



Santé
Canada

Health
Canada

Rapport de vérification définitif

Vérification du processus de présentation au Conseil du Trésor

Juin 2011

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectif de la vérification	2
1.3 Portée et méthode.....	2
1.4 Énoncé d’assurance.....	3
2. Constatations, recommandations et réponses de la direction	4
2.1 Gouvernance	4
2.1.1 Surveillance.....	4
2.1.2 Politique et orientation	5
2.1.3 Rôles et responsabilités.....	6
2.2 Gestion du risque	7
2.3 Contrôle.....	8
2.3.1 Activités de contrôle et de surveillance	8
2.3.2 Ordonnancement de projet	13
2.4 Apprentissage.....	13
3. Conclusion	15
Annexe A – Champs d’enquête et critères	16
Annexe B – Processus de présentation au Conseil du Trésor	17

Version traduite. La version anglaise de ce rapport doit prévaloir en cas d’incohérence.

Sommaire

Une présentation au Conseil du Trésor (CT) est un document officiel présenté par un ministre promoteur au nom d'une organisation fédérale recherchant l'approbation ou l'autorisation des ministres du Conseil du Trésor pour une initiative dépassant le pouvoir délégué d'un organisme fédéral ou qui implique le financement pour des politiques, des programmes ou des activités.

La vérification visait à évaluer l'efficacité, l'efficience et la cohérence des procédures et des normes appliquées dans la préparation et l'approbation des présentations au Conseil du Trésor. La vérification a été effectuée par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation et des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies et des preuves réunies pour soutenir l'exactitude de la conclusion de la vérification. Les constatations et la conclusion de la vérification sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de la vérification aux critères établis qui ont été approuvés avec la direction. De plus, les preuves ont été réunies conformément aux *Normes de vérification interne pour le gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de vérification interne*.

Le processus de présentation au Conseil du Trésor est une responsabilité partagée entre les directions générales et la Direction générale du contrôleur ministériel. Le contrôleur ministériel (CM) appuie le rôle du sous-ministre en tant qu'agent comptable en chef. Dans le cadre de ce rôle, le contrôleur ministériel atteste au sous-ministre que l'information que renferme la présentation est régulière, convenablement analysée et qu'une diligence raisonnable a été exercée. La Direction générale du contrôleur ministériel a établi et documenté un excellent processus pour la préparation des présentations au CT pour permettre l'attestation. Le contrôleur ministériel présente une mise à jour hebdomadaire sur les présentations du Ministère au CT au Comité exécutif ministériel, ce qui fournit de l'information essentielle sur les présentations individuelles afin de permettre une surveillance efficace continue par la haute direction. La Direction a également élaboré des *Directives sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor* qui sont détaillées et mise à jour chaque année. La Direction générale est aussi en bonne position pour soutenir les gestionnaires ministériels dans la préparation des présentations au CT. Elle conteste le contenu des présentations, facilite l'approbation de la haute direction et du Ministère et entretient des liaisons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour répondre à ses attentes et à ses exigences, et assurer l'approbation des présentations en temps voulu par les ministres du Conseil du Trésor.

Le processus des présentations au Conseil du Trésor évolue et le Ministère est en bonne position pour cibler quelques domaines spécifiques afin de l'améliorer. Bien que des lignes directrices liées à la préparation des soumissions au Conseil du Trésor ont été créées, le Ministère devrait créer une politique sur le processus de présentation au Conseil du Trésor pour compléter et soutenir la mise en œuvre des directives de Santé Canada. Cette politique aidera à formaliser le processus actuel et fournir des instructions officielles, obligatoires qui déterminent les rôles et les responsabilités particuliers des diverses parties prenantes, détailler les attentes de la gestion et aborder les pratiques de gestion de projets attendues.

Deuxièmement, le Ministère bénéficiera de créer un profil de risque du processus des présentations au Conseil du Trésor, afin de développer des stratégies d'atténuation. Le profil de

risque pourrait aussi être utilisé pour communiquer les risques aux directions générales et aux programmes.

L'un des contrôles essentiels dans le processus de présentation au CT est exercé par le chargé de projet du Ministère, dont le rôle n'est pas toujours bien compris et interprété par le personnel de Santé Canada. Bien que le Ministère avance avec l'implémentation de la nouvelle *Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor*, ce qui mettra en valeur la gestion des projets conformément à leurs risques et complexités individuels, la direction générale du contrôleur ministériel devrait entreprendre un rôle de contestation pour appuyer la responsabilité du Contrôleur Ministériel, et pour aider à aligner le Ministère avec les attentes de la nouvelle politique.

Finale­ment, bien que la plupart des intervenants fonctionnels (comme les langues officielles, la vérification et l'évaluation et le droit) ont été consultés pendant la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor, les responsables ministériels de la protection des renseignements personnels, en fonction des experts opérationnels, n'ont été consultés que dans les cas jugés nécessaires par la direction de la gestion des ressources ministérielles et/ou par les programmes. Le Ministère en tirerait avantage si toutes les présentations étaient examinées par la fonction de protection des renseignements personnels pour un avis expert.

La direction a approuvé les quatre recommandations et fourni un plan d'action qui servira à renforcer le processus de présentation au Conseil du Trésor.

1. Introduction

1.1 Contexte

Une présentation au Conseil du Trésor est un document officiel présenté par un ministre promoteur au nom d'une organisation fédérale recherchant l'approbation ou l'autorisation des ministres du Conseil du Trésor pour une initiative dépassant le pouvoir délégué d'un ministre, ou le financement pour des politiques, des programmes ou des activités. On s'attend à ce que les ministères et les organismes produisent des présentations qui déterminent clairement les liens entre les programmes nouveaux et existants, établissent des objectifs, des résultats escomptés et des dénouements clairs, fournissent des détails sur les options et/ou les choix d'instrument (où les analyses de rentabilité sont requises), et incluent des cadres rigoureux de mesure du rendement.

