

# Évaluation des assouplissements financiers accordés au SMC – OSM

Novembre 2004

***Direction de la vérification et  
de l'évaluation***

### Étapes d'approbation du rapport

Achèvement de la phase de planification	novembre 2003
Achèvement de la phase I de la mise en œuvre	décembre 2003
Achèvement du rapport de la phase I	décembre 2003
Achèvement de la planification de la phase II	décembre 2003
Achèvement de la mise en œuvre de la phase II	mars 2004
Achèvement du rapport de la phase II	mai 2004
Approbation du rapport par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE)	4 novembre 2004

### Liste des sigles utilisés dans le rapport

CGF	Conseiller en gestion financière
DVE	Direction de la vérification et de l'évaluation
EC	Environnement Canada
OSM	Organisme de service ministériel
OSS	Organisme de service spécial
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMA	Sous-ministre adjoint
SMC	Service météorologique du Canada

### Remerciements

L'équipe de projet de la Direction de la vérification et de l'évaluation ainsi que Jeremy Hill de HDP Group, qui ont travaillé sous la direction de Satianan Debidin, voudraient remercier toutes les personnes qui ont participé à ce projet, en particulier les personnes interrogées, qui ont fourni un éclairage et des commentaires de la plus grande importance pour cet examen.

## Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>V</b>
<b>1.0 INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 MÉTHODE D'ÉVALUATION</b> .....	<b>2</b>
2.1 PHASE I .....	2
2.2 PHASE II .....	2
2.3 ENTREVUES RÉALISÉES .....	3
<b>3.0 CONCLUSIONS ET ANALYSE</b> .....	<b>3</b>
3.1 GÉNÉRALITÉS .....	3
3.2 ASSOUPLEMENT NUMÉRO UN – AUGMENTATION DU REPORT DES FONDS D'IMMOBILISATIONS .....	4
3.3 ASSOUPLEMENT NUMÉRO DEUX – PASSATION DE MARCHÉS .....	4
3.4 ASSOUPLEMENT NUMÉRO TROIS – MARCHÉS DE LOCATION-ACQUISITION .....	5
3.5 ASSOUPLEMENT NUMÉRO QUATRE – EMPRUNTS DANS LA RÉSERVE DE FONCTIONNEMENT .....	5
3.6 INDICATEURS DE RENDEMENT – PÉRIODE DE TRANSITION .....	6
<b>4.0 RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>6</b>
4.1 PREMIÈRE RECOMMANDATION – ASSOUPLEMENT NUMÉRO UN.....	7
4.2 DEUXIÈME RECOMMANDATION – ASSOUPLEMENT NUMÉRO DEUX.....	7
4.3 TROISIÈME RECOMMANDATION – ASSOUPLEMENT NUMÉRO TROIS .....	8
4.4 QUATRIÈME RECOMMANDATION – ASSOUPLEMENT NUMÉRO QUATRE .....	8
4.5 CINQUIÈME RECOMMANDATION – INDICATEURS DE RENDEMENT .....	9
<b>5.0 DÉCISION DU COMITÉ MINISTÉRIEL DE VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION (CMVE)</b> .....	<b>10</b>



## Résumé

En 1999, Environnement Canada (EC) a fait une présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans laquelle il demandait l'autorisation de transformer le Service météorologique du Canada (SMC) en un organisme de service ministériel (OSM) et de gérer ses activités en conséquence. La présentation décrivait la vision, le mandat, la structure et la responsabilité ainsi que la planification et l'obligation de rendre compte de l'OSM. Le plan d'activités proposait également des assouplissements financiers et des indicateurs de rendement particuliers.

Le SCT a approuvé la demande (décision du CT 827371), faisant du SMC un OSM à l'intérieur d'EC sur une base provisoire, et a établi une période de transition de cinq ans (de 1999-2000 à 2003-2004). Dans sa décision, le SCT indiquait les assouplissements financiers accordés au Ministère et imposait certaines conditions, dont un examen de la transition.

