

Élections Canada

Plan stratégique 2008-2013

Table des matières

Message du directeur général des élections	5
1 Notre mandat	7
2 Notre mission	7
3 Nos valeurs	7
4 Notre vision	8
5 Notre environnement	8
5.1 Les ressources humaines	8
5.2 Un état de préparation opérationnelle constant.....	9
5.3 La participation.....	9
5.4 Le maintien de la confiance	10
5.5 La réforme électorale.....	11
5.6 La planification à long terme	11
5.7 Le cadre réglementaire.....	11
6 Nos objectifs stratégiques	12
6.1 Confiance.....	13
6.2 Accessibilité.....	13
6.3 Engagement	15
7 Les facilitateurs clés du plan stratégique	16
7.1 Les ressources humaines	16
7.2 Les technologies de l'information	17
7.3 La gouvernance	18
7.4 Les communications.....	18
8 Conclusion	19
Annexe	
Cadre stratégique 2008-2013	

Message du directeur général des élections

En février 2007, j'ai eu l'honneur d'être nommé directeur général des élections par la Chambre des communes. On me confiait ainsi la direction d'une organisation composée de professionnels dévoués qui possèdent une expertise indéniable dans l'administration de tous les aspects de la *Loi électorale du Canada*. J'ai été frappé par leur engagement envers le mandat d'Élections Canada et par leur souci d'amélioration constante.

Il est vite devenu évident que l'organisation, confrontée à un cycle électoral imprévisible (quatre élections générales ont eu lieu au cours des neuf dernières années), des changements législatifs importants et continus, des défis cruciaux de recrutement et de maintien de l'effectif et la nécessité de remplacer sous peu son infrastructure informatique bientôt dépassée, était contrainte d'accroître sa capacité de gestion et d'investir dans sa durabilité à long terme.

Après avoir examiné notre environnement tant interne qu'externe, nous avons élaboré un plan quinquennal axé sur trois objectifs stratégiques et quatre facilitateurs clés afin qu'Élections Canada puisse poursuivre son mandat avec équité, transparence et efficacité. Nos trois objectifs stratégiques – la confiance, l'accessibilité et l'engagement – feront en sorte que les Canadiens conservent leur confiance dans le processus électoral, participent activement au choix de leurs représentants et contribuent ainsi à la santé de la démocratie canadienne.

Le souci d'accroître et de préserver l'intégrité de notre processus électoral et de la perception qu'en ont les Canadiens est au cœur de notre plan. Nous administrerons les dispositions de la Loi de manière uniforme et prévisible, et améliorerons les programmes de vérification de la qualité afin d'attester l'intégrité du processus. Nous réexaminerons régulièrement le fardeau administratif et réglementaire croissant que doivent assumer les entités politiques pour se conformer à la *Loi électorale du Canada* et nous tenterons de respecter l'objet de la Loi sans restreindre indûment la participation légitime au système électoral.

La participation sous-tend notre régime électoral ainsi que la légitimité de nos institutions gouvernementales. Elle exige un accès sans entrave. Élections Canada s'engage donc à repérer et à abattre les obstacles à la participation. À cet égard, certains outils technologiques, d'un usage de plus en plus sécuritaire et répandu, permettent d'envisager une accessibilité accrue. En adoptant de nouvelles technologies et en offrant des modes d'inscription et de vote plus pratiques, nous veillerons à préserver l'intégrité du processus. Dans cet esprit, nous entendons tirer parti de la disposition de la *Loi électorale du Canada* qui permet au directeur général des élections de mettre à l'essai d'autres méthodes de vote, notamment électroniques, lors d'élections générales ou partielles, sous réserve de l'approbation des comités compétents du Sénat et de la Chambre des communes.

Pour mieux adapter le processus électoral aux besoins et attentes des Canadiens et de leurs représentants au cours des prochaines années, nous devons favoriser leur participation à notre démarche. Nous miserons sur l'engagement actif des Canadiens, particulièrement ceux qui prennent part au processus électoral par l'intermédiaire de partis politiques et à titre de parlementaires.

Le plan stratégique nous servira de guide pour les cinq prochaines années, nous aidant à faire les choix difficiles qui seront parfois nécessaires pour assurer la meilleure utilisation des deniers publics. Ce plan devra être assorti de cadres de gestion qui préciseront nos stratégies en matière de ressources humaines, de technologies de l'information, de gouvernance et de communications, les quatre facilitateurs clés que nous comptons utiliser pour atteindre nos objectifs stratégiques et conserver la confiance du Parlement et des Canadiens.