Le format d'une présentation au Conseil du Trésor est standard dans tout le gouvernement. Chaque présentation comprend les titres suivants : objet; pouvoir; proposition; coût et source de fonds; langues officielles; vérification et évaluations; remarques; contacts; et annexes. Les deux domaines essentiels à remplir dans une présentation sont les sections Proposition et Remarques. L'objet de la section Proposition est de fournir aux ministres du Conseil du Trésor un sens précis des pouvoirs exacts que le ministre de l'organisme promoteur recherche auprès du Conseil du Trésor. Il s'agit d'une section essentielle, puisqu'elle devient le pouvoir de l'organisme de poursuivre son action quand la présentation est approuvée. Les ministères devraient indiquer chaque pouvoir demandé, comme : les ajustements des niveaux de financement; les ajustements de l'architecture des activités de programme; l'approbation pour le chargé de projet; l'accès ou le transfert des crédits. De la même façon, la section Remarques, qui doit être clairement liée à la proposition, expose l'information nécessaire concernant la proposition/l'initiative qui permettra une analyse approfondie. En général, l'information est fournie sur l'objet, l'historique, la description des programmes, la justification de la conception, les objectifs, les risques et les stratégies d'atténuation. Quand le ministre aura signé la présentation définitive, l'organisme livrera l'original et les copies au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Objet de la présentation au Conseil du Trésor

Approbation de projets ou de contrats dépassant le pouvoir délégué

Pouvoir d'effectuer des subventions et des contributions et d'approuver des changements majeurs aux modalités

Approbation de financement par reconduction

Approbation d'une exception à la politique du Conseil du Trésor

Pouvoir de changer des réglementations et des règlements

Il est important de noter que, même si le format de la présentation au CT est standard, chaque présentation est unique quant à l'objet, à la question visée, à la complexité et à l'urgence. La capacité des programmes dans la préparation des présentations et la concentration de l'examen par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) varient également d'une présentation à l'autre. De plus, la préparation des présentations au CT se fait souvent dans un environnement dynamique et parfois fluide, exigeant des ajustements rapides et demandant des avis sains basés sur les connaissances et l'expérience. Les présentations au CT en réponse aux annonces du budget fédéral annuel sont des exemples typiques.

À Santé Canada, la Direction de la gestion des ressources ministérielles (DGRM) de la Direction générale du contrôleur ministériel soutient les directions générales dans la préparation des présentations au CT. La DGRM soutient essentiellement les gestionnaires ministériels dans la préparation et le traitement des présentations au CT en remplissant les fonctions de consultation, de remise en question et de contrôle de la qualité, en facilitant les approbations par la haute direction et le Ministère, et en établissant des liaisons avec le SCT pour satisfaire ses exigences et ses normes et assurer la considération des présentations en temps voulu par les ministres du CT. Au cours des trois dernières années (2008-2011), Santé Canada a eu 60 présentations et elles ont toutes été approuvées par les ministres du Conseil dans les délais prévus. Pendant la dernière année financière, Santé Canada a participé à 17 présentations dont le Ministère en dirigeait dix.

1.2 Objectif de la vérification

La vérification visait à évaluer l'efficacité, l'efficience et la cohérence des procédures et des normes appliquées dans la préparation et l'approbation des présentations au Conseil du Trésor.

1.3 Portée et méthode

La vérification du processus de présentation au Conseil du Trésor adopté par Santé Canada a été entreprise par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation conformément au Plan de vérification axé sur les risques du Ministère pour 2009-2010 à 2011-2012 qui a été appuyé par le Comité ministériel de vérification le 22 mai 2009 et approuvé ensuite par le sous-ministre. La vérification a été effectuée selon la *Politique sur la vérification interne* du gouvernement du Canada, et elle a examiné des preuves suffisantes et pertinentes et obtenu assez de renseignements et d'explications pour fournir un niveau raisonnable d'assurance en soutien de la conclusion de la vérification.

La vérification s'est concentrée sur le processus de présentation au Conseil du Trésor et les pratiques permettant de préparer des présentations de qualité au Conseil du Trésor. Le processus décrit dans les *Directives de Santé Canada sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor* est résumé dans l'organigramme de l'Annexe B. La vérification a examiné les présentations les plus importantes pour chaque année financière qui ont été présentées au Conseil du Trésor ou approuvées par celui-ci pendant les années financières 2009-10 et 2010-11. Les présentations au Conseil du Trésor reliées au Plan d'action économique du Canada ont été exclues de la vérification puisqu'elles ont été examinées auparavant dans la Vérification des contrôles de dépenses du Plan d'action économique de Santé Canada (Budget 2009).

La vérification a examiné le processus de présentation au Conseil du Trésor pour conformité au *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor* du gouvernement du Canada. Les critères de vérification ont été dérivés du Guide et d'autres cadres de contrôle de la gestion de projet.

La vérification a été entreprise dans les directions générales et les méthodes comprenaient : un examen de dossiers, de documentation, de politiques, de normes, de lignes directrices, de cadres de travail et de présentations au Conseil du Trésor. La phase de l'enquête incluait divers intervenants comme les gestionnaires de programme et les employés de la Direction générale du contrôleur ministériel.

1.4 Énoncé d'assurance

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et convenables ont été suivies et des preuves, réunies pour appuyer l'exactitude de la conclusion de la vérification. Les constatations et la conclusion de la vérification sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de la vérification aux critères approuvés par la direction. Par ailleurs, les preuves ont été réunies conformément aux *Normes du gouvernement du Canada sur la vérification interne* et les *Normes internationales sur la pratique professionnelle de la vérification interne*.

2. Constatations, recommandations et réponses de la direction

2.1 Gouvernance

2.1.1 Surveillance

Critère de vérification : Un comité de la haute direction surveille le processus de présentation au Conseil du Trésor et reçoit les renseignements essentiels permettant d'établir des priorités et de surveiller les résultats des présentations au Conseil du Trésor.

