



## **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

### **Rapport de vérification interne**

#### **Vérification de la planification des activités ministérielles**

**Préparé par la  
Direction générale des services de vérification  
et d'assurance**

**Projet n° 13-51**

**Novembre 2013**

## TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. CONTEXTE .....	5
2. CADRE ET ENVIRONNEMENT DE RISQUE .....	6
3. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	9
4. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	10
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	11
5.1 <i>Processus de planification des activités</i> .....	11
5.2 <i>Gouvernance</i> .....	15
5.3 <i>Objectifs et attentes à l'égard de la planification des activités</i> .....	17
6. CONCLUSION.....	18
7. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	19
Annexe A : Critères de vérification.....	22
Annexe B : Politiques, lignes directrices et directives pertinentes .....	24

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AAP	Architecture d'alignement des programmes
DGR	Directeur général régional
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail
GI/TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
PAM	Plan des activités ministérielles
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDPF	Secteur du dirigeant principal des finances
SGRR	Structure de la gestion, des ressources et des résultats (Politique sur la)
SMA	Sous-ministre adjoint
SPOS	Secteur des politiques et de l'orientation stratégique

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

Le Plan de vérification axé sur le risque de 2013-2014 à 2015-2016, qui a été approuvé par le sous-ministre d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) en février 2013, prévoyait une vérification de la planification des activités ministérielles. La vérification a été identifiée comme une priorité ministérielle à AADNC, puisque la planification stratégique et opérationnelle est essentielle à l'harmonisation des ressources. En outre, la planification est intrinsèquement complexe au Ministère en raison du nombre élevé et de la vaste portée des programmes offerts et des liens entre eux.

La *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* (SGRR) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada établit des exigences de haut niveau qui servent d'assises à la gestion des activités ministérielles et à la planification stratégique. Le processus annuel de planification des activités à AADNC, qui vise à faciliter la gestion de priorités concurrentes en fonction des ressources disponibles, suppose l'élaboration de plans d'activités par chaque secteur et chaque bureau régional au sein du Ministère, ainsi que, à un échelon supérieur, la préparation du Plan d'activités ministériel (PAM). Le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique (SPOS) supervise le processus de planification des activités, ce qui l'amène à fournir des conseils aux autres secteurs ainsi qu'aux bureaux régionaux pour la préparation de leurs plans d'activités, en plus de veiller lui-même à l'élaboration du PAM. Les plans d'activités sectoriels et régionaux servent de fondement à la reddition des comptes. Le contenu des rapports trimestriels préparés pour suivre les progrès à l'égard des engagements pris et des résultats attendus s'appuie sur ces plans.

La mise en place d'une infrastructure efficiente et efficace pour la planification stratégique à AADNC est un exercice foncièrement difficile. L'horizontalité, la vaste portée et la complexité des priorités d'AADNC exigent l'élaboration d'orientations éclairées et de plans documentés qui sont bien harmonisés. De plus, l'évolution des processus de planification des activités est plus rapide dans certains secteurs que d'autres. Ajoutons à cela que les ressources allouées à la planification des activités ne sont pas les mêmes d'un secteur à l'autre, et que les connaissances et l'expertise de chacun varient. Ces facteurs et quelques autres soulèvent une série de risques inhérents qui peuvent miner la capacité d'AADNC d'atteindre ses objectifs au chapitre de la planification des activités. Malgré ce contexte comportant des risques, la planification reste une pratique de gestion clé à l'appui d'une bonne intendance, de la réalisation d'activités efficaces et de la reddition des comptes auprès du public et des parlementaires. C'est dans ce contexte, marqué par une reconnaissance des risques et de l'importance de la planification par rapport au mandat d'AADNC, que la vérification de la planification des activités ministérielles a été menée.

## **Objectif et portée de la vérification**

Cette vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité des mécanismes de gestion utilisés pour la planification des activités ministérielles ainsi que pour l'assurance de la conformité aux

exigences établies par le SCT et le Ministère. Elle avait plus particulièrement pour objectif d'évaluer la mesure dans laquelle les processus de planification des activités ministérielles :

- facilitent l'élaboration de plans efficaces, significatifs et utiles pour guider les décisions et les mesures de surveillance;
- démontrent une utilisation efficace des ressources ministérielles allouées à la planification;
- sont conformes à la *Politique sur la SGRR* du SCT (notamment l'exigence en vertu de laquelle la planification des activités ministérielles doit favoriser la déclaration de l'information concernant les programmes d'AADNC).

La portée de la vérification prévoyait l'examen des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle qui ont été introduits pour appuyer une planification adéquate et efficace des activités à l'échelle ministérielle. Axée sur le plus récent cycle de planification, soit celui de 2013-2014, la vérification a tenu compte des processus de planification des activités suivis dans différents secteurs, mais elle ne contient pas un examen détaillé de chacun.

### ***Énoncé de conformité***

La vérification de la planification des activités ministérielles est conforme aux normes de vérification internes du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

### ***Points forts observés***

La vérification a permis de relever un certain nombre de points forts relativement aux plans et aux processus de planification des activités des secteurs, ainsi qu'en ce qui a trait à la surveillance et à l'engagement des cadres supérieurs. Mentionnons plus particulièrement les points forts suivants :

- L'amélioration des plans sectoriels – Les initiatives prises par la haute direction pour améliorer ses processus de planification des activités ont mené à l'élaboration de plans qui définissent mieux les priorités et les engagements sectoriels.
- L'uniformité verticale – Les plans d'activités établis aux échelons inférieurs correspondent constamment aux objectifs ministériels plus vastes.
- La reddition des comptes à l'égard des engagements en matière de planification – D'après des données probantes recueillies au cours d'entrevues, les engagements pris en matière de planification correspondent aux objectifs des ententes de rendement de la direction.
- L'engagement et la surveillance des cadres supérieurs – La haute direction, y compris à l'échelon du sous-ministre délégué, participe activement à l'examen et à la surveillance des plans d'activités sectoriels et régionaux.

## **Conclusion**

La vérification a permis de constater que les mécanismes de gestion nécessaires à l'appui de la planification des activités ministérielles sont en place, à la fois dans les secteurs et les bureaux régionaux ainsi que dans l'ensemble du Ministère. Cependant, il serait possible d'améliorer à la fois l'efficacité et l'efficacite de la planification des activités au sein du Ministère. De fait, il y aurait lieu d'améliorer les éléments suivants :

- la mesure dans laquelle les processus favorisent la réalisation d'activités de planification adaptées et efficaces, notamment en ce qui a trait à leur jalonnement et à l'échéancier des processus de planification;
- l'assurance de la qualité garantie dans la rédaction des ébauches de plans d'activités dans les secteurs et dans l'ensemble du Ministère;
- la clarté des objectifs et des attentes du Ministère, qui concourent à l'évolution constante des pratiques de planification.

## **Recommandations**

La vérification a révélé des domaines pour lesquels les contrôles de gestion pourraient être améliorés et a formulé les quatre recommandations suivantes.