Un des principaux aspects de l'examen consistait à évaluer l'utilisation de ces assouplissements financiers dans les premières années de la transition. Malgré les considérations accordées par la haute direction, les quatre assouplissements financiers ont rarement été utilisés, d'autres moyens « plus appropriés » étant privilégiés pour obtenir les résultats désirés. Les participants ont mentionné dans l'évaluation les raisons pour lesquelles le recours à ces assouplissements était peut-être moins fréquent que prévu. Trois explications ont été offertes :

1. Les assouplissements financiers étaient fournis en vue de la transformation du SMC en OSM, ce qui, dans une large mesure, ne s'est pas produit durant la période proposée;
2. Le pouvoir de recourir aux assouplissements financiers appartenait au sous-ministre adjoint (SMA), SMC, à l'exception de l'attribution de deux types de marchés – marchés de service ne dépassant pas deux millions et marchés de services concurrentiels ne dépassant pas quatre millions – au moyen du processus électronique d'appel d'offres. Or, ces marchés pouvaient également être approuvés par des directeurs généraux ou des cadres de niveaux supérieurs.
3. Les assouplissements devaient être utilisés pour faciliter la planification financière liée à la création de l'OSM, mais aucune ressource financière n'a été affectée à cette opération.

Nous avons constaté que lorsque les assouplissements ont été utilisés, ils l'ont été dans le respect des conditions stipulées dans la décision du Conseil du Trésor (CT). Cependant, un seul assouplissement a été utilisé (à quatre reprises) au cours des quatre dernières années.

Un des aspects secondaires de l'examen consistait à formuler des commentaires sur la pertinence de certains indicateurs de rendement définis pour la période de transition. Ces indicateurs servaient à évaluer l'efficacité de la transition vers une structure d'OSM. Les participants ont indiqué qu'à leur avis les indicateurs de rendement proposés (ou des indicateurs très semblables à ceux proposés) auraient été utiles, mais que, la transition ne s'étant pas faite de la façon suggérée, ils avaient eu une valeur limitée dans la pratique. Les participants ont noté que, des ressources ayant été reçues pour une transition semblable

mais non identique dont l'objet est la restructuration de la prestation de services du SMC, des indicateurs de rendement semblables pour la période de transition devraient être pris en considération.

## 1.0 Introduction

Environnement Canada (EC) a fait une présentation au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans laquelle il demandait l'autorisation de transformer le Service météorologique du Canada (SMC) en un organisme de service ministériel (OSM) et de gérer ses activités en conséquence. La présentation décrivait la vision, le mandat, la structure et la responsabilité ainsi que la planification et l'obligation de rendre compte de l'OSM. Le plan d'activités proposait également des assouplissements financiers et des indicateurs de rendement particuliers.

Le 18 novembre 1999, le SCT a approuvé la demande d'EC (décision du CT 827371), faisant du SMC un OSM à l'intérieur d'EC sur une **base provisoire**, et a établi une période de transition de cinq ans (de 1999-2000 à 2003-2004). Dans sa décision, le SCT indiquait les assouplissements financiers accordés au Ministère et imposait certaines conditions, dont un examen de la transition. Il est à noter que le SMC est actuellement le seul organisme fédéral ayant un statut d'OSM. Ce statut, qui a été créé en raison du contexte particulier du SMC au sein d'EC, confère un nombre très limité des pouvoirs qui ont été dévolus à la plupart des entités fédérales – on en compte plus de 18 – qui ont obtenu le statut d'organisme de service spécial (OSS).

La nécessité de cet examen de la transition a été réitérée en 2003 lors de la présentation faite au CT au sujet de la transformation du SMC. Reconnaissant pleinement que les ressources demandées pour la transition n'avaient pas été reçues en 1999, le CT a alors accepté de modifier la portée de l'examen. En 2003-2004, le SCT a alloué 73,8 M\$ sur cinq ans et une somme récurrente de 5 M\$ au SMC, des montants considérablement inférieurs aux demandes initiales de financement pour la création de l'OSM. Le but de l'examen était donc d'évaluer :

- dans quelle mesure et de quelle manière le SMC a eu recours aux quatre assouplissements financiers approuvés par le CT en 1999;
- au besoin, l'application de chacun des indicateurs de rendement mentionnés dans le plan d'activités ou les progrès réalisés relativement à ces indicateurs.

Les huit indicateurs de rendement sont les suivants :

1. Pertinence des programmes;
2. Justesse des programmes;
3. Atteinte des résultats visés;
4. Acceptation des programmes;
5. Souplesse de l'organisation à l'égard des marchés, de la concurrence et de la technologie;
6. Résultats financiers;
7. Compréhension et intégration des orientations de la direction;
8. Milieu de travail.