Le Comité exécutif est l'organe central de prise de décision de Santé Canada. Il est présidé par le sous-ministre et il comprend le sous-ministre délégué, les sous-ministres adjoints et les équivalents. Le Comité est en charge de la gestion cohérente et stratégique globale des responsabilités importantes du Ministère et des responsabilités générales.

Ainsi, le Comité exécutif fournit un aperçu du processus de présentation au Conseil du Trésor. Un examen des ordres du jour du Comité pour la période du 1^{er} octobre 2010 au 4 février 2011 a révélé une entrée permanente pour l'examen des présentations au Conseil du Trésor. Cet élément était dirigé par le contrôleur ministériel qui fournit au Comité exécutif le rapport hebdomadaire de l'état des présentations au Conseil du Trésor. Le rapport est remis au Comité exécutif avant les réunions ainsi qu'aux intervenants ministériels. Le rapport comprend les prochaines présentations au Conseil du Trésor pour Santé Canada et pour d'autres organismes du portefeuille de la santé. Généralement, elles sont présentées selon l'organisme et selon la date de la réunion du Conseil du Trésor. D'autres renseignements fournis comprennent : le titre; le chef (ministère et direction générale); la description des pouvoirs ou le financement demandé; la réunion du Conseil du Trésor et autres dates essentielles et le statut de l'achèvement. Ce rapport permet aux membres de surveiller et de prioriser les présentations au Conseil du Trésor.

Au Comité exécutif, le Contrôleur ministériel présente verbalement les risques ou les sujets de préoccupation. Quand la Direction générale du contrôleur ministériel apprend que le Comité exécutif s'intéresse à une présentation particulière, elle en suit le développement avec celui-ci.

Enfin, la Direction générale du contrôleur ministériel surveille la programmation, la quantité et le contenu des présentations au Conseil du Trésor pouvant être affectées par des changements environnementaux comme l'annonce du budget fédéral. Par exemple, pour les budgets fédéraux, le contrôleur ministériel analysera l'incidence et en informera la haute direction.

Généralement, le processus de présentation est bien géré puisqu'un comité de haute gestion est en place pour gérer le processus de présentation au Conseil du Trésor et reçoit des informations clés pour hiérarchiser et surveiller de façon efficace les résultats des présentations au Conseil du Trésor.

2.1.2 *Politique et orientation*

Critère de vérification : *Il devrait y avoir une orientation et/ou une politique mise à jour du processus de présentation au Conseil du Trésor.*

Le *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor* de 2007 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fournit une bonne fondation des rôles, des responsabilités et des responsabilisations du Secrétariat et des ministères. Le guide est actuellement en révision et on s'attend à ce qu'il soit bientôt publié. Santé Canada a préparé ses propres *Directives sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor* pour compléter le guide du Secrétariat du Trésor du Canada. Elles sont basées sur le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor et elles visent à fournir aux gestionnaires ministériels de programme des renseignements particuliers et des avis pratiques. Les directives sont détaillées et mises à jour chaque année.

Bien que Santé Canada ait élaboré des directives reliées à la production de présentations au Conseil du Trésor, d'autres ministères sont en train de préparer des politiques concernant le processus. Même si la nature officieuse et volontaire des directives est pratique et flexible, elle ne répond peut-être pas complètement aux questions de conformité comme instrument autonome. Les directives fournissent des conseils, des avis ou des explications de « comment faire » aux gestionnaires ou aux spécialistes fonctionnels alors qu'une politique fournit des instructions officielles et obligatoires qui déterminent les attentes particulières des cadres supérieurs. Le Ministère bénéficierait d'un cadre de présentations au Conseil du Trésor qui comprend l'application obligatoire d'une politique alignée sur les moyens d'action du Conseil du Trésor. La politique compléterait les *Directives sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor de Santé Canada* récemment mises à jour.

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale du contrôleur ministériel élabore une politique ministérielle de présentation au Conseil du Trésor pour soutenir la mise en œuvre du Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor et des Directives sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor de Santé Canada.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale du contrôleur ministériel élaborera une politique ministérielle sur les présentations au Conseil du Trésor suivant la révision du Guide du Conseil du Trésor, prévue pour l'été 2011, et la mise à jour annuelle des Directives de Santé Canada en décembre 2011.

Les Directives de Santé Canada seront mises à jour pour incorporer les recommandations du Bureau de la vérification et de la responsabilisation et le cas échéant incorporera les observations présentées par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation pour considération dans le rapport de vérification, comme la fourniture d'instructions sur la gestion des renseignements protégés figurant dans les présentations au Conseil du Trésor.

2.1.3 Rôles et responsabilités

Critère de vérification : *Les responsabilités et les responsabilisations concernant les présentations au Conseil du Trésor ont été clairement définies et comprises, y compris la responsabilité de surveiller les conditions, les engagements et les pouvoirs.*

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fournit des conseils aux ministères dans la préparation des présentations au Conseil du Trésor. L'analyste de programme du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est le principal point d'entrée et il est chargé de transmettre la position du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (comme les observations juridiques) sur les présentations. Les ministères contestent le contenu des présentations au Conseil du Trésor et quand une présentation répond aux normes, ils l'avancent aux ministres du Conseil du Trésor pour considération.

Les contrôleurs ministériels attestent au sous-ministre que l'information que renferme la présentation est régulière, qu'elle est analysée convenablement et qu'une diligence due a été exercée. La Direction de la gestion des ressources ministérielles, au sein de la Direction générale du contrôleur ministériel, est le centre d'expertise pour les présentations au Conseil du Trésor et elle établit une fonction de liaison avec les directions générales et avec les analystes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La Direction de la gestion des ressources ministérielles exerce un rôle de coordination dans la préparation des présentations au Conseil du Trésor. Elle doit également exercer une diligence due sur la recherche, l'analyse, le développement et la préparation des présentations par les directions générales.

