



# **Vérification du cadre de gouvernance de Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada**

Publié : le 2010-00-03

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2010

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N<sup>o</sup> de catalogue BT22-201/2010F-PDF  
ISBN : 978-0-660-25470-8

Ce document est disponible sur [Canada.ca](http://Canada.ca), le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Audit of the Treasury Board of Canada Secretariat Governance Framework



# Vérification du cadre de gouvernance de Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

---

## Vérification du cadre de gouvernance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

### Table des matières

[Énoncé d'assurance](#)

[Sommaire](#)

[1. Contexte](#)

[1.1 Définition de gouvernance et rôle de la vérification interne dans la gouvernance](#)

[1.2 Structure de gouvernance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada](#)

[2. Détails de la vérification](#)

[2.1 Autorisation de la vérification](#)

[2.2 Motifs de la vérification](#)

[2.3 Objectif de la vérification](#)

[2.4 Portée de la vérification](#)

[2.5 Critères de vérification](#)

[2.6 Approche et méthodologie](#)

[3. Résultats de la vérification](#)

[Conclusion générale](#)

[Recommandations de la vérification](#)

[Annexe 1 : Critères de vérification](#)

[Annexe 2 : Plan d'action de la direction](#)

[Annexe 3 : Cycle de planification intégré du Secrétariat](#)

[Annexe 4 : Liste des acronymes](#)

### Énoncé d'assurance

Le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation a mené une vérification du cadre de gouvernance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat). La vérification visait à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de gouvernance du Secrétariat. Elle a permis plus particulièrement d'évaluer la mesure dans laquelle le cadre de gouvernance est harmonisé avec les priorités et le mandat du Secrétariat, et appuie l'élaboration de son orientation stratégique, de ses processus décisionnels, ainsi que la responsabilisation et l'amélioration continue. L'approche et la méthodologie qui ont été suivies lors de cette vérification sont conformes aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* ainsi qu'aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* qui ont été définies par l'Institut des vérificateurs internes. Une approche exhaustive, englobant une large gamme d'éléments de gouvernance et de pratiques exemplaires, a été adoptée pour aider à fournir une valeur au Secrétariat.

L'examen a été mené de janvier à octobre 2009, et il portait sur le cadre de gouvernance qui était en place au Secrétariat entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 30 juin 2009. Il a aussi été tenu compte des modifications apportées au cadre de gouvernance entre juillet et octobre 2009.

La vérification comprenait des entrevues, un examen de documents et un sondage auprès de tous les cadres du Secrétariat qui font partie d'un comité de gouvernance. En outre, une séance de travail spéciale sur la gouvernance a été tenue avec les membres du Comité exécutif (COEX) le 14 septembre 2009, afin de permettre à l'équipe de vérification de mieux comprendre les résultats du sondage. Les observations du présent rapport sont fondées sur les résultats des procédures de vérification appliquées aux éléments probants recueillis, ce qui est suffisant pour fournir à la haute direction une assurance raisonnable de l'exactitude des résultats de la vérification.

Nous concluons donc avec un niveau d'assurance raisonnable que le cadre de gouvernance du Secrétariat est bien établi et qu'il fonctionne, de façon générale, comme prévu. Les structures et les processus en place permettent de satisfaire comme il se doit aux besoins d'une gouvernance efficace au Secrétariat. Un certain nombre d'aspects qui permettraient d'améliorer la gouvernance ont été cernés, et nous vous les soumettons dans le présent rapport.

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude de l'opinion donnée dans le présent rapport. Cette opinion repose sur une comparaison de la situation au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification préétablis. Elle ne s'applique cependant qu'aux entités examinées et à la période précisée.

## Sommaire

### Contexte

La gouvernance fait référence à la manière dont une organisation prend ses décisions et les met en œuvre. Dans le secteur public, elle consiste pour les gestionnaires principaux à connaître les environnements interne et externe, à utiliser cette connaissance en vue d'établir une orientation stratégique générale pour le ministère qui est fondée sur son mandat et ses priorités, et à mettre en place des systèmes et des mécanismes de contrôle qui contribueront à la concrétisation des priorités et des objectifs.

Le Secrétariat est un organisme central du gouvernement du Canada, et l'organe administratif du Conseil du Trésor. Son mandat consiste à offrir son soutien au Conseil du Trésor, dans les trois rôles clés qu'il exerce, à savoir celui de bureau de gestion, de bureau du budget et de gestion des personnes.

Le Secrétariat s'est efforcé d'adopter en matière de gouvernance une approche axée sur la souplesse et la capacité d'adaptation à son environnement interne et à son environnement externe. À ce titre, la structure de gouvernance a été continuellement évaluée et modifiée afin qu'elle soit harmonisée avec les exigences opérationnelles et administratives du Secrétariat.

### Objectif et portée

La vérification visait à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de gouvernance du Secrétariat.

La portée de la vérification englobait tous les aspects importants du cadre de gouvernance du Secrétariat, y compris les comités mis en place pour s'acquitter de ses priorités et de son mandat central, et pour appuyer ses processus décisionnels.

Cependant, la vérification n'incluait pas d'évaluation des aspects suivants :

- Le Comité stratégique du Conseil du Trésor qui examine les présentations au Conseil du Trésor avant qu'elles soient soumises à l'approbation du Conseil du Trésor.
- Les comités du portefeuille du Conseil du Trésor, comme le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique.
- D'autres mécanismes de gouvernance du Secrétariat qui sont associés à son travail comme les comités interministériels au niveau des sous-ministres.

### Résultats de la vérification

**La structure de gouvernance appuie l'exécution globale des priorités et du mandat central du Secrétariat.** Parmi ses points forts, il y a sa souplesse d'adaptation aux changements organisationnels et le solide appui qu'elle procure au Conseil du Trésor dans son rôle de bureau de gestion. Parmi les possibilités d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- Une planification stratégique et une gestion accrues des ordres du jour des prochaines réunions des comités afin de veiller à ce que le Secrétariat procure le soutien équilibré qui s'impose au Conseil du Trésor dans chacun de ses rôles clés.
- Intégration continue du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au cadre de gouvernance.

**Le cadre de gouvernance soutient et facilite la détermination de l'orientation stratégique.** Parmi ses points forts, mentionnons la détermination et la communication de l'orientation stratégique ainsi que l'harmonisation avec les principaux mécanismes de mise en œuvre. Parmi les possibilités d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- Intégration accrue des plans des ressources humaines et des opérations des secteurs à l'orientation stratégique générale.
- Achèvement du plan d'activités intégré.

**Le cadre de gouvernance facilite généralement la transparence, l'efficacité et l'efficience du processus décisionnel.** Parmi ses points forts, mentionnons l'efficacité des communications et la cohésion entre les membres du Comité exécutif, qui leur permet de comprendre clairement leurs rôles et leurs responsabilités. Parmi les possibilités d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- Communication plus efficace des décisions et des processus décisionnels au personnel du Secrétariat ne faisant pas partie de la haute direction.
- Utilisation plus efficace et efficiente du Comité de coordination des directeurs.
- Intégration et discussion accrue des risques dans l'ensemble des comités.

**Le cadre de gouvernance soutient la responsabilisation et l'amélioration continue.** Parmi les possibilités d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- Communication plus efficace des processus et de la responsabilisation des principaux comités de gouvernance au personnel du Secrétariat ne faisant pas partie de la haute direction.
- Intégration d'auto-évaluations aux activités continues de tous les comités.

## Conclusion générale

Dans l'ensemble, le cadre de gouvernance du Secrétariat est bien établi et fonctionne, de façon générale, comme prévu. Les structures et les processus en place satisfont comme il se doit aux besoins de gouvernance efficace du Secrétariat. Un certain nombre de recommandations visant à améliorer davantage la gouvernance figurent ci-après.

## Recommandations de la vérification

Il est recommandé que le Secrétariat :

1. Mette en œuvre des mécanismes visant à améliorer la planification des activités des comités de gouvernance, en mettant l'accent sur la mobilisation des intervenants, la gestion de l'ordre du jour des prochaines réunions et les liens entre les divers comités.
2. Améliore la communication globale des décisions de la haute direction au personnel du Secrétariat en mettant l'accent sur les éléments suivants :
  - Améliorer la communication au personnel des discussions et des résultats des réunions du Comité exécutif (COEX) par les membres du COEX.
  - Tenir à jour des comptes rendus de discussion pour les comités qui affichent actuellement des renseignements sur InfoSite.
3. Revisite le rôle du Comité de coordination des directeurs (CCD) et ses rapports avec les comités de gouvernance des niveaux supérieurs en vue d'accroître l'efficacité, l'efficience et la communication des résultats du CCD.
4. Poursuive l'intégration des principes de gestion des risques au cadre de gouvernance afin de veiller à ce qu'il soit suffisamment tenu compte du risque dans le cadre du processus décisionnel.