I Notre mandat

Élections Canada est un organisme indépendant et non partisan qui relève directement du Parlement. Il doit être prêt à conduire à tout moment une élection ou un référendum fédéral, à administrer le régime de financement politique prévu par la *Loi électorale du Canada*, à surveiller l'observation de la législation électorale et à la faire appliquer. En outre, il exécute des programmes d'information et d'éducation de l'électorat et appuie les commissions de délimitation indépendantes chargées de réviser les limites des circonscriptions fédérales après chaque recensement décennal. Enfin, Élections Canada peut mener des études sur d'autres méthodes de vote et, sous réserve de l'approbation du Parlement, mettre à l'essai des processus de vote électroniques en vue de scrutins futurs.

2 Notre mission

Veiller à ce que les Canadiens puissent exercer leurs droits démocratiques de voter et de se porter candidat.

3 Nos valeurs

Nos activités quotidiennes et notre processus décisionnel reposent sur les grandes valeurs suivantes :

- *compétence* et *professionnalisme* du personnel;
- *transparence* dans tout ce que nous faisons;
- *réceptivité* aux besoins des Canadiens qui participent au processus électoral;
- *cohérence* et *uniformité* dans l'administration de la *Loi électorale du Canada*;
- *confiance du public* sans cesse méritée et maintenue;
- *saine gestion* des ressources et *responsabilisation* des gestionnaires.

4 Notre vision

Un cadre électoral accessible que les Canadiens utilisent avec confiance.

5 Notre environnement

Nos objectifs stratégiques pour les cinq prochaines années tiennent compte de notre environnement, en particulier des éléments suivants.

5.1 Les ressources humaines

Élections Canada compte 330 employés permanents. Toutefois, il doit miser sur des employés occasionnels, temporaires et contractuels ainsi que sur les heures supplémentaires du personnel permanent pour la préparation et la conduite des scrutins, surtout en période de pointe. Cette situation entraîne un taux de roulement élevé dans les postes où l'expertise électorale est cruciale. Par conséquent, le transfert des connaissances est difficile et nous devons continuellement former du nouveau personnel.

En outre, la succession de gouvernements minoritaires et l'introduction d'importantes réformes législatives ont ajouté aux exigences de la tâche de notre personnel.

L'ensemble de ces facteurs limite notre capacité organisationnelle d'assumer des tâches supplémentaires découlant d'autres scrutins ou d'autres réformes électorales. Cette question devra faire l'objet d'un examen attentif.

Autre défi de taille, Élections Canada doit embaucher environ 180 000 travailleurs temporaires à chaque élection générale pour soutenir le processus électoral dans ses bureaux locaux à travers le pays. Cette situation unique, que vivent très peu d'organismes gouvernementaux, nécessite des méthodes novatrices d'embauche et de formation.

Par ailleurs, il incombe maintenant au directeur général des élections de nommer au mérite les directeurs du scrutin chargés de conduire les scrutins dans chacune des 308 circonscriptions. Cela ouvre la possibilité de professionnaliser davantage la fonction de directeur du scrutin et d'assurer que les titulaires sont bien préparés à nous aider à atteindre nos objectifs stratégiques. Il sera également possible d'accroître le rôle des 30 agents de liaison en région chargés d'appuyer les opérations électorales partout au Canada.

5.2 Un état de préparation opérationnelle constant

Une élection générale requiert un plan directeur qui détaille des centaines de tâches devant être accomplies selon un calendrier serré à Ottawa et dans chacune des 308 circonscriptions. Nous devons fournir le même niveau de service partout au pays, tout en tenant compte des exigences locales.

Il faut une planification soignée pour assurer le déploiement rapide des ressources et l'exécution impeccable des activités en période de scrutin, car Élections Canada n'a pas d'infrastructure permanente en région, n'a aucune marge d'erreur et dispose de très peu de temps pour répondre aux nombreuses exigences de la Loi.

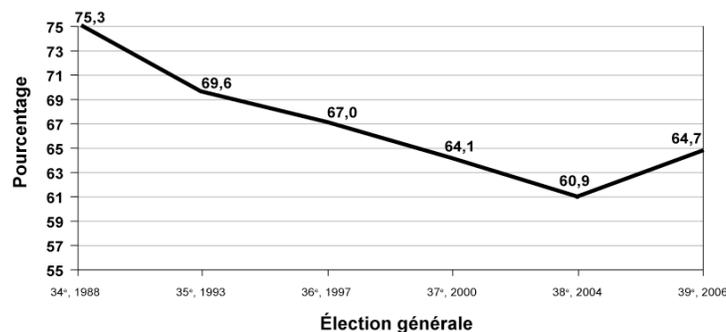
Depuis la 38^e élection générale en 2004, nous fonctionnons en situation de gouvernement minoritaire. D'après les moyennes historiques, une élection générale peut être déclenchée à tout moment, beaucoup plus tôt que sous un gouvernement majoritaire. Nous devons aussi mettre en œuvre de nouvelles dispositions de la législation électorale ainsi que planifier et tenir des élections partielles.