## 2.0 Méthode d'évaluation

Les travaux ont comporté deux phases. La phase I a été un exercice de définition de la portée qui a servi à déterminer de façon stratégique la disponibilité de l'information, et à choisir l'objet de l'évaluation qui permettrait le mieux d'évaluer la mesure dans laquelle les assouplissements ont été utilisés. Dans la phase II, on a repris les constatations de la phase I, ce qui a beaucoup aidé l'équipe d'évaluation à identifier les sources qui lui permettraient d'obtenir les renseignements les plus détaillés. Dans cette seconde phase, une série d'entrevues et de discussions en groupe ont été organisées afin de définir l'utilisation des assouplissements et les raisons sous-jacentes qui expliqueraient le recours moins fréquent que prévu à ces outils. Enfin, cette phase a permis aux participants de se pencher sur l'utilité des indicateurs de rendement relatifs à la transition et de déterminer les assouplissements supplémentaires qui amélioreraient leur capacité d'effectuer leurs tâches.

### 2.1 Phase I

Durant la phase I, l'équipe d'évaluation a :

1. rencontré les représentants du SMC et de la Direction de la vérification et de l'évaluation (DVE) afin de discuter du projet et de le mettre en place.
2. examiné la documentation sur le SMC dans le contexte du secteur d'activités d'EC.
3. réalisé des entrevues avec cinq agents occupant des postes stratégiques au sein de l'organisation à l'administration centrale (AC), Downsview (Toronto) et Montréal. Les entrevues ont eu lieu par téléphone et en personne selon la disponibilité des agents. Auparavant, un questionnaire détaillé a été élaboré par l'équipe d'évaluation, révisé par les membres de l'AC du SMC, puis envoyé avec une lettre d'accompagnement de l'AC du SMC dans laquelle on demandait aux agents leur accord pour l'entrevue.
4. rédigé, à partir de l'information recueillie dans la première phase, un bref rapport établissant les orientations générales de la phase II.

### 2.2 Phase II

À partir des travaux de la phase I, l'équipe d'évaluation a révisé son plan de travail afin de tenir compte des observations recueillies dans les cinq entrevues initiales.

1. Un total de 10 entrevues avec des employés du SMC et d'EC ont été menées dans la langue officielle de leur choix par téléphone ou en personne.
2. Un questionnaire a été utilisé pour recueillir de l'information lorsque le responsable du projet en donnait l'autorisation.
3. L'information recueillie à partir des documents identifiés par les participants de la phase I a été analysée, des conclusions ont été tirées et la signification de celles-ci a été définie, et des recommandations ont été faites concernant les questions liées à l'évaluation.

4. Une ébauche de rapport d'évaluation a été préparée et fournie à la DVE pour examen.
5. L'ébauche de rapport a été révisée à partir des commentaires reçus d'Environnement Canada.
6. Le rapport final a été élaboré.

### 2.3 Entrevues réalisées

Provenance des participants aux entrevues	Nombre
SMC - AC	5
SMC – opérations régionales	2
Environnement Canada – AC	5
Environnement Canada – régional	3
<b>Total</b>	<b>15</b>

## 3.0 Conclusions et analyse

### 3.1 Généralités

Dans sa décision d'accorder à EC des assouplissements financiers, le CT n'accordait au Ministère qu'une partie de ce qu'il avait demandé. En effet, EC avait demandé la création d'un nouvel organisme ayant le plein statut d'un Organisme de service spécial (OSS) et jouissant, parmi divers assouplissements, des assouplissements financiers qui ont fait l'objet de cette évaluation.

Dans sa demande de créer un OSS avec le SMC, EC a demandé des assouplissements liés à la dotation, aux finances et à d'autres domaines opérationnels. À l'appui de sa présentation, le Ministère a fourni une proposition détaillée de plan d'activités accompagnée d'indicateurs de rendement.

Le CT a refusé le statut d'Organisme de service spécial, mais il a approuvé la création d'un OSM, une formule plus limitée et unique, et a accordé les assouplissements financiers demandés. Cependant, ces assouplissements étant à l'origine destinés à un OSS – dont les règles de fonctionnement sont larges –, leur utilisation a été restreinte dans le cadre d'un OSM, qui ne bénéficie pas de la même marge de manoeuvre. Le contexte dans lequel ces assouplissements devaient servir avait changé depuis qu'ils avaient été demandés.