**Un plan d'action de la direction qui a été élaboré par le Secrétariat est présenté à l'annexe 2.**

## 1. Contexte

### 1.1 Définition de gouvernance et rôle de la vérification interne dans la gouvernance

#### Qu'est-ce que la gouvernance?

Il n'existe pas de définition unique, exhaustive et généralement reconnue de la gouvernance organisationnelle. La définition de la gouvernance dans le secteur public qui a servi d'assise à la vérification s'inspirait de la

définition suivante de l'Institut des vérificateurs internes (IVI) :

« La gouvernance du secteur public englobe les politiques et les procédures utilisées pour diriger les activités de l'organisation afin de fournir l'assurance que les objectifs sont atteints et que les opérations sont exécutées de manière éthique et responsable (traduction)<sup>[1]</sup>. ».

*La gouvernance fait référence à la manière dont une organisation prend ses décisions et les met en œuvre.*

Source : Institut des vérificateurs internes

Même si l'IVI reconnaît qu'aucun modèle de gouvernance unique ne s'applique aux organisations du secteur public, il établit néanmoins certains principes communs de la gouvernance qui peuvent être raisonnablement mis en œuvre dans les organisations du secteur public. Ces principes englobent en particulier l'orientation, la surveillance des résultats, la correction du tir et les rapports sur la responsabilisation. Conformément à ces principes, la gouvernance peut être résumée comme étant le fait pour les gestionnaires principaux de connaître les environnements interne et externe, d'utiliser cette connaissance de manière à déterminer pour le ministère une orientation stratégique générale fondée sur son mandat et ses priorités, et de mettre en place des systèmes et des mécanismes de contrôle qui contribueront à la concrétisation des priorités et des objectifs.

### **Quel est le rôle de la vérification interne dans la gouvernance?**

La vérification interne peut fournir des évaluations indépendantes et objectives de la pertinence de la structure de gouvernance d'une organisation ainsi que de l'efficacité opérationnelle des activités particulières qui sont associées à la gouvernance. Par conséquent, la vérification interne agit comme un catalyseur de changement qui contribue à déterminer les améliorations à apporter pour renforcer les structures et les pratiques de gouvernance d'une organisation.

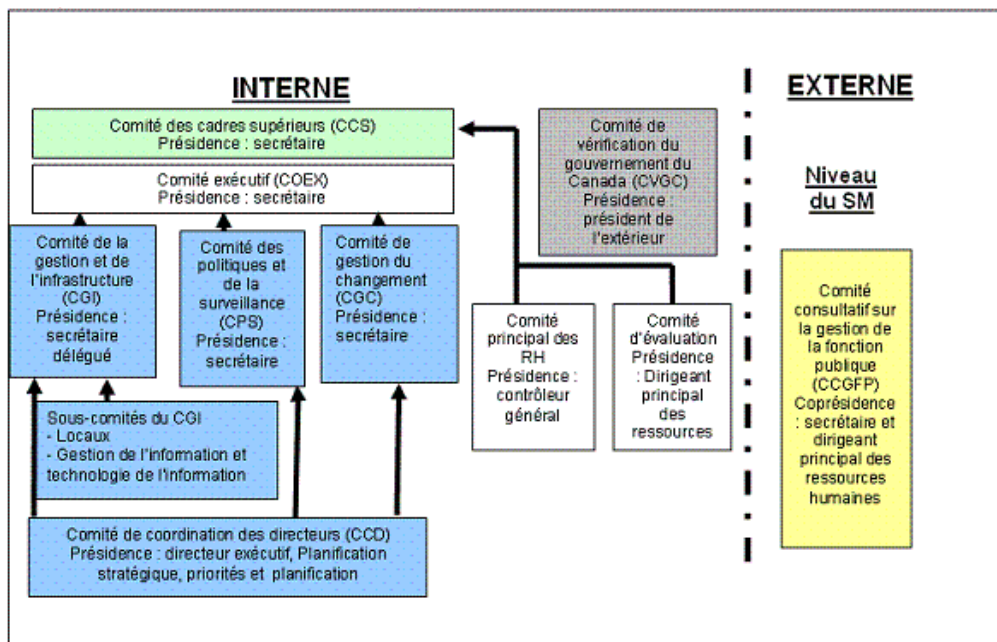
## **1.2 Structure de gouvernance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada**

Le Secrétariat est un organisme central du gouvernement du Canada qui est doté d'un vaste mandat assorti d'un large éventail de rôles et responsabilités. Bien qu'il soit un ministère du gouvernement, tel que défini dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, sa principale fonction consiste donc à améliorer l'ensemble des activités gouvernementales, dans le cadre de son mandat de soutien au Conseil du Trésor reposant sur trois rôles clés, à savoir celui de bureau de gestion, de bureau du budget et de gestion des personnes.

Les fondements de la structure de gouvernance actuelle ont été mis en place en mai 2005. La structure de gouvernance a évolué au cours des quatre dernières années et reflète maintenant les exigences opérationnelles et administratives courantes.

Le Secrétariat s'est efforcé d'adopter en matière de gouvernance une approche axée sur la souplesse et la capacité d'adaptation à son environnement interne et à son environnement externe. La structure de gouvernance a été continuellement modifiée afin de veiller à ce qu'elle demeure harmonisée avec les besoins opérationnels et administratifs du Secrétariat. Le diagramme suivant illustre la structure actuelle en date du 31 octobre 2009.

### **Diagramme 1 : La structure de gouvernance du Secrétariat**



### [Diagramme 1 - Version textuelle](#)

### [Diagramme 1 - Afficher l'image pleine dimension](#)

(Source : Priorités et planification)

Deux principaux comités, le Comité des cadres supérieurs (CCS) et le Comité exécutif (COEX), se trouvent au sommet de la structure de gouvernance actuelle, et les trois comités suivants, du niveau de secrétaire adjoint, contribuent directement au processus décisionnel : le Comité de la gestion et de l'infrastructure (CGI), le Comité des politiques et de la surveillance (CPS) et le Comité de gestion du changement (CGC).

Le Secrétariat des comités, qui fait partie du Secteur des priorités et de la planification (P et P), gère tous les aspects des activités des comités de gouvernance du Secrétariat.

**Comité des cadres supérieurs (CCS).** Ce comité est composé des cadres supérieurs : le secrétaire, le secrétaire délégué, le dirigeant principal des ressources humaines et le contrôleur général. Le CCS sert de point d'intégration des travaux des divers comités de gouvernance. Il prend des décisions finales au sujet des recommandations stratégiques des comités du niveau de secrétaire adjoint et d'autres comités, au besoin. (4 membres)

**Comité exécutif (COEX).** Ce comité, constitué de tous les cadres supérieurs et des cadres du niveau de secrétaire adjoint, sert de tribune afin de faire le point sur les travaux des comités du niveau de sous-ministre et d'échanger des renseignements entre les cadres. (27 membres)

#### **Comités qui appuient directement le CCS et le COEX**

**Comité de la gestion et de l'infrastructure (CGI).** Ce comité du niveau de secrétaire adjoint appuie l'activité de programme des services internes du Secrétariat. Le CGI compte actuellement deux sous-comités qui sont constitués de membres du niveau de secrétaire adjoint et du niveau de directeur général. Ils mettent l'accent sur des aspects particuliers des services internes comme la gestion de l'information et la technologie de l'information (GI-TI) et les locaux. Pendant la période de la vérification, le CGI comptait aussi un sous-comité des ressources humaines (RH) mais sa fonction a toutefois été intégrée au Comité de coordination des directeurs en octobre 2009. (15 membres)

**Comité des politiques et de la surveillance (CPS).** Ce comité du niveau de secrétaire adjoint soutient les priorités et le mandat central du Secrétariat en ce qui a trait aux rôles de bureau de gestion, de bureau du budget et de gestion des personnes. (13 membres)

**Comité de gestion du changement (CGC).** Ce comité du niveau de secrétaire adjoint assure le leadership général, fixe l'orientation stratégique et dispense des conseils au sujet de la mise en œuvre du programme de changement du Secrétariat. (16 membres)

**Comité principal des RH (CPRH).** Ce comité, constitué de membres du niveau de secrétaire adjoint et du niveau de directeur général, est responsable des recommandations et des décisions au sujet des transactions de RH à risque élevé et des transactions ayant des répercussions horizontales sur l'ensemble du Secrétariat. (7 membres)

**Comité d'évaluation.** Ce comité, formé de membres du niveau de secrétaire adjoint et du niveau de directeur général, surveille les questions d'évaluation au Secrétariat. Le comité a d'abord été un sous-comité du CPS et est devenu ensuite un comité qui relève du CCS. (8 membres)

#### **Comité qui appuie les comités de niveau de secrétaire adjoint**

**Comité de coordination des directeurs (CCD).** Ce comité du niveau de directeur général établit l'orientation et dispense des conseils au sujet des questions destinées aux comités du niveau de secrétaire adjoint. (27 membres)

#### **Comités externes**

**Comité de vérification du gouvernement du Canada (CVGC).** Le comité de vérification est composé de deux volets : le premier volet, qui fonctionne comme un comité ministériel de vérification semblable à d'autres comités de vérification au gouvernement, et le deuxième volet qui sert d'organe consultatif au contrôleur général. Le comité est constitué de trois<sup>[2]</sup> membres externes (y compris le président), et le secrétaire du Conseil du Trésor est membre d'office. (5 membres)

**Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique (CCGFP) :** Il s'agit d'un comité externe du niveau de sous-ministre qui dispense des conseils sur l'avancement des objectifs de gestion du gouvernement du Canada. (35 membres)

#### **Comités sectoriels**

Étant donné que les comités décrits ci-après sont sectoriels et que le Secrétariat du comité ne considère pas qu'ils font partie de la structure de gouvernance du Secrétariat, ils n'ont pas été inclus dans le diagramme sur la structure de gouvernance. Néanmoins, ils ont été pris en considération lors de la vérification en raison de leur rôle et du fait que leur importance dans les dossiers touchant l'ensemble de l'organisation a été soulignée à l'étape de la planification de la vérification.

