

# DÉMANTELER L'ENCHEVÊTREMENT RÉGLEMENTAIRE D'OTTAWA : comment bâtir un régime fédéral efficace de reddition de comptes

Amanda Clarke et Étienne Charbonneau



## RÉSUMÉ

- Le régime interne de reddition de comptes du gouvernement fédéral ne cesse de se complexifier. Les dirigeants de la fonction publique sont détachés de la mise en œuvre des politiques et la culture organisationnelle les incite à éviter toute prise de risque.
- Les fonctionnaires devraient être évalués en fonction des règles qu'ils arrivent à éliminer et des services qu'ils fournissent. Ceux qui ont de l'expérience dans la prestation de services devraient être affectés périodiquement à des postes où l'on établit les processus et les politiques internes.
- L'amélioration du régime fédéral de reddition de comptes exige de simplifier l'ensemble des règles existantes et de rendre compte des coûts et des effets de la paperasserie en toute transparence.

## CONTEXTE

Un ancien fonctionnaire fédéral raconte que lorsqu'il a voulu publier une page Web de 4000 mots pour le gouvernement du Canada, il a dû produire près de 40 000 mots de documentation interne afin de démontrer son respect des exigences de conformité (Craig, 2021). De même, les contrats, les modifications, les documents justificatifs et les rapports de rendement liés à la plateforme Cúram d'Emploi et Développement social Canada, destinée à moderniser les prestations de la Sécurité de la vieillesse, totalisent 7486 pages (Fournier, 2026). Les dépassements de coûts ont fait grimper la facture estimée du projet à 6,6 milliards de dollars.

Ces exemples illustrent bien ce qu'est devenu le régime fédéral interne de reddition de comptes : une accumulation de règles, d'approbations et de rapports qui ont pour effet de ralentir la fonction publique plutôt que de l'obliger à rendre compte de ses résultats. Le gouvernement ne compare pas le temps consacré au respect des processus à celui consacré à réellement travailler.

Ce n'est pas nouveau. Un examen gouvernemental de 2016 a montré que la complexité excessive des règles constituait un grave problème dans tous les ministères et dans toutes les régions du pays, face auquel les fonctionnaires qui font le travail au quotidien se sentaient impuissants (Blueprint, 2020 ; Internal Red Tape Reduction Tiger Team, 2016). Une trousse d'information préparée en 2015 pour un nouveau président du Secrétariat du Conseil du Trésor illustrait même la lenteur des processus internes par l'image d'une tortue (Tunney, 2016). La Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement, ou

commission Glassco, avait signalé l'existence du même fardeau dès 1962 (Bureau du Conseil privé, 1962). En somme, le diagnostic est le même depuis plus de 60 ans.

La recherche confirme ces conclusions: le système récompense le respect des règles plutôt que les résultats (Aucoin et Heintzman, 2000; Aucoin et Jarvis, 2005; Jarvis, 2014). Cette «toile réglementaire», souvent tournée en ridicule, de même que de longues chaînes d'approbation accaparent une part considérable du temps consacré à la production de rapports et à la gestion des risques. Elles pénalisent l'expérimentation et empêchent l'État de fournir rapidement aux citoyens et au personnel de première ligne ce dont ils ont besoin (Clarke, 2019; MacEachern *et al.*, 2024; Roberts, 2024; Robson, 2024). Il en résulte un système de reddition de comptes qui démoralise le personnel et qui érode la capacité d'action qu'il est censé protéger.

Les conditions actuelles sont favorables à une réforme. Les services publics sont manifestement sous pression (Gouvernement du Canada, 2023); la confiance envers les institutions s'effrite (Wesley et Boyd, 2025); le gouvernement s'attaque au coût et à la taille de la fonction publique; et tant le greffier du Conseil privé que le budget de 2025 considèrent la réduction de la complexité excessive des processus internes comme une priorité (Ministère des Finances Canada, 2025; Sabia, 2025). Un tel alignement des contraintes budgétaires, de la volonté politique et de celle des dirigeants est peu fréquent.