La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit :

1. prendre des mesures supplémentaires pour faciliter la collaboration avec le Secteur du dirigeant principal des finances (SDPF) et la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) en vue d'harmoniser l'échéancier des activités de planification et d'introduire, en tenant compte du niveau actuel des ressources, des processus pour intégrer de façon efficace les besoins en ressources liés aux priorités et aux engagements en matière de planification, en plus de s'assurer que ces processus favorisent une horizontalité dans les différents plans d'activités sectoriels lorsqu'il y a partage de responsabilités et que des dépendances existent entre les secteurs;
2. développer des mécanismes de soutien (p. ex. activités de formation supplémentaires, conseils axés sur l'établissement et la mise en œuvre de nouveaux processus, outils) et orienter davantage les secteurs dans l'élaboration de processus de planification efficaces et efficaces tout en tenant compte du niveau actuel des ressources;
3. en tenant compte du niveau actuel des ressources, concevoir et mettre en œuvre un cadre de gouvernance qui favorise l'assurance de la qualité et la surveillance en définissant les attentes à l'égard des secteurs pendant que ceux-ci élaborent leurs plans d'activités, en fournissant du soutien par l'examen des plans afin d'en assurer la qualité et la cohérence, et en abordant la question de l'harmonisation des priorités et des exigences en matière de ressources que les plans sectoriels ont en commun;

4. faciliter l'élaboration des attentes ministérielles et d'une stratégie connexe pour appuyer la planification des activités dans l'ensemble d'AADNC, en tenant compte du niveau actuel des ressources, et préparer des directives générales (p. ex. lignes directrices) afin d'aider les secteurs à optimiser la valeur de leurs activités de planification dans leur contexte propre et veiller à leur uniformisation à l'échelle du Ministère de sorte que les plans soient à la fois adaptés et intégrés.

### ***Réponse de la direction***

La direction approuve les constatations, a accepté les recommandations contenues dans le rapport et elle a élaboré un plan d'action afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction est inclus dans le présent rapport.

# 1. CONTEXTE

La *Politique sur la SGRR* du SCT établit des exigences de haut niveau qui servent d'assises à la gestion des activités ministérielles et à la planification stratégique. Cette politique exige plus particulièrement que chaque ministère et chaque organisme mettent en place un cadre commun pour la définition des programmes de même que pour la collecte, l'utilisation et la déclaration de renseignements financiers et non financiers concernant ces programmes. Il est important de répondre à cette exigence, non seulement pour assurer une planification solide et des décisions éclairées dans les ministères, surtout en ce qui concerne l'affectation des ressources, mais aussi pour garantir la transmission de renseignements financiers et non financiers intégrés au Parlement.

L'établissement d'une SGRR dans chaque ministère est un élément clé du Système de gestion des dépenses, car cette structure permet de disposer d'un cadre commun qui rassemble les renseignements financiers et non financiers à l'échelle du gouvernement. La politique, mise en œuvre en vertu de l'article 7 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, fournit aux ministères la marge de manœuvre et les pouvoirs discrétionnaires dont ils ont besoin pour concevoir et gérer leurs programmes de la manière la plus susceptible de fournir des résultats pour les Canadiens, réitérant ainsi la promesse faite par le gouvernement de renforcer la gestion et la reddition de comptes dans le secteur public, conformément au *Cadre de responsabilisation de gestion*, en fournissant une base normalisée pour la production de rapports sur l'appariement des ressources, des programmes et des résultats.

Bien que les organismes centraux n'aient pas défini d'exigences ministérielles plus précises, on observe une tendance, dans l'ensemble du gouvernement, qui témoigne de la grande importance que revêt la planification efficace des activités. Le *Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique* du greffier du Conseil privé indique que « la planification est le fondement d'une gestion axée sur l'excellence » et qu'elle « doit être accompagnée d'une mise en œuvre efficace et de solides rapports sur les résultats ». Le *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique*, préparé à la demande du greffier du Conseil privé en décembre 2008, insiste sur l'importance cruciale de la planification des activités dans toutes les organisations et rappelle qu'il s'agit d'un exercice souvent difficile lorsque les organisations sont grandes et complexes. Une bonne planification exige la détermination de priorités clairement définies et d'un processus pour aligner efficacement les meilleures ressources sur ces priorités.

Chaque année, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) prépare un Rapport sur les plans et les priorités au Parlement qui comprend les résultats stratégiques du Ministère, l'architecture d'alignement des programmes (AAP), les priorités organisationnelles, les principaux risques et l'utilisation prévue des ressources. Le présent document, dont le contenu doit être combiné avec les priorités de haut niveau du sous-ministre et du Comité de la

haute direction d'AADNC, indique la voie à suivre et sert de fondement au plan des activités ministérielles (PAM)<sup>1</sup>.

Le PAM d'AADNC est une feuille de route de trois ans, préparée à partir des plans d'activités des secteurs et des régions. Lorsqu'il est lu parallèlement au Rapport sur les plans et les priorités, le PAM présente de façon plus détaillée les moyens par lesquels le Ministère prévoit atteindre ses objectifs. Le PAM se veut un guide destiné à la haute direction et un outil facilitant la communication avec tout le personnel afin de veiller à ce que les objectifs et les stratégies correspondent aux résultats escomptés. Il est structuré en fonction de l'AAP afin de faciliter le suivi des progrès dans le cadre du processus d'établissement de rapports trimestriels.

Le processus annuel de planification des activités à AADNC comprend l'élaboration de plans d'activités par secteur et pour chaque bureau régional du Ministère, dans le but de faciliter la gestion de priorités concurrentes en fonction des ressources disponibles. Le SPOS supervise le processus de planification des activités, ce qui l'amène à fournir des conseils aux autres secteurs ainsi qu'aux bureaux régionaux pour la préparation de leurs plans d'activités, en plus de veiller lui-même à l'élaboration du PAM. En plus d'être essentiels à l'établissement des priorités et à l'affectation des ressources, les plans d'activités sectoriels et régionaux servent d'assises à la reddition des comptes. Les progrès réalisés à l'égard des engagements pris et des résultats attendus sont suivis au moyen de rapports trimestriels. À la fin de l'exercice, le contenu des rapports trimestriels ainsi que les données supplémentaires que fournissent les secteurs et les régions facilitent la préparation du Rapport ministériel sur le rendement. Le Ministère répond ainsi aux exigences relatives au processus à suivre, établies dans la *Politique sur la SGRR*.

## 2. CADRE ET ENVIRONNEMENT DE RISQUE

Pour élaborer et mettre en œuvre une infrastructure de planification efficace et tirer pleinement partie de la valeur qu'apporte la planification des activités, il ne suffit pas de déterminer des objectifs et des engagements opérationnels et d'en suivre les progrès. Conformément aux attentes du greffier du Conseil privé<sup>2</sup>, il y a lieu d'intégrer les plans d'activités aux plans d'obtention des ressources correspondants. Par conséquent, plusieurs autres processus faisant

---

<sup>1</sup> Même si le plan d'activités ministériel d'AADNC (un plan triennal mis à jour annuellement) conservera le même nom en français, il est à noter que le titre anglais, *Corporate Business Plan*, deviendra *Departmental Business Plan* à compter de 2013-2014. Aux fins du présent rapport, le plan d'activités préparé chaque année par le Ministère continuera d'être désigné en anglais sous le nom de *Corporate Business Plan*.

<sup>2</sup> Dans son *Quatorzième rapport annuel au premier ministre* (2007), le greffier du Conseil privé a présenté l'objectif de renouvellement de la fonction publique et a formé un comité de sous-ministres chargé de diriger le programme de renouvellement. Depuis ce temps, le comité a élaboré des plans d'action annuels en vue de faire progresser les priorités relatives au renouvellement de la fonction publique, parmi lesquelles figure la planification.

partie du cadre de planification d'AADNC doivent interagir avec les plans d'activités des secteurs et avoir une incidence sur ceux-ci. Ils comprennent les processus de planification financière et des ressources humaines menés par les secteurs chaque année.