**Secrétaires adjoints des secteurs des programmes (SASP) :** Ce comité, constitué des secrétaires adjoints des secteurs des programmes, coordonne la contribution des secteurs des programmes aux comités de gouvernance du niveau de secrétaire adjoint. (9 membres)

**Directeurs généraux des secteurs des programmes (DGSP) :** Ce comité du niveau de directeur général, un sous-comité du SASP, facilite la consultation et le partage de l'information. (21 membres)

## **2. Détails de la vérification**

### **2.1 Autorisation de la vérification**

La vérification du cadre de gouvernance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'inscrit dans le Plan de vérification triennal axé sur les risques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour la période de 2009 à 2012.

### **2.2 Motifs de la vérification**

La *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor insiste sur le rôle important de la fonction de la vérification interne au sein du gouvernement fédéral pour fournir des assurances en ce qui concerne les processus de gestion du risque, de contrôle interne et de gouvernance.

La gouvernance organisationnelle constitue un élément important de plusieurs initiatives clés du Secrétariat, notamment l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques et le Cadre de responsabilisation de gestion. De plus, les organismes de gouvernance du Secrétariat et la surveillance de la haute direction sont des composantes essentielles de la gestion globale et de l'atténuation des principaux risques qui ont été cernés dans le Profil de risque ministériel de 2009-2010 du SCT. La vérification du cadre de gouvernance a été prévu dans le Plan de vérification triennal axé sur les risques pour la période de 2009 à 2012 compte tenu de l'importance de la gouvernance organisationnelle pour la réalisation du mandat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et des exigences de la *Politique sur la vérification interne*.

### **2.3 Objectif de la vérification**



La vérification visait à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de gouvernance du Secrétariat. Elle a permis en particulier d'évaluer la mesure dans laquelle le cadre de gouvernance est harmonisé avec les priorités et le mandat du Secrétariat, et appuie l'élaboration de son orientation stratégique, de ses processus décisionnels, ainsi que la responsabilisation et l'amélioration continue.

La vérification a porté sur les aspects suivants :

1. Le cadre de gouvernance appuie-t-il l'exécution des priorités et du mandat central du Secrétariat?
2. Le cadre de gouvernance soutient-il et facilite-t-il la détermination d'une orientation stratégique?
3. Le cadre de gouvernance favorise-t-il un processus décisionnel transparent, efficace et efficient?
4. Le cadre de gouvernance soutient-il la responsabilisation et l'amélioration continue?

## 2.4 Portée de la vérification

La portée de la vérification a abordé tous les aspects importants du cadre de gouvernance du Secrétariat, y compris les comités mis en place pour lui permettre de s'acquitter de ses priorités et de son mandat central et pour appuyer le processus décisionnel.

Les comités suivants ont été entièrement inclus dans la portée de la vérification : CCS, COEX, CGI (et ses sous-comités), CPS, CGC, CCD et CPRH. Certains comités – CVGC, le Comité d'évaluation, SASP et DGSP – ont été partiellement inclus dans la portée de la vérification. Leur examen s'est plutôt limité à l'analyse des liens avec les autres comités de gouvernance.

La vérification a aussi permis de se pencher sur le rôle des champions qui dirigent des initiatives particulières touchant l'ensemble du Secrétariat et les liens entre les ententes de gestion du rendement et le cadre de planification intégré.

L'examen a été mené de janvier à octobre 2009, et il a porté sur le cadre de gouvernance qui était en place en place entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 30 juin 2009. Des modifications qui ont été apportées au cadre de gouvernance entre juillet et octobre 2009 ont également été prises en compte :

- instauration d'un aperçu des réunions du COEX pour les prochaines semaines afin de mettre en place une tribune de discussion des priorités, des enjeux et des risques opérationnels à court terme;
- intégration du BDPRH à la structure de gouvernance du Secrétariat;
- changements au niveau de la présidence et de la composition des divers comités;
- rendement de l'exercice d'auto-évaluation qui a été mené au CPS;
- intégration des fonctions du comité des ressources humaines du CGI au mandat du CCD;
- lancement du planificateur intégré des comités du Secrétariat des comités afin d'assurer le suivi des points inscrits à l'ordre du jour.

Le plan d'action de la direction figurant à l'annexe 2 donne un aperçu des autres modifications qui ont été apportées au cadre de gouvernance depuis le début de la vérification.

## 2.5 Critères de vérification

Les risques cernés à l'étape de la planification de la vérification ont permis de déterminer les critères de vérification, qui ont été aussi fondés sur les sources suivantes :

- Contrôles de gestion de base du Bureau du contrôleur général
- Éléments du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)
- *Organizational Governance: Guidance for Internal Auditors* de l'IVI
- *The Role of Auditing in Public Sector Governance* de l'IVI
- Modèle de gouvernance d'entreprise à maturité de l'Open Compliance and Ethics Group (OCEG)

Les objectifs et les critères de vérification, ainsi qu'une cote globale en fonction de chacun des critères, sont présentés à l'annexe 1.

## 2.6 Approche et méthodologie

L'approche et la méthodologie sont conformes aux *Normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes. Ces normes prévoient que la vérification doit être planifiée et doit être réalisée de façon à pouvoir fournir l'assurance raisonnable que les objectifs visés sont atteints.

Au cours de l'étape de planification de la présente vérification, nous avons constaté que les vérifications de gouvernance des organismes du secteur public étaient peu fréquentes. Par conséquent, une bonne partie de la méthodologie a été adaptée à partir de diverses sources, dont les directives de l'IVI sur la vérification de la

gouvernance, des vérifications de gouvernance effectuées par d'autres ministères et par le Bureau du vérificateur général du Canada (dans la mesure de leur disponibilité), ainsi que des documents sur la gouvernance provenant de sources internationales (p. ex., les directives de l'Australian National Audit Office sur la gouvernance du secteur public et les principes de gouvernance du R-U). Une approche exhaustive, englobant une large gamme d'éléments de gouvernance et de pratiques exemplaires, a été adoptée pour aider à fournir une valeur au Secrétariat.

L'approche qui a été adoptée pour la vérification incluait les éléments suivants :

- Examen de documents (y compris des mandats, des ordres du jour et des comptes rendus de discussion de comités; l'architecture des activités des programmes et le profil de risque ministériel du Secrétariat; et divers rapports sur la responsabilisation et des instruments de surveillance).
- Entrevues avec 18 des 23 membres du COEX et avec d'autres intervenants clés.
- Sondage auprès des membres de comités de gouvernance au niveau de la haute direction et séance de travail du COEX sur la gouvernance.
- Procédures de vérification fondées sur les critères et les objectifs de vérification exposés à l'annexe 1.

### 3. Résultats de la vérification

Chacun des domaines d'intérêt a été évalué en fonction des objectifs de la vérification et des critères de vérification connexes. Les résultats de la vérification sont présentés par domaine d'intérêt (une cote globale pour chaque objectif et critère de vérification est présentée à l'annexe 1).

#### 3.1 Domaine d'intérêt n° 1 : Le cadre de gouvernance appuie-il l'exécution des priorités et du mandat central du SCT?

##### Conclusion

La structure de gouvernance appuie l'exécution globale des priorités et du mandat central du Secrétariat. Parmi ses points forts, mentionnons sa souplesse d'adaptation aux changements organisationnels et le solide appui qu'elle procure au Conseil du Trésor dans son rôle de bureau de gestion. Parmi les possibilités d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- Une planification stratégique et une gestion accrues des ordres du jour des prochaines réunions des comités afin de veiller à ce que le Secrétariat procure le soutien équilibré qui s'impose au Conseil du Trésor dans chacun de ses rôles clés;
- Intégration continue du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au cadre de gouvernance.

