, les dirigeants hésitent souvent à réduire leurs ressources et leurs budgets opérationnels de peur de compromettre leur propre poste. Cela encourage les dirigeants à conserver leurs employés et les postes non pourvus, sans prendre en considération les occasions de gain d'efficacité qui se présentent.



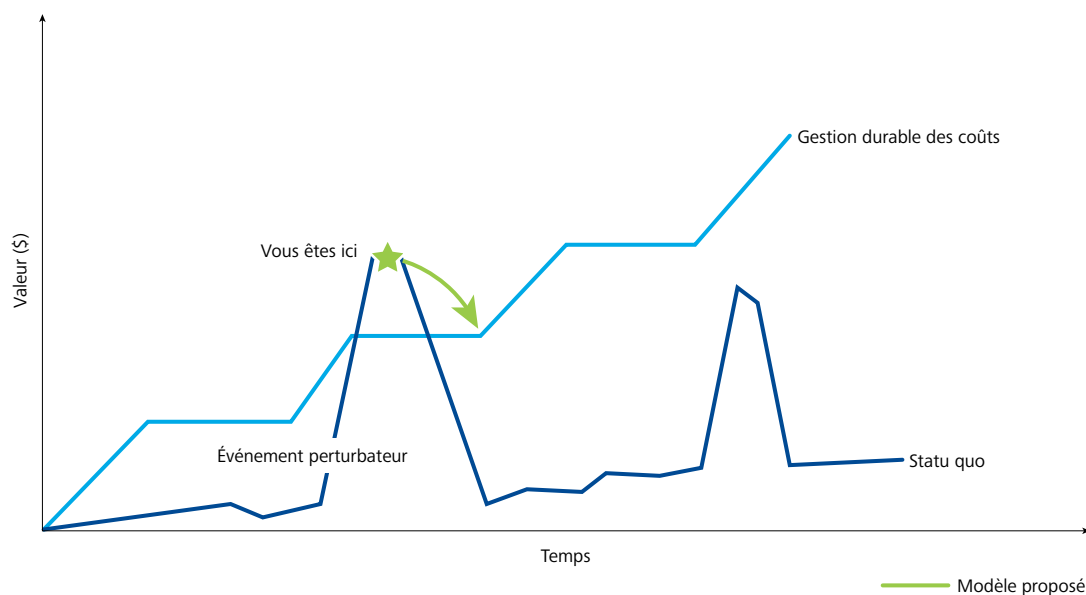
De la perturbation à la durabilité – Pourquoi maintenant?

La crise économique mondiale a forcé de nombreux gouvernements à procéder à des exercices de réduction des coûts extrêmes et perturbateurs. Après un événement perturbateur, les gouvernements se placent habituellement dans un mode de compression des coûts non-durable avant de revenir au statu quo d'une gestion incrémentale et lente des coûts (Figure 1). Comme pour les régimes-chocs, on sait très bien que le poids revient généralement au fil du temps. Pour éviter un tel problème ainsi que le besoin futur de réduire les coûts, des pratiques de gestion durable des coûts deviennent indispensables.

Le récent bouleversement lié à la réduction des coûts au sein des gouvernements à l'échelle mondiale crée une occasion d'adopter de nouvelles pratiques internes axées sur la gestion des coûts. Par conséquent, le moment est tout indiqué pour adopter des changements durables.

Un réduction des coûts extrême est comme un régime-choc, on voit revenir le coût au fil du temps.

Figure 1 – Modèles de gestion des coûts au sein du gouvernement



Sur la voie du développement durable – en faire une culture

Les changements comportementaux et culturels sont au cœur de toutes les améliorations réussies et durables liées à la gestion gouvernementale des coûts. Les gouvernements doivent renforcer leurs capacités dans la gestion des coûts ainsi que favoriser une culture prônant l'efficacité à tous les niveaux. Le filet de sécurité macroéconomique qui a toujours défini cette culture sera difficile à surmonter; cela exigera une importante gestion du changement, en plus de dirigeants solides qui démontreront leur engagement en priorisant ce virage culturel. Ces changements doivent commencer par la résolution de problèmes opérationnels clés qui amènent à l'heure actuelle des comportements et une culture inefficaces.