Lorsque la planification intégrée des activités est bien effectuée, sa valeur avantage le gestionnaire du secteur public en :

- établissant et communiquant des priorités claires à l'appui d'orientations, d'investissements et d'activités cohérentes et harmonisées;
- permettant de faire les choix difficiles et les compromis nécessaires lorsqu'il y a un manque de ressources;
- fournissant une structure et une orientation en période de transformation organisationnelle, assurant ainsi la résilience;
- établissant la base d'une reddition des comptes rigoureuse.

La concrétisation de cette valeur dépend de certains éléments de base<sup>3</sup> dont :

- un point de départ commun et une compréhension commune des exigences;
- des mécanismes de gouvernance qui permettent aux responsables dans l'ensemble de l'organisation de participer à des discussions sur les priorités et les choix;
- des commentaires, recueillis en fonction d'une démarche ascendante, sur la façon de répondre aux objectifs opérationnels;
- la capacité d'analyser et de tenir compte des risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs;
- un processus et une culture qui accordent de l'importance à la planification efficace et qui sont assez maniables pour s'adapter aux priorités en évolution qui caractérisent inévitablement les activités du gouvernement.

AADNC a commencé à se pencher sur certains de ces éléments de base. Il est cependant important de noter que, pour le Ministère, l'établissement d'une infrastructure de planification efficace présente un défi en soi, plus précisément en raison des facteurs suivants :

- **Le Ministère mène des activités complexes avec de multiples intervenants :** L'horizontalité, la vaste portée et la complexité des priorités d'AADNC exigent l'élaboration d'orientations éclairées et de plans documentés qui sont bien harmonisés. De plus, en période de restrictions budgétaires, il convient de dégager les synergies afin de pouvoir tirer parti de toutes les occasions et d'éviter les dédoublements et les

---

<sup>3</sup> *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale*. Décembre 2008.

chevauchements coûteux, des facteurs qui sous-tendent une planification intégrée efficace.

- **Les obligations ministérielles et administratives sont grandissantes** : De plus en plus, les gestionnaires du secteur public sont appelés à appuyer les exigences du Ministère et des organismes centraux. La mise en place de processus de planification solides et cohérents dans un contexte déjà marqué par un important fardeau redditionnel rend plus difficile d'articuler la proposition de valeur de la planification et peut mener à percevoir celle-ci comme une simple exigence de conformité. Bien que la cohérence et la coordination soient nécessaires, la souplesse l'est aussi. Par conséquent, les mécanismes qui sous-tendent l'établissement des orientations doivent simultanément fournir une structure et une valeur, tout en demeurant suffisamment souples et efficaces pour naviguer parmi les changements et les complexités qui caractérisent l'environnement d'affaires d'AADNC.
- **Les directives sur la planification sont limitées** : Malgré les orientations des organismes centraux et l'importance accordée à la planification, très peu de directives centrales existent sur les attentes et les méthodes liées à la planification. Au Ministère, les pratiques et processus actuels sont décentralisés au sein des secteurs et parmi eux. Des directives sans visée normative réelle sont données aux secteurs, ce qui leur laisse la marge de manœuvre nécessaire pour adapter les processus de planification à leurs propres activités. Cependant, cela entraîne forcément des obstacles sur le plan de la cohérence, lesquels peuvent s'aggraver avec le roulement de personnel clé.
- **La planification des activités est relativement nouvelle et son évolution s'inscrit dans un cycle de planification plus large** : La planification des activités sectorielles est relativement nouvelle au sein du Ministère et elle découle du processus trimestriel de présentation de rapports. Les processus de planification des activités au sein des divers secteurs évoluent manifestement, plus ou moins rapidement selon le cas. Les processus de planification annuelle du Ministère incluent plusieurs secteurs. En plus de la planification des activités, les secteurs doivent préparer chaque année des plans financiers, de ressources humaines (RH), de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI), d'approvisionnement et d'investissement. Cette importante charge de travail liée à la planification, ainsi que le grand nombre de secteurs, font paraître la planification comme une tâche lourde qui demande beaucoup de temps plutôt qu'une bonne pratique opérationnelle essentielle à la réalisation des objectifs.
- **La quantité de ressources consacrées à la planification varie** : Actuellement, les secteurs consacrent chacun un volume de ressources différent à la planification des activités. Les connaissances et l'expertise varient également, selon les antécédents professionnels du personnel chargé de la planification ou de la gestion au sein du secteur. Cette situation s'explique, en partie, par l'incidence du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) et la récente initiative du Ministère de créer des services de gestion des opérations au sein des secteurs. Bien que la réalité du PARD fait de ce plan la principale raison derrière la planification des activités (notamment l'exigence visant

l'établissement de priorités rigoureuses et justifiables et la gestion judicieuse de ressources limitées), les réductions de personnel et les changements que génère le PARD rendent la planification d'autant plus difficile.

Ces facteurs, considérés individuellement ou dans leur ensemble, exposent AADNC à une gamme de risques intrinsèques qui peuvent nuire à sa capacité de réaliser ses objectifs en matière de planification des activités. Malgré ces risques, la planification demeure une pratique de gestion fondamentale qui appuie la gérance, l'efficacité des activités et la responsabilité envers le public et les parlementaires.

C'est dans le contexte de ces risques et de l'importance de la planification pour les activités d'AADNC que la vérification des activités ministérielles a été menée.

### **3. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

#### **3.1 Objectif de la vérification**

L'objectif de la vérification vise à évaluer la pertinence et l'efficacité des mécanismes de gestion utilisés pour la planification des activités ministérielles ainsi que pour l'assurance de la conformité aux exigences établies par le SCT et le Ministère. Elle a plus particulièrement pour objectif d'évaluer la mesure dans laquelle les processus de planification des activités ministérielles :

- i. appuient l'élaboration de plans efficaces, significatifs et utiles pour guider les décisions et les mesures de surveillance;
- ii. témoignent d'une utilisation efficace des ressources ministérielles allouées à la planification ;
- iii. sont conformes à la *Politique sur la SGRR* du SCT (notamment l'exigence en vertu de laquelle la planification des activités ministérielles doit favoriser la déclaration de l'information concernant les programmes d'AADNC).

#### **3.2 Portée de la vérification**

La portée de la vérification prévoyait l'examen des mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle qui ont été introduits pour appuyer une planification adéquate et efficace des activités à l'échelle ministérielle. Plus précisément, l'exercice a permis d'évaluer :

- i. les structures de gouvernance et les processus connexes à l'appui du contrôle de la qualité, de l'intégration et de la surveillance des processus de planification des activités;
- ii. les processus, les outils et les autres mécanismes à l'appui de l'intégration, dans la planification ministérielle, de rapports sur le rendement et d'information sur le risque;
- iii. les contrôles qui soutiennent et favorisent la planification efficace des activités ministérielles, y compris les contrôles qui appuient :

- une approche cohérente et intégrée en matière de planification des activités ministérielles et de production des rapports connexes;
- l'intégration d'objectifs opérationnels clairement définis dans les plans officiels;
- une communication efficace et une compréhension commune des priorités ministérielles;
- une surveillance efficace et en temps opportun des progrès en fonction des plans.