Les résultats détaillés de la vérification à l'appui de cette conclusion sont présentés par objectif de vérification.

3.1.1 Nous nous attendions à ce que le cadre de gouvernance du Secrétariat soutienne l'exécution des priorités et du mandat central : bureau de gestion, bureau du budget et gestion des personnes.

##### Rôle de bureau de gestion

Afin de contribuer à la réalisation du programme de gestion du gouvernement du Canada, le Secrétariat favorise l'amélioration du rendement de gestion, élabore des politiques et établit les priorités à l'appui d'une gestion efficace et prudente dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Nous avons constaté que la structure de gouvernance soutient fortement les priorités et le mandat du Secrétariat ayant trait au rôle de bureau de gestion.

Quand nous avons examiné les ordres du jour des comités de gouvernance, nous avons trouvé des preuves du rôle de bureau de gestion dans les ordres du jour du CPS. Ces points représentaient 65 p. 100 (59 points sur 91) de toutes les questions soumises au comité.

Le CPS a réussi à faire progresser des priorités clés comme le renouvellement de l'ensemble des politiques, l'allégement du labyrinthe de règles et du fardeau de la présentation de rapports, les améliorations du CRG et le renouvellement de la fonction publique. Chacun de ces domaines prioritaires a une incidence directe sur les priorités stratégiques et sur les priorités de la gestion quotidienne dans l'ensemble des ministères et des

organismes du secteur public. En outre, 75 p. 100 des cadres membres des comités de gouvernance étaient d'accord pour affirmer que la structure de gouvernance appuyait la réalisation des priorités et du mandat central du Secrétariat pour ce qui est du rôle de bureau de gestion.

### **Rôle de bureau du budget**

L'une des principales fonctions du Secrétariat consiste à gérer et à surveiller les dépenses de l'État et à recommander l'approbation des plans de dépense des ministères par le Conseil du Trésor. Le bureau du budget favorise l'adoption de saines pratiques de gestion financière dans l'ensemble de l'administration fédérale afin de veiller à ce que les activités financières soient menées avec efficacité et efficience.

Nous avons constaté que l'actuelle structure de gouvernance soutient, pour la plupart des aspects, le mandat du Secrétariat pour ce qui est du rôle de bureau du budget qui est exercé par le Conseil du Trésor. Le CPS a joué un rôle de premier plan dans l'avancement des principales politiques et orientations dans ce domaine. Pendant la période de la vérification, le CPS a par exemple examiné et recommandé pour approbation un certain nombre d'initiatives, y compris le renouvellement de l'ensemble des politiques de gestion financière du Bureau du contrôleur général.

Lors de notre examen des ordres du jour des comités de gouvernance, nous avons constaté que 30 p. 100 (27 sur 91) de toutes les questions soumises au CPS avaient trait aux activités du Secrétariat qui soutiennent le rôle de bureau du budget qui est exercé par le Conseil du Trésor. Quand nous avons mené notre sondage auprès des cadres membres de comités de gouvernance, 70 p. 100 des répondants ont été d'accord pour dire que les priorités dans ce domaine étaient soutenues par le cadre de gouvernance. Les cadres qui n'étaient pas d'accord ont toutefois indiqué que l'accent mis sur les objectifs de bureau de gestion entraîne un affaiblissement des questions ayant trait au rôle de bureau du budget, ce qui a eu une incidence sur la discussion stratégique dans ce domaine. Les membres du COEX partageaient aussi ce point de vue. Pendant notre séance de travail sur la gouvernance, ils ont indiqué que le Secrétariat devait adopter une approche plus stratégique en matière de gestion des priorités en améliorant la planification stratégique globale des comités, la gestion des ordres du jour courants et futurs des réunions de chacun des comités.

### **Rôle de gestion des personnes**

Le Secrétariat est responsable de soutenir les efforts dans l'ensemble de la fonction publique fédérale de manière à assurer un solide leadership et à bien gérer les effectifs et le milieu de travail.

Les responsabilités de cette fonction ont été divisées entre le Secrétariat et l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) avant son intégration au Secrétariat quand le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) a été créé le 2 mars 2009. Parmi les responsabilités du BDPRH, il y a les fonctions opérationnelles et stratégiques de l'ancienne AFPC et les fonctions du Secrétariat touchant les pensions et les avantages sociaux, les relations de travail et la rémunération. L'intégration du BDPRH à la structure de gouvernance du Secrétariat a constitué une importante priorité au cours des derniers mois compte tenu de ces responsabilités et de l'engagement qu'il a pris à l'égard du renouvellement de l'ensemble des politiques de RH.

L'équipe de vérification a examiné le travail du CPS en raison du soutien en bonne et due forme qu'il accorde au rôle de gestion des personnes quand elle a évalué la mesure dans laquelle la structure de gouvernance soutient le rôle de gestion des personnes. Pour la période de la vérification, la structure de gouvernance a été largement efficace pour soutenir la réalisation des priorités et du mandat du Secrétariat ayant trait au rôle de gestion des personnes. Les questions connexes n'ont constitué que 5 p. 100 (5 sur 91) des questions à l'ordre du jour du CPS. Cette situation est attribuable en partie au fait que l'ancienne AFPC était responsable d'aspects clés des priorités de gestion des ressources humaines du gouvernement au cours d'une grande partie de la période de la vérification. Selon le sondage que nous avons mené auprès des cadres membres de comités de gouvernance et qui a été achevé quatre mois après l'annonce de la création du BDPRH, 42 p. 100 des répondants ont indiqué que la structure de gouvernance du Secrétariat appuyait le rôle de gestion des personnes. Les cadres qui n'étaient pas d'accord ont estimé qu'un accent plus grand était mis sur les questions ayant trait au rôle de bureau de gestion que sur le rôle de gestion des personnes.

Même si le CPS est le comité qui doit se pencher sur le rôle de gestion des personnes, les résultats de la séance de travail sur la gouvernance ont confirmé qu'il faut assurer une gestion plus stratégique des priorités en matière de gestion des ressources humaines au moyen d'une planification stratégique accrue des comités et d'une meilleure gestion des ordres du jour courants et futurs des réunions de chacun des comités.

### **Architecture des activités des programmes (AAP)**

Au début de 2009, des hauts fonctionnaires du Secrétariat ont examiné l'architecture actuelle des activités des programmes et son harmonisation avec la structure de gouvernance. Tous les secteurs ont participé à l'exercice, et ont contribué à façonner et à mettre au point l'AAP révisée. Des ébauches de l'AAP révisée ont été présentées aux divers comités afin d'obtenir leurs observations. L'AAP révisée a été approuvée par le CCS et elle a ensuite

été présentée au COEX afin que tous les secteurs soient mis au courant des modifications et de l'approbation finale de la nouvelle AAP. La structure des comités est harmonisée avec la nouvelle AAP comme suit :

- Le mandat du CPS soutient les activités de programme de l'AAP du Secrétariat liées aux rôles de bureau de gestion, de bureau du budget et de gestion des personnes exercés par le Conseil du Trésor.
- Le mandat du CGI soutient l'activité de programme des services internes, et les sous-comités du CGI soutiennent les sous-activités de services internes prévues dans l'AAP.

Il a été déterminé que le cadre de gouvernance demeure harmonisé avec l'AAP suivant l'analyse de la structure actuelle des comités par rapport à la nouvelle AAP.

### **3.2 Domaine d'intérêt n° 2 – Le cadre de gouvernance soutient-il et facilite-t-il la détermination d'une orientation stratégique?**

#### **Conclusion**

Le cadre de gouvernance soutient et facilite la détermination d'une orientation stratégique. Parmi ses points forts, mentionnons la détermination et la communication de l'orientation stratégique ainsi que l'harmonisation avec les principaux mécanismes de mise en œuvre. Parmi les possibilités d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- Intégration accrue des plans des ressources humaines et des opérations des secteurs à l'orientation stratégique générale;
- Achèvement du plan d'activités intégré (PAI).

Les résultats détaillés de la vérification à l'appui de cette conclusion sont présentés par objectif de vérification.

3.2.1 Nous nous attendions à ce qu'une orientation stratégique générale soit mise au point et formulée, et à ce qu'elle soit bien comprise dans l'ensemble du Secrétariat.

#### **Orientation stratégique**

L'orientation stratégique du Secrétariat est établie et clairement énoncée dans son Rapport sur les plans et les priorités (RPP), et elle est appuyée par les documents clés suivants :

- *Stratégie de ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour la période de 2008 à 2011*
- *Programme de gestion du gouvernement du Canada*
- *Vers une gestion axée sur l'excellence – Orientation stratégique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*<sup>[3]</sup>

L'orientation stratégique du Secrétariat est bien comprise dans l'ensemble du Secrétariat :

- 83 p. 100 des cadres membres de comités de gouvernance interrogés ont indiqué qu'ils comprenaient clairement l'orientation stratégique du Secrétariat.
- 72 p. 100 des employés ont indiqué qu'ils pourraient clairement expliquer à d'autres l'orientation du Secrétariat, selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008.