Pour appliquer ces changements avec succès au sein des organisations gouvernementales, les piliers suivants d'une culture de conscience des coûts doivent être considérés :

- **Prêcher par l'exemple... et en faire un peu plus**
- **Doter les équipes d'outils**
- **Utiliser les données**
- **Encourager les « minnovations »**
- **Repenser la gestion du rendement**

Prêcher par l'exemple... et en faire un peu plus

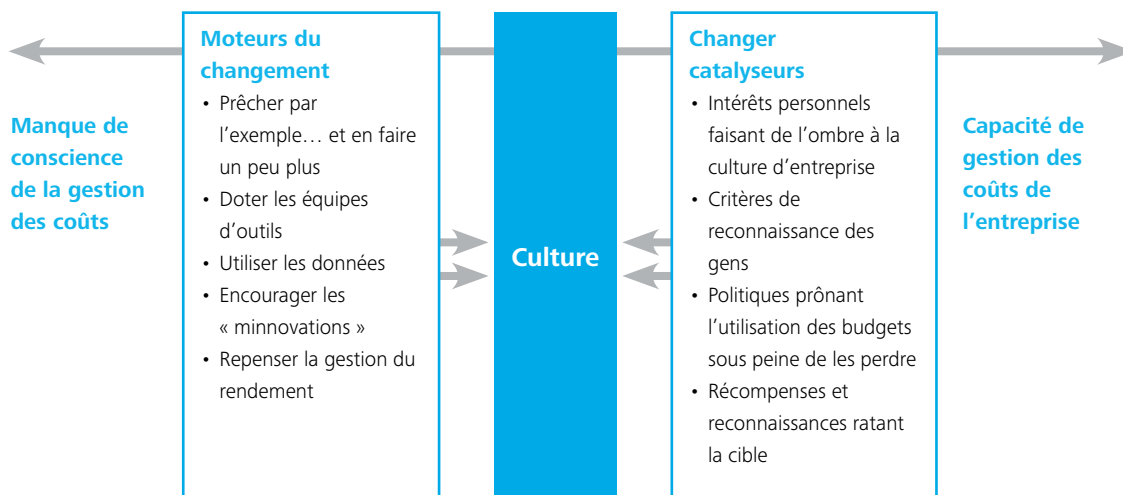
Bien que chacun des piliers liés à l'instauration d'une culture de conscience des coûts a le potentiel d'avoir une incidence notable, ils deviennent inutiles s'ils ne sont pas soutenus par les bonnes personnes, soit des dirigeants du gouvernement qui « prêchent par l'exemple ». Un tel soutien demande un

exercice d'harmonisation initial dans le cadre duquel les responsables gouvernementaux font des pratiques de gestion des coûts une priorité pour l'avenir. Au-delà du soutien et de la mise en œuvre des changements, les dirigeants doivent aussi communiquer de façon claire et motivante l'importance des changements qu'entraînera le virage culturel. Ils doivent établir clairement qu'il ne s'agit pas là d'un nouvel événement perturbateur, mais bien d'un virage fondamental vers un nouveau modèle où les économies réalisées sont réinvesties pour le bénéfice à la fois du gouvernement et des citoyens. Enfin, les employés du gouvernement sont aussi des contribuables; il en va de leur intérêt d'améliorer les activités et le caractère concurrentiel de leur gouvernement. Cet appui face à des nouveaux comportements ne peut pas être uniquement une activité de lancement. Les dirigeants doivent rapidement souligner les gains obtenus en début de processus afin de renforcer les comportements souhaités, ainsi que poursuivre leurs activités de surveillance, de mesure et de récompense de ces mêmes comportements en utilisant un cadre de gestion du rendement soutenant un virage culturel.

Doter les équipes d'outils

Au cours de la dernière décennie, les secteurs public et privé ont tous deux prôné des approches de gestion allégée des coûts. En adoptant la notion d'amélioration continue et en partageant une perspective globale de création de valeur pour le client, les programmes de gestion allégée présentent des façons d'améliorer le travail en le rendant plus facile et plus

Figure 2 – La culture du modèle de gestion des coûts



efficace. L'objectif de la gestion de gestion allégée consiste à créer un maximum de valeur pour le client tout en réduisant les ressources, en éliminant le gaspillage (par exemple, les aspects de toute activité, toute tâche ou tout processus n'ajoutant aucune valeur au produit final) ainsi qu'en réduisant le temps de traitement d'un processus du début jusqu'à la fin. Dans un contexte gouvernemental, cela se traduit par l'examen, la décomposition en étapes et la simplification des processus actuels en gérant les risques financiers et opérationnels.