Dans cette évaluation, on devait trouver une façon de tenir compte de ce changement d'intention durant son déroulement. La plupart des personnes interrogées ont indiqué que leurs commentaires auraient été plus complets si l'OSS avait été créé comme prévu. Elles ont aussi mentionné avoir bel et bien fait usage de certains assouplissements, en dépit du fait qu'ils devaient à l'origine appuyer une gestion beaucoup plus large.

Ces premiers commentaires généraux sont offerts afin de fournir un contexte pour les observations et les recommandations détaillées qui suivront.

### **3.2 Assouplissement numéro un – augmentation du report des fonds d'immobilisations**

Le CT a alloué au SMC l'assouplissement suivant :

*« une augmentation du report annuel des fonds d'immobilisations, augmentation qui porte le maximum à 4 000 000 \$. Les montants du report du budget des immobilisations qui dépassent le plafond actuel de cinq pour cent des ressources en immobilisations budgétisées doivent être appliqués seulement aux projets d'immobilisations approuvés de l'exercice suivant qui sont liés à l'entretien, au remplacement et à la remise en état de l'infrastructure et de l'équipement scientifiques nécessaires au mandat du Service météorologique du Canada. Le report du budget des immobilisations doit être défini au plus tard à la fin de février de l'exercice précédant celui dans lequel le report est demandé. »*

Le SMC a utilisé cet assouplissement de la manière décrite dans la décision du CT et en conformité avec les conditions imposées. Le Comité de gestion des opérations (CGO) a présenté une lettre d'appel en juin afin d'identifier les projets d'immobilisations de l'exercice suivant. En septembre un examen préliminaire a été effectué, et une liste relativement précise a été élaborée en décembre. Le CGO a étudié cette liste en février, et le Comité des immobilisations stratégiques (CIS) du SMC a sélectionné les projets retenus. Lorsque des fonds d'immobilisation dépassaient le report annuel de base, ils étaient reportés à l'exercice suivant. Cette opération a eu lieu durant les quatre années de l'examen.

Le processus a été bien documenté et bien suivi. Les décisions ont été prises par le CIS en tenant compte de tous les besoins du SMC.

### **3.3 Assouplissement numéro deux – passation de marchés**

Le SCT a accordé au SMC un assouplissement relatif à la passation de marchés afin qu'il puisse :

- i) conclure des marchés de services concurrentiels par le processus des soumissions par voie électronique, si le montant ne dépasse pas 4 000 000 \$;*
- ii) augmenter le montant payable en vertu d'un marché de services accordé par l'entremise du processus des soumissions par voie électronique, d'un total d'au plus 2 000 000 \$,*

*et ce, à condition que le SMC commence par mettre en œuvre un programme de formation et d'orientation approprié pour ses spécialistes des approvisionnement et les fondés de pouvoir, et que seuls les directeurs généraux et gestionnaires des niveaux supérieurs soient investis du pouvoir accru de signature.*

Cette disposition n'a pas été utilisée. Elle avait pour but de favoriser les partenariats public-privé en permettant au SMC de conclure des marchés prolongés de prestation de services avec le secteur privé. Les marchés prolongés devaient permettre au secteur privé d'investir dans des projets communs avec le SMC afin que les risques associés à ces projets soient partagés. On pensait que ces marchés faciliteraient l'obtention de financement externe par les partenaires du privé. Aucun projet n'a été élaboré à l'interne pour profiter de cette disposition.

En conséquence, le personnel du groupe d'approvisionnement n'a pas reçu de formation sur le service électronique d'appel d'offres concurrentiel. Les employés du groupe d'approvisionnement sont en région, et non dans l'organisation du SMC. Ils sont rattachés à des fonctions intégrées et financières.

### **3.4 Assouplissement numéro trois – marchés de location-acquisition**

Le SCT a accordé un assouplissement au SMC afin de lui permettre de conclure des marchés de location-acquisition.