3.2.2 Nous nous attendions à ce que les mécanismes clés de mise en œuvre tels que les plans d'activités, les plans des RH, les ententes de gestion du rendement (EGR) pour les cadres de direction et le recours à des champions, soient harmonisés avec l'orientation stratégique du Secrétariat.

Dans l'ensemble, les mécanismes utilisés afin de mettre en pratique l'orientation stratégique sont efficaces. Une intégration approfondie de la planification de la gestion et des RH, par l'entremise de la mise en œuvre du PAI, renforcerait l'harmonisation stratégique.

#### **Processus de planification intégré**

Le PAI du Secrétariat, un outil qui sert de complément au RPP<sup>[4]</sup> et regroupe les objectifs de tous les secteurs en un seul document de

*La création d'organisations efficaces et cohésives va de pair avec l'intégration de la planification.*

planification, était en cours d'élaboration pendant la période de la vérification. La mise en œuvre d'un PAI est harmonisée avec les pratiques exemplaires qui ont été recommandées par le Bureau du Conseil privé, dans son *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale* de décembre 2008.

Source : *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale*, décembre 2008, Bureau du Conseil privé

Le cycle de planification intégré (illustré à l'annexe 3) montre comment les diverses composantes de la planification des activités fonctionnent en tandem.

L'examen des diverses composantes du cycle de planification intégré a révélé ce qui suit : la planification des RH a été intégrée au processus de planification des activités des secteurs; les EGR étaient clairement liées aux objectifs stratégiques opérationnels énoncés dans le RPP, le programme de changement, la charte du COEX et le programme de gestion; et les plans des secteurs étaient liés à l'orientation stratégique.

Quand nous avons examiné la planification des RH, nous avons constaté qu'il y avait des liens entre les plans des RH des secteurs et les priorités en matière de RH du Secrétariat. Ces liens pourraient toutefois être renforcés au moyen d'une intégration accrue des plans des activités et des RH des secteurs à l'orientation stratégique générale.

### Champions

Le recours à des champions constitue un mécanisme clé pour favoriser les initiatives dans l'ensemble du Secrétariat qui ne font pas nécessairement partie du processus de planification intégré.

- 75 p. 100 des répondants au sondage ont reconnu les avantages des champions.
- Les champions assurent le leadership d'un certain nombre d'initiatives, y compris le plan d'action pour les langues officielles, l'initiative des valeurs et de l'éthique, et le projet de conversion de la classification du Groupe économique et services de sciences sociales.
- L'efficacité du recours à des champions a été démontrée par ce qui suit :
  - Sur les 17 champions, 10 faisaient partie du CCS ou du COEX;
  - 12 sont présents sur InfoSite (à divers degrés d'information);
  - Les 17 champions ont utilisé InfoSite afin de communiquer de l'information aux employés du Secrétariat.

Il a été déterminé que ces mécanismes sont harmonisés avec l'orientation stratégique suivant une analyse des principaux mécanismes de mise en œuvre.

3.2.3 Nous nous attendions à ce que les principales décisions stratégiques soient gérées de manière proactive par le Secrétariat.

Dans l'ensemble, il a été déterminé que les processus utilisés pour assurer une gestion proactive des principales décisions stratégiques sont entièrement efficaces. La rétroaction des intervenants, l'utilisation de renseignements exacts, pertinents et en temps opportun, et la capacité de s'adapter au changement ont été tout particulièrement pris en considération pour en arriver à cette conclusion. Nous allons examiner ci-dessous chacun de ces aspects.

### Rétroaction des intervenants

Les aspects suivants ont prouvé que la haute direction tenait compte de la rétroaction des intervenants internes et externes :

- Les priorités du Secrétariat ont été discutées lors des journées de réflexion des employés du COEX et des cadres de direction, ainsi que durant les réunions des principaux comités de gouvernance (CCS, CGI, CSP et CCD).
- Une analyse de l'environnement externe a porté sur l'étude des facteurs mondiaux et locaux qui sont susceptibles de toucher le Secrétariat. Elle a été menée dans le cadre du cycle de planification intégré.
- Un profil de risque ministériel, qui contribue énormément au cycle de planification, a été émis au point avec la collaboration de tous les secteurs en faisant appel au groupe des coordonnateurs de risques<sup>[5]</sup>.
- L'outil de suivi trimestriel a permis d'assurer le suivi de stratégies d'atténuation des risques, et les progrès accomplis à l'égard des mesures d'atténuation ont été recensés et déclarés chaque trimestre.
- Planning Net, un groupe de travail constitué de représentants de tous les secteurs, a assuré la communication continue des activités de planification.

### Utilisation de renseignements exacts, pertinents et en temps opportun

D'après les résultats du sondage sur la gouvernance, 73 p. 100 des cadres membres du COEX et 57 p. 100 des autres cadres ont été d'accord pour dire que les renseignements reçus avant les réunions de leur comité étaient exacts, à jour et pertinents par rapport à leurs besoins décisionnels. Une analyse des commentaires formulés dans le cadre du sondage et les discussions de suivi avec les cadres supérieurs ont permis de déterminer que les communications, et non la qualité de l'information, sont préoccupantes. Les communications sont abordées plus en détail à la section 3.3.1 du présent rapport.

### **Capacité de s'adapter aux changements**

La mesure dans laquelle les dossiers sont gérés de manière proactive permet d'établir le degré d'adaptabilité. Dans cette optique, 58 p. 100 des cadres membres de comités de gouvernance interrogés ont été d'accord pour dire que les principaux enjeux stratégiques, comme ceux qui ont été énoncés dans le RPP et dans la stratégie des RH, ont été gérés de manière proactive. En outre, un comité temporaire de cadres supérieurs présidé par le secrétaire délégué a été mis sur pied afin de mieux appuyer la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada. Ce comité a été mis sur pied afin de se réunir périodiquement pour discuter des priorités et des enjeux émergents.

### **3.3 Domaine d'intérêt n° 3 : Le cadre de gouvernance favorise-t-il un processus décisionnel transparent, efficace et efficient?**

#### **Conclusion**

Le cadre de gouvernance favorise la transparence, l'efficacité et l'efficience du processus décisionnel de façon générale. Parmi ses points forts, mentionnons l'efficacité des communications et la cohésion entre les membres du Comité exécutif, qui leur permet de comprendre clairement leurs rôles et leurs responsabilités. Parmi les possibilités d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- Communication plus efficace des décisions et des processus décisionnels au personnel du Secrétariat ne faisant pas partie de la haute direction;
- Utilisation plus efficace et efficiente du Comité de coordination des directeurs;
- Intégration et discussion accrue des risques dans l'ensemble des comités.

Les résultats détaillés de la vérification à l'appui de cette conclusion sont présentés par objectif de vérification.

3.3.1 Nous nous attendons à ce que les décisions soient prises de manière transparente et à ce qu'elles soient bien comprises par l'équipe de haute direction et les employés du Secrétariat.

La communication générale des décisions et des processus décisionnels est solide au niveau du COEX, mais elle pourrait être améliorée aux niveaux inférieurs.

#### **Communication – COEX**

Le cadre de gouvernance soutient la communication efficace des décisions et des processus décisionnels parmi les membres du COEX.

- 73 p. 100 des membres du COEX interrogés ont estimé que les décisions étaient communiquées efficacement.
- Les membres du COEX reçoivent des comptes rendus hebdomadaires au sujet des délibérations des comités du niveau de sous-ministre ainsi que des enjeux et des décisions des comités de gouvernance du Secrétariat.

#### **Communication – sous le niveau du COEX**

En revanche, la communication des décisions sous le niveau du COEX n'est pas aussi efficace.

- Selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008, 45 p. 100 des employés du Secrétariat étaient d'accord pour affirmer que la haute direction communiquait efficacement.
- 52 p. 100 des non-membres du COEX ayant répondu au sondage ont estimé que les décisions étaient communiquées efficacement.

Les principales méthodes qui sont utilisées afin d'informer les employés du Secrétariat au sujet des décisions de la haute direction étaient les suivantes :

- Séances d'information du COEX – les secrétaires adjoints diffusent l'information reçue aux réunions du COEX aux personnes qui relèvent directement d'eux pendant les réunions de leurs directions respectives. L'information est ensuite acheminée au personnel;
- Communications ministérielles – La Direction des communications ministérielles du Secteur des communications stratégiques et des affaires ministérielles diffuse l'information par l'entremise de courriels du *SCT en Bref* et de renseignements affichés sur InfoSite, le site intranet du Secrétariat.