Comment le gouvernement de Mark Carney peut-il réussir là où ses prédécesseurs ont échoué? Comment peut-il apporter des réformes qui soient réelles, efficaces et, surtout, durables à un régime interne de reddition de comptes qui limite depuis longtemps la capacité d'action du gouvernement fédéral?

## FACTEURS À CONSIDÉRER

### Simplifier les règles sans affaiblir la reddition de comptes démocratique

Les règles et les garde-fous procéduraux ne sont pas problématiques en soi. Ils balisent le pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires dans la gestion des fonds publics, des politiques et des services essentiels. Ils offrent de la prévisibilité, une chaîne de commandement claire et des responsabilités bien définies. Certaines règles ont aussi une véritable portée juridique et constitutionnelle: elles veillent notamment à la protection, lors de leur mise en œuvre, des droits garantis par la *Charte canadienne des droits et libertés* ainsi que des droits à la vie privée et à l'accessibilité. Il est acceptable de ralentir la prise de décision pour obtenir ces garanties, surtout lorsque le régime produit véritablement les résultats attendus.

Le problème est que l'ensemble des règles en vigueur au Canada ne respecte plus les termes de ce compromis. En substituant la conformité au jugement, l'enchevêtrement réglementaire contribue aux échecs qu'il devrait prévenir. Ce fut le cas dans deux affaires récentes qui ont fait les manchettes, soit l'échec du système de paye Phénix et les irrégularités contractuelles liées à l'application ArriveCAN. Toutes deux ont découlé de

la combinaison de règles et de processus internes inefficaces avec une culture de la fonction publique qui cherche en vain à éliminer tout risque au moyen de processus, au lieu de favoriser le jugement éthique et la transparence lorsque des échecs surviennent.

### Le rôle de la culture de la fonction publique dans la prolifération des règles

Comment le régime de règles qui encadrent les fonctionnaires en est-il arrivé à être aussi dysfonctionnel? La réponse classique se trouve dans les différents scandales politiques : quand les choses tournent mal, les politiciens demandent toujours plus de contrôles sur la fonction publique, autant pour montrer qu'ils agissent que pour éviter de revivre les mêmes problèmes. La reddition de comptes en matière d'intégrité et de respect des règles prend alors plus d'ampleur, tandis que celle qui porte sur les résultats reçoit beaucoup moins d'attention.

Ce diagnostic n'explique qu'une partie de la situation. Il occulte le rôle beaucoup plus déterminant des gestionnaires publics, qui interprètent les pressions politiques et les intègrent au fonctionnement de l'État.

La fonction publique fédérale a une vie propre, une culture, des réflexes et un rythme quotidien qui façonnent et perpétuent le régime fédéral de reddition de comptes d'une manière que les directives politiques n'expliquent pas à elles seules. Paradoxalement, l'une des manifestations les plus évidentes du pouvoir discrétionnaire de la fonction publique est justement la façon dont elle conçoit et maintient en place les ensembles complexes de règles destinés à limiter ce même pouvoir.

Le vaste et vertigineux ensemble de politiques, de directives et de documents d'orientation internes du Secrétariat du Conseil du Trésor peut servir d'exemple. Ce sont des fonctionnaires qui les rédigent, qui les gèrent et qui jugent s'ils sont adéquats. Les députés de l'opposition ne se plongent pas dans les moindres détails de la *Politique sur les communications et l'image de marque* pour réclamer l'ajout du paragraphe 4.1.3.1.6 à ce qui constitue déjà une tentative disproportionnée, voire caricaturale, d'aider les fonctionnaires à prendre de bonnes décisions. Dans d'autres cas, les fonctionnaires inventent des contraintes imaginaires qu'ils font ensuite respecter, intériorisant ainsi une « toile de règles » qui existe davantage dans la psyché bureaucratique que dans les politiques ou les demandes réelles des élus.