*Le Secrétariat du Conseil du Trésor, en consultation avec le ministère des Finances, est disposé à acquiescer aux propositions de marchés de location-acquisition du nouvel organisme selon le principe du cas par cas et lorsque l'avantage pour la Couronne est clairement démontrable.*

Le SMC a envisagé d'utiliser cette flexibilité pour obtenir un super-ordinateur, mais a décidé en dernière analyse de ne pas recourir à cette disposition en raison de conséquences financières internes potentiellement négatives. Au lieu de cela, le SMC a signé avec IBM une entente à long terme de « power curve »<sup>1</sup>, ce qui, nous a-t-on dit, réduit les coûts de service de moitié par rapport à ce qu'on trouve aux États-Unis ou au Royaume-Uni. Étant donné que le « power curve » n'est pas considéré comme une immobilisation, il n'a pu être acquis au moyen d'un bail.

### **3.5 Assouplissement numéro quatre – emprunts dans la réserve de fonctionnement**

Le SCT a accordé un certain assouplissement au SMC afin de lui permettre de faire des demandes d'emprunts dans la réserve de fonctionnement.

*Le Secrétariat du Conseil du Trésor est également disposé à accepter des propositions d'emprunts du nouvel organisme dans la réserve de fonctionnement selon le principe du cas par cas et en fonction des limites financières.*

Durant la période évaluée, EC n'a pas contracté de prêt à partir de la réserve de fonctionnement. La décision a été prise délibérément afin de ne pas augmenter davantage la dette du Ministère. Certains participants ont mentionné que cet assouplissement donnait au SMC la possibilité de financer une acquisition majeure ou de s'ajuster en présence d'un changement imprévu dans la demande de services, mais qu'il devait être en mesure de

---

<sup>1</sup> En fait, dans l'entente de « power curve », le SMC achète l'appareil et, durant un certain temps, le vendeur y ajoute une puissance prédéterminée à mesure que la nouvelle technologie est disponible.

rembourser l'emprunt grâce à des recettes ultérieures qui n'auraient pas nécessairement été disponibles à cette fin. Faisant preuve de la plus grande prudence, le SMC a donc renoncé à utiliser cet assouplissement.

Cela ne veut pas dire qu'il est impossible que des circonstances ne justifient pas le besoin de présenter une demande d'emprunt dans la réserve de fonctionnement. Cependant, les personnes qui ont formulé des commentaires à ce sujet ont indiqué qu'elles essaieraient probablement d'obtenir des ressources financières d'une autre façon avant de s'adresser au SCT pour un emprunt.

### **3.6 Indicateurs de rendement – période de transition**

Les indicateurs de rendement étaient liés à la période de transition qui était prévue, c'est-à-dire celle qui suivrait une décision du SCT de permettre la création d'un OSS, et non une période de transition menant à la création d'un OSM, entité dont la marge de manœuvre est limitée. Ainsi, les indicateurs, qui avaient été élaborés sur mesure pour un OSS, n'ont pas été utilisés autant que prévu pour mesurer les progrès de l'OSM.

Par contre, cela ne veut pas dire que les éléments dont étaient constitués les indicateurs de rendement n'étaient pas pertinents. Les commentaires montrent plutôt l'inverse. En effet, on a indiqué que ces indicateurs étaient pertinents pour une transition vers un autre organisme ainsi que pour l'évaluation courante du rendement d'un organisme déjà établi.

Durant l'évaluation, nous n'avons pas trouvé de rapport conçu spécifiquement pour les exigences définies dans les indicateurs de rendement. Cependant, les éléments à examiner ont été inclus dans des rapports élaborés à d'autres fins.

## **4.0 Recommandations**

Il appert qu'immédiatement après la décision du SCT, beaucoup d'employés connaissaient bien les quatre assouplissements. Toutefois, ceux-ci étant en général inutilisés, cette connaissance s'est estompée avec le temps, sauf dans le cas du report des fonds d'immobilisations. Cet outil a continué de faire partie des opérations annuelles du Comité des immobilisations stratégiques.

L'utilisation de ces dispositions étant généralement centralisée, les personnes en position d'y recourir étaient en général les employés de l'AC ou du SMC. Les employés des régions connaissaient ces dispositions, mais puisqu'ils ne jouaient pas un rôle actif dans les décisions portant sur leur utilisation, elles leur étaient moins familières qu'à leurs homologues de l'AC.