Par conséquent, depuis 2004, nous nous trouvons en état de préparation élevée, une situation particulièrement exigeante qui monopolise la plupart de nos ressources et ne nous laisse guère le temps de nous occuper de priorités à long terme. Compte tenu des résultats de la 39^e élection générale et d'élections provinciales récentes, il est plausible que les gouvernements minoritaires deviennent plus fréquents au Canada. Élections Canada doit donc se doter d'une approche durable afin de s'adapter et de conserver sa capacité d'organisation.

En 2007, le projet de loi C-16, *Loi modifiant la Loi électorale du Canada*, a instauré la tenue d'élections générales à dates fixes (sauf en cas de dissolution antérieure du Parlement). Les avantages de cette mesure seront plus évidents en contexte majoritaire. En éliminant en grande partie l'incertitude entourant la date de déclenchement des élections générales, ce changement nous permettra de mieux planifier nos préparatifs et de répartir notre charge de travail sur une plus longue période, réduisant ainsi les surcroûts de travail imposés au personnel. Le projet de loi C-16 comporte aussi d'autres avantages opérationnels que nous explorerons le moment venu.

5.3 La participation

Depuis des années, le taux de participation électorale est en baisse dans de nombreux pays démocratiques pour des raisons diverses, et souvent complexes. Au Canada, de 1988 à 2004, le taux de participation aux élections fédérales est passé de 75,3 % à 60,9 %, avant de remonter à 64,7 % à l'élection générale de 2006.



Cette tendance à la baisse, si elle persiste, pourrait compromettre la légitimité de notre processus démocratique. Le déclin de la participation interpelle de nombreux intervenants. Plusieurs facteurs sont en cause, et nombre d'entre eux dépassent largement le mandat d'Élections Canada.

L'organisme peut faire figure de leader en adoptant une stratégie de partenariats avec ceux qui peuvent aider à sensibiliser et éduquer les groupes qui participent moins au processus électoral.

Élections Canada peut également aider en se concentrant sur la recherche, l'éducation et l'accessibilité. Nous devons montrer aux Canadiens comment ils peuvent participer à toutes les facettes du processus électoral, et nous devons effectuer des recherches pour mieux comprendre les facteurs changeants qui influencent la participation et afin d'être mieux outillés pour élaborer des programmes et des initiatives appropriés. Tout en préservant l'intégrité du système, nous devons veiller à aplanir et, si possible, éliminer les obstacles que rencontrent certains groupes d'électeurs afin que tous les électeurs jouissent d'un accès équitable à l'exercice de leurs droits démocratiques.

Avec le vieillissement de la population, nous aurons à trouver d'autres manières de faciliter le vote des aînés. D'autres groupes ont aussi besoin que nous les aidions à mieux comprendre le processus électoral et le rôle très important qu'ils y jouent. Nous devons trouver comment sensibiliser les jeunes et renforcer leur lien avec le processus électoral. Leur vif intérêt pour les nouvelles technologies et les enjeux internationaux offre des possibilités dont nous pouvons peut-être tirer parti, surtout dans un monde où l'Internet est omniprésent.

5.4 Le maintien de la confiance

Notre système électoral comporte de nombreux contrôles et contrepois : c'est l'une de ses forces. Les électeurs, les candidats, les partis politiques, les parlementaires, les médias et la société civile, de concert avec Élections Canada, jouent un rôle essentiel dans la surveillance et le maintien de l'intégrité du système. Une démocratie en santé permet à tous d'exprimer à voix haute leurs préoccupations relatives au système électoral. Ainsi, au cours des dernières années, le Parlement et les médias ont soulevé des questions concernant certains aspects du financement politique et de l'inscription et de l'identification des électeurs. C'est dans ce contexte que la *Loi électorale du Canada* a été modifiée récemment pour introduire de nouvelles mesures d'identification des électeurs aux bureaux de scrutin et pour resserrer les règles régissant le financement politique.

Élections Canada a aussi pour rôle de contribuer au maintien d'un haut niveau de confiance dans le système électoral. L'organisme doit notamment répondre aux questions soulevées à propos du système et de son intégrité et s'assurer de la qualité et de la prévisibilité de l'administration électorale afin que tous les intervenants bénéficient des mêmes services, renseignements et interprétations de la Loi. L'organisme doit également recommander au Parlement des modifications législatives destinées à améliorer l'administration de la Loi. De plus, il lui incombe de confirmer la bonne santé de notre système électoral en améliorant la transparence de tous les aspects du processus et en démontrant que celui-ci est équitable, inclusif et accessible à l'ensemble des électeurs et des autres intervenants électoraux.