Les gestionnaires de programme, conjointement avec la Direction de la gestion des ressources ministérielles et l'agent financier principal de la Direction générale, déterminent si une présentation est requise. Le gestionnaire de programme prépare les présentations au Conseil du Trésor dans les délais prévus et consulte la Direction de la gestion des ressources ministérielles, l'agent financier principal de la Direction générale et les domaines fonctionnels (comme le droit, la vérification, l'évaluation, les langues officielles, la protection des renseignements personnels, etc.).

L'agent financier principal de la Direction générale aide dans toutes les questions financières et la préparation des tableaux financiers en soutien de la production des présentations au Conseil du Trésor.

Les responsabilités et les responsabilisations ainsi que des instructions claires sont décrites dans le *Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et dans les *Directives sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor* de Santé Canada. La vérification a analysé les récents changements du guide de Santé Canada. Certains écarts de la version précédente ont été traités tout comme des références à des politiques et des guides plus récents. Les exemples comprennent la *Politique sur la planification des investissements*, la *Politique sur la gestion des projets*, et le *Guide et modèle d'analyse de cas*. Cependant, il n'y a aucune référence à deux fonctions et réalisations attendues : protection des renseignements personnels (évaluation de l'incidence sur la vie privée) et sécurité (menace et risques). (Voir Recommandations 2 et 4)

2.2 Gestion du risque

Critère de vérification : *Les risques reliés au processus de présentation au Conseil du Trésor sont déterminés et atténués.*

Risques dans le processus de présentation au CT

La Direction de la gestion des ressources ministérielles est responsable du leadership dans le processus de présentation, qui est efficace quand on produit des présentations de qualité au Conseil du Trésor en temps voulu afin que les approbations puissent entraîner un financement opportun pour la livraison des programmes et les activités ministérielles.

Les meilleures pratiques industrielles encouragent l'utilisation des outils et des techniques de gestion du risque pour traiter les risques potentiels et minimiser l'incidence. Même si les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada n'exigent pas de documenter les évaluations de risque, il est bon d'élaborer et de communiquer des plans de gestion du risque, particulièrement quand on tient compte de l'importance des présentations au Conseil du Trésor.

Même si les présentations de Santé Canada ont toujours obtenu les ressources nécessaires en temps voulu pour la livraison des programmes et les activités ministérielles, la Direction de la gestion des ressources ministérielles devrait considérer les risques du processus de présentation à l'échelle du Ministère, comme moyen supplémentaire pour assurer un succès continu. Partagée avec les intervenants, une série normalisée de risques et de stratégies d'atténuation pour le processus de présentation au Conseil du Trésor, pourrait les aider à comprendre les pièges potentiels et les engager dans l'atténuation des risques potentiels. L'un des éléments essentiels dans ce profil de risque, par exemple, serait l'état inégal de la planification d'activités et des pratiques de gestion de projet dans le Ministère.

Recommandation 2

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale du contrôleur ministériel élabore un profil de risque et une stratégie d'atténuation pour déterminer et communiquer les risques reliés au processus de présentations au Conseil du Trésor.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale du contrôleur ministériel déterminera les risques communs trouvés dans le processus de présentations au Conseil du Trésor et élaborera un profil de risque et la stratégie d'atténuation qui s'y rattache pour communication aux intervenants en soutien de la préparation des présentations au Conseil du Trésor.

Le profil de risque sera préparé, mis à jour chaque année selon les besoins, et attaché aux directives en matière de présentation de Santé Canada.

Analyse des risques dans les présentations au Conseil du Trésor

Critère de vérification : *L'analyse des risques au sein des présentations au Conseil du Trésor est complétée afin de démontrer comment les risques seront gérés et atténués.*

Le Guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada exige une analyse de risque pour tous les types de présentation au Conseil du Trésor. Les présentations doivent fournir les détails des risques particuliers qui doivent être gérés et les mesures proposées pour atténuer ces risques. Les catégories générales de risque à inclure sont : la complexité de la mise en œuvre de la proposition; la robustesse des structures de l'organisation, les responsabilisations et les régimes de gestion permettant de livrer la proposition; les questions précédentes ou actuelles entraînées par l'adoption de la proposition; et l'aspect financier.

Les sections de gestion du risque de treize (13) présentations ont été examinées pour confirmer que l'analyse de risque a été incorporée. Toutes ces présentations avaient une section d'analyse des risques qui déterminait les risques élevés/significatifs et les stratégies d'atténuation qui s'y rattachent. Il y avait un lien clair entre le risque et les bonnes stratégies d'atténuation.

Profil de risque de l'organisation

Le profil de risque de l'organisation de Santé Canada détermine les risques ou défis essentiels du point de vue stratégique et/ou horizontal pouvant affecter la capacité du Ministère de réaliser ses objectifs et de livrer les programmes. On considère les activités requises par l'organisation pour éviter les événements indésirables ou s'y préparer.

Les profils de 2009 et de 2010 déterminent le même risque qui se rattache à l'intégrité financière des programmes et qui est directement relié au processus de présentation au Conseil du Trésor. Le changement est attribué à la revue périodique concernant les présentations au Conseil du Trésor qui entraînera une réduction de 24 à 46 pour cent du niveau de financement actuel pour les deux années financières 2009-2010 et 2011-2012. La stratégie ministérielle d'atténuation permettant de traiter ces problèmes a été élaborée et incluse dans le profil.

Au niveau ministériel, on est en train de déterminer les risques concernant les présentations au Conseil du Trésor, d'élaborer des stratégies d'atténuation et de surveiller les risques.