Les hauts dirigeants avec qui nous avons discuté, dont certains sont des fonctionnaires chevronnés du gouvernement fédéral ayant travaillé au sein d'autres administrations publiques, y voient un « problème typiquement ottavien », soit celui d'une culture repliée sur elle-même où personne ne veut faire de vagues. Les règles et les processus inefficaces perdurent parce qu'il est socialement et professionnellement coûteux de les dénoncer. Comme le dit sans détour un ancien haut dirigeant, « à Ottawa, c'est impoli de dénoncer la mauvaise gestion ».

Les mesures récentes ne feront que renforcer la bulle ottavienne. L'obligation de revenir au bureau quatre jours par semaine (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2026), combinée à la concentration des postes supérieurs dans la région de la capitale nationale,



réduit le bassin de talents aux personnes qui peuvent travailler à Ottawa ou à Gatineau. Elle prive aussi la fonction publique de regards neufs, extérieurs à la fonction publique, de gens qui sont davantage disposés et aptes à repérer et dénoncer des règles et des processus coûteux.

Ces règles et processus inefficaces persistent également en raison de l'écart entre ceux qui conçoivent et appliquent les mesures de conformité et ceux qui doivent s'y soumettre. Donald Savoie (2024), spécialiste canadien de l'administration publique, a récemment soutenu que la fonction publique fédérale privilégie le point de vue des « poètes », soit les artisans des politiques, qui sont détachés des questions de mise en œuvre, au détriment du rôle et de l'expérience des « plombiers », soit ceux qui doivent traduire les idées dans la réalité. La prolifération des règles et des processus est le résultat prévisible d'un système fédéral où les surveillants ajoutent des exigences sans jamais en subir les conséquences (Behn, 2001).

Bon nombre de ceux qui, aux plus hauts échelons de la fonction publique fédérale, audient, évaluent et approuvent la prestation des programmes et services n'ont eux-mêmes jamais assuré la mise en œuvre de quoi que ce soit (Flack et Wallace, 2026). Le problème devient particulièrement coûteux à l'ère numérique, alors que les hauts dirigeants maîtrisent peu les technologies qu'ils sont pourtant chargés d'approuver, malgré l'immense influence de ces décisions sur le coût et les probabilités de réussite d'une politique ou d'un programme. Généralement, des contrôles conçus sans comprendre les exigences et la dynamique de la mise en œuvre sont rudimentaires : ces contrôles surveillent les processus, parce que c'est tout ce que leurs auteurs savent faire.

En somme, les fonctionnaires fédéraux gravissent souvent les échelons supérieurs en maîtrisant les processus et en évitant les erreurs visibles, parce que parler franchement des échecs comporte un risque professionnel (Bureau du Conseil privé, 2023). Une réforme menée par les dirigeants choisis par le système ne fait que reproduire les mêmes contrôles sous de nouveaux noms, tandis que ceux qui résistent finissent par s'épuiser ou être écartés.

### MESURES RECOMMANDÉES

Le budget fédéral de 2025 soulignait directement l'excès de processus et de règles internes en tant qu'obstacle à la capacité d'action de l'État. La réponse proposée fut insuffisante, puisqu'elle se limitait à promettre un examen interne et des recommandations à mettre en œuvre d'ici 2026. On peut aujourd'hui constater que la fenêtre propice à une véritable réforme se sera refermée à mesure que de nouveaux enjeux ont accaparé l'ordre du jour. Qui plus est, un examen interne qui serait mené par des dirigeants choisis par le système ne touchera pas au système.

Si le gouvernement actuel veut vraiment réformer son régime interne de règles inefficaces, il doit s'attaquer directement à la culture politique et de gestion qui le soutient.

## 1. Modifier les critères de promotion et d'embauche afin de valoriser le jugement, la prestation de services et la franchise face aux échecs

Les initiatives passées visant à réduire l'enchevêtrement de règles n'ont jamais visé ceux qui avaient favorisé leur prolifération à l'origine, ce qui a permis aux règles de toujours renaître de leurs cendres.