La vérification devait comprendre un examen de tout le cycle de planification pour l'exercice 2012-2013, y compris de la façon dont les résultats des plans d'activités de 2011-2012 ont été intégrés dans ceux de 2012-2013 et dont les résultats des plans d'activités de 2012-2013 ont été compilés et intégrés dans ceux de 2013-2014. Les processus de planification des activités propres à quatre secteurs devaient être pris en compte en fonction d'une perspective d'échantillonnage. Cependant, les entrevues initiales avec le personnel de la planification au sein de ces quatre secteurs démontrent que d'importants changements ont été apportés aux processus de planification entre les exercices 2012-2013 et 2013-2014. Par conséquent, la vérification a porté principalement sur le plus récent cycle de planification, soit celui de 2013-2014.

Bien que la vérification n'ait pas compris un examen détaillé des processus de planification des activités propres à des bureaux régionaux et à des secteurs en particulier, les pratiques ont été évaluées, car elles sont considérées comme faisant partie intégrante de l'ensemble du processus de planification des activités ministérielles.

## 4. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification du plan d'activités ministériel a été effectuée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du SCT et aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. L'équipe de vérification a examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de ses conclusions.

Les principales techniques de vérification utilisées sont les suivantes :

- entrevues menées auprès de gestionnaires et d'employés clés de divers secteurs et régions;
- examen de la documentation ministérielle principale portant sur le plan d'activités ministériel et des documents, politiques et lignes directrices de l'organisme central;
- évaluation des plans d'activités de 2012-2013 et de 2013-2014 de quatre secteurs choisis à des fins d'échantillonnage, ainsi qu'une évaluation plus restreinte des plans d'activités de bureaux régionaux et d'autres secteurs au fur et à mesure qu'ils s'accumulaient lors de l'étape du déroulement de la vérification.

L'approche utilisée pour atteindre l'objectif de vérification consistait, entre autres, à établir des critères de vérification permettant de formuler des observations et de tirer des conclusions. Les critères de vérification en question figurent à l'annexe A.

## **5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **5.1 Processus de planification des activités**

Le processus annuel de planification des activités à AADNC nécessite l'élaboration de plans d'activités pour chacun des secteurs et des bureaux régionaux du Ministère et la rédaction d'un plan d'activités ministériel de niveau supérieur. Les secteurs ont la souplesse d'élaborer des processus de planification des activités qui répondent le mieux à leurs besoins. En examinant la planification des activités d'un certain nombre de secteurs échantillonnés, la vérification a permis de conclure que des initiatives ont été entreprises par la haute direction des secteurs et des régions afin d'améliorer leur processus annuel de planification des activités. Des processus plus solides sont mis sur pied, ce qui mène à des plans d'activités qui définissent mieux les priorités et les engagements en matière de planification des secteurs et illustrent davantage l'harmonisation avec l'AAP du Ministère et ses priorités.

Bien que les initiatives entreprises par la haute direction des secteurs entraînent des améliorations dans les plans d'activités sectoriels et régionaux, trois (3) possibilités d'améliorer les processus de planification des activités, tant à l'échelle des secteurs que du Ministère, ont été relevées et aideraient à :

- l'élaboration de plans d'activités sectoriels appuyés par des plans financiers et des plans de RH (c.-à-d., l'intégration);
- l'élaboration de plans d'activités sectoriels qui s'harmonisent horizontalement avec les plans d'autres secteurs (c.-à-d., déterminer les points d'intersection ou les responsabilités partagées pour les résultats et les dépendances associés);
- l'élaboration de plans d'activités sectoriels de manière plus simplifiée (c.-à-d., de façon opportune, adaptée, harmonisée et rentable).

Les observations de la vérification relatives à ces trois (3) possibilités sont relatées dans les pages qui suivent.

#### **5.1.1 Intégrer les plans d'activités sectoriels aux plans financiers et aux plans de ressources humaines**

Dans le *Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique*, le greffier du Conseil privé a défini la planification intégrée comme un des quatre « piliers du renouvellement » dans la culture organisationnelle des ministères fédéraux. Plus particulièrement, le plan d'action soutient ce qui suit :

*« La planification est le fondement d'une gestion axée sur l'excellence. Elle doit être accompagnée d'une mise en œuvre efficace et de solides rapports sur les résultats. L'objectif consiste à orienter les ressources humaines, financières, matérielles et*

*informationnelles nécessaires et à les intégrer dans la planification en vue de permettre au gouvernement de s'acquitter de son mandat. »<sup>4</sup>*

À AADNC, les processus annuels de planification nécessitent qu'en plus d'élaborer des plans d'activités, les secteurs et les bureaux régionaux dressent aussi des plans financiers, des plans de RH, des plans de GI/TI, des plans d'approvisionnement et des plans d'investissement. Un grand nombre de ces processus de planification se font de manière indépendante et sont soutenus par différentes fonctions internes au sein de trois secteurs, notamment le SPOS, le SDPF et la DGSRHMT.

Étant donné la nature interdépendante de ces activités de planification et l'importance capitale de la planification des activités pour le Ministère, les vérificateurs s'attendaient à ce que les processus de planification ministériels associés aux activités, aux ressources et aux RH soient *intégrés et harmonisés* de façon appropriée. Ils s'attendaient aussi à ce que les processus de planification des activités des secteurs comprennent l'identification des ressources financières et humaines nécessaires pour appuyer les priorités et les engagements en matière de planification compris dans les plans d'activités.

*Intégration à la planification financière et à la planification des RH.* Bien que les plans d'activités sectoriels présentent des priorités et des engagements en matière de planification précis, la vérification a révélé qu'ils ne traitent pas des exigences relatives aux ressources nécessaires à réaliser ces priorités et ces engagements. Les plans d'activités sectoriels examinés pendant la vérification faisaient mention des résultats attendus et des jalons relatifs à des engagements précis en matière de planification, mais n'indiquaient pas les ressources financières et humaines nécessaires pour remplir ces engagements. De plus, la vérification a permis de déterminer que les processus de planification des activités des secteurs ne comprenaient aucune exigence explicite pour illustrer le lien entre les ressources disponibles et les priorités et engagements établis par le secteur.

*Harmonisation avec l'échéancier de la planification financière et des RH.* La vérification a aussi permis de constater que, depuis deux ans, l'échéancier des processus de planification des activités ne s'harmonise pas avec celui des processus de planification du Ministère associés (c.-à-d., planification financière et des RH). Le lancement officiel du processus de planification des activités pour 2012-2013 et 2013-2014 s'est fait après le début de l'exercice. La haute direction du SPOS a indiqué que le processus de planification des activités a été retardé en 2012-2013 en raison du PARD et du besoin du Ministère (et de ses secteurs) de tenir compte de l'orientation fournie dans le budget fédéral de 2012 et de l'intégrer. Le retard dans le cycle de planification de 2012-2013 a entraîné un retard pour le lancement de celui de 2013-2014<sup>5</sup>. La

---

<sup>4</sup> *Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique* du greffier du Conseil privé.

<sup>5</sup> Malgré le retard du lancement du cycle de la planification des activités de 2013-2014, certains secteurs ont commencé leur processus de planification des activités avant le lancement officiel du SPOS.

haute direction du SPOS a ajouté que des efforts sont déployés afin de tenter de réaligner les échéanciers de ces processus de planification pour 2014-2015.