2.3 Contrôle

2.3.1 Activités de contrôle et de surveillance

Critère de vérification : *Des activités de contrôle et de surveillance ont été conçues et mises en œuvre de manière efficace comme partie intégrale du processus de présentation au Conseil du Trésor.*

Exigences en matière de présentation au CT

La *Politique sur l'approbation de projet* actuelle du gouvernement du Canada et le Guide de présentation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada stipulent les circonstances qui exigent la préparation des présentations au Conseil du Trésor. L'un des contrôles essentiels dans le processus de présentation au CT est le pouvoir d'approbation de projet du Ministère, qui est basé sur les seuils de coût de projet indiqués dans la *Politique sur l'approbation de projet*. Par

exemple, si le Ministère voulait introduire un nouveau projet au sein des programmes existants, et si ce projet était estimé à plus de 1 million de dollars, alors le Ministère préparerait une présentation pour l'approbation du Conseil du Trésor. Essentiellement, à tout moment qu'un ministère veut faire quelque chose au-delà de ses limites de pouvoirs existants, il doit produire une présentation.

Ce pouvoir n'a pas toujours été compris et interprété par tout le personnel de Santé Canada. Toutefois, à l'avenir, ce contrôle clé sera éliminé à compter du 1^{er} avril 2012 lorsque le gouvernement du Canada se déplacera vers la nouvelle *Politique sur la gestion de projet* du Conseil du Trésor. L'approche visant à déterminer l'exigence pour l'approbation de projet passera de seuils basés sur les coûts à un processus d'auto évaluation basé sur les risques. La haute direction devra «s'auto évaluer» sur la capacité du Ministère de gérer des projets à l'aide d'un questionnaire fourni par le Secrétariat. De même, les gestionnaires de projet devront « auto évaluer » les risques inhérents à un projet particulier par computation de *l'évaluation de la complexité et des risques des projets* à l'aide d'un deuxième questionnaire mis au point par le Secrétariat. La note d'*évaluation de complexité et des risques des projets* en relation à la note de *évaluation de la capacité organisationnelle* détermine si un projet doit être compris dans le plan d'investissement nouvellement établi. À chaque année, le plan d'investissement deviendra la présentation pour le Ministère afin que le Conseil du Trésor approuve les projets.

Compte tenu de l'approche d'auto-évaluation aux évaluations des risques, il est important que la Direction générale du contrôleur ministériel obtienne un rôle dans la révision des évaluations de complexité et des risques des projets afin que le Ministère soit en mesure de continuer d'entretenir une fonction de remise en question à l'appui de la responsabilisation du contrôleur ministériel.

Recommandation 3

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale du contrôleur ministériel, dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle Politique sur la gestion de projet du Conseil du Trésor, examine les évaluations de complexité et des risques des projets pour déterminer les exigences concernant les présentations au Conseil du Trésor aux fins d'approbation de projet.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale du contrôleur ministériel a commencé l'examen et continuera la pratique alors que le Ministère avance dans la mise en œuvre de la nouvelle *Politique sur la gestion des projets*.

La Direction générale du contrôleur ministériel fournira également une explication sur les nouvelles exigences en matière d'approbation de projet dans les Directives de présentation de Santé Canada.

Gestion de l'information

La gestion de l'information est une composante essentielle quand on gère les activités ministérielles. L'information est créée, réunie, mémorisée et rendue disponible dans divers formats (papier et électronique) et à des fins diverses.

Le Guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada indique que le Ministère est responsable de la décision concernant la désignation ou la classification de la sécurité d'une présentation au Conseil du Trésor. La désignation minimale est Protégé B, et les désignations devraient être indiquées au recto des présentations. Comme le stipule la Direction générale du contrôleur ministériel, la classification de sécurité de référence du Ministère pour les présentations au Conseil du Trésor est Protégé B avec certaines exceptions classifiées Secret. Le Ministère bénéficierait d'instructions explicites sur la manière de traiter l'information classifiée dans les *Directives sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor*. Ainsi, les documents papiers doivent être stockés et transmis selon les exigences en matière de sécurité. De même, l'information électronique doit être mémorisée sur un équipement de TI comme les serveurs et les lecteurs USB Flash et transmise sur des réseaux qui répondent aux normes de sécurité. (Voir Recommandation 1)

Évaluations des facteurs relatifs à la vie privée

Une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée est un processus qui aide les ministères et les organismes à déterminer si les nouvelles technologies, les systèmes d'information et les initiatives ou programmes proposés et les politiques répondent aux exigences de base de la vie privée. La *Directive sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée* du gouvernement du Canada exige que les conseillers sur la protection des renseignements personnels soient consultés pour déterminer si une *évaluation des facteurs à la vie privée* est requise. Toutefois, dans le passé, la Direction de la gestion des ressources ministérielles et les programmes décidaient si les présentations pourraient impliquer des questions de confidentialité potentielles. Seules les présentations qui avaient été jugées comme ayant des implications potentielles liées à la confidentialité ont été transmises à la fonction de la vie privée de Santé Canada. Même si la Direction de la gestion des ressources ministérielles et les programmes ont dépisté chaque présentation pour des implications de confidentialité potentielles, le processus serait renforcé si chaque présentation était transmise aux conseillers en matière de la vie privée pour un avis expert.

Recommandation 4

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale du contrôleur ministériel, inclue la fonction de protection des renseignements personnels dans l'examen régulier de toutes les présentations de Santé Canada pour déterminer l'exigence d'une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.

Réponse de la direction

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale du contrôleur ministériel mettra en œuvre l'exigence d'inclure le Bureau de l'Accès à l'information et protection des renseignements personnels de la Direction générale

des services de gestion dans l'examen régulier de toutes les présentations au Conseil du Trésor de Santé Canada. Ceci continuera à être coordonné par l'équipe des services de planification de la gestion de l'information au sein de la Direction générale des services de gestion.

La Direction générale du contrôleur ministériel procédera à une révision spéciale, immédiate des Directives de Santé Canada sur les présentations pour refléter l'exigence de cet examen.