Par ailleurs, il convient de noter que les organismes de la fonction publique œuvrent actuellement dans un climat de surveillance accrue lié à ce que certains décrivent comme une érosion de la confiance du public. Les gestionnaires de la fonction publique sont davantage responsabilisés et doivent rendre plus de comptes aux organismes centraux. À la lumière du rapport de 2005 de la vérificatrice générale, qui soulignait nos forces et recommandait certaines améliorations, nous avons mis en place des initiatives de gestion spécifiques, notamment l'établissement de cadres de gestion du rendement en vue de continuer à fournir aux Canadiens et au Parlement un compte rendu transparent de notre gestion du processus électoral et des ressources mises à notre disposition.

5.5 La réforme électorale

La capacité de notre système électoral de s'adapter aux besoins changeants des Canadiens, de faciliter l'accès et de maintenir des règles du jeu équitables pour les entités politiques constitue une autre de ses forces.

Depuis plus de 15 ans, le Canada vit un processus constant de réforme électorale. Ce processus a permis à notre système électoral d'évoluer en fonction des préoccupations des Canadiens et du Parlement.

Lorsque le Parlement envisage des changements, Élections Canada fournit des conseils et des études d'impact détaillées. Une fois les dispositions législatives adoptées, il doit procéder à leur mise en œuvre dans les délais fixés par le Parlement.

Lorsque les changements législatifs sont profonds – par exemple, lors de la révision du régime de financement politique découlant de l'entrée en vigueur en 2004 du projet de loi C-24, *Loi modifiant la Loi électorale du Canada et la Loi de l'impôt sur le revenu (financement politique)* – Élections Canada continue à surveiller l'application de la législation. Cela nous permet de formuler des recommandations au Parlement en vue d'apporter des améliorations supplémentaires.

Lorsque le processus de réforme électorale s'intensifie (huit projets de loi émanant du gouvernement ont été déposés au cours de la première session de la 39^e législature), la charge de travail d'Élections Canada s'alourdit considérablement, surtout dans un contexte de gouvernement minoritaire où la plupart de nos ressources servent à maintenir un état de préparation constant ou à régler les dossiers issus d'élections générales précédentes.

Élections Canada doit se préparer à d'autres réformes du cadre électoral. Nous devons faire le point sur les changements les plus récents, évaluer leurs répercussions et en consolider les assises. De même, nous entendons chercher des façons de mieux soutenir l'autorité législative et viserons à élaborer des technologies et des processus flexibles qui nous permettront de nous adapter rapidement à cet environnement en évolution.

5.6 La planification à long terme

Les impératifs de la préparation électorale et la conduite d'élections générales rapprochées, en contexte minoritaire, nuisent inévitablement à la capacité d'Élections Canada de se concentrer sur ses orientations à long terme. Cela peut finir par rendre l'organisme vulnérable et nuire à sa capacité d'adaptation. Sans objectif à long terme, Élections Canada court également le risque de se trouver en situation de rattrapage par rapport à son environnement et de rater certaines occasions de progrès. Guidés par le présent plan stratégique, nous entendons cependant relever ce défi en renforçant et en intégrant davantage la planification de nos opérations et de nos ressources humaines, et en poursuivant nos objectifs à long terme tout en administrant des scrutins.

5.7 Le cadre réglementaire

Au fil des ans, le système électoral du Canada s'est doté d'un cadre réglementaire complexe, raffiné et détaillé visant à exiger plus de comptes des entités politiques et à accroître leur transparence. Élections Canada est garant de ce système. Il lui incombe de surveiller les activités, d'examiner (et parfois de vérifier) les rapports financiers et de les faire corriger au besoin et, lorsque cela s'impose, de transmettre des dossiers aux fins d'enquête au commissaire aux élections fédérales.

Élections Canada a élaboré plusieurs outils et mis en œuvre divers programmes de formation en vue d'aider les entités politiques à comprendre les dispositions de la Loi et à s'y conformer. Il reste que la complexité et

les exigences du régime réglementaire sont à ce point complexes que beaucoup hésitent à devenir agents financiers ou officiels. En fait, de nombreuses entités se disent dépassées par le fardeau qu'impose ce cadre.

Néanmoins, le cadre réglementaire et la transparence qu'il apporte sont des facteurs cruciaux de confiance à l'égard des entités politiques. Les règles de financement politique continueront probablement à évoluer de façon importante au cours des prochaines années, comme en témoigne l'adoption récente de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et l'introduction en 2007 du projet de loi C-54 sur les prêts politiques.

Cette évolution rapide impose de nouveaux défis et responsabilités à Élections Canada. Si l'organisme n'édicte pas les règlements, il prend cependant toutes sortes de décisions administratives (comme formuler des interprétations ou adopter des positions) qui établissent des précédents relatifs à des questions discrétionnaires touchant les entités politiques. Élections Canada doit donc s'assurer que les exigences administratives sont adaptées intelligemment aux besoins, qu'elles facilitent l'observation de la Loi, rendent le processus efficace et ne nuisent pas indûment aux activités principales des entités politiques. Parallèlement, l'organisme doit continuer d'assurer au système un niveau d'intégrité qui préserve la confiance du public.