La première chose à faire est de briser ce cycle. Le greffier du Conseil privé et les administrateurs généraux devraient revoir les priorités pangouvernementales et organisationnelles qui encadrent les ententes individuelles de rendement des cadres. Une partie de chaque évaluation devrait être liée au nombre de règles supprimées, aux services fournis (avec des indicateurs de satisfaction des usagers) et à la franchise face aux échecs (Androsoff, 2022). Ce dernier aspect est souvent encouragé en théorie, mais il pourrait aussi être mesuré concrètement, notamment au moyen de sondages anonymes évaluant à quel point les employés se sentent en sécurité sur le plan psychologique lorsqu'ils signalent à leurs supérieurs des erreurs, un rendement insuffisant ou d'autres échecs opérationnels.

D'autres indicateurs peuvent aussi être utiles, notamment des rapports d'échec qui décrivent franchement les causes et les correctifs envisagés, la mention des erreurs dans les rapports annuels sur les résultats ministériels et les autoévaluations des cadres. Les comités de promotion devraient évaluer et récompenser le jugement et la prestation de services, et non l'absence d'erreurs visibles.

Les pratiques d'embauche qui favorisent les employés déjà en poste à Ottawa devraient être repensées (Boots, 2023). Le gouvernement n'a guère le choix s'il veut réussir à attirer des talents qui soient à l'aise avec la technologie et qui possèdent une expertise en matière de mise en œuvre, de même que des dirigeants venus de l'extérieur de la fonction publique et qui apporteraient de nouvelles perspectives.

## 2. Empêcher l'accumulation de règles et supprimer certaines règles existantes

Le greffier du Conseil privé, avec l'appui public du premier ministre, devrait imposer un moratoire immédiat sur l'ajout de nouvelles règles internes et fixer une cible ambitieuse de suppression des règles existantes. Les mécanismes nécessaires pour simplifier la réglementation des entreprises existent déjà grâce à la règle du «un pour un» et au Bureau de réduction du fardeau administratif, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor (*Loi sur la réduction de la paperasse*, 2015). Ces leviers pourraient être appliqués à l'interne afin d'imposer un tri devenu incontournable des règles existantes, plutôt que de rafistoler à la marge les règles et les processus de conformité.

Un tel effort devrait d'abord viser à élaguer l'ensemble des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor, tout en confiant à chaque dirigeant de la fonction publique la responsabilité de réduire la paperasserie. Les ministères devraient rendre compte régulièrement de leurs progrès, et la réduction de la paperasserie interne devrait faire partie de la reddition de comptes des administrateurs généraux dans le cadre du processus annuel de gestion du risque et de la conformité du gouvernement fédéral.



La réduction des règles devrait aussi reposer sur le principe de proportionnalité : les activités qui présentent moins de risques, compte tenu notamment de leur budget et des communautés touchées, devraient être soumises à des exigences de gouvernance plus légères que les activités dont les enjeux sont plus importants.

Le bureau du greffier devrait également lancer une consultation interne permettant aux fonctionnaires de dénoncer franchement et anonymement les règles et les processus qui minent leur efficience, leur moral et leur efficacité. Le greffier et les administrateurs généraux s'engageraient ainsi publiquement à supprimer les règles jugées les plus dommageables. Les effets de ces suppressions devraient être mesurés d'une façon nouvelle : en comparant le temps que les fonctionnaires consacrent à obtenir des approbations à celui qu'ils consacrent à fournir et à améliorer les services et programmes dont ils sont responsables.

### **3. Reconstruire le cœur de la fonction publique autour du savoir-faire opérationnel**

Une solution durable suppose de remplacer les personnes qui décident des règles. Une simple élimination des règles n'empêchera pas les personnes qui travaillent au cœur du gouvernement de les réécrire. En revanche, remplacer les personnes qui les écrivent va d'emblée assurer que les règles seront différentes.

