

Rapport de vérification final

Direction de la lutte contre le tabagisme : Vérification des systèmes et pratiques de gouvernance

octobre 2008

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Résumé..... | ii |
| Introduction..... | 1 |
| Contexte | 1 |
| Objectif | 1 |
| Étendue et démarche | 1 |
| Constatations, recommandations et réponses de la direction..... | 2 |
| Planification et gestion du risque | 2 |
| Suivi, mesure et production de rapports | 7 |
| Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères de vérification..... | 10 |
| Annexe B : Historique des excédents de la DLT | 11 |

Résumé

La Direction de la lutte contre le tabagisme (DLT) est chargée d'appuyer la Stratégie fédérale de lutte contre le tabagisme (SFLT) qui vise la réduction des taux de maladies et de décès liés au tabagisme. Santé Canada joue un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de la stratégie en collaboration avec cinq autres ministères fédéraux. Dans le présent rapport, nous résumons les principales constatations d'une vérification des systèmes et pratiques de gouvernance (c.-à-d. de gestion) de la direction (DLT).

La vérification a été réalisée dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification axé sur le risque (2006-2007 à 2008-2009) du Bureau de la vérification et de la responsabilisation, lequel a été approuvé par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation en octobre 2006. La vérification a porté sur les activités qui relèvent de la compétence de la DLT et principalement sur celles qui ont eu lieu au cours de l'exercice 2007-2008. La vérification avait pour objet d'établir si les systèmes de gestion et de contrôle de la direction étaient en mesure d'appuyer efficacement des prises de décisions éclairées.

La vérification a été réalisée par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation (BVR) en conformité avec la *Politique sur la vérification interne* du gouvernement du Canada.

Dans ce rapport, tout en reconnaissant les réalisations de la DLT, nous soulignons la nécessité de renforcer le processus de planification, le cadre de gestion du risque, et les systèmes et pratiques de mesure du rendement, de suivi et de compte rendu en :

- cernant et établissant clairement les liens entre les plans de travail et les objectifs;
- établissant des indicateurs de rendement et des cibles mesurables à propos des plans de travail afin que le suivi, la production de rapports et la prise de décision puissent être facilités;
- instaurant un processus officiel de documentation et de réponses aux risques concernant la DLT dans le cadre du processus de planification;
- assurant systématiquement le suivi des activités et la documentation des résultats atteints par rapport aux objectifs de rendement, et en adaptant les activités le cas échéant.

Bon nombre des systèmes et pratiques de gestion de la DLT ont récemment fait l'objet d'un examen, et celle-ci a élaboré un plan d'action en matière de gestion afin de remédier à la majorité des lacunes relevées. Toutefois, il sera essentiel d'effectuer un suivi des progrès réalisés à ce chapitre.

Introduction

Contexte

La Direction de la lutte contre le tabagisme appuie la Stratégie fédérale de lutte contre le tabagisme (SFLT) qui a été approuvée par le Cabinet en 2001, puis renouvelée en 2007 avec 2011 comme date d'échéance. Lancée en 2001, cette stratégie décennale a pour objet la réduction du taux de maladies et de décès liés au tabagisme. Elle tire parti de la Stratégie de réduction de la demande de tabac de 1994 et de l'Initiative de lutte contre le tabagisme de 1997. Santé Canada partage la responsabilité fédérale de mise en œuvre de la stratégie avec cinq autres ministères fédéraux. Le but ou l'objectif stratégique de la SFLT (et, par extension, de la Direction de la lutte contre le tabagisme) consiste à réduire de 19 % (2005) à 12 %, d'ici 2011, le nombre de fumeurs au Canada.

La Direction de la lutte contre le tabagisme est composée de cinq bureaux, soit Services de gestion; Recherche, surveillance et évaluation; Politique et planification stratégique; Programmes et échange de l'information; et Réglementation et conformité. Ces bureaux assurent la mise en œuvre d'initiatives lancées pour que soit appuyée l'atteinte des objectifs de la DLT tels qu'ils sont énoncés dans la SFLT.