La diffusion de l'information, qui est obtenue par l'intermédiaire du COEX, varie d'un secteur à l'autre. De fait, elle dépend des efforts qui sont déployés par chacun des membres du COEX pour communiquer l'information aux membres de son personnel. De plus, le mandat du COEX inclut une clause de non-remplacement qui touche la diffusion de l'information quand un membre du COEX s'absente d'une réunion.

Les principales décisions ayant une incidence sur l'ensemble du Secrétariat sont habituellement communiquées aux employés par l'intermédiaire de courriels du *SCT En Bref* et par l'affichage de renseignements sur InfoSite. Plusieurs comités clés de gouvernance, comme le CPS, le CGI, le CGC et le GI-TI du CGI, affichent leur mandat, la liste de leurs membres, leurs ordres du jour et leurs comptes rendus de discussion sur InfoSite. L'affichage des comptes rendus de discussion, n'est toutefois pas toujours réalisé en temps opportun.

3.3.2 Nous nous attendions à ce que les rôles et les responsabilités, ainsi que les procédures pour la prise de décisions et l'exercice des pouvoirs, soient clairement définis.

### **Clarté des rôles et des responsabilités**

Dans l'ensemble, des rôles, des responsabilités et des procédures clairs ont été établis pour chacun des comités de gouvernance. Tous les comités ont un mandat et certains d'entre eux les affichent sur InfoSite. Le pouvoir décisionnel est habituellement décrit dans le mandat, et il est conforme aux pratiques décrites dans les comptes rendus de discussion. La charte du COEX décrit clairement les principes du comité et les comportements attendus de ses membres. Les membres du COEX ont validé de nouveau et résigné leur charte en octobre 2009.

Le travail du Secrétariat des comités du Secteur des priorités et de la planification a contribué à la clarté globale des rôles, des responsabilités et des procédures. Le Secrétariat des comités a produit *Executive Committees – Summary of Protocols and Procedures*, qui renferme des procédures administratives claires et exhaustives, des modèles uniformisés d'ordres du jour et d'exposés, et les mandats des comités.

Si nous prêtions attention aux aspects suivants, nous serions en mesure de préciser les rôles, les responsabilités et les procédures :

- La fonction du CCS n'est pas décrite sur InfoSite, même s'il est considéré comme un comité clé en matière de gouvernance.
- L'information trouvée sur InfoSite au sujet des responsabilités du CPS et du CGI n'est pas conforme avec les documents conservés dans le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI).
- Le niveau décisionnel du CPS n'est pas clair pour certains intervenants.
- Le processus de déclaration des résultats des sous-comités du CGI au CGI n'est pas clair.

3.3.3 Nous nous attendions à ce que les processus décisionnels tiennent dûment compte de l'efficacité.

Dans l'ensemble, le processus décisionnel tient compte comme il se doit de l'efficacité, et les cadres supérieurs perçoivent généralement que leur temps est optimisé. Toutefois, une utilisation plus efficace des sous-comités du CCD et du CGI permettrait d'accroître l'efficacité globale.

### **Utilisation du temps de la haute direction**

Selon le sondage sur la gouvernance, les membres du COEX ont consacré en moyenne 20 heures par mois aux comités, et ceux qui ne sont pas membres du COEX y ont consacré 12 heures par mois.

- 55 p. 100 des personnes ayant répondu au sondage ont estimé que leur temps consacré aux travaux des comités était optimisé.
- 65 p. 100 des répondants ont été d'accord pour dire qu'ils ont pris le temps requis pour examiner et approuver les décisions stratégiques, tandis que 20 p. 100 n'ont pas été d'accord. Les répondants qui n'ont pas été d'accord ont indiqué que les comités sont confrontés à des contraintes de temps, ce qui ne laisse pas assez de temps pour la discussion et l'examen de certains points inscrits à l'ordre du jour.

## **Efficiencia des rapports entre les comités**

Dans les réponses au sondage et dans les discussions avec la haute direction, il se dégagait l'impression générale que l'on ne tirait pas pleinement profit du CCD. La haute direction a reconnu la valeur que pourrait avoir un CCD efficace et efficient, pour le cadre de gouvernance. Elle a également souligné que la consultation auprès du CCD a généralement entraîné des produits perfectionnés et mieux développés. Les conseils du CCD ne sont toutefois pas intégrés uniformément aux présentations qui ont été ultérieurement effectuées devant les comités du niveau de secrétaire adjoint. De plus, les questions soulevées aux réunions du CCD n'ont pas été communiquées avec cohérence à la haute direction. Les discussions n'ont donc pas été éclairées par les consultations antérieures, si bien que le temps de la haute direction et des directeurs a été mal utilisé.

Les secrétaires adjoints ont aussi indiqué que la quantité d'information reçue par le CPS pourrait être réduite si les travaux du CCD étaient mieux mis à contribution, ce qui entraînerait une meilleure utilisation du temps des membres du CPS.

Par contre, il semble généralement que les répondants au sondage ne sont pas pleinement conscients du mandat ou du rôle de ces comités pour ce qui est de la contribution des autres comités à la structure de gouvernance de niveau supérieur. Par exemple, les sous-comités du CGI sont perçus comme étant pertinents et à valeur ajoutée, même si seulement 41 p. 100 des répondants au sondage sur la gouvernance ont estimé qu'ils entraînaient un accroissement de l'efficacité et de l'efficacité des délibérations du CGI, tandis que 38 p. 100 ne le savaient pas. Même si ces résultats n'assurent pas que les comités sont utilisés de façon efficiente, ils indiquent néanmoins que cet aspect vaut la peine d'être approfondi.

3.3.4 Nous nous attendions à ce que l'information sur le risque soit dûment prise en considération dans le processus décisionnel stratégique.

Dans l'ensemble, la mesure dans laquelle le risque est pris en considération adéquatement dans le processus décisionnel du niveau stratégique est réputé assez efficace. Toutefois, il y a de la place pour une amélioration, en particulier en ce qui a trait à l'intégration et à la discussion du risque dans l'ensemble des comités.

Lors de notre vérification, nous avons observé que le Secrétariat considérait le risque à partir de trois perspectives différentes : au niveau de l'ensemble de l'organisation, au niveau de l'ensemble des secteurs et au niveau des processus décisionnels des comités. Cependant, nous n'avons pas examiné le risque au niveau des transactions ou des opérations puisque cet élément ne relevait pas de la portée de la vérification.

### **Le risque dans l'ensemble de l'organisation et dans l'ensemble des secteurs**

D'un point de vue organisationnel, le Secrétariat a accompli des progrès au titre de l'élaboration du profil de risque ministériel qui a évolué depuis sa création il y a trois ans. Il a fallu compter sur la contribution de tous les secteurs par l'entremise du groupe des coordonnateurs de risque et de discussions aux réunions de plusieurs comités de gouvernance, y compris le CVGC pour élaborer le profil de risque ministériel. L'outil de suivi trimestriel a permis de suivre la progression des stratégies d'atténuation par rapport aux risques cernés dans le profil de risque ministériel. Les risques et les stratégies d'atténuation ont été repérés dans les plans d'activités des secteurs au niveau de l'ensemble des secteurs.

### **Le risque au niveau des comités**

L'intégration du risque au processus décisionnel n'est pas pratiquée uniformément dans l'ensemble des comités au niveau des comités. Le CPS est le seul comité pour lequel existent des preuves uniformes d'intégration du risque aux discussions. Certains membres de la haute direction ont signalé que l'approche du CPS constituait une pratique exemplaire, compte tenu de la qualité élevée des présentations qui ont été soumises aux fins d'analyse. Ce point de vue a été confirmé quand nous avons examiné le matériel des présentations du CPS et que nous avons observé les risques et les stratégies d'atténuation exposés. Le plus récent modèle du CPS exige clairement que le risque soit cerné pour chaque question de renouvellement de politique à présenter au CPS.

En règle générale, notre examen des comptes rendus de discussion des autres comités n'a pas permis de prouver l'intégration du risque aux processus décisionnels. Nos entrevues avec les cadres supérieurs ont révélé qu'ils perçoivent les questions de risque comme étant implicites, plutôt qu'explicites. Les résultats du sondage sur la gouvernance appuient cette perception : 33 p. 100 des répondants ont été d'accord pour dire que les questions de risque ont été présentées de manière formelle ou informelle et/ou ont été discutées dans le cadre du processus décisionnel (parmi les membres du COEX interrogés, 33 p. 100 ont exprimé leur désaccord par rapport à cet énoncé) et 22 p. 100 des répondants ont été d'accord pour affirmer que le profil de risque ministériel avait été particulièrement pris en considération quand la haute direction a pris d'importantes décisions stratégiques et opérationnelles.