Processus d'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est une pratique essentielle qu'utilise la direction pour fournir un niveau raisonnable de garantie que les produits répondent toujours aux normes de qualité. L'approbation par le contrôleur ministériel de toutes les présentations au Conseil du Trésor atteste que les renseignements nécessaires ont été considérés et que, tout compte fait, la proposition est saine et que ses coûts et avantages prévus sont concrets. Le contrôleur ministériel se fie aux quatre niveaux d'examen suivants comme base pour l'attestation.

- Gestionnaires de programme responsables (jusqu'aux sous-ministres adjoints compris)
- Les agents financiers principaux de la Direction générale
- Autres domaines fonctionnels (langues officielles, vérification, évaluation, protection des renseignements personnels, etc.)
- Direction de la gestion des ressources ministérielles

La Direction de la gestion des ressources ministérielles joue un rôle de leader en surveillant le processus de présentation au Conseil du Trésor dans le Ministère. La Division conteste toutes les présentations au Conseil du Trésor pour vérifier si leur qualité répond à la norme d'acceptation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La Direction utilise les sections nécessaires dans le Guide du Conseil du Trésor (contenant diverses listes de vérification et les détails des normes communes de la qualité) et les directives de SC (avec des renseignements ministériels particuliers) comme base pour effectuer le contrôle des différentes présentations au Conseil du Trésor. Elle a également formé et encouragé d'autres intervenants participant à la préparation des présentations à exercer une diligence due et un contrôle de la qualité de la même manière. Les listes de vérification du contrôle de la qualité existaient bien dans les anciennes versions des directives de Santé Canada, mais elles ont été retirées pour des raisons d'ordre pratique.

Il serait utile de ré-examiner le processus d'assurance de la qualité dans le Ministère et de vérifier l'utilité des listes de vérification du contrôle de la qualité. Les normes clés de contrôle de la qualité, convenablement résumées dans une liste exhaustive, fourniraient un outil puissant à la Direction de la gestion des ressources ministérielles et à d'autres intervenants afin d'assurer des fonctions cohérentes de contrôle de la qualité pour le contrôle du rendement et le suivi.

Leçons apprises

La Direction de la gestion des ressources ministérielles et les gestionnaires de programme déterminent les intervenants clés pour chaque présentation au Conseil du Trésor au début du processus. Elle soutient les intervenants durant tout le processus en leur fournissant des conseils au besoin. La Direction de la gestion des ressources ministérielles a indiqué qu'elle a effectué

périodiquement un exercice officieux sur les leçons apprises limité à son personnel. Elle applique les leçons apprises dans la mise à jour des *Directives sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor* et des documents de formation. Le Ministère bénéficierait d'un exercice sur les leçons apprises sous forme de débats avec tous les intervenants afin d'augmenter la sensibilisation et de renforcer davantage les relations.

Conditions et engagements du CT

Des conditions peuvent être imposées par le Conseil du Trésor lors de l'approbation d'une présentation. Par exemple, le Conseil du Trésor peut demander à un ministère de signaler au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada les consultations des provinces en vue d'améliorer la collecte de données. Un engagement est une action que le Ministère mettra en œuvre comme il est indiqué dans la présentation approuvée. Par exemple, le Ministère s'engagerait à effectuer une évaluation sommative pendant une année financière particulière pour mesurer les retombées des programmes.

Quant aux rôles et aux responsabilités énumérés dans la version de janvier 2011 des *Directives de Santé Canada sur la préparation des présentations au Conseil du Trésor*, c'est la responsabilité de la Direction de la gestion des ressources ministérielles de repérer et de coordonner la mise en œuvre des conditions et des engagements du Conseil du Trésor indiqués dans les présentations au Conseil du Trésor. La Direction de la gestion des ressources ministérielles repère les conditions et les engagements dans la base de données des pouvoirs et rappelle aux programmes de mettre en œuvre les conditions et les engagements en instance.

La base de données des présentations entretenue par la Direction de la gestion des ressources ministérielles indique que la plupart des programmes sont conformes aux conditions et aux engagements de manière opportune. L'équipe de vérification a produit un rapport de la base de données des pouvoirs qui a fourni une liste de toutes les conditions et de tous les engagements et a indiqué qu'un examen et une mise à jour plus fréquents de la base de données des présentations seraient bénéfiques. La Direction générale du contrôleur ministériel a mis en œuvre la pratique d'établir des rapports sur les conditions et les engagements et les mises à jour trimestrielles.

Organisation des processus administratifs

Les meilleures pratiques industrielles soulignent l'importance de l'intégration et de la communication des processus administratifs entre les divisions pour éviter d'omettre des éléments d'activité. La Direction générale du contrôleur ministériel a documenté et organisé les processus de contrôle pour les présentations au Conseil du Trésor afin de soutenir la mise en œuvre des directives de Santé Canada sur les présentations. L'organisation du contrôle des présentations au Conseil du Trésor exige quelques modifications puisque les récents changements du processus de présentation n'ont pas été reflétés dans la plupart des organigrammes fonctionnels et des documents de contrôle. Il pourrait être bénéfique pour la Direction de la gestion des ressources ministérielles de mettre à jour l'organisation et de l'attacher aux directives de Santé Canada concernant le Conseil du Trésor.

2.3.2 Ordonnancement de projet

Critère de vérification : *Les pratiques d'ordonnancement de projet sont efficacement appliquées dans le processus de présentation au Conseil du Trésor.*

Le *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les *Directives sur la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor* de Santé Canada mettent en valeur l'importance des délais et de la complexité de préparation des présentations. La sensibilité au temps des cycles budgétaires annuels du Ministère justifie l'intégration du programme des présentations au Conseil du Trésor dans le cycle budgétaire. Le processus d'approbation du Conseil du Trésor est également sensible au temps et il exige une planification sérieuse quand on doit respecter les jalons requis. La situation est complexe car de nombreuses unités organisationnelles et parfois des ministères multiples sont touchés par le processus.