Lorsque les activités de planification opérationnelle, financière et des RH seront suffisamment intégrées dans l'ensemble du Ministère, le risque que les ressources ne suffisent pas aux engagements en matière de planification ou que les ressources ne soient pas attribuées efficacement sera réduit.

### **5.1.2 Harmoniser les plans d'activités sectoriels – partage des responsabilités et dépendances**

Les activités d'AADNC sont complexes et touchent de nombreux intervenants. L'horizontalité, la vaste portée et la complexité des priorités du Ministère exigent l'élaboration d'orientations éclairées et de plans documentés qui sont bien harmonisés. Étant donné que les activités des secteurs et des régions sont étroitement liées, les vérificateurs s'attendaient à des processus de planification des activités ministérielles qui appuient l'harmonisation horizontale des plans sectoriels et des priorités et qui déterminent clairement les points d'intersection et les responsabilités partagées ou les domaines où des relations de dépendances<sup>6</sup> existent.

La plupart du temps, les secteurs et les bureaux régionaux élaborent leurs plans d'activités en même temps. Cela peut entraîner des difficultés lorsque les priorités et les engagements en matière de planification d'un secteur nécessitent le soutien d'un ou de plusieurs secteurs ou régions. Les secteurs ont la souplesse d'élaborer leurs propres processus pour mettre sur pied des plans d'activités, ce qui signifie qu'ils peuvent ou non établir des relations avec d'autres secteurs afin de déterminer les points d'intersection, les responsabilités partagées et les dépendances. Alors que le SPOS favorise l'alignement horizontal pendant le processus de planification des activités par sa lettre d'appel et les travaux effectués pour aider les secteurs à élaborer leurs plans, il n'examine pas les plans sectoriels et régionaux avec l'intention particulière d'assurer l'alignement horizontal des plans et des priorités.

Sans l'alignement horizontal des plans d'activités de l'ensemble des bureaux régionaux et des secteurs, des écarts et des inefficacités (activités redondantes, non coordonnées et conflictuelles, etc.) risquent de survenir. De plus, le Ministère court le risque que des secteurs qui travaillent à contre-courant empêchent de fournir les résultats souhaités, ce qui pourrait mener à une atteinte à la réputation. La portée du partage des responsabilités et de la dépendance mutuelle entre les régions et les secteurs est particulièrement préoccupante. Étant donné la portée de ces relations, il est essentiel que les plans sectoriels et régionaux et les

---

<sup>6</sup> Des éléments de responsabilité partagée existent lorsque les priorités et les engagements du Ministère sont soutenus par deux secteurs ou plus, alors que les relations de dépendance existent lorsqu'un secteur est tenu d'obtenir des résultats, mais compte sur un autre secteur pour y arriver ou obtenir du soutien (p. ex. dans le cas des régions et des services internes).

processus de planification tiennent compte de manière explicite des domaines de partage des responsabilités et de dépendance.

### **5.1.3 Le besoin de simplifier l'élaboration des plans d'activités sectoriels**

Compte tenu de la marge de manœuvre dont les secteurs et les bureaux régionaux bénéficient afin d'adopter des processus de planification qui répondent à leurs besoins, les vérificateurs s'attendaient à des processus de planification sectoriels (et ministériels) flexibles et simplifiés permettant à la haute direction de planifier et de dresser la liste des priorités de manière opportune, adaptée, harmonisée et rentable. Le besoin de processus simplifiés est jugé particulièrement important en raison de la réduction du personnel dans les secteurs prévue par le PARD.

La vérification a permis de constater que les secteurs travaillent en vue d'élaborer des processus de planification des activités plus solides, ce qui mène à des plans d'activités dont les priorités et les engagements en matière de planification sont mieux définis. Toutefois, les processus et les procédures en place dans les secteurs qui visent à élaborer les plans ne sont pas adéquatement simplifiés. La planification des activités évolue au Ministère et la vérification révèle que certains processus sectoriels arrivent à maturité à des rythmes différents. Certains secteurs ont une longueur d'avance sur d'autres pour ce qui est de la qualité globale et de la rapidité d'exécution de leurs plans d'activités et des processus associés.

Bien que le SPOS appuie la diffusion des pratiques exemplaires par des initiatives comme les réunions mensuelles du forum sur la planification intégrée, la production de rapports, la gestion et l'analyse, les secteurs ont exprimé le désir de recevoir davantage de soutien de la part du SPOS pour élaborer leurs processus de planification afin que ceux-ci soient plus opportuns, mieux adaptés et plus rentables. En outre, les secteurs et les régions bénéficieraient d'un processus structuré pour la diffusion des pratiques exemplaires par le SPOS (voir le paragraphe 5.3).

Un manque de processus souples et simplifiés peut mener à une utilisation inefficace des ressources du Ministère consacrées au processus de planification. Si la haute direction juge que les processus de planification actuels sont simplifiés et efficaces, les secteurs seront encouragés à augmenter leurs efforts afin d'élaborer des processus de planification solides qui soutiennent des plans efficaces et utiles.

#### ***Recommandations :***

1. La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit prendre des mesures supplémentaires pour faciliter la collaboration avec le SDPF et la DGSRHMT en vue d'harmoniser l'échéancier des activités de planification et d'introduire, en tenant compte du niveau actuel des ressources, des processus pour intégrer de façon efficace les besoins en ressources liés aux priorités et aux engagements en matière de planification, en plus de s'assurer que ces processus favorisent une horizontalité dans les différents plans d'activités sectoriels lorsqu'il y a partage de responsabilités et que des dépendances existent entre les secteurs.

2. La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit développer des mécanismes de soutien (p. ex. activités de formations supplémentaires, conseils axés sur l'établissement et la mise en œuvre de nouveaux processus, outils) et orienter davantage les secteurs dans l'élaboration de processus de planification efficaces et efficaces tout en tenant compte du niveau actuel des ressources.

## **5.2 Gouvernance**

Le cadre de gouvernance et les processus associés qui soutiennent l'assurance de la qualité et la surveillance des processus de planification des activités sont considérés essentiels à la planification efficace des activités. Selon le *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale* (décembre 2008), le leadership est le « principal catalyseur » de la planification intégrée. En particulier concernant la gouvernance, le rapport soutient « qu'il est indispensable d'exiger que les cadres supérieurs énoncent clairement les attentes en matière de gouvernance, d'imputabilité et de rendement ».

À la lumière de l'approche décentralisée d'AADNC face à l'élaboration des plans d'activités sectoriels et régionaux, la vérification a relevé le besoin d'améliorer la structure de gouvernance soutenant la planification des activités d'AADNC par :

- la définition des attentes relatives à l'assurance de la qualité à l'échelle des secteurs afin de favoriser la qualité et l'élaboration détaillée des plans d'activités sectoriels;
- la surveillance à l'échelle du Ministère visant à favoriser la cohérence des plans sectoriels et l'harmonisation des priorités communes et transversales et des exigences en matière de ressources.

Les observations de la vérification concernant la structure de gouvernance en appui à la planification des activités sont présentées ci-dessous.