Dans cet esprit, les postes des unités centrales qui dictent et appliquent les ensembles de règles au sein du gouvernement (et en particulier au Secrétariat du Conseil du Trésor, au Bureau du Conseil privé, à Services publics et Approvisionnement Canada, à Services partagés Canada et à la nouvelle organisation Transformation numérique Canada) devraient être occupés par des personnes possédant une expérience concrète de la prestation des services, notamment des spécialistes qui maîtrisent les pratiques modernes de prestation numérique, et qui ne se limitent pas seulement à l'administration des processus. Ces personnes pourraient être détachées de leurs fonctions liées à la prestation pour occuper temporairement des postes liés aux politiques internes. Une telle solution permettrait d'éviter la formation d'un corps permanent de surveillants des règles et des processus.

Dans le cadre de leur perfectionnement professionnel, les cadres qui occupent des fonctions liées aux politiques publiques devraient régulièrement accompagner des fonctionnaires qui doivent quotidiennement composer avec l'enchevêtrement de règles et de processus. L'élaboration des règles demeurerait ainsi liée à la réalité de la prestation de services, et les coûts invisibles de l'ajout de processus deviendraient apparents dans l'ensemble du système.

### **4. Réduire radicalement le nombre de paliers de gouvernance**

Les règles causent leurs véritables dommages là où on les applique : dans les comités internes. Le temps consacré à préparer ces réunions, à y assister et à en assurer le suivi constitue une taxe sur la prestation de services, sous la forme de temps qui n'est pas consacré à concevoir, bâtir, tester ou améliorer les programmes et les services. Pour revenir à l'exemple initial du site Web, un site de 12 pages destiné au public a été examiné par 8 comités avant d'être mis en ligne (Craig, 2021).

Pour changer les résultats, il faut changer les conditions dans lesquelles les gens travaillent, plutôt que simplement leur demander de travailler plus fort (Dacanay, 2020). Tout comité incapable de démontrer qu'il améliore directement la prestation de services devrait être aboli. Les ententes de rendement des administrateurs généraux et des cadres qui relèvent d'eux devraient faire de la rationalisation des comités un indicateur essentiel d'une gestion efficace.

Tous les comités qui survivront devraient être soumis au même critère de risque que les règles dont ils surveillent l'application: les projets à faible risque ne devraient jamais nécessiter une lourde gouvernance. De plus, chaque règle devrait être mise à l'épreuve par ceux qui doivent l'appliquer. Ce principe devrait concerner tant le libellé des règles que la façon dont les comités les interprètent et les mettent en oeuvre. La publication des résultats de ces tests mènerait à l'abolition de certains comités, au retrait de certaines règles et à la libération de temps pour la prestation de services.

## 5. Travailler à visière levée pour maintenir l'engagement politique

À moins d'exposer l'ampleur et les coûts de l'enchevêtrement de règles et de les lier à des résultats concrets qui occupent une place dans l'ordre du jour politique, un engagement à long terme, nécessaire à l'aboutissement d'une véritable réforme, demeurera probablement difficile à obtenir (Robson, 2024). Dans cet esprit, le bureau du greffier devrait créer un tableau de bord public présentant les données qu'il a recueillies sur le coût du régime interne de reddition de comptes et sur les effets de la révision de ses règles et processus. Les témoignages de fonctionnaires recueillis dans le cadre de la consultation du greffier ainsi que les évaluations mesurant le ratio entre le « temps consacré à la conformité » et le « temps consacré à la prestation » devraient être publiés sous forme de données ouvertes et présentés visuellement. Les coûts du statu quo deviendraient ainsi évidents, et les effets de la réforme pourraient être suivis au fil du temps.

À court terme, la publication de ces données pourrait susciter une surveillance politique accrue et même miner la confiance des électeurs. Voir comment la saucisse ottavienne est fabriquée suscitera à juste titre des réactions négatives et des plaintes à propos du gaspillage bureaucratique. Mais tant que cette information demeurera cachée, la pression nécessaire pour entreprendre les réformes qui s'imposent fera défaut.