Les dépenses annuelles s'élèvent à près de 42 millions de dollars, incluant quelque 15 millions de dollars de subventions et de contributions. Près de 100 personnes travaillent dans la Région de la capitale nationale (RCN) et 75 autres, dans les bureaux régionaux. Les subventions et contributions n'ont pas fait l'objet de cette vérification, étant donné que ce secteur a récemment été examiné par le Bureau de vérification et de responsabilisation dans le cadre de la vérification du processus d'assurance de la qualité en ce qui concerne la vérification des bénéficiaires de la Direction générale de santé environnementale et de la sécurité des consommateurs.

Objectif

La vérification avait pour objectif d'établir si des systèmes et pratiques de gouvernance (c.-à-d. de gestion) et de contrôle appropriés étaient en place pour que l'on appuie efficacement des prises de décisions éclairées.

Étendue et démarche

Afin de satisfaire l'objectif de la vérification, l'équipe s'est concentrée sur deux secteurs d'intérêt. Il s'agissait d'établir si les systèmes et pratiques de planification de la DLT étaient adéquats; et d'établir si les systèmes relatifs au suivi, à la mesure et à l'information sur le rendement de la DLT étaient efficaces. Ces secteurs ont été évalués en fonction de critères généralement reconnus, de pratiques exemplaires, ainsi que des exigences pertinentes enchâssées dans 3 documents du Secrétariat du Conseil du Trésor – *Politique de gestion intégrée du risque*, *Cadre de gestion intégrée du risque* et *Cadre de responsabilisation de gestion* – et de sa *Politique sur la surveillance active*.

Les critères de contrôle détaillés pour chaque secteur d'intérêt figurent à l'annexe A.

La vérification a été réalisée par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation en conformité avec la *Politique sur la vérification interne* du gouvernement du Canada. Parmi les méthodes de vérification utilisées citons les entrevues avec des personnes clés, de même que l'examen et l'analyse de documents et de pratiques de gestion pertinents.

Constatations, recommandations et réponses de la direction

Dans son Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), le Conseil du Trésor énonce clairement ses attentes – envers les cadres supérieurs à tous les niveaux d'une organisation – en ce qui concerne à la fois l'amélioration du fonctionnement de cette organisation et le renforcement de la responsabilisation. On y aborde des attentes liées aux zones couvertes par nos deux secteurs d'intérêt. Il s'agit des zones suivantes : la planification et les liens entre les objectifs stratégiques et opérationnels de la DLT et les activités que celle-ci mène pour les atteindre; le cadre de gestion du risque de la DLT; et les systèmes et pratiques de mesure, de suivi et d'information de la DLT.

Planification et gestion du risque

Processus de planification de la DLT

Établissement et harmonisation des objectifs. Nous nous attendions à ce que la DLT ait un objectif stratégique bien articulé à l'échelon élevé et à ce que ses objectifs opérationnels en découlent ou l'appuient. De plus, les objectifs devraient être clairement communiqués pour que la coordination soit facilitée, ainsi que pour permettre aux gens de comprendre le contexte et l'orientation des décisions de la DLT et des mesures adoptées par celle-ci.

Nous avons constaté qu'il existe un lien logique entre les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels de la DLT, et que cette dernière avait revu et communiqué ses objectifs pour qu'ils reflètent ses réalisations dans les premières années du mandat décennal.

Les cinq objectifs pour la Direction de la lutte contre le tabagisme ont été approuvés à l'origine en 2001 par le Secrétariat du Conseil du Trésor, et ils devaient être atteints en 10 ans. Après cinq ans, la DLT avait atteint la majorité de ses objectifs décennaux. Elle a donc proposé en 2006 un nouvel objectif stratégique mesurable qui permettrait d'évaluer le succès de la DLT : réduire de 19 % (2005) à 12 % en 2011 le pourcentage de fumeurs au Canada. Dans sa proposition, la DLT a fixé plusieurs objectifs opérationnels qui étaient clairement liés à l'objectif stratégique plus large.

En 2006, la DLT a consulté plusieurs parties prenantes afin de discuter des objectifs qu'elle proposait et d'obtenir leurs commentaires. Par « parties prenantes », on entend

notamment des organismes non gouvernementaux, des chercheurs et des universitaires, le grand public et des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Élaboration de plans de travail et activités. L'élaboration des plans de travail destinés à la réalisation d'activités précises constitue un des éléments clés de tout processus de planification efficace. Ces activités devraient permettre à une entité d'atteindre les objectifs opérationnels de son programme et, en bout de ligne, d'atteindre son objectif stratégique. En réalité, par la planification, une entité devrait pouvoir traduire ses objectifs en stratégies, en plans d'action et en activités, lesquels sont assortis de cibles qui lui permettent de surveiller et de mesurer les progrès réalisés.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la DLT a établi des objectifs opérationnels qui sont mesurables. Elle suit le processus de planification descendant du Ministère et a présenté un rapport en fonction des « résultats clés » qui correspondaient à la documentation du Conseil du Trésor. Nous avons toutefois constaté que, dans ses plans de travail, la DLT n'avait pas précisé les activités qui devraient contribuer à l'atteinte de ses objectifs opérationnels ou stratégiques. Les plans de travail couvrant une année du Programme de lutte au tabagisme (PLT), établis pour chacun des bureaux chargés de la mise en œuvre de ce programme, découlent des mesures stratégiques clés de la Direction générale, et il n'y avait pas de concordance claire avec les objectifs du PLT tels qu'approuvés par le Conseil du Trésor. Par conséquent, si dans le cadre du PLT, on fait le suivi et produit un rapport à l'égard des plans de travail, il sera difficile de démontrer si les initiatives de ce programme ont facilité ou non l'atteinte des objectifs, et si elles ne l'ont pas facilitée, d'en démontrer pourquoi. La récente Évaluation de la capacité de la DLT vient renforcer cette observation.

La DLT a réagi en commençant à dresser des « tableaux de concordance » reliant les indicateurs de rendement aux secteurs stratégiques clés. De plus, dans la présentation faite au Conseil du Trésor dans le cadre du PLT, on a tracé les grandes lignes du plan stratégique s'échelonnant sur une période de trois à cinq ans et d'un plan d'activités d'une durée de un à trois ans, appelé « table de planification intégrée », dans lequel on a lié les objectifs stratégiques du programme aux activités. Cependant, cette table n'a pas été mise à jour depuis janvier 2007. Bien que des indicateurs de rendement spécifiques aient été élaborés, on devra déployer des efforts pour les rendre plus mesurables. Nous encourageons les bureaux chargés du PLT à continuer de mettre à jour ce document comme outil de planification et de surveillance visant à appuyer les décisions de la direction.

Cette question est abordée plus en détail dans le deuxième secteur d'intérêt de la vérification (Suivi, mesure et production de rapports).

Recommandation n° 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs veille à ce que, dans les plans de travail établis pour chacun des bureaux, on précise les activités censées contribuer à l'atteinte des objectifs de la Direction générale, et qu'on établisse un lien clair entre ces activités et objectifs.

Réponse de la direction

La DLT accepte cette recommandation et des plans de travail et de projet harmonisés cadrant avec les plans opérationnels de la Direction seront élaborés pour tous les bureaux dans cycle de la planification opérationnelle pour 2009-2010 (novembre 2008 à janvier 2009). Les plans de travail et de projet comprendront, le cas échéant, des objectifs et des indicateurs établis en fonction du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour la Stratégie fédérale de lutte contre le tabagisme.

Planification de la mesure du rendement. Une stratégie organisationnelle approuvée servant à l'intégration de la planification stratégique, de la planification du travail et du suivi du rendement témoigne d'une fonction de planification efficace. Toutes les cibles devraient être mesurables et harmonisées aux objectifs du programme. On devrait utiliser des indicateurs de rendement pour mesurer le rendement à l'égard des objectifs et pour détecter rapidement les objectifs qui ont été dépassés ou qui n'ont pas été atteints.

À la suite d'une évaluation de l'Initiative sur la lutte contre le tabagisme menée en 2004, on a recommandé qu'on renforce le suivi du rendement au moyen de l'élaboration et de la mise en œuvre de cadres référentiels connexes en matière de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats. Et au terme d'une évaluation du Programme de lutte contre le tabagisme effectuée en 2007, on a souligné qu'il fallait encore déployer des efforts pour donner suite à cette recommandation, et dans le Plan d'action préparé par la direction pour donner suite à cette évaluation, cette dernière indique que la mise en œuvre devrait avoir lieu en avril 2008. On a aussi recommandé de préciser davantage les buts liés à l'élaboration de l'infrastructure de la lutte contre le tabagisme, ce qui contribuera à améliorer le suivi et l'évaluation du rendement. Les recommandations comprenaient aussi le renforcement du suivi et de l'évaluation du rendement au moyen de l'élaboration et de la mise en œuvre de cadres référentiels connexes en matière de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats à l'égard de tous les aspects des programmes de lutte contre le tabagisme, y compris les indicateurs stratégiques, mesurables, atteignables et réalistes qui sont liés à un modèle logique et à des résultats prévus, avec des données de base appropriées

De plus, nous avons constaté que les plans de travail ne comportent pas toujours des cibles ou des échéanciers. Par exemple, les indicateurs de rendement peuvent indiquer le « Niveau de mise en œuvre » ou le « Nombre de demandes d'information », sans préciser un objectif ou un échéancier qui faciliteraient le suivi et le compte rendu. En l'absence d'indicateurs de rendement et de cibles mesurables au niveau du travail ou du « Bureau », il est difficile de suivre et de mesurer les progrès, d'en faire rapport et de prendre les décisions appropriées en matière de gestion.

En réponse à la récente Évaluation de la capacité qui a été effectuée pour donner suite aux constatations du Bureau du vérificateur général en 2006, les bureaux chargés de

l'exécution du PLT se sont engagées à participer aux initiatives menées par la Direction générale afin d'établir des indicateurs de rendement et une stratégie de collecte de données dont l'échéance a été fixée pour mars 2009. Quant à la mesure du rendement, la Direction générale vise à établir des indicateurs et des cibles significatifs et à utiliser des données sur le rendement pour appuyer les décisions liées à l'affectation des ressources.

Recommandation n° 2

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs veille à ce que des indicateurs et des cibles de rendement mesurables soient établis au niveau du plan de travail pour faciliter le suivi, la production de rapports et la prise de décision.

Réponse de la direction

La DLT accepte cette recommandation. Comme susmentionné à la recommandation no 1, les plans de travail et de projet compteront des objectifs et des indicateurs mesurables. La DLT mettra à jour le tableau de planification intégrée (TPI) 2007-2011 (document de planification des activités sur une période d'un à trois ans qui établit un lien entre les objectifs stratégiques et les activités) afin qu'il cadre avec la Stratégie fédérale de lutte contre le tabagisme. La Direction continuera à participer activement au projet dont la Direction générale est responsable et qui consiste à élaborer et à mettre en oeuvre des processus intégrés de planification et de production de rapports comptant des objectifs et des indicateurs sur lesquels reposent les décisions relatives à l'attribution et à la réaffectation de ressources.

Processus de gestion du risque de la DLT

La gestion du risque est un autre élément clé dont il faudrait tenir compte pendant les processus de planification liés à la stratégie et aux plans de travail. Par conséquent, nous nous attendions à constater que la DLT avait d'abord cerné les risques clés susceptibles d'empêcher ou de nuire à l'atteinte de ses objectifs, puis élaboré les stratégies nécessaires pour gérer ces risques. Toutefois, tel n'a pas toujours été le cas, et des améliorations sont nécessaires pour que la DLT se conforme au Cadre de gestion intégrée du risque du SCT et à la politique de gestion du risque de Santé Canada.

En 2003, Santé Canada a élaboré un cadre de gestion intégrée du risque (GIR) qui s'appuyait sur le cadre de gestion intégrée du risque de 2001 du SCT. Santé Canada reconnaît l'importance d'établir un lien entre la GIR et le cycle de planification, et précise les responsabilités devant être acquittées par les SMA et les DG pour répondre aux attentes en matière de GIR. Ces cadres supérieurs devront, entre autres, cerner les principaux secteurs de risque dans leur secteur respectif de responsabilité, et intégrer la gestion du risque dans leurs cadres de gestion et leur planification.

Nous avons constaté que la détermination du risque se fait en fonction de la stratégie à long terme. La DLT a analysé les risques associés à la lutte contre le tabagisme en

utilisant divers mécanismes, y compris des rencontres avec le Comité consultatif ministériel, le Comité de liaison sur la lutte contre le tabagisme, des consultations avec des ONG/parties prenantes, et une table ronde avec des universitaires et des chercheurs. Une analyse de la conjoncture a aussi permis de cerner les principaux moteurs de changement qui représentent des secteurs de risque.

Nous avons constaté que la GIR, en ce qui concerne la DLT, a été réalisée à un niveau élevé afin que l'on appuie l'élaboration du profil de risque de la Direction générale. Elle a aussi conduit à l'élaboration d'un plan d'action des RH de la DLT. Toutefois, l'intégration de la GIR au processus de planification du travail n'était pas adéquate. Notre principale préoccupation résidait dans la nature officieuse de la gestion du risque au sein de la DLT. Bien que l'équipe de gestion de la DLT discute régulièrement de risque, nous avons constaté qu'elle n'avait pas toujours documenté officiellement soit les risques qui avaient été cernés, soit les stratégies pour y faire face. En l'absence de documentation officielle qui met en évidence l'approche de la DLT en matière de gestion du risque, nous n'avons aucune preuve détaillée documentée que des secteurs à haut risque et des mesures d'atténuation ont été déterminés. Compte tenu du manque de documentation prouvant le contraire, les secteurs à faible risque pourraient faire l'objet d'une attention injustifiée.

Nous tenons à signaler qu'à la suite de la récente Évaluation de la capacité de la DLT, il a été conclu qu'il existe peu de preuves de protocoles d'évaluation et d'analyse du risque officiels et solides au sein de la DLT [...] les approches servant à cerner et à analyser le risque, et à prendre les décisions qui s'imposent, se révèlent assez sporadiques et mal intégrées dans la DLT .

Avec l'appui de la Direction générale, la DLT a élaboré un plan d'action en matière de gestion afin d'assurer l'intégration de la détermination et de l'évaluation des risques dans son processus de planification pour que les risques puissent être gérés correctement. Dans le but de faciliter la communication et l'uniformité au sein de l'équipe de gestion, la DLT a aussi l'intention de documenter son processus d'évaluation du risque.

Recommandation n° 3

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs veille à ce qu'un processus formel soit mis en œuvre pour documenter les risques auxquels la DLT est exposée dans le cadre du processus de planification et pour y réagir.

Réponse de la direction

La DLT accepte cette recommandation et s'assurera d'intégrer officiellement la gestion des risques et le processus de documentation de ces derniers aux travaux du Comité de gestion de la Direction (CGD) et aux analyses hebdomadaires des risques, qu'un résumé de risques environnementaux et de l'organisation faisant référence aux analyses des risques pour le Ministère et la Direction générale, le cas échéant, sera rédigé pour le cycle de planification stratégique et qu'une section des modèles de planification opérationnelle

et du travail (comme susmentionné à la recommandation no. 1) portera sur les risques. L'examen des activités de la DLT 2007-2008 fait état de la nécessité d'accroître la capacité en matière de gestion intégrée du risque, ainsi que de planification stratégique, du rendement et des activités. Une analyse de cas est en cours d'élaboration à cet égard et les résultats approuvés seront appliqués.

Suivi, mesure et production de rapports

Le suivi systématique est un outil important servant à signaler à la direction tout changement survenu dans l'environnement, lequel changement pourrait l'obliger à modifier ou adapter ses activités de programme en conséquence. Cela dit, le SCT exige que les ministères et les agences mettent en place des systèmes qui permettront d'assurer un suivi adéquat des activités.

Nous nous attendions à constater que les activités faisaient l'objet d'un suivi systématique et que leurs résultats étaient documentés et présentés dans un rapport. Ce que nous avons constaté toutefois, c'est qu'il n'y a pas de processus officiel de suivi systématique des résultats des activités, et que l'attribution des résultats à des activités précises demeure problématique.

Suivi et lien entre les résultats et les activités

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la DLT a élaboré des indicateurs de rendement généraux pour les activités. Toutefois, elle doit faire davantage d'efforts pour établir les cibles à atteindre et les échéanciers correspondants. Les gestionnaires doivent connaître les cibles et les échéanciers pour être en mesure d'assurer un suivi et évaluer jusqu'à quel point les résultats des activités ont contribué à l'atteinte des objectifs de travail de la DLT, et enfin, de l'objectif stratégique de celle-ci, c.-à-d. réduire la prévalence du tabagisme au Canada.

Au terme de la récente Évaluation de la capacité de la DLT, on a signalé qu'il n'existait pas de fonction de suivi adéquate pour la DLT. On a constaté que l'information présentée sur le rendement semble être en grande partie limitée aux résultats de rendement annuels du ministère à l'égard du Rapport sur les plans et les priorités. On a aussi constaté que, mise à part la conformité, la mesure officielle de la charge de travail et les systèmes de mesure du rendement ne sont pas en place pour surveiller sur une base régulière le travail actuel réalisé et surveiller l'évaluation du rendement en fonction des normes concernant le niveau de service.

La DLT continue d'enregistrer des surplus de fonds importants à la fin de chaque exercice. Il s'agit d'un enjeu permanent, avec un surplus moyen de 16 % du budget total de la DLT entre les exercices 2002-2003 et 2007-2008. Nous avons remarqué que la DLT procède à des analyses mensuelles des écarts budgétaires et qu'elle a pris des mesures correctives relatives à cette question. De plus, certains des surplus s'expliquent par des raisons qui sont en dehors de son contrôle. Étant donné ces lacunes toutefois, des sommes d'argent importantes qui ont été affectées à des activités liées à la réduction du tabagisme n'ont pas été dépensées ou ont été réorientées vers des activités à l'extérieur de la DLT.

Recommandation n° 4

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs veille à ce que la DLT effectue un suivi systématique et qu'elle documente les résultats atteints à l'égard des objectifs de rendement, et que les plans de travail et les priorités soient rajustés au besoin.

Réponse de la direction

La DLT accepte cette recommandation et achèvera l'élaboration de sa stratégie de prise de décisions financières en y intégrant des principes de saine gestion financière et des examens trimestriels des dépenses effectuées en comparaison des plans opérationnels et de travail approuvés, accompagnés d'une redistribution des fonds établie en fonction des risques et du cadre de gestion des risques annuel ou mis à jour, le cas échéant d'ici octobre 2008. Rattaché à l'examen trimestriel des dépenses effectués en comparaison des plans opérationnels, sera la mise à jour et examen trimestriels de la situation et des prévisions en matière de ressources humaines associés à l'examen trimestriel des dépenses établis selon les plans de travail. La DLT continuera de produire un rapport annuel sur le rendement conformément aux exigences énoncées dans le CGRR, et y inclura notamment les nouvelles données issues des recommandations découlant de la présent vérification.

Réactions aux évaluations et aux examens

La DLT a fait l'objet d'une couverture étendue au cours de la dernière année. En 2007, une évaluation sommative des cinq premières années de la Stratégie fédérale de lutte contre le tabagisme (SFLT) a été réalisée. Cette évaluation avait pour objet d'étayer le renouvellement des conditions de subventions et des contributions de la SFLT. Le Conseil du Trésor avait aussi demandé un examen des pratiques de gestion, étant donné que la dernière évaluation formative de la Stratégie datait de 2001.

En 2007, la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs (SESC) a entrepris un examen complet à l'échelle de la Direction générale en réponse au chapitre de novembre 2006 du BVG sur *L'affectation des fonds aux programmes de réglementation – Santé Canada*. À la suite de cet examen, une Évaluation de la capacité de la DLT et une Stratégie de conformité pour la DLT ont été produites au début de 2008.

Dans les trois rapports concernant ces exercices, on a conclu que des améliorations étaient nécessaires dans des secteurs clés – y compris ceux dont il a été question précédemment – qui ont un effet direct sur l'intégrité de la DLT. Au moment de la vérification, la DLT avait des plans d'action en matière de gestion pour réagir aux constatations contenues dans les trois rapports respectifs. Dans le cas de certains secteurs, comme la mesure du rendement et la présentation de rapport sur ce dernier, la DLT a

entrepris récemment de travailler avec la Direction générale, et elle a embauché des consultants pour l'aider à améliorer son Cadre de gestion du rendement.

D'après nous, à mesure que la DLT ira de l'avant, ses réactions aux préoccupations mentionnées dans le présent rapport aideront à faire en sorte que son efficience et son efficacité soient maximisées.

Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères de vérification

| Secteurs d'intérêt | Critères de vérification |
|---|---|
| <p>Établir si le but et les systèmes et pratiques de planification de la DLT soutiennent efficacement une prise de décision éclairée.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs doivent être établis et communiqués. ▪ Les risques internes et externes importants auxquels l'organisation est exposée dans la poursuite de ses objectifs devraient être cernés et évalués. ▪ Des politiques visant à faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation et la gestion des risques auxquels elle est exposée devraient être établies, communiquées et mises en pratique, afin que les gens comprennent ce qu'on attend d'eux et connaissent l'étendue de leur liberté d'action. ▪ Des plans pour guider les efforts visant à atteindre les objectifs de l'organisation devraient être établis et communiqués. ▪ Les objectifs et les plans connexes devraient comprendre des cibles et des indicateurs de rendement mesurables. |
| <p>Établir si les systèmes et les pratiques de suivi, de mesure et de production de rapports de la DLT soutiennent efficacement une prise de décision éclairée.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ On devrait surveiller les environnements externe et interne pour obtenir des informations qui pourraient signaler la nécessité de réévaluer les objectifs de l'organisation ou le contrôle au sein de celle-ci. ▪ Le rendement devrait faire l'objet d'un suivi à l'égard des cibles et des indicateurs définis dans les objectifs et les plans de l'organisation. ▪ Les hypothèses inhérentes aux objectifs de l'organisation devraient être remises en cause périodiquement. ▪ Des procédures de suivi devraient être établies et appliquées pour que se réalisent les changements ou les actions appropriés. ▪ La direction devrait évaluer périodiquement l'efficacité du contrôle dans l'organisation et communiquer les résultats de son évaluation aux personnes envers lesquelles elle a une obligation de reddition de compte. |

Annexe B : Historique des excédents de la DLT

| INFORMATION FINANCIÈRE – PROGRAMME DE LUTTE AU TABAGISME* (non vérifié) | | | | | |
|---|-------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|---|
| Exercice financier | Fonds budgétisés | Dépenses actuelles | Excédents (déficit) | Crédits non utilisés | Fonds versés à la Direction générale |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| 2002-2003 | 65,513,803 | 61,152,974 | 4,360,829 | 4,360,829 | N/A |
| 2003-2004 | 57,398,389 | 59,049,895 | (1,651,506) | (1,651,506) | N/A |
| 2004-2005 | 53,970,446 | 40,325,615 | 13,644,831 | 1,022,831 | 12,622,000 |
| 2005-2006 | 49,576,335 | 40,442,200 | 9,134,135 | 2,511,313 | 6,622,822 |
| 2006-2007 | 46,167,788 | 41,942,201 | 4,225,587 | 639,937 | 3,585,650 |
| 2007-2008 | 48,318,796 | 35,147,517 | 13,171,279 | 7,949,056 | 5,222,223 |

Note: Excédents / Dépenses actuelles = 16%

***Source: Direction générale et données financières ministérielles (SAP)**