De plus, le projet initial de faire du SMC un OSS ayant été refusé, une bonne partie de la valeur perçue des assouplissements financiers s'est estompée. Bien que le Service ait été désigné comme OSM, les ressources demandées pour la réorganisation n'ont pas été reçues. Récemment, d'autres ressources visant à atténuer certaines difficultés liées à la transition et à effectuer des changements dans l'infrastructure ont été allouées. Cependant, le modèle initial d'OSS n'ayant pas été approuvé, les assouplissements associés à ce projet ont été mis de côté afin de régler les questions primordiales immédiates (p. ex. l'an 2000 et « Vivre selon nos moyens »).

Nous n'avons pas entendu parler de programme officiel en cours visant à expliquer d'une façon ou d'une autre dans quelle mesure les assouplissements pouvaient être utilisés. Cela dit, personne n'a mentionné que, dans le contexte actuel, une plus grande communication concernant la disponibilité des assouplissements ferait augmenter leur utilisation.

Malgré le fait qu'ils n'ont pas été substantiellement utilisés, ces assouplissements conservent la même pertinence qu'au départ.

#### **4.1 Première recommandation – assouplissement numéro un**

Le report annuel des fonds d'immobilisations continue d'être un instrument pertinent pour aider le SMC à gérer à long terme ses importantes dépenses d'immobilisations. Il existe un programme bien documenté et bien compris permettant de proposer des projets d'immobilisations, de suivre leurs progrès et, le cas échéant, de reporter des ressources pour les besoins du programme. Cet outil permet au SMC de gérer son important programme d'immobilisations.

Il est recommandé que la méthode actuelle soit maintenue telle quelle.

##### Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation, mais ce domaine en est un où le SMC profiterait d'une marge de manœuvre additionnelle. Les travaux à accomplir en gestion financière sont considérables compte tenu du niveau de report défini. Les reports des fonds d'immobilisations pourraient être effectués de la même façon que les reports de crédits pour dépenses de fonctionnement afin de diminuer la charge de travail. Il est parfois difficile de répondre à l'exigence d'informer le CT des montants reportés à la fin de février.

##### Plan d'action proposé

Le report des fonds d'immobilisations s'applique également aux régions, et cela fera partie de notre information sur l'obligation de rendre compte en matière d'immobilisations stratégiques.

Lors de discussions à venir sur la question des reports avec le SCT, le SMC demandera à celui-ci la flexibilité additionnelle décrite ci-dessus afin de faciliter le processus de report.

#### **4.2 Deuxième recommandation – assouplissement numéro deux**

Les conditions d'utilisation de cette disposition s'appliquent encore. Le SMC poursuit sa collaboration étroite avec le secteur privé. Le fondement pour cette disposition demeure le même : on prévoit que les entreprises du secteur privé feraient financer leurs investissements plus facilement avec une garantie de travail à plus long terme du SMC.

La condition pour qu'un contrat de services dépasse les limites normales des directives sur les marchés du CT n'a pas été remplie.

Il est recommandé qu'EC affecte suffisamment d'employés du groupe des achats (PG) au bureau national et dans les bureaux régionaux, et qu'il veille à ce que la formation

nécessaire pour gérer ces marchés (tant pour les NDG que le personnel d'approvisionnement) leur soit donnée.

Réponse de la direction :

Cette stratégie présente de nombreux risques. Les risques dans la passation de marchés ont augmenté de façon exponentielle depuis que ce pouvoir a été obtenu (questions de SST, de propriété intellectuelle, etc). Le pouvoir a été délégué au SMA et ses gestionnaires sur la seule foi d'une bonne formation, mais celle-ci pourrait être plus appropriée si elle était donnée aux experts des marchés en fonction des besoins.

Plan d'action proposé

Étant donné que le recours à cet assouplissement représenterait une décision stratégique importante, la formation requise sera fournie selon les besoins.

Lors d'un prochain entretien, le SMC demandera au SCT la permission de déléguer aux experts des marchés le pouvoir de signer les documents financiers afin de faciliter le recours à cet assouplissement.

#### **4.3 Troisième recommandation – assouplissement numéro trois**

Le contrat de location-acquisition demeure un outil pratique dans certaines conditions. Le recours à un tel contrat devrait continuer d'être pris en considération dans toutes les grandes immobilisations qui se prêtent à cette possibilité. Cette disposition fournit au SMC un autre mécanisme lui permettant d'acquérir les immobilisations importantes nécessaires à l'exécution de son mandat.