### **5.2.1 Assurance de la qualité à l'échelle des secteurs**

Les secteurs ont la souplesse d'élaborer les processus de planification des activités qui répondent le mieux à leurs besoins. Le personnel de la Direction de la gestion axée sur les résultats au sein du SPOS examine les plans d'activités sectoriels au besoin. Les conseillers principaux en matière de résultats stratégiques (au SPOS, mais faisant partie d'une autre direction) sont disponibles pour fournir de l'orientation et des conseils aux secteurs pendant qu'ils élaborent leurs plans d'activités. Cependant, il incombe aux secteurs et aux bureaux régionaux d'établir leurs propres plans d'activités, lesquels nécessitent l'approbation du sous-ministre adjoint (SMA) ou du directeur général régional (DGR) avant d'être soumis au SPOS en vue du plan d'activités ministériel. Dans le cadre de la vérification, on s'attendait à ce que des processus d'assurance de la qualité efficaces aient été élaborés à l'échelle des secteurs afin d'assurer que les plans d'activités étaient étudiés, mis en question et examinés soigneusement avant d'être soumis au SPOS.

La vérification a permis de déterminer que les plans d'activités sectoriels sont approuvés par les dirigeants des secteurs concernés (p. ex. le SMA). Dans certains secteurs, le processus de planification des activités comprend également l'examen officiel de l'ébauche des plans sectoriels par des membres de la haute direction subordonnés au SMA (DG, DGR) avant la présentation au SMA pour approbation. Par contre, la vérification a permis de constater que les attentes du Ministère concernant l'assurance de la qualité n'avaient pas encore été définies ou documentées par les divers secteurs ou par le SPOS au nom du Ministère. Même si la plupart des secteurs étaient en mesure de dresser les grandes lignes du processus selon lequel les plans d'activités sont élaborés, les processus ne montraient pas avec cohérence la façon dont l'assurance de la qualité était suffisamment incorporée dans l'approbation des plans d'activités. Par exemple, les planificateurs des secteurs chargés d'intégrer les commentaires de la direction ou de la direction générale dans les plans sectoriels peuvent ne pas avoir le temps ou les compétences pour formuler des critiques ou examiner en profondeur ces commentaires en tenant compte des priorités et des engagements en matière de planification de l'ensemble des secteurs.

Un manque d'attentes bien définies relatives à l'assurance de la qualité peut mener à des plans d'activités qui ne sont pas cohérents en ce qui a trait à la qualité et à la quantité de détails fournis sur les engagements en matière de planification, les cibles et les jalons.

### **5.2.2 Surveillance à l'échelle du Ministère**

Comme il a été mentionné précédemment, la vaste portée et la complexité des priorités d'AADNC nécessitent l'élaboration de directives et de plans éclairés et harmonisés de manière adéquate. En appui à ces directives et à ces plans, les vérificateurs s'attendaient à ce que les plans d'activités soient soumis à la surveillance du Ministère afin d'assurer leur cohérence et leur qualité, et à ce que les priorités et les exigences en matière de ressources soient intégrées et harmonisées de manière appropriée.

La vérification a permis de constater que le sous-ministre délégué joue un rôle indispensable dans la surveillance du processus de planification des activités du Ministère. En plus de passer en revue les rapports trimestriels des bureaux régionaux et des secteurs, le sous-ministre délégué a examiné les plans d'activités de certains secteurs pour 2013-2014. À la lumière des renseignements fournis par la haute direction du SPOS, l'examen mené par le sous-ministre délégué a été réalisé en fonction de risques (c.-à-d., les résultats des rapports trimestriels étaient pris en considération lors de la sélection des plans sectoriels à examiner).

Le travail du sous-ministre délégué donne le ton aux échelons supérieurs et aide à planifier les activités et, plus particulièrement, à fournir la base sur laquelle les plans d'activités sont utilisés afin de surveiller les progrès réalisés par rapport aux objectifs opérationnels. Cependant, et malgré la participation directe du sous-ministre délégué, la vérification n'a pas permis de déterminer si des attentes relatives à la surveillance au Ministère avaient été définies dès le début.

Un cadre de gouvernance bien défini qui favorise l'assurance de la qualité et la surveillance de la planification des activités aura des répercussions positives sur la qualité et la cohérence des

plans d'activités sectoriels. Le cadre pourra également augmenter la possibilité de profiter d'occasions de définir et d'harmoniser les priorités communes et transversales et les exigences en matière de ressources. Il est important que le Ministère agisse pour forcer les secteurs à travailler ensemble afin d'établir des priorités et des engagements en matière de planification cohérents et harmonisés.

**Recommandation :**

3. La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit en tenant compte du niveau actuel des ressources, concevoir et mettre en œuvre un cadre de gouvernance qui favorise l'assurance de la qualité et la surveillance en définissant les attentes à l'égard des secteurs pendant que ceux-ci élaborent leurs plans d'activités, en fournissant du soutien par l'examen des plans afin d'en assurer la qualité et la cohérence, et en abordant la question de l'harmonisation des priorités et des exigences en matière de ressources que les plans sectoriels ont en commun.

### **5.3 Objectifs et attentes à l'égard de la planification des activités**

La planification efficiente et efficace des activités est un moyen important par lequel la direction soutient la gérance, la prudence financière, la reddition de comptes et la réalisation du mandat de l'organisation. De la même façon que les processus et la gouvernance sont nécessaires au soutien d'une bonne planification des activités, la culture de l'organisation est un facteur de réussite déterminant. Plus particulièrement, une culture selon laquelle les principes et les activités de planification sont en soi bénéfiques s'adaptera naturellement et ses capacités de planification évolueront. La vérification a permis de remarquer la naissance de cette culture à AADNC, alors que la bonne planification des activités continue d'être considérée davantage comme une pratique à valeur ajoutée que comme une exigence administrative de la direction.

Dans le but de promouvoir le changement de culture en cours à AADNC, il était évident que la planification des activités bénéficierait d'efforts supplémentaires de la part du Ministère visant à favoriser, guider et soutenir cette dernière. À cet égard, les vérificateurs s'attendaient à identifier un cadre comportant des attentes, une stratégie et une orientation qui serviraient à se concentrer sur les objectifs de planification des activités de l'ensemble du Ministère et à les harmoniser. Bien que la vérification ait permis de relever un certain nombre d'outils et de pratiques utiles (p. ex. la lettre d'appel annuelle du SPOS, le modèle servant à la planification des activités et le soutien du SPOS pour la planification des activités) de même que des initiatives propres aux secteurs, il n'y avait aucun cadre clair servant à soutenir le développement cohérent et réfléchi de la planification des activités.

La vérification indique que le SPOS se trouve en bonne position pour faciliter et diriger l'élaboration et la communication des objectifs et des attentes de l'ensemble du Ministère qui permettent une planification des activités plus efficiente et efficace. Par ailleurs, les secteurs pourraient bénéficier de lignes directrices générales fournies par le SPOS qui aideraient à atteindre les principaux objectifs et à répondre aux attentes relatives, par exemple, à l'harmonisation et à l'intégration de la planification des activités au sein du Ministère. Ces lignes directrices, en tant que ressource évolutive, pourraient également être utilisées pour partager et

promouvoir les pratiques exemplaires et aider les secteurs à améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs propres processus de planification des activités.

**Recommandation :**

4. La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit faciliter l'élaboration des attentes ministérielles et d'une stratégie connexe pour appuyer la planification des activités dans l'ensemble d'AADNC, en tenant compte du niveau actuel des ressources, et préparer des directives générales (p. ex. lignes directrices) afin d'aider les secteurs à optimiser la valeur de leurs activités de planification dans leur contexte propre et veiller à leur uniformisation à l'échelle du Ministère de sorte que les plans soient à la fois adaptés et intégrés.