6 Nos objectifs stratégiques

À la lumière de notre analyse de l'environnement et de notre énoncé de vision, nous avons établi les trois objectifs stratégiques suivants, qui guideront l'ensemble des activités d'Élections Canada au cours des cinq prochaines années.

Confiance

Maintenir et renforcer chez les Canadiens, tant les électeurs que les autres participants au processus électoral, la conviction que nous administrons la Loi électorale du Canada de manière juste, uniforme, efficace et transparente.

Accessibilité

Améliorer l'accessibilité du processus électoral en faisant l'essai de méthodes de vote novatrices et en offrant aux électeurs des modes d'inscription supplémentaires.

Engagement

- a) *Sensibiliser davantage les jeunes Canadiens à l'importance de voter et de se porter candidat aux élections.*
- b) *Travailler plus étroitement avec les parlementaires et les partis politiques pour renforcer le processus électoral.*

Les sections suivantes exposent nos trois objectifs de façon plus détaillée.

6.1 Confiance

Maintenir et renforcer chez les Canadiens, tant les électeurs que les autres participants au processus électoral, la conviction que nous administrons la Loi électorale du Canada de manière juste, uniforme, efficace et transparente.

Les Canadiens jouissent d'un système électoral reconnu dans le monde entier pour son intégrité.

Au Canada, les élections se déroulent sans incident majeur et de manière ordonnée. Les Canadiens ne craignent pas pour leur sécurité lorsqu'ils exercent leur droit de vote, et l'issue générale du vote n'est pas contestée. Cela témoigne du haut niveau de confiance des Canadiens à l'égard de leur processus électoral et du travail d'Élections Canada. Cette confiance doit être préservée, et nous devons veiller à ce que les freins et contrepoids appropriés soient en place pour renforcer et appuyer l'intégrité du système.

Le fardeau réglementaire découlant de la jurisprudence, d'enquêtes publiques et d'une multitude d'initiatives législatives s'est accru de façon exponentielle depuis 10 ans. Élections Canada doit s'assurer que tous les intéressés sont bien au fait de ces exigences et doit procéder de manière transparente, cohérente et prévisible pour les mettre en application. Il doit veiller à la conformité et, en cas de non-conformité, agir promptement mais équitablement pour sanctionner ou dissuader. Parallèlement, il doit revoir régulièrement les exigences et processus de conformité pour en évaluer la pertinence et, lorsque l'importance ou la raison d'être n'est pas suffisante, apporter des changements administratifs ou recommander des modifications législatives.

Dans ce contexte, il importe plus que jamais qu'Élections Canada soit une organisation efficace, innovante et transparente.

Initiatives stratégiques

Pour soutenir cet objectif au cours des cinq prochaines années, l'accent sera mis sur les stratégies suivantes :

- évaluer le cadre réglementaire et proposer des occasions de le simplifier;
- élargir nos programmes et nos outils de formation à l'intention des entités politiques, des employés d'Élections Canada et des membres du personnel électoral;
- améliorer la communication des interprétations de la loi et recourir davantage aux bulletins d'information;
- explorer avec les partis politiques et les parlementaires divers moyens d'accroître encore davantage la confiance envers le système électoral;
- renforcer notre capacité d'évaluer le processus électoral et d'en assurer la qualité et la vérifiabilité.

6.2 Accessibilité

Améliorer l'accessibilité du processus électoral en faisant l'essai de méthodes de vote novatrices et en offrant aux électeurs des modes d'inscription supplémentaires.

Cet objectif évoque, dans bien des esprits, l'inscription et le vote par voie électronique. Dans de nombreuses régions du pays et du globe, il existe déjà divers modes d'inscription et de vote assistés par ordinateur. Certaines expériences ont été fructueuses tandis que d'autres ont suscité de vives inquiétudes sur le plan de l'intégrité.

En définitive, Élections Canada vise à offrir aux Canadiens, dans le cadre établi par la loi, la possibilité de choisir parmi différentes méthodes d'inscription (ajout de leur nom à la liste électorale) et de voter à l'endroit, au moment et de la manière qui leur conviennent le mieux.

Pour ce faire, nous devons mener des recherches et profiter des possibilités créées par le progrès technologique.

Nous sommes résolus à instaurer de nouvelles façons de servir les électeurs et à leur offrir des options, tant conventionnelles que technologiques, pour s'inscrire et voter. À cette fin, nous devons travailler de concert avec le Parlement et tirer pleinement parti de la disposition de la *Loi électorale du Canada* (article 18.1) qui permet au directeur général des élections d'effectuer des études sur de nouvelles manières de voter et de mettre à l'essai – sous réserve de l'approbation des comités parlementaires compétents – des processus de vote électronique en vue de scrutins futurs. Les leçons tirées de ces projets pilotes nous permettront d'explorer d'autres mesures législatives habilitantes avec le Parlement.