### 3.4 Domaine d'intérêt n° 4 : Le cadre de gouvernance soutient-il la responsabilisation et l'amélioration continue?

#### Conclusion

Le cadre de gouvernance soutient la responsabilisation et l'amélioration continue. Parmi les possibilités d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- Communication plus efficace des processus et de la responsabilisation des principaux comités de gouvernance au personnel du Secrétariat ne faisant pas partie de la haute direction;
- Intégration d'auto-évaluations aux activités continues de tous les comités.

Les résultats détaillés de la vérification à l'appui de cette conclusion sont présentés par objectif de vérification.

3.4.1 Nous nous attendions à ce qu'une structure de gouvernance soit établie et qu'elle soutienne la responsabilisation.

Des organes de surveillance efficaces sont créés (voir la section 1.2 du présent rapport) et la responsabilisation relative aux processus décisionnels est communiquée. Il reste toutefois du travail à faire pour que les processus et la responsabilisation des principaux comités de gouvernance comme le CCS, le COEX et le CPS soient clairement compris.

#### Mise sur pied d'organes de surveillance

Notre examen des ordres du jour et des comptes rendus de discussion des comités a permis d'établir qu'il y avait des réunions périodiques sur des sujets qui relèvent du mandat et des priorités du Secrétariat et qui sont conformes aux mandats des comités.

Les comités supérieurs, à savoir le CCS et le COEX, ont participé de près à l'examen et à l'approbation des questions de gestion interne quotidienne liées au fonctionnement et à la gestion du Secrétariat ainsi que dans des domaines qui appuient le mandat du Secrétariat.

Le tableau suivant indique le nombre<sup>[6]</sup> de points à l'ordre du jour pendant la période de la vérification, soit entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 30 juin 2009, qui sont classés selon chacun des aspects du mandat du Conseil du Trésor et selon les sujets de gestion interne au Secrétariat.

Points à l'ordre du jour des comités du Secrétariat

Comité	Nombre de points à l'ordre du jour par aspect du mandat			Nombre de points à l'ordre du jour liés à la gestion interne <sup>[7]</sup>
	Bureau de gestion	Bureau du budget	Gestion des personnes	
CCS	17	12	3	102
COEX	4	1	3	95
CGI	0	1	0	53
CGI RH	1	0	0	49
CGI Locaux	0	0	0	8
GI-TI CGI	0	0	0	33
CPS	59	27	5	17
CGC	0	0	0	44

CPRH	0	0	0	26
CCD	34	12	7	29
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>53</b>	<b>18</b>	<b>456</b>

Étant donné que le SASP et le DGSP ont été partiellement inclus dans la portée de la vérification, nous avons examiné les points à l'ordre du jour de ces comités sectoriels afin de trouver des liens avec les principaux comités de gouvernance. L'analyse de leurs points à l'ordre du jour a révélé que des liens existent. L'ordre du jour du SASP renfermait en particulier 18 points liés au rôle de bureau de gestion et 18 points liés au rôle de bureau du budget, et celui du DGSP renfermait 22 points liés au rôle de bureau de gestion et 19 points liés au rôle de bureau du budget. Le SASP et le DGSP contribuent donc activement à des sujets pertinents pour les principaux comités de gouvernance.

Comme le volet 1 du CVGC et le Comité d'évaluation ont aussi été partiellement inclus dans la portée de la vérification, nous avons également examiné leurs points à l'ordre du jour afin de déterminer s'il y avait des liens avec les autres comités de gouvernance. Les résultats de cette analyse sont les suivants :

Le volet 1 du CVGC a traité 34 points à l'ordre du jour pendant la période de la vérification, en ne comptant pas les points à l'ordre du jour liés à l'administration du comité. Sur ces 34 points, 5 renfermaient des liens avec d'autres comités de gouvernance. En particulier, 3 points concernaient le profil de risque ministériel du Secrétariat, 1 portait sur la transition vers les Services ministériels, et 1 concernait le Plan d'action économique du Canada.

Le Comité d'évaluation s'est occupé de 21 points à l'ordre du jour, en ne comptant pas les points liés à l'administration du comité. Sur ces 21 points, nous avons trouvé 1 lien avec les autres comités de gouvernance. Il concernait plus particulièrement l'architecture des activités des programmes du Secrétariat.

### **Efficacité des organes de surveillance**

Dans l'ensemble, les résultats de notre sondage ont été positifs en ce qui a trait à la perception qu'a la haute direction de la structure de gouvernance et de son efficacité : 78 p. 100 des répondants ont estimé que la structure de gouvernance du Secrétariat est efficace, et 83 p. 100 ont estimé que les comités ajoutaient de la valeur au processus global de gouvernance.

### **Communication des responsabilités**

Il est à noter que l'information sur la structure de gouvernance et sur les responsabilités des comités est affichée à l'intention de tous les employés du Secrétariat sur InfoSite. La section d'InfoSite qui concerne la gouvernance renferme des renseignements exhaustifs sur le CPS, le CGI et le CGC, et elle fournit divers degrés de renseignements sur le COEX et les sous-comités du CGI. Les résultats du sondage que nous avons mené ont fait état du fait que l'information sur la structure de gouvernance est disponible. Tous les membres du COEX et 76 p. 100 des autres personnes interrogées ont indiqué qu'ils comprenaient leurs responsabilités au sein de la structure de gouvernance.

3.4.2 Nous nous attendions à ce que les décisions soient suivies et surveillées.

Nous avons constaté que la plupart des comités de gouvernance suivent et surveillent les décisions en établissant des comptes rendus de discussion des comités et de l'ordre du jour des prochaines réunions.

### **Comptes rendus de discussion des comités**

Tous les comités de gouvernance établissent des comptes rendus de discussion, à l'exception du CCS et du COEX, les deux principaux organes décisionnels.

Même si les discussions du CCS ne sont pas consignées en bonne et due forme, nous avons constaté que ses décisions sont communiquées verbalement aux réunions du COEX. Nous avons aussi constaté que le COEX ne tient pas à jour un compte rendu de discussion. Même si le COEX est surtout un comité de partage de renseignements, il lui est arrivé de prendre des décisions finales au sujet de questions qui lui avaient été renvoyées par des principaux comités de gouvernance, comme le CPS, le CGI et le CGC.

Le CCD n'a pas tenu à jour de compte rendu de discussion pendant la période de la vérification. Cependant, le CCD tient désormais un compte rendu de discussion qui devrait être affiché sur InfoSite par suite de l'exercice

d'auto-évaluation qui a été mené au CPS.

### **Ordres du jour et ordres du jour des prochaines réunions des comités**

Nous avons constaté que les comités utilisent un ordre du jour des prochaines réunions afin d'assurer le suivi et la surveillance de points en prévision de futures réunions. Des discussions avec la haute direction ont toutefois révélé que l'ordre du jour des prochaines réunions pourrait être amélioré en vue de servir d'outils utiles de planification stratégique et de consultation.

3.4.3 Nous nous attendions à ce que le processus décisionnel soit périodiquement évalué et amélioré.

### **Évaluation des processus décisionnels des comités par la direction**

L'analyse continue et l'évaluation des processus, des procédures et de la composition des comités par le Secrétariat des comités ont contribué à l'efficacité globale de la structure de gouvernance. Par exemple, à l'automne 2009, le Secrétariat des comités a mis au point le planificateur intégré des comités, un outil qui permet d'assurer le suivi des points inscrits à l'ordre du jour à mesure que leur examen progresse au sein des divers comités en vue de leur approbation.

Au cours de la dernière année, le CPS et le CGI ont aussi entrepris des exercices d'auto-évaluation axés sur l'amélioration des processus décisionnels et l'efficacité des comités. Intégrer des auto-évaluations aux activités permanentes de tous les comités permettrait d'améliorer le cadre de gouvernance de façon continue.

## **Conclusion générale**

**Dans l'ensemble, le cadre de gouvernance du Secrétariat est bien établi et il fonctionne, de façon générale, comme prévu. Les structures et les processus en place permettent de satisfaire adéquatement aux besoins de gouvernance efficace du Secrétariat. Un certain nombre de recommandations visant à améliorer davantage la gouvernance figurent dans la section ci-après.**

L'énoncé d'assurance présenté au début du présent rapport fournit des détails sur le degré d'assurance et la méthodologie qui est employée pour la présente conclusion.

## **Recommandations de la vérification**

Il est recommandé que le Secrétariat :

1. Mette en œuvre des mécanismes visant à améliorer la planification des activités des comités de gouvernance, en mettant l'accent sur la mobilisation des intervenants, la gestion de l'ordre du jour des prochaines réunions et les liens entre les divers comités.
2. Améliore la communication globale des décisions de la haute direction au personnel du Secrétariat en mettant l'accent sur les éléments suivants :
  - Améliorer la communication au personnel des discussions et des résultats des réunions du Comité exécutif (COEX) par les membres du COEX.
  - Tenir à jour des comptes rendus de discussion pour les comités qui affichent actuellement des renseignements sur InfoSite.
3. Revisite le rôle du Comité de coordination des directeurs (CCD) et ses rapports avec les comités de gouvernance des niveaux supérieurs en vue d'accroître l'efficacité, l'efficience et la communication des résultats du CCD.
4. Poursuive l'intégration des principes de gestion des risques au cadre de gouvernance afin de veiller à ce qu'il soit suffisamment tenu compte du risque dans le cadre du processus décisionnel.