Montrer les effets néfastes de la multiplication des règles et des processus de conformité sur l'efficacité et l'efficacité de la fonction publique aidera les dirigeants politiques et la population à mieux comprendre la fonction publique. Si, historiquement, cette méconnaissance a alimenté les pressions politiques pour ajouter de nouveaux contrôles, on doit maintenant exposer sans filtre leurs effets pervers afin qu'ils ne constituent plus la réponse par défaut aux échecs de gouvernance.



## BIBLIOGRAPHIE

- Androsoff, R. (2022, 31 mai). The “Pac-Man” model for rethinking how government works. *Think Digital*. <https://thinkdigital.ca/pacman-model-for-rethinking-gov/>
- Aucoin, P. et Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 45-55. <https://doi.org/10.1177/0020852300661005>
- Aucoin, P. et Jarvis, M. D. (2005). *Modernizing government accountability: A framework for reform*. Canada School of Public Service. <https://publications.gc.ca/site/fra/9.687401/publication.html>
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctvdf03r8>
- Blueprint 2020 Internal Red Tape Reduction Tiger Team. (2016). *Cutting internal red tape: Building a service culture*. Gouvernement du Canada. <https://internal-red-tape-reduction-report.github.io/>
- Boots, S. (2023, 6 novembre). To the Clerk, and friends. *Sean Boots*. <https://sboots.ca/2023/11/06/to-the-clerk-and-friends/>
- Bureau du Conseil privé. (1962). *The Royal Commission on Government Organization. Vol. 1: Management of the public service*. Gouvernement du Canada. <https://publications.gc.ca/site/fra/9.699798/publication.html>
- Bureau du Conseil privé. (2023). *Rapport de l'équipe spéciale de sous-ministres sur les valeurs et l'éthique adressé au greffier du Conseil privé*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/services/publications/rapport-equipe-speciale-sous-ministres-valeurs-ethique-adresse-greffier-conseil-privé.html>
- Clarke, A. (2019). *Opening the Government of Canada: The federal bureaucracy in the digital age*. University of British Columbia Press.
- Craig, P. (2021, 15 décembre). *Paperweight: A cautionary tale of onerous oversight*. Federal Field Notes. <https://federal-field-notes.ca/articles/2021-12-15-paperweight/>
- Dacanay, H. (2020, 4 novembre). Enabling conditions, not just heroics. *Medium*. <https://honeygolightly.medium.com/enabling-conditions-not-just-heroics-110a2faba643>
- Flack, G. et Wallace, P. (2026). *Les intentions face à la réalité: Intégrer la mise en œuvre dans le processus décisionnel gouvernemental*. Institut de recherche en politiques publiques. <https://doi.org/10.26070/arxq-bf54>
- Fournier, M.-È. (2026, September 14). Logiciel Cúram : 7486 pages de bureaucratie. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/chroniques/2026-09-14/logiciel-curam/7486-pages-de-bureaucratie.php>
- Gouvernement du Canada. (2023, 25 juillet). *Ambition numérique du Canada 2023-24*. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/canada-digital-ambition/canada-digital-ambition-2023-24.html>
- Jarvis, M. D. (2014). The black box of bureaucracy: Interrogating accountability in the public service. *Australian Journal of Public Administration*, 73(4), 450-466. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12109>
- Loi sur la réduction de la paperasse*, L.C. 2015, ch. 12.
- MacEachern, A., Hirschfeld, A. et Greenway, A. (2024). *A radical how for Canada*. Public Digital. [https://d1rnadml6vbx0i.cloudfront.net/PD\\_1274\\_The\\_Radical\\_How\\_Canada\\_Master-1.pdf](https://d1rnadml6vbx0i.cloudfront.net/PD_1274_The_Radical_How_Canada_Master-1.pdf)
- Ministère des Finances Canada. (2025). Un Canada fort. Budget 2025. Gouvernement du Canada. <https://budget.canada.ca/2025/home-accueil-en.html>
- Roberts, A. (2024). *The adaptable country: How Canada can survive the twenty-first century*. McGill-Queen's University Press. <https://doi.org/10.2307/jj.20064716>