Il ne fait guère de doute que nous devons exploiter les possibilités actuelles, mais nous devons aussi nous assurer que les nouvelles technologies favorisent l'accès au processus électoral et le maintien de la confiance dans celui-ci. Nous devons éviter d'exclure les Canadiens qui n'ont pas accès à un ordinateur ou n'en utilisent pas. C'est pourquoi les nouvelles méthodes envisagées ou instaurées viendront s'ajouter aux mécanismes traditionnels de vote et d'inscription. Par ailleurs, il existe peut-être des moyens de faciliter l'accès au vote pour certains groupes, comme les personnes handicapées, les personnes ayant des besoins spéciaux, les jeunes électeurs ainsi que les électeurs à l'extérieur de leur circonscription ou résidant temporairement à l'étranger. Nous veillerons à ce que les nouvelles méthodes soient sécuritaires et fiables.

Par ailleurs, nous devons nous assurer d'utiliser des technologies éprouvées. La technologie appropriée, bien utilisée, rendra l'inscription et le vote plus accessibles, préservera l'intégrité du système électoral et incitera peut-être certains Canadiens à s'intéresser de nouveau au processus électoral.

Ce changement de longue haleine nécessitera beaucoup d'essais et de validations, des efforts d'éducation électorale et l'engagement des entités politiques et d'autres intervenants. Vu la géographie, la diversité et les tendances démographiques du Canada, l'innovation technologique s'impose pour aider à maintenir ou renforcer la confiance du public et à harmoniser le système électoral avec les tendances sociales et démographiques.

Initiatives stratégiques

Pour soutenir cet objectif au cours des cinq prochaines années, l'accent sera mis sur les stratégies suivantes :

- suivre de près les essais et les innovations technologiques d'autres administrations publiques au Canada et à l'étranger;
- mettre en place un processus d'inscription permettant aux électeurs de s'inscrire en personne, par la poste, par téléphone ou par Internet partout et en tout temps;
- mettre à l'essai, avec l'agrément préalable du Parlement, un processus de vote sécuritaire permettant aux électeurs de voter par téléphone ou par Internet durant une élection partielle;
- continuer de travailler avec d'autres organismes électoraux afin de tirer parti des travaux existants liés à l'accessibilité et aux nouvelles technologies électorales.

6.3 Engagement

- a) *Sensibiliser davantage les jeunes Canadiens à l'importance de voter et de se porter candidat aux élections.*

Comme le démontrent nos recherches et notre analyse de l'environnement, les taux de participation décroissants et le faible niveau d'engagement électoral soulèvent des questions cruciales concernant la viabilité future de nos institutions démocratiques. Le faible engagement des jeunes – qui pourrait ne pas s'inverser avec l'âge, selon des études – est particulièrement inquiétant et semble toucher une diversité de groupes démographiques, dont les Autochtones, les communautés ethnoculturelles et les jeunes ayant des besoins spéciaux.

En dernière analyse, l'exercice du droit démocratique est une responsabilité et une décision personnelles. Cependant, des études montrent que le fait de ne pas saisir l'importance de voter et d'être candidat à une élection est un facteur clé dans le désengagement des jeunes. Dans le domaine de l'engagement, cet enjeu sera le principal objet de nos efforts durant les cinq prochaines années.

Initiatives stratégiques

Pour atteindre cet objectif, nous mettrons l'accent sur les stratégies suivantes au cours des cinq prochaines années :

- collaborer avec les partis politiques, les parlementaires actuels et anciens, les établissements d'enseignement et les autres administrations électorales canadiennes pour mener des campagnes d'éducation civique destinées aux moins de 18 ans;
- approfondir nos connaissances sur l'engagement des jeunes et poursuivre l'analyse exhaustive de l'information et des programmes actuels;
- mieux comprendre la dynamique de la participation des jeunes dans différents groupes, notamment les Autochtones, les communautés ethnoculturelles et les jeunes ayant des besoins spéciaux;
- travailler avec des partenaires clés, tels que les directeurs généraux des élections des provinces et des territoires, qui veillent à la participation et à l'éducation des jeunes;
- analyser les pratiques exemplaires d'autres administrations et s'en inspirer.

- b) *Travailler plus étroitement avec les parlementaires et les partis politiques pour renforcer le processus électoral.*

Les électeurs, les candidats, les partis, le Parlement et Élections Canada contribuent tous à faire du régime électoral canadien un modèle à suivre. Cette collaboration est un processus vivant. Elle s'appuie sur des objectifs communs et s'exprime dans des forums variés. Périodiquement, nous avons l'occasion de réexaminer nos modes de collaboration pour assurer que le renforcement du processus électoral demeure un effort concerté. La coopération véritable passe par la reconnaissance de l'indépendance, de l'autorité et des compétences particulières de chacun. Elle nécessite également de l'ouverture, de la confiance, de la consultation et un engagement constructif.