Pour les gestionnaires, le développement de capacités de gestion allégée ne signifie pas simplement la suppression de coûts. Cela signifie avoir une conscience des coûts ainsi que de se concentrer sur les économies durables et les améliorations continues qui sont autant de nouvelles façons d'en arriver à des économies de coûts. On s'attend à ce que les gestionnaires consacrent davantage de temps aux tâches stratégiques visant à atteindre les priorités d'affaires liées aux coûts et à développer des capacités de repérage des possibilités de gain d'efficacité et d'amélioration. Ces éléments devraient être intégrés à la grille de compétences des gestionnaires et être déployés et renforcés par de la formation.

Les professionnels en finances du gouvernement devraient jouer le rôle de partenaires d'affaires, offrant de l'information et des conseils opportuns aux leaders sur les décisions opérationnelles et stratégiques clés. Les membres de la fonction Finance doivent être des experts de la gestion des coûts. La relation entre la fonction Finance et les fonctions opérationnelles devrait être collaborative et proactive; les professionnels en finances offrant une analyse, une interprétation et des conseils stratégiques, ainsi que des capacités et un savoir-faire en matière d'analytique des données afin d'aider à promouvoir la nouvelle conscience de l'organisation face aux coûts.

Lorsque les employés et les leaders comprendront la pertinence des concepts et des compétences de gestion des coûts qui favorisent les économies et l'importance de l'amélioration continue (en adoptant par exemple le modèle allégé), les comportements pourront changer pour le mieux. Toutefois, avant que ces nouvelles façons de faire fassent

Utiliser les données existantes pour cerner les informations pertinentes et établir des prévisions.

partie intégrante de la culture, les comportements appropriés doivent être reconnus et récompensés. La direction doit prêcher par l'exemple, et les processus et systèmes appropriés doivent soutenir le changement.

Utiliser les données

Compte tenu du contexte actuel caractérisé par les coupes budgétaires et les contraintes fiscales, les dirigeants doivent tirer une plus grande valeur des ressources existantes. L'analytique des données peut aider les gouvernements à prendre de meilleures décisions en tirant parti de l'information existante afin de dresser un portrait plus complet de la situation. Elle peut également aider les gouvernements à améliorer la transparence et la conformité en synthétisant et en analysant de grandes quantités de données. Ensemble, ces mesures permettent au gouvernement de réaliser des économies durables.

En améliorant la façon dont elles tirent parti de leurs données, les organisations gouvernementales peuvent mieux répondre aux questions comme : Quels programmes devraient demeurer au-dessus du seuil de financement selon le rendement attendu? Comment devrions-nous gérer notre portefeuille en fonction des niveaux budgétaires des prochaines années? Quels programmes offrent le meilleur rendement par dollar investi? Bref, lorsque les gestionnaires comprennent mieux les données, ils peuvent mieux gérer les coûts.

Pour extraire les informations des données, les organisations doivent d'abord établir une nomenclature afin que toutes les données parlent la même langue et qu'elles puissent être accessibles, uniformisées et partagées efficacement.

L'acquisition de capacités en analytique des données est un catalyseur déterminant pour les organisations gouvernementales souhaitant extraire des informations pertinentes leur permettant de prendre des mesures à partir des données existantes. L'importance accordée à l'analytique n'implique pas nécessairement des investissements dans de nouvelles technologies, mais elle nécessite l'élaboration de processus et l'acquisition de capacités individuelles. Elle exige également un changement de culture au sein de l'organisation afin que la norme devienne désormais l'utilisation des données existantes pour cerner les informations pertinentes afin d'établir des prévisions. Les dirigeants doivent développer et consolider ces disciplines avant que les gens puissent utiliser les données de façon efficace et ce, dans l'optique de générer des économies de coûts.