Une présentation au Conseil du Trésor touche au moins les ministres du Conseil du Trésor, le secrétariat du Conseil du Trésor (analystes de programme, centre de décision et cadres supérieurs), les programmes ministériels, les finances (contrôleur ministériel, Direction de la gestion des ressources ministérielles, Direction du contrôleur ministériel, divers centres d'expertise y compris ceux qui traitent de la gestion et des coûts de subventions et de contributions) et autres domaines fonctionnels comme le droit, la vérification, l'évaluation, la protection des renseignements personnels, les ressources humaines, etc. Elle peut toucher des directions multiples dans une ou plusieurs directions générales. Elle peut également être dirigée par Santé Canada pour le compte d'autres ministères ou dirigée par un autre ministère avec la participation de Santé Canada. Chaque présentation implique des approbations multiples à divers niveaux au sein du Ministère.

Le succès dépend de l'efficacité de planification des projets, de la détermination des résultats escomptés, des jalons, de la tâche et du niveau d'effort et de la programmation dans des délais sensibles au temps. Tout cela est essentiel pour les présentations complexes. Les gestionnaires de programme jouent le rôle principal dans les présentations et ils sont responsables des activités de gestion des projets pour le processus. La vérification a révélé que certains gestionnaires utilisaient un calendrier/programme de très haut niveau. Dans d'autres cas, un plan plus détaillé a été mis au point et surveillé. Indiquer l'utilisation d'un calendrier de gestion de projet plus détaillé en déterminant convenablement les ressources et les risques, dans les directives de Santé Canada fournirait un meilleur soutien pour la préparation des présentations au CT. (Voir Recommandation 1)

2.4 Apprentissage

Critère de vérification : *L'organisation fournit aux employés une formation et des outils suffisants pour livrer des présentations de bonne qualité au Conseil du Trésor.*

La production d'une présentation au Conseil du Trésor exige la compréhension du processus ministériel et une bonne connaissance des exigences en matière de contenu des présentations au Conseil du Trésor. Il est important de fournir suffisamment de formation aux intervenants, en particulier aux employés qui sont nouveaux dans la préparation des présentations au Conseil du

Trésor. Une formation au travail est assurée normalement par des communications entre la Direction de la gestion des ressources ministérielles et les gestionnaires de programme. Elle comprend la prestation de conseils, d'observations et de recommandations sur l'ébauche de versions de présentation et la fourniture de documentation comme les directives, les délais et les échantillons de présentation. Une formation générale a également été assurée pour les gestionnaires et les employés dans les domaines de programmes cibles où une présentation au Conseil du Trésor est prévue.

La Direction de la gestion des ressources ministérielles a tenu des séances d'information sur les présentations au Conseil du Trésor pour des intervenants cibles en juillet 2008, septembre 2008, décembre 2009 et janvier 2010, qui comprenaient une présentation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Une séance de formation est également prévue pour mai 2011. Le matériel de formation de la Direction de la gestion des ressources ministérielles a fourni une information précieuse aux participants; cependant, il serait renforcé par l'adjonction d'exemples de modèle de présentation. Par ailleurs, le matériel de formation pourrait incorporer des références supplémentaires pour les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada comme le *Guide et outils de gestion par analyse de résultat*. L'équipe de vérification a effectué des entrevues avec les porte-parole de Santé Canada sur les présentations au Conseil du Trésor et les domaines fonctionnels ayant des responsabilités reliées à ces présentations. Même si la majorité a indiqué que la formation a été assurée, quelques employés ont déclaré qu'ils n'ont pas reçu de formation officielle. Les gestionnaires de programme et le personnel formés rendent le processus plus efficace. La mise à jour de la liste des intervenants cibles serait bénéfique pour la Direction de la gestion des ressources ministérielles.

3. Conclusion

Le processus de présentation au Conseil du Trésor évolue sans cesse avec les processus du gouvernement du Canada et il est actuellement en bonne position pour continuer à produire des présentations pour soutenir les programmes ministériels. Généralement, le processus de soumission est bien géré puisqu'un comité de haute gestion est en place pour gérer le processus de soumission au Conseil du Trésor et reçoit des informations clés pour hiérarchiser et surveiller de façon efficace les résultats des soumissions au Conseil du Trésor.

Quelques domaines pourraient être renforcés afin d'améliorer davantage le processus. Bien que des lignes directrices liées à la préparation des soumissions au Conseil du Trésor ont été créées, le Ministère devrait créer une politique sur le processus de présentation au Conseil du Trésor pour compléter et soutenir la mise en œuvre des directives de Santé Canada. Cette politique aidera à formaliser le processus actuel et fournir des instructions officielles, obligatoires qui déterminent les rôles et les responsabilités particuliers des diverses parties prenantes, détailler les attentes de la gestion et aborder les pratiques de gestion de projets attendues.