Un plan d'action de la direction qui a été élaboré par le Secrétariat est présenté à l'annexe 2.

## **Annexe 1 : Critères de vérification**

La présente annexe énonce les objectifs et les critères connexes qui ont été appliqués dans le cadre de la vérification de la structure de gouvernance du Secrétariat.

Le système de cotation à 4 niveaux qui suit a été mis au point afin de communiquer l'opinion de l'équipe de vérification au sujet de l'importance relative de chaque constatation et de faciliter l'établissement de l'ordre de priorité des mesures correctives éventuelles.

#### Échelle de notation à 4 niveaux

Cote	Description
1 – Entièrement efficace	Aucune mesure requise; tous les éléments fonctionnaient comme prévu.
2 – Largement efficace	Les éléments fonctionnaient pour la plupart comme prévu; travaux additionnels requis dans certains domaines.
3 – Assez efficace	Certains éléments étaient en place; d'importantes lacunes ont toutefois été décelées.
4 – Inefficace	La direction devait prendre d'importantes mesures afin d'améliorer les pratiques.

#### Domaine d'intérêt n° 1 : Le cadre de gouvernance appuie-il l'exécution des priorités et du mandat central du Secrétariat?

Objectif de la vérification	Critères de vérification	Cote
<b>1.1 Évaluer la mesure dans laquelle le cadre de gouvernance appuie l'exécution des priorités et du mandat central du Secrétariat en ce qui a trait aux rôles de bureau de gestion, de bureau du budget et de gestion des personnes exercés par le Conseil du Trésor.</b>	La structure de gouvernance appuie l'exécution du mandat du Secrétariat pour ce qui est du rôle de bureau de gestion.	1 – Entièrement efficace
	La structure de gouvernance appuie l'exécution du mandat du Secrétariat pour ce qui est du rôle de bureau du budget.	2 – Largement efficace
	La structure de gouvernance appuie l'exécution du mandat du Secrétariat pour ce qui est du rôle de gestion des personnes.	2 – Largement efficace
	Le cadre de gouvernance est harmonisé avec l'AAP.	1 – Entièrement efficace

#### Domaine d'intérêt n° 2 : Le cadre de gouvernance soutient-il et facilite-t-il la détermination d'une orientation stratégique?

Objectif de la vérification	Critères de vérification	Cote
<b>2.1 Évaluer la mesure dans laquelle l'orientation stratégique générale est élaborée, énoncée et bien comprise dans l'ensemble du Secrétariat.</b>	Des objectifs et une orientation stratégique sont établis.	1 – Entièrement efficace
	Toutes les principales fonctions participent à l'établissement des objectifs stratégiques.	1 – Entièrement efficace
	L'orientation stratégique est communiquée efficacement.	1 – Entièrement efficace
	Les processus de gouvernance ont un	2 – Largement

	accent stratégique.	efficace
<b>2.2 Évaluer la mesure dans laquelle les mécanismes clés de mise en œuvre comme les plans d'activités, les plans des RH, les EGR pour les cadres de direction et le recours à des champions sont harmonisés avec l'orientation stratégique du Secrétariat.</b>	L'organisation a mis en place des objectifs et des plans opérationnels visant à réaliser son orientation stratégique.	2 – Largement efficace
	La planification des RH est harmonisée avec la planification stratégique et la planification des activités.	2 – Largement efficace
	Les EGR définissent les responsabilités et les attentes en matière de rendement, et elles établissent des liens avec les objectifs stratégiques et opérationnels.	1 – Entièrement efficace
	Les champions font valoir leurs programmes respectifs, consultent les employés au sujet des problèmes de mise en œuvre et présentent des rapports périodiques au COEX.	1 – Entièrement efficace
<b>2.3 Évaluer la mesure dans laquelle les décisions stratégiques sont gérées de façon proactive.</b>	La rétroaction des intervenants oriente la planification stratégique.	1 – Entièrement efficace
	La planification stratégique tient compte comme il se doit de facteurs comme l'environnement extérieur, les risques, les intervenants, les ressources disponibles, les forces et les faiblesses organisationnelles, et les incidences éventuelles.	1 – Entièrement efficace
	Les décisions stratégiques sont fondées sur des renseignements exacts, à jour et pertinents.	1 – Entièrement efficace

**Domaine d'intérêt n° 3 : Le cadre de gouvernance favorise-t-il un processus décisionnel transparent, efficace et efficient?**

<b>Objectif de la vérification</b>	<b>Critères de vérification</b>	<b>Cote</b>
<b>3.1 Évaluer la mesure dans laquelle les décisions sont prises de manière transparente et sont bien comprises par la haute direction et par les employés du Secrétariat.</b>	Les décisions sont communiquées efficacement au personnel.	3 – Assez efficace
<b>3.2 Évaluer la mesure dans laquelle les rôles, les responsabilités et les procédures pour prendre des décisions et exercer des pouvoirs sont clairement établis.</b>	Les rôles, les responsabilités et les procédures pour prendre des décisions et exercer des pouvoirs sont clairement établis.	2 – Largement efficace
<b>3.3 Évaluer la mesure dans laquelle le processus décisionnel tient compte comme il se doit du souci d'efficience.</b>	Le processus décisionnel fait état comme il se doit du souci de l'efficience.	2 – Largement efficace
<b>3.4 Évaluer la mesure dans laquelle le processus décisionnel stratégique tient compte adéquatement du risque.</b>	Les facteurs de risque servent à soutenir les décisions opérationnelles.	3 – Assez efficace

--	--	--

**Domaine d'intérêt n° 4 : Le cadre de gouvernance soutient-il la responsabilisation et l'amélioration continue?**

Objectif de la vérification	Critères de vérification	Cote
<b>4.1 Évaluer la mesure dans laquelle une structure de gouvernance est établie et soutient la responsabilisation</b> <sup>[8]</sup> .	Des organismes de surveillance efficaces ont été créés.	1 – Entièrement efficace
	Les pouvoirs et les responsabilités sont clairement communiqués.	2 – Largement efficace
<b>4.2 Évaluer la mesure dans laquelle les décisions sont suivies et surveillées</b> <sup>[9]</sup> .	Les décisions sont suivies et surveillées.	2 – Largement efficace
<b>4.3 Évaluer la mesure dans laquelle le processus décisionnel est évalué et amélioré périodiquement</b> <sup>[10]</sup> .	Le processus décisionnel est évalué et amélioré périodiquement.	1 – Entièrement efficace
	Les comités devraient évaluer leur rendement ainsi que le bien-fondé et la pertinence de leurs processus de gouvernance (charte, ordre du jour des prochaines réunions/calendrier, structure/activités de gouvernance).	2 – Largement efficace
	Les environnements interne et externe sont surveillés afin de déterminer s'il y a lieu de réévaluer les objectifs, les politiques et la fonction de contrôle de l'organisation.	1 – Entièrement efficace

**Annexe 2 : Plan d'action de la direction**

**Recommandation 1 :**

**Mettre en œuvre des mécanismes visant à améliorer la planification des activités du comité de gouvernance, en mettant l'accent sur la mobilisation des intervenants, la gestion de l'ordre du jour des prochaines réunions et les liens entre les divers comités.**

**Ordre de priorité :** Élevée

D'accord. La direction reconnaît l'importance de l'adoption d'une approche proactive et stratégique en matière de gestion de l'ordre du jour des comités, d'une participation significative des principaux intervenants, et de liens horizontaux et verticaux efficaces entre les comités.

Dans le cadre de la gestion et de l'amélioration continues, les mesures suivantes ont déjà été **achevées** :

- Renforcer l'approche d'élaboration et de suivi de l'ordre du jour des prochaines réunions, soit :
  - Créer un nouvel outil de suivi organisé en fonction des rôles du Secrétariat et illustrant les liens entre les comités de gouvernance et l'ordre du jour des prochaines réunions;
  - Veiller à ce que les points destinés au CPS/CGI/CGC\* soient examinés par le CCD ou par le sous-comité pertinent du CGI.
- Diffuser l'ordre du jour des prochaines réunions à chaque réunion et inscrire périodiquement au calendrier (deux ou trois fois par année) des discussions sur l'ordre du jour des prochaines réunions du CPS/CGI/CGC.

Mesures prises par la direction	Date	Bureau de
---------------------------------	------	-----------

	<b>d'achèvement</b>	<b>première responsabilité (BPR)</b>
<p>Les mesures suivantes seront