Étude de cas

Commission des accidents du travail d'une province canadienne²

La Commission des accidents du travail d'une province canadienne a dû composer avec des passifs de 12 G\$ non provisionnés en raison d'un déficit annuel persistant du financement par rapport aux coûts des réclamations. Un projet entrepris pour tirer parti des actifs de données de l'organisation et élaborer de nouvelles stratégies d'affaires afin de réduire l'incidence des passifs non provisionnés a démontré que d'importantes données au sujet de réclamations individuelles étaient réparties entre divers systèmes et que la présentation des indicateurs clés de rendement était effectuée au moyen de données extraites et de rapports sur tableurs faits manuellement. Le projet a rassemblé et filtré 278 ensembles de données aux fins d'analyse pour créer 4 646 attributs pour les quelque 2 880 000 enregistrements liés aux réclamations dans un seul environnement. Cette analyse a permis de créer une vue unique des réclamations en élaborant un tableau de bord avec des indicateurs clés de rendement pouvant être raffiné jusqu'au niveau des transactions. Le projet a permis de cerner, au moyen de l'analytique des données, les tendances et les modèles observés au sein des activités opérationnelles. Par exemple, l'analyse a démontré une importante fluctuation des coûts de réclamation attribuables à diverses pratiques employées dans les bureaux locaux. La standardisation des processus dans les bureaux responsables des réclamations à montant élevé a permis de repérer des possibilités d'économies de coûts importantes.

Encourager le personnel à remettre en question le statu quo.

Encourager les « minnovations »

L'innovation peut être définie de nombreuses façons, mais on retrouve chaque fois trois thèmes : l'action créative, le changement et un engagement envers l'amélioration continue. Les « minnovations » sont des mini-innovations, soit des changements relativement petits, mais ayant une incidence importante, provenant du personnel de première ligne. Notamment, le National Audit Office (NAO) du Royaume-Uni a indiqué que 50 % des innovations dans la fonction publique sont proposées par des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires, suivis des ministères à 8 % et du personnel de première ligne à seulement 5 %³. Il s'agit là d'un contraste important par rapport à de nombreuses organisations du secteur privé qui reconnaissent qu'un employé de première ligne qui a cumulé 25 années d'expérience est souvent mieux placé que les cadres intermédiaires et supérieurs pour cerner des améliorations tactiques en raison de son expérience approfondie. Dans le contexte de la création d'une culture de conscience des coûts, les exercices d'innovation, et particulièrement les minnovations, présentent des occasions réelles de générer des économies de coûts durables et d'améliorer les pratiques de gestion des coûts. Cette culture d'innovation à la base au sein du gouvernement exige que l'organisation s'engage à placer l'innovation comme priorité et qu'elle se dote des mécanismes nécessaires pour encourager le changement.

L'innovation est rendue possible grâce à une combinaison de technologie, de processus et de culture, mais elle prend naissance dans la pensée créative. Les gens ont besoin d'une occasion pour présenter leurs idées et être proactifs, collaborer, et fournir leur apport et leurs idées pour une meilleure gestion des coûts. Il est possible d'exploiter toute cette créativité au moyen de blogues, de wikis, de réseaux de pairs ou d'autres mécanismes qui permettent aux gens de revoir, de commenter et de développer les idées des autres.

Pour encourager la participation à un programme de minnovations au sein du gouvernement, le suivi est essentiel. Si les idées mises de l'avant et appuyées par les employés ne sont pas reconnues et mises en œuvre, les gens perdront vite leur intérêt à l'égard du programme de minnovations. Des structures et des processus officiels de révision, d'établissement des priorités et de mise en œuvre d'un portefeuille d'innovations sont nécessaires, ainsi que l'appui concret d'un dirigeant et son implication dans le programme de minnovations en matière de gestion des coûts. Des incitatifs, sous forme de reconnaissances ou de récompenses, devraient également être offerts pour donner un élan et le maintenir afin de permettre aux gens de participer, pour encourager le personnel à remettre en question le statu quo et pour cultiver un environnement positif et propice aux nouvelles idées.

Repenser la gestion du rendement

Ce qui est évalué est accompli. Pour donner vie aux piliers de la conscience des coûts, les gouvernements doivent mettre à jour leur cadre de gestion du rendement et l'utiliser comme outil pour définir les comportements et les résultats attendus. Ils devraient également considérer les meilleures pratiques de gestion des coûts afin de définir un nouveau cadre de travail qui favorise les activités d'amélioration des coûts et ainsi que la création d'une organisation plus performante.

L'efficacité de la gestion du rendement commence par trois principes de base, soit une attention portée sur les résultats, une culture de responsabilisation et une harmonisation au sein de l'organisation. L'orientation et les objectifs stratégiques devraient être en tête des priorités et être uniformes dans l'ensemble des ministères. Les résultats attendus pour chaque domaine doivent être définis selon la stratégie, les priorités et les catalyseurs. La gestion efficace et efficiente des coûts doit être l'une de ces priorités à l'échelle du gouvernement.