Il est recommandé que pour chaque grande immobilisation supérieure à deux millions de dollars, une condition pour que le Comité des immobilisations stratégiques donne son approbation soit que la possibilité de recourir à un contrat de location-acquisition ait été explicitement examinée.

Réponse de la direction :

La direction appliquera la condition que le recours au contrat de location-acquisition ait été évalué avant d'approuver les acquisitions supérieures à deux millions de dollars.

Plan d'action proposé

L'obligation d'indiquer que la possibilité d'avoir recours à un marché de location-acquisition a été étudiée sera incluse dans notre processus de demande d'immobilisation.

#### **4.4 Quatrième recommandation – assouplissement numéro quatre**

Le SMC considère toujours que l'emprunt dans la réserve de fonctionnement est une marge de manœuvre potentiellement utile, et ce, même s'il n'a pas utilisé cet outil durant la période examinée. Même s'il ne faut pas oublier qu'une demande d'emprunt doit toujours être pleinement étayée avant d'être évaluée par le SCT, cette marge de manœuvre devrait être conservée dans sa forme actuelle.

Il est recommandé que le SMC étudie la possibilité de faire un emprunt dans la réserve de fonctionnement lorsque les circonstances s'y prêtent, mais que cet assouplissement demeure un véhicule financier de dernier recours.

Réponse de la direction :

La direction est en parfait accord avec cette recommandation. On a besoin d'un fonds renouvelable ou d'un instrument semblable dont la flexibilité permette d'équilibrer les dépenses et les recettes. L'obligation de recevoir nos recettes facturées au plus tard le 31 mars complique considérablement la gestion annuelle de notre situation financière. Pour l'organisation, cela peut se traduire par le passage d'une position de report à une position de déficit important.

La possibilité d'emprunter à partir d'un fonds renouvelable lorsque la situation se présente résoudrait ces problèmes de liquidité. Cette marge de manœuvre permettrait de faire face aux remplacements de grandes immobilisations qui surviennent au cours d'un exercice. De plus, des études et des analyses récentes indiquent que pour gérer rigoureusement le cycle de vie de son infrastructure, le SMC devra effectuer un investissement initial important pour mettre ses réseaux d'observation dans un excellent état. Cette flexibilité pourrait s'avérer utile pour rattraper ce retard accumulé au niveau des immobilisations.

Plan d'action proposé

Dans une discussion à venir sur les emprunts, le SMC proposera que le SCT lui accorde une « marge de crédit » dans la réserve de fonctionnement au lieu de traiter tous les cas comme une demande d'emprunt.

#### **4.5 Cinquième recommandation – indicateurs de rendement**

La transformation du SMC en OSS n'a pas eu lieu, et les indicateurs de rendement ont été définis spécifiquement pour mesurer les progrès dans la transition vers ce type d'organisation. Dans ces circonstances, les catégories d'indicateurs identifiées devraient être maintenues, mais de manière à améliorer l'ensemble des opérations du SMC.

Il est recommandé que les indicateurs de rendement soient modifiés afin qu'ils correspondent aux dispositions d'un éventuel cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) applicable au SMC. Si ce cadre n'existe pas mais que l'on décide de le concevoir, il devrait reprendre et adapter au nouveau contexte les catégories d'indicateurs de rendement qui étaient dans la présentation originale au CT.

Réponse de la direction :

La direction a la ferme l'intention d'élaborer un CGRR pour le SMC, et ces catégories d'indicateurs seront appropriées pour cet objectif. Le défi consistera à définir de vraies mesures quantifiables à partir desquelles on pourra fixer les objectifs d'amélioration. Le SMC a déjà établi de nombreuses mesures, mais d'autres sont requises. Leur élaboration sera une priorité durant le prochain exercice.

Plan d'action proposé

Nous collaborerons avec le Ministère afin d'élaborer l'architecture des activités de programmes qui est requise par l'examen des dépenses du SCT. Ces efforts serviront à perfectionner l'ébauche du CGRR du SMC. On prévoit que le SMC pourra présenter le document pour approbation durant l'exercice 2005-2006.

## 5.0 Décision du comité ministériel de vérification et de l'évaluation (CMVE)

Le Comité ministériel de vérification et de l'évaluation a demandé que l'assouplissement utilisé par le SMC (report de capitaux) soit renouvelé et étendu à l'ensemble du Ministère.