La succession d'élections générales rapprochées conjuguée à l'introduction et à la mise en œuvre rapide de réformes électorales crée une dynamique qui réduit les occasions de discuter des grands enjeux avec d'autres intervenants. Élections Canada s'engage à explorer et à appliquer de nouvelles façons de collaborer plus étroitement avec les parlementaires et les partis au cours des cinq prochaines années.

Initiatives stratégiques

Pour atteindre cet objectif, nous mettrons l'accent sur les stratégies suivantes :

- revoir le mandat et la composition du Comité consultatif des partis politiques afin qu'il continue de répondre aux besoins des participants et de ceux d'Élections Canada;
- explorer des manières de mieux appuyer le Parlement dans l'examen des réformes électorales;
- améliorer l'efficacité des consultations auprès des parlementaires et des partis politiques et mettre en place des modes de consultation supplémentaires;
- examiner les dernières modifications apportées au cadre électoral, évaluer leurs répercussions et faire des recommandations au Parlement pour consolider leurs fondements.

7 Les facilitateurs clés du plan stratégique

Pour atteindre nos objectifs stratégiques et relever les défis de notre environnement, nous avons choisi de nous appuyer sur quatre facilitateurs clés. Ces quatre piliers soutiendront notre réussite et feront l'objet de leurs propres plans d'action internes pour les cinq prochaines années. Sans eux, nous serions dans l'incapacité de faire progresser notre programme stratégique et de conduire des scrutins de qualité.

Ces facilitateurs sont :

- les ressources humaines;
- les technologies de l'information;
- la gouvernance;
- les communications.

7.1 Les ressources humaines

La plupart des organisations affirment que leur personnel constitue leur force. C'est aussi très vrai à Élections Canada. Nos employés sont dévoués et engagés. Ils sont garants de la qualité dans l'administration des élections et la mise en œuvre de la législation électorale.

Comme beaucoup d'organisations, nous sommes aux prises avec des défis importants de ressources humaines : il faut veiller à l'équilibre travail-famille, offrir des possibilités de développement professionnel, accorder du temps pour la formation et tenter d'attirer des candidats qualifiés. Ces facteurs sont exacerbés, surtout depuis quelques années, par le fait que nous fonctionnons à pleine capacité et au-delà afin de satisfaire aux exigences des gouvernements minoritaires et de la réforme législative. Dans ces conditions, il est facile de comprendre qu'Élections Canada ait du mal à attirer, à recruter et à retenir un nombre suffisant de personnes qualifiées. La planification de la relève pour les postes clés, occupés dans certains cas par les mêmes experts depuis de nombreuses années, constitue également un enjeu important.

Élections Canada doit donc élaborer un plan détaillé, bien pensé et proactif de gestion des ressources humaines pour les 5 prochaines années, afin d'être prêt à affronter les 10 prochaines années.

Il faudra sans doute trouver des manières créatives d'attirer des personnes talentueuses et lancer des initiatives de recrutement novatrices, notamment en milieu universitaire. Nous devons créer des programmes qui non seulement favorisent le développement professionnel, mais qui assurent un meilleur équilibre travail-famille.

Nous investirons davantage dans la formation pour que nos employés aient toujours les compétences et l'expertise requises pour faire face aux défis d'un environnement en constante évolution.

De plus, pour préserver notre savoir-faire institutionnel, nous élaborerons des stratégies visant à stabiliser notre personnel et à accroître notre capacité organisationnelle, surtout dans les domaines où nous dépendons actuellement d'employés temporaires et contractuels.

Nous continuerons également de favoriser les possibilités d'apprentissage auprès d'autres administrations électorales du Canada et de l'étranger pour renforcer notre expertise.

Notre stratégie en ressources humaines doit tenir compte des directeurs du scrutin et des agents de liaison en région qui, s'ils ne sont pas des employés d'Élections Canada, jouent un rôle de plus en plus important dans la conduite des scrutins. Depuis 2007, le directeur général des élections nomme les directeurs du scrutin au mérite. Notre plan d'action en ressources humaines traitera de méthodes pour professionnaliser davantage ce groupe important.

Notre stratégie doit englober le personnel des bureaux locaux d'Élections Canada et des bureaux de scrutin. Nous devons travailler de concert avec les partis et les candidats pour assurer que ces postes clés continuent d'être occupés par des personnes à la hauteur des attentes des Canadiens.

7.2 Les technologies de l'information

Au cours de la dernière décennie, Élections Canada est entré dans l'ère des technologies de l'information (TI) et a élaboré un environnement TI unique. Notre infrastructure et nos systèmes informatiques actuels nous ont bien servi, mais leur vie utile s'achève. Nous devons planifier et exécuter les remplacements avec soin, car notre capacité de tenir un scrutin en tout temps ne saurait être compromise.