Ce qui est évalué est accompli.



Étude de cas

U.S. Transportation Security Administration (TSA)⁴

La TSA a lancé une « fabrique à idées » en 2007, laquelle a permis aux employés de présenter leurs idées pour l'amélioration des processus et des activités de l'organisme au moyen d'un site en ligne sécurisé. Les employés ont passé en revue les idées présentées sur le site et ont voté pour les idées qui méritaient le plus l'attention de la direction. Ces idées ont par la suite été rendues publiques et ont été reconnues. En moins de deux ans, près de 8 000 idées ont été présentées, suscitant plus de 69 000 commentaires. Au nombre des idées soumises, 39 ont été mises en œuvre.

Un cadre de gestion du rendement axé sur les résultats récompenserait une utilisation efficace des budgets, plutôt que de punir les ministères qui n'utilisent pas la totalité de leurs budgets. La responsabilisation du gouvernement et des ministères à l'égard de ces résultats devrait être mise en place par une communication et une présentation de l'information transparentes, à l'interne comme à l'externe.





Étude de cas

Le rendement de l'Écosse⁵

En 2007, l'Écosse a mis sur pied un cadre national de gestion du rendement encourageant des partenariats plus efficaces sur lequel l'ensemble de la fonction publique du pays s'est aligné. Cette vision est décrite et évaluée en cinq parties, qui se soutiennent et se consolident mutuellement.

- **La vision du gouvernement de l'Écosse** établit l'orientation et l'ambition de l'Écosse.
- **Les objectifs de la vision** sont de haut niveau et démontrent le progrès vers l'atteinte de la vision.
- **Cinq objectifs stratégiques** décrivent les éléments sur lesquels se concentrera le gouvernement écossais.
- **16 résultats nationaux** décrivent les cibles que le gouvernement écossais souhaite atteindre.
- **50 indicateurs nationaux** permettent au gouvernement de suivre le progrès réalisé vers l'atteinte de la vision et des résultats nationaux.

En ayant pour objectif de créer une organisation très performante, le gouvernement de l'Écosse dispose d'un système d'évaluation du rendement individuel utilisé dans l'évaluation, le perfectionnement et la reconnaissance de tout le personnel de son unité de négociation principale. Ce système comprend la création de plans individuels alignés sur les objectifs de l'organisation, ainsi que des évaluations annuelles du rendement et une rémunération incitative. Le gouvernement écossais impose également une période d'essai de neuf mois pour les nouvelles recrues et des conséquences monétaires pour un mauvais rendement, dont l'absence de rémunération incitative et le gel des salaires.

Pour établir ces priorités et résultats stratégiques dans l'ensemble du gouvernement, un poste de cadre central doit être créé. À l'instar du directeur de l'exploitation d'une organisation du secteur privé, le titulaire de ce poste devrait avoir une perspective horizontale du gouvernement, et disposer des pouvoirs nécessaires pour apporter des changements axés sur l'orientation stratégique et pour influencer le réinvestissement des économies de coûts. Certains modèles gouvernementaux (par exemple, le modèle Westminster caractérisé par la responsabilisation ministérielle) pourraient être remis en cause par l'instauration d'un tel poste, mais ce poste est essentiel à la mise en œuvre de changements horizontaux.

En plus de procéder à un réalignement visant à mesurer sur les résultats organisationnels ciblés, les systèmes de gestion du rendement devraient étendre le concept de rémunération incitative au-delà des dirigeants. Dans les organisations très performantes, la rémunération incitative est liée au rendement de l'organisation, de l'équipe, et individuel. Élargir la structure de rémunération incitative et récompenser la performance des équipes peut améliorer la collaboration et favoriser une gestion horizontale plus efficace. En adoptant des cadres de gestion du rendement pour la direction qui encouragent une gestion plus efficace et efficiente des coûts, les attitudes culturelles s'éloigneront d'un mode axé sur la prestation de services et la peur de l'atteinte à la réputation.