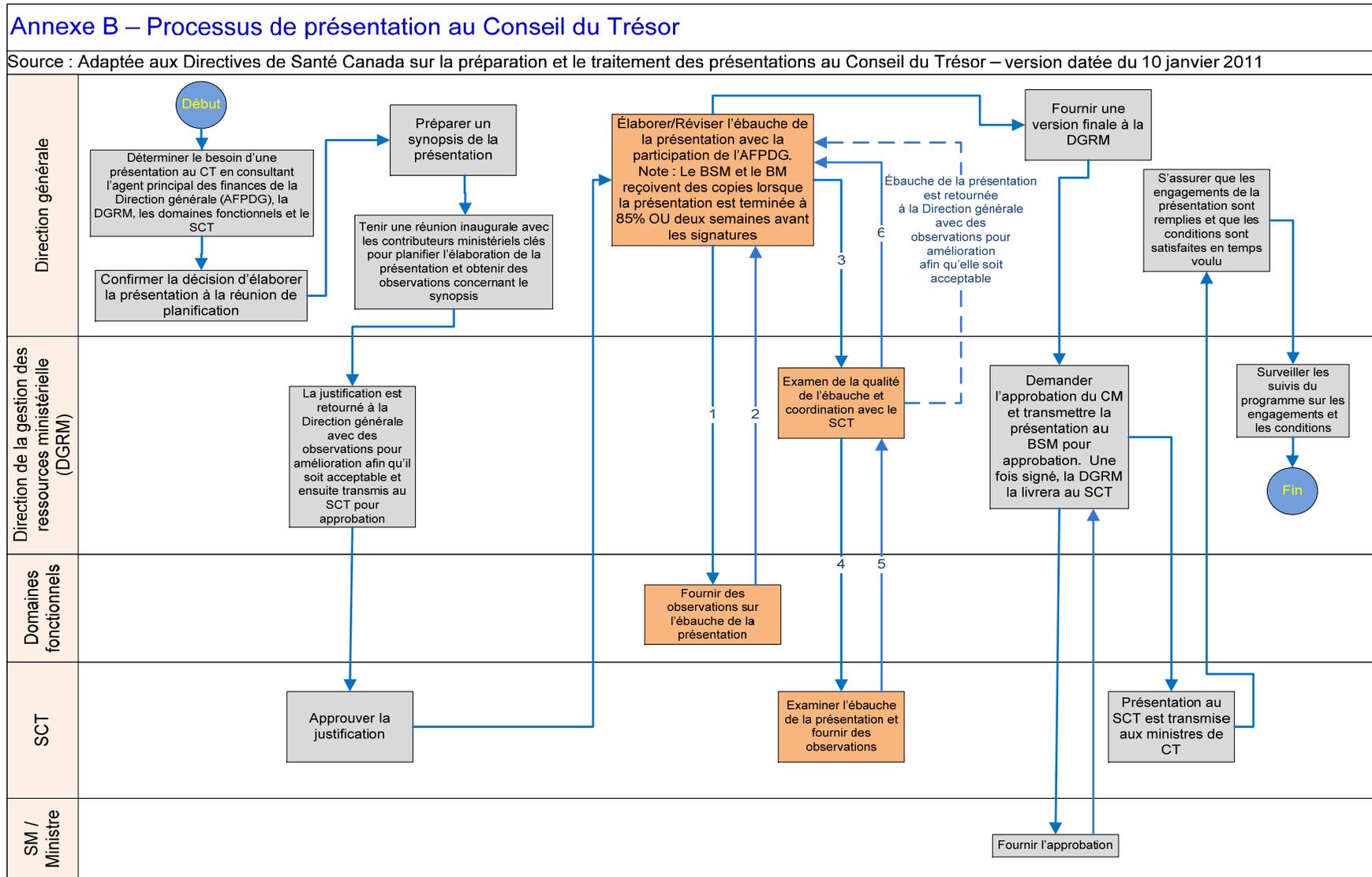
Deuxièmement, le Ministère bénéficiera de créer un profil de risque du processus des présentations au Conseil du Trésor, afin de développer des stratégies d'atténuation. Le profil de risque pourrait aussi être utilisé pour communiquer les risques associés au processus aux directions générales et aux programmes.

L'un des contrôles essentiels dans le processus de présentation au CT est exercé par le chargé de projet du Ministère, dont le rôle n'est pas toujours bien compris et interprété par le personnel de Santé Canada. Bien que le Ministère avance vers l'implémentation de la nouvelle *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor, ce qui mettra en valeur la gestion des projets conformément à leurs risques et complexités individuels, la Direction générale du contrôleur ministériel devrait entreprendre un rôle de contestation pour appuyer la responsabilité du Contrôleur Ministériel, et pour aider à aligner le Ministère avec les attentes de la nouvelle politique.

Finalement, bien que la plupart des intervenants fonctionnels (comme les langues officielles, la vérification et l'évaluation et le droit) ont été consultés pendant la préparation et le traitement des présentations au Conseil du Trésor, les responsables ministériels de la protection des renseignements personnels, en fonction des experts opérationnels, n'ont été consultés que dans les cas jugés nécessaires par la Direction de la gestion des ressources ministérielles et/ou par les programmes. Le Ministère en tirerait avantage si toutes les présentations étaient examinées par la fonction de protection des renseignements personnels pour un avis expert.

Annexe A – Champs d’enquête et critères

Champs d’enquête	Critères de vérification
1) Gouvernance	<p>1.1 Un comité de la haute direction surveille le processus de présentation au Conseil du Trésor et reçoit des renseignements clés pour établir efficacement les priorités et surveiller les résultats des présentations au Conseil du Trésor.</p> <p>1.2 Il devrait y avoir des directives mises à jour et/ou une politique pour le processus de présentation au Conseil du Trésor.</p> <p>1.3 Les responsabilités et les responsabilisations concernant les présentations au Conseil du Trésor ont été clairement déterminées et comprises, y compris la responsabilité de surveiller les conditions, les engagements et les pouvoirs du CT.</p>
2) Gestion du risque	<p>2.1 Les risques concernant le processus de présentation au Conseil du Trésor sont déterminés et atténués.</p> <p>2.2 L’analyse des risques au sein de la présentation au Conseil du Trésor est complète afin de démontrer comment les risques seront gérés et atténués.</p>
3) Contrôle	<p>3.1 Les activités de contrôle et de surveillance ont été efficacement conçues et mises en œuvre comme partie intégrante du processus de présentation au Conseil du Trésor.</p> <p>3.2 Les pratiques d’ordonnancement de projet sont appliquées efficacement au processus de présentation au Conseil du Trésor.</p>
4) Apprentissage	<p>4.1 L’organisation fournit aux employés suffisamment de formation et d’outils pour livrer des présentations de qualité au Conseil du Trésor.</p>



- Il s'agit d'un processus itératif en attendant que le SCT donne le «feu vert» indiquant qu'il est prêt à avancer le présentation pour considération par les ministres du CT