Au cours des prochaines années, Élections Canada fera des investissements majeurs en TI pour s'assurer que les nouvelles technologies amélioreront ses services. Nous obtiendrons ainsi un environnement informatique simplifié, qui tirera le maximum des derniers progrès technologiques, offrira une meilleure capacité opérationnelle en période de scrutin tout en conservant sa fiabilité, et répondra à nos besoins à long terme.

Ce nouvel environnement TI est un facilitant clé de nos objectifs stratégiques – surtout sur le plan de l'accessibilité, où il faut une infrastructure informatique solide, intégrée et flexible pour offrir aux Canadiens des moyens additionnels de s'inscrire et de voter. La technologie peut aussi rehausser la confiance dans le système électoral en améliorant l'intégrité et la vérifiabilité du processus.

Enfin, grâce à la technologie, nous pouvons renforcer nos systèmes internes, améliorer notre gestion des connaissances et de l'information, et assurer que notre gestion repose sur des renseignements précis et accessibles de façon rapide et facile.

7.3 La gouvernance

La gouvernance sera un autre facteur de succès dans la réalisation de notre mandat et de ce plan stratégique. Nous devons accroître l'autorité de notre personnel et l'habiliter. Il ne suffit pas de déléguer. Il faut que les employés, les gestionnaires, les directeurs du scrutin et les agents de liaison en région aient la formation, les outils et le soutien nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Il faut aussi leur fournir les ressources requises pour les mettre en œuvre. De plus, les secteurs d'activité, les responsabilités et les rôles doivent être clairement définis dans toute l'organisation.

Le pouvoir ne va pas sans responsabilisation. Celle-ci doit être arrimée à un cycle de planification fiable et à un cadre de gestion solide. Nous entendons renforcer notre cadre de planification opérationnelle afin que les gestionnaires de tous les échelons comprennent comment leur travail et celui de leur équipe contribuent à l'atteinte de nos objectifs stratégiques. Nous établirons également un cadre de gestion du rendement en vue d'améliorer la mesure et la communication de nos résultats.

Il serait possible aussi d'examiner et d'introduire de nouveaux éléments de gouvernance externe. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous entendons revoir le mandat du Comité consultatif des partis politiques afin qu'il continue à répondre aux besoins d'Élections Canada et des partis. Nous déterminerons également l'utilité éventuelle d'établir d'autres forums, au besoin, dans le cadre de notre mandat. Nous examinerons la possibilité de créer un conseil consultatif de gestion externe qui nous conseillerait sur notre planification et nos initiatives clés. Enfin, nous nous engageons à mettre sur pied le cadre de vérification et la structure de comités requis par la nouvelle politique du Conseil du Trésor et la *Loi fédérale sur la responsabilité*.

7.4 Les communications

Chacun de nos objectifs stratégiques comporte un important volet de communications. Élections Canada vise à établir un dialogue dans toutes les facettes de son travail. Pour offrir aux intervenants électoraux des services qui répondent à leurs attentes, il faut commencer par mieux comprendre leurs besoins. Cela est particulièrement important dans un contexte de réforme continue où le processus électoral subit des changements fondamentaux qu'il faut implanter et communiquer.

Élections Canada n'arrivera à assurer l'accessibilité sans obstacles qu'en comprenant d'abord où se trouvent ces obstacles, puis en communiquant ses propositions de solutions. L'engagement et la confiance sont impossibles sans une communication à deux sens. Notre cadre de communication fournira des précisions sur les comités consultatifs que nous créerons, les recherches que nous mènerons, les publications et les autres produits que nous élaborerons, et la façon dont nous prévoyons améliorer l'ensemble de nos communications externes.

Nous comptons aussi examiner de quelle manière nos communications internes doivent être adaptées pour appuyer les objectifs de ce plan et les changements que nous apporterons à notre gouvernance.

8 Conclusion

Le plan stratégique que voici établit les fondations d'Élections Canada pour les cinq prochaines années.

Alors que nous amorçons notre cycle annuel de planification, il importe de souligner que les objectifs exposés dans ce plan, ainsi que les résultats continus que nous nous engageons à livrer aux Canadiens, orienteront notre planification opérationnelle, nos activités et nos projets. Nous décrirons dans nos rapports annuels au Parlement les résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs.

Le plan stratégique a été communiqué à l'ensemble du personnel d'Élections Canada, tant à Ottawa qu'en région. Nous veillerons également à ce qu'il soit bien communiqué à tous les intervenants concernés, notamment les électeurs, les partis politiques, les parlementaires et les autres partenaires.

Au besoin, nous ajusterons notre plan stratégique en cas de circonstances imprévues au cours de sa période d'application.