Dans certaines organisations gouvernementales, il existe une culture « d'emploi à vie » qui peut mener à des effectifs non-efficaces et improductifs. Avec des résultats ciblés de gestion efficace et efficiente des coûts, les gouvernements devraient se pencher sur la création d'une main-d'œuvre plus productive. Les organisations très performantes sont habituellement dotées de mécanismes pour mesurer le rendement au niveau individuel et pour remplacer les personnes dont le rendement est moins élevé. Pour leur part, les professionnels du gouvernement s'attendent à ce que la direction prenne en main les cas des personnes dont le rendement est insuffisant. En dépit du fait que l'environnement syndicalisé de la plupart des organisations gouvernementales pose un défi à la mise en œuvre de cette pratique, certaines mesures peuvent être prises pour favoriser une culture davantage axée sur le rendement. Pour susciter des comportements et des attitudes orientés vers une conscience des coûts, la gestion du rendement devrait s'appliquer aux individus et se faire au moyen de plans définis et de cibles mesurables alignés sur des résultats organisationnels stratégiques ciblés, y compris une attention particulière portée à la gestion des coûts.

Concrétiser le changement – une responsabilité collective

Il incombe aux contribuables, qu'ils travaillent au sein du gouvernement ou non, de tenter d'améliorer leur pays ou leur région pour la génération actuelle et les générations futures. Voici quelques appels à l'action possibles :

✔ **Politiciens**

Établissez le chemin à suivre et exigez des résultats. Vous devez démontrer un soutien durable et une volonté à assumer un certain niveau de risque calculé.

✔ **Dirigeants au sein du gouvernement**

Harmonisez les façons de faire avec le chemin à suivre et établissez un équilibre entre l'entreprise et les organisations individuelles. Vous devez prêcher par l'exemple.

✔ **Professionnels du gouvernement**

Participez et partagez vos idées, quel que soit votre niveau. Vous devez être un meneur et prendre des mesures créatives, encourager les autres et participer à des initiatives au sein de votre propre organisation.

✔ **Citoyens**

Soutenez la réforme des modes de prestation des services gouvernementaux et reconnaissez le besoin d'équilibrer la gestion des coûts avec l'exécution des programmes. Vous devez exprimer ce qui vous importe et prendre part au processus.

✔ **Secteur privé**

Fournissez les meilleures pratiques. Vous devez vous engager dans de nouveaux modèles de prestation des services et communiquer votre point de vue sur les pratiques de gestion des coûts au sein des gouvernements.

Le point n'est pas d'oublier la prestation des services. Le virage culturel proposé équilibre l'accent placé sur l'exécution des programmes en y ajoutant une perspective de gestion des coûts. Par conséquent, les économies de coûts réalisées grâce à l'adoption de ces piliers proposés peuvent être réinvesties pour accroître la valeur offerte aux citoyens.





Notre équipe

Kate Morican

Associé, Consultation
kmorican@deloitte.ca
1-613-786-7598

Michel Brazeau

Associé, Consultation
michelbrazeau@deloitte.ca
1-613-254-6884

Jonathan Watson

Directeur principal, Consultation
jonwatson@deloitte.ca
1-613-786-7527

Christie Jamieson

Consultante principale, Consultation
chjamieson@deloitte.ca
1-613-786-7703

Grant Abrams

Directeur principal, Consultation
gabrams@deloitte.ca
1-613-751-5424

Kevin Horseman

Directeur principal, Consultation
kehorseman@deloitte.ca
1-613-786-7503

Jennifer Arntfield

Consultante principale, Consultation
jarntfield@deloitte.ca
1-613-786-7513

Notes de fin de texte

1. Dennis, Vincent. *Journal of Government Financial Management*. « Adding insight to finance: Using analytics to improve public sector financial management. », printemps 2012
2. Deloitte Research. *Government Efficiency: Innovate. Scale. Measure. Incent*, février 2013
3. Dunleavy, P.; Margetts, H.; Bastow, S.; Tinkler, J.; Pearce, O.; et Bartholomeou, P. *Achieving innovation in central government organisations: Detailed research findings*, publié conjointement avec *Achieving innovation in central government organisations: HC 1447-I*, session 2005-2006
4. Eggers, WD et Singh, SK. Deloitte Research. *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in Government*, 2009
5. Scottish Government. (n.d.). *The Scottish Government – Scotland Performs*, téléchargé le 14 mars 2013 du site Internet <http://www.scotland.gov.uk/About/Performance/scotPerforms>

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3516