- Robson, J. (2024). State capacity and administrative burdens on citizens: Time for export controls and transparency. *Canadian Public Administration*, 67(4), 598-608. <https://doi.org/10.1111/capa.12584>
- Sabia, M. (2025, 7 juillet). Message de Michael Sabia, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2025/07/message-greffier-conseil-prive-secretaire-cabinet.html>
- Savoie, D. J. (2024). *Speaking truth to Canadians about their public service*. McGill-Queen's University Press. <https://doi.org/10.2307/jj.20064708>
- Secrétariat du Conseil du Trésor. (2026, 22 mai). *Message aux administrateurs généraux et administratrices générales. Mise à jour concernant la présence sur place accrue*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/presence-sur-place-fonction-publique/message-administrateurs-generaux-mise-a-jour-presence-sur-place-accrue.html>
- Tunney, C. (2016, 8 mars). Scott Brison warned over turtle's pace of public service. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/canada/ottawa/public-service-cultural-change-brison-1.3474660>
- Wesley, J. J. et Boyd, B. (2025). Populism and trust in the public service in Canada. *Governance*, 38(4), e70045. <https://doi.org/10.1111/gove.70045>



## À PROPOS DE CE MÉMO

Ce mémo a été rédigé dans le cadre du projet de recherche de l'IRPP La Capacité de changer : bâtir une fonction publique axée sur les résultats, qui vise à résoudre les obstacles à la capacité de l'État grâce à des recommandations fondées sur la recherche et formulées par des experts réputés. La présente publication a été élaborée sous la direction de Jennifer Ditchburn, présidente et cheffe de la direction de l'IRPP, et de la professeure Jennifer Robson, directrice du Clayton H. Riddell Graduate Program in Political Management de l'Université Carleton. La révision linguistique a été assurée par Maya Lach-Aidelbaum, la correction d'épreuves par Anne-Laure Brun, la coordination éditoriale par Étienne Tremblay et la production par Chantal Létourneau.

La version originale de ce texte est parue sous le titre *Dismantling Ottawa's Costly Web of Rules: How to Build a Functioning Federal Accountability Regime*. Patrick Déry en a assuré la traduction.

**Amanda Clarke**, Ph. D., est professeure agrégée à la School of Public Policy and Administration de l'Université Carleton, à Ottawa.

**Étienne Charbonneau**, Ph. D., est titulaire de la Chaire de recherche du Canada en management public comparé (CREMPCO) de l'École nationale d'administration publique, à Montréal.

Ce projet a pu voir le jour en partie grâce au soutien de la Fondation Max Bell et de la Fondation Metcalf. Fermement attaché à son indépendance éditoriale, l'IRPP choisit en toute autonomie ses sujets de recherches et conserve le plein contrôle de la méthodologie, des conclusions et des recommandations qui accompagnent ses travaux.

Pour citer ce document :

Clarke, A. et Charbonneau, É. (2026). *Démanteler l'enchevêtrement réglementaire d'Ottawa : comment bâtir un régime fédéral efficace de reddition de comptes*. Institut de recherche en politiques publiques. <https://doi.org/10.26070/8512-rb68>

---

Ce mémo a fait l'objet d'une rigoureuse révision à l'interne. Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'IRPP ou de son conseil d'administration.

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur nos publications, veuillez nous écrire à l'adresse [irpp@irpp.org](mailto:irpp@irpp.org). Pour recevoir l'infolettre mensuelle de l'IRPP par courriel, vous pouvez vous abonner directement sur le site Web, à [www.irpp.org/fr](http://www.irpp.org/fr).

Illustration : Auni Milne, Sumack Loft





L'IRPP contribue à l'amélioration des politiques publiques en produisant des recherches et des analyses approfondies qui éclairent le débat sur les grands enjeux auxquels sont confrontés les Canadiens et leurs gouvernements.

---

IRPP  
1470, rue Peel, bureau 200  
Montréal (Québec) H3A 1T1  
Téléphone : 514 985-2461  
Télécopieur : 514 985-2559  
Courriel : [irpp@irpp.org](mailto:irpp@irpp.org)