## 6. CONCLUSION

La vérification a permis de constater que les mécanismes de gestion nécessaires à l'appui de la planification des activités ministérielles étaient en place, tant dans les secteurs et les bureaux régionaux que dans l'ensemble du Ministère. Cependant, il serait possible d'améliorer à la fois l'efficacité et l'efficacité de la planification des activités au sein du Ministère. De fait, il y aurait lieu d'améliorer les éléments suivants :

- la mesure dans laquelle les processus favorisent la réalisation d'activités de planification adaptées et efficaces, notamment en ce qui a trait à leur jalonnement et à l'échancier des processus de planification;
- l'assurance de la qualité garantie dans la rédaction des ébauches de plans d'activités dans les secteurs et dans l'ensemble du Ministère;
- la clarté des objectifs et des attentes du Ministère, qui concourent à l'évolution constante des pratiques de planification.

## 7. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit prendre des mesures supplémentaires pour faciliter la collaboration avec le Secteur du dirigeant principal des finances (SDPF) et la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) en vue d'harmoniser l'échéancier des activités de planification et d'introduire, en tenant compte du niveau actuel des ressources, des processus pour intégrer de façon efficace les besoins en ressources liés aux priorités et aux engagements en matière de planification, en plus de s'assurer que ces processus favorisent une horizontalité dans les différents plans d'activités sectoriels lorsqu'il y a partage de responsabilités et que des dépendances existent entre les secteurs.</p>	<p>Le SPOS a pris des mesures pour appuyer un meilleur alignement et une meilleure exécution des activités de planification comme le démontre la mise sur pied d'un Groupe de travail sur la planification intégrée avec le DPF et la DGSRHMT.</p> <p>Depuis l'achèvement des travaux de vérification, le Groupe de travail a déjà été en mesure d'aligner le calendrier des plans de GI/TI, d'investissements et d'approvisionnement ainsi que les calendriers des plans d'activités, des ressources et des RH dans le cadre de deux processus intégrés mis en œuvre pour l'exercice 2014-2015.</p> <p>La SMA principale du SPOS, explorera différentes possibilités pour intégrer plus étroitement les processus de planification et les produits avec la contribution de la DPF et la DGSRHMT afin de cerner les ressources requises pour réaliser les priorités et les engagements en matière de planification.</p> <p>En outre, le SPOS ajustera les processus de planification des activités du Ministère à l'appui d'un alignement horizontal amélioré des plans d'activités des secteurs lorsqu'il y a des responsabilités partagées et des liens d'interdépendance.</p>	<p>Dirigé par la SMA principale du SPOS (en tenant compte de la contribution de la DPF et de la DG de la DGSRHMT)</p>	<p><b>31 mars 2015</b></p>
<p>2. La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit développer des mécanismes de soutien (p. ex. activités de formation supplémentaires, conseils axés sur l'établissement et la mise en œuvre de nouveaux processus, outils) et orienter davantage les secteurs dans l'élaboration de processus de planification efficaces et efficaces tout en tenant compte du niveau actuel des ressources.</p>	<p>Le SPOS sollicitera la participation de la communauté de planification du Ministère, et lui offrira un soutien direct et indirect, régulier et continu de différentes façons (personnel de la Direction de la gestion axée sur les résultats, analystes principaux des résultats stratégiques, cadres et soutien rattachés à la simplification de l'AAP et du Cadre de mesure du rendement, et par la planification de différentes tribunes comme le Forum sur la planification, les rapports, la gestion et l'analyse intégrés (FPRGAI), qui réunit des représentants de tous les secteurs et de toutes les régions, y compris</p>	<p>Dirigé par la SMA principale du SPOS (en tenant compte de la contribution de la DPF et de la DG de la DGSRHMT)</p>	

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>la DPF et la DGSRHMT).</p> <p>Le SPOS, par l'entremise du Groupe de travail sur la planification intégrée, avec le DPF et la DGSRHMT, cherchera à appuyer des processus de planification efficaces et efficaces en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettant au point des outils supplémentaires et nouveaux/révisés, de la formation et une orientation;</li> <li>• établissant un calendrier de planification;</li> <li>• cernant et communiquant les pratiques exemplaires et les leçons retenues.</li> </ul>		Sept. 2014
<p>3. La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit en tenant compte du niveau actuel des ressources, concevoir et mettre en œuvre un cadre de gouvernance qui favorise l'assurance de la qualité et la surveillance en définissant les attentes à l'égard des secteurs pendant que ceux-ci élaborent leurs plans d'activités, en fournissant du soutien par l'examen des plans afin d'en assurer la qualité et la cohérence, et en abordant la question de l'harmonisation des priorités et des exigences en matière de ressources que les plans sectoriels ont en commun.</p>	<p>La planification des activités fait partie intégrante des fonctions de coordination et d'alignement pour produire des résultats et gérer des priorités concurrentes dans les limites des ressources disponibles. Par souci d'uniformité et de contrôle de la qualité, le SPOS offre, en plus de modèles de planification, une orientation appropriée à la communauté responsable de la planification.</p> <p>La SMA principale du SPOS, avec la contribution du Groupe de travail sur la planification intégrée, au besoin, examinera le cadre de gouvernance de la planification des activités, les plans d'activités et les liens avec les organes de gouvernance actuels au niveau des secteurs et du Ministère. Cette étude permettra de cerner les possibilités d'accroître l'uniformité de la qualité et la précision des plans d'activités des secteurs et de définir les attentes en matière d'assurance de la qualité et de surveillance ministérielle, en plus de favoriser l'alignement des priorités transversales/communes et des exigences en matière de ressources. Le SPOS offrira un soutien individuel aux secteurs qui ont besoin d'une orientation supplémentaire pour atteindre le niveau de qualité attendu.</p>	Dirigé par la SMA principale du SPOS (en tenant compte de la contribution de la DPF et de la DG de la DGSRHMT)	Sept. 2014

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>4. La sous-ministre adjointe principale du SPOS doit faciliter l'élaboration des attentes ministérielles et d'une stratégie connexe pour appuyer la planification des activités dans l'ensemble d'AADNC, en tenant compte du niveau actuel des ressources, et préparer des directives générales (p. ex. lignes directrices) afin d'aider les secteurs à optimiser la valeur de leurs activités de planification dans leur contexte propre et veiller à leur uniformisation à l'échelle du Ministère de sorte que les plans soient à la fois adaptés et intégrés.</p>	<p>Le SPOS, en partenariat avec la DPF et la DGSRHMT, a mis sur pied un Groupe de travail sur la planification intégrée afin de mettre au point des mécanismes pour appuyer une plus grande intégration de la planification à l'échelle du Ministère.</p> <p>Afin de simplifier les travaux et d'intégrer la planification, le SPOS, le DPF et la DGSRHMT ont conjointement présenté au Comité de la haute direction, en octobre 2013, une approche commune à l'égard de la planification des activités, qui a reçu l'approbation du CHD pour le cycle 2013-2014. Le SPOS, le DPF et la DGSRHMT appuient les secteurs et les régions en leur fournissant une orientation annuelle en matière de planification de même qu'une analyse et de la rétroaction sur les plans, tant les ébauches que les versions finales.</p> <p>En outre, le SPOS appuie directement les secteurs et les régions en offrant des conseils par l'entremise d'un modèle d'analystes principaux des résultats stratégiques ainsi que par le biais des interactions du Ministère avec les responsables de la planification. Le SPOS diffuse aussi de l'information et des leçons retenues par le truchement du Forum sur la planification, les rapports, la gestion et l'analyse intégrés (FPRGAI), qui réunit des représentants de tous les secteurs et de toutes les régions, y compris du DPF et de la DGSRHMT.</p> <p>La SMA principale du SPOS élaborera, avec la contribution de la DPF et de la DGSRHMT une orientation pour appuyer la maturation/ l'évolution de la planification des activités au sein du Ministère, qui sera accompagnée d'objectifs et d'attentes à l'égard de la planification des activités qui sont clairement articulés.</p> <p>Le Groupe de travail sur la planification intégrée élaborera un gabarit d'évaluation normalisé pour les plans d'activités qui servira de liste de contrôle de la qualité, cernera les forces, les pratiques exemplaires, les faiblesses, ainsi que les possibilités de simplification et d'alignement avec les priorités ministérielles.</p> <p>Le Groupe de travail examinera aussi la possibilité d'appliquer la « planification monoétape » qui elle est actuellement utilisée au MPO.</p>	<p>Dirigé par la SMA principale du SPOS (en tenant compte de la contribution de la DPF et de la DG de la DGSRHMT)</p>	<p><b>Mars 2014</b></p> <p><b>Novembre 2013</b></p>

## Annexe A : Critères de vérification

À partir des résultats obtenus à l'étape de la planification de la vérification, des critères ont été établis pour chacun des objectifs de vérification présentés dans le tableau ci-dessous. Les critères ont été élaborés en tenant compte des exigences du Ministère en matière de planification opérationnelle, de l'interprétation que fait la Direction générale des services de vérification et d'assurance des attentes du Ministère, les besoins à l'échelle pan-gouvernementale (p. ex. les critères liés au Cadre de responsabilisation de gestion et la *Politique sur la SGRR* du SCT), les orientations (p. ex. les rapports du Conseil privé) et les critères employés dans le cadre de vérifications similaires menées dans d'autres ministères ou organismes fédéraux.

<b>Objectif de vérification 1 : Les processus ministériels de planification des activités étayent l'élaboration de plans efficaces qui sont pertinents et utiles en tant qu'outils décisionnels et de surveillance.</b>	
<b>Critère 1.1 : Les processus de planification des activités favorisent l'établissement de priorités opérationnelles appropriées, réalisables, mesurables et clairement formulées, ainsi qu'une compréhension commune de ces priorités.</b>	
1.1.1	La direction établit des priorités opérationnelles pertinentes fondées sur une information appropriée et fiable (p. ex. les résultats des années antérieures, l'information sur le risque, les analyses de l'environnement et les besoins en ressources).
1.1.2	La direction établit des indicateurs de rendement clés et des cibles (financières et non financières) pour chacune de ses priorités opérationnelles.
1.1.3	La direction élabore des plans d'activités intégrés qui comprennent des priorités opérationnelles claires, alignées sur une structure verticale et soutenues par des plans de RH et financiers.
1.1.4	La direction a recours à des processus d'assurance de la qualité efficaces pour veiller à ce que les plans d'activités soient révisés, mis en question et analysés.
1.1.5	Les plans d'activités mettent de l'avant des priorités pertinentes et suffisamment distinctes pour servir de filtres qui étayeront la prise des décisions.
1.1.6	Les processus de planification des activités favorisent une compréhension commune des priorités opérationnelles.
<b>Critères 1.2 : La planification des activités est coordonnée, harmonisée et intégrée à l'échelle du Ministère.</b>	
1.2.1	Les processus ministériels de planification des activités sont documentés et comportent des attentes et des échéanciers clairs pour chacune des étapes établies, et ils sont efficacement communiqués.
1.2.2	Les processus de planification des activités donnent lieu à des plans qui sont conformes aux exigences établies à l'interne et harmonisés aux résultats et aux priorités stratégiques du Ministère.
1.2.3	Les processus de planification des activités appuient l'harmonisation horizontale et l'intégration des plans et des priorités, en indiquant clairement les points d'intersection ou les responsabilités partagées à l'égard de résultats connexes.
1.2.4	Les organes de surveillance reçoivent un mandat officiel et travaillent efficacement afin de superviser l'élaboration et le suivi des plans d'activités ministériels, ce qui comprend l'intégration et l'harmonisation des priorités associées aux diverses composantes et des besoins en ressources.

<b>Critère 1.3 : Les plans d'activités étayent efficacement les décisions et servent de base pour suivre efficacement les progrès réalisés en regard des objectifs opérationnels.</b>	
1.3.1	Les processus décisionnels de la direction (y compris ceux liés à l'obtention des ressources) reposent sur les priorités contenues dans les plans d'activités.
1.3.2	La direction suit périodiquement les progrès réalisés en regard des plans d'activités à l'aide d'indicateurs de rendement et de cibles qui font partie intégrante de ces plans.
1.3.3	La direction examine et réévalue périodiquement ses orientations et ses plans, et corrige le tir au besoin. Ces mesures de redressement sont communiquées de façon opportune et efficace.
<b>Objectif de vérification 2 : Les processus ministériels de planification des activités témoignent d'une utilisation efficace des ressources ministérielles affectées au processus de planification.</b>	
<b>Critère 2.1 : Les processus de planification ministériels sont souples et simplifiés.</b>	
2.1.1	Les processus de planification des activités sont simplifiés, de façon à ce que la direction puisse coordonner et prioriser ses activités de manière opportune et rentable, en fonction des besoins et des structures établies.
2.1.2	Les processus de planification des activités offrent à la direction la souplesse nécessaire pour lui permettre d'adapter le travail de planification à ses propres besoins, tout en instaurant une structure adéquate pour pouvoir comparer les résultats et en garantissant l'uniformité, de façon appropriée.
<b>Critère 2.2 : La direction bénéficie du soutien nécessaire pour élaborer des plans d'activités de façon efficace, efficiente et opportune.</b>	
2.2.1	Les objectifs du processus de planification et les attentes quant à la façon dont ces plans seront utilisés ont été clairement définis et communiqués, et sont compris de tous.
2.2.2	Les responsabilités et les rôles associés à la planification sont définis et communiqués de façon à soutenir l'exécution efficace des activités de planification.
2.2.3	La direction bénéficie de conseils exhaustifs, ainsi que d'un accès à des experts, pour répondre aux besoins en matière de planification.
2.2.4	Des outils et des modèles pertinents et efficaces sont en place et mis à la disposition de la direction, à l'échelle du Ministère, afin de répondre aux besoins en matière de planification.
<b>Objectif de vérification 3 : Les processus ministériels de planification des activités sont conformes à la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor (rapports parlementaires seulement).</b>	
<b>Critère 3.1 : Les processus de planification et de production de rapports d'AADNC sont menés conformément aux processus, aux exigences et aux échéanciers documentés, tels que décrits par le Conseil du Trésor.</b>	
3.1.1	Les processus de planification des activités favorisent la conformité du Ministère avec les exigences de la SGRR, ainsi que l'harmonisation des priorités opérationnelles avec les résultats stratégiques d'AADNC et son AAP.
3.1.2	L'ordre chronologique des différents éléments du processus de planification est conforme au cycle de planification du gouvernement du Canada et aux échéanciers établis par le Conseil du Trésor.

## **Annexe B : Politiques, lignes directrices et directives pertinentes**

- Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats du SCT
- Quatorzième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada (2007) du greffier du Conseil privé
- Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale (2008)
- Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique du greffier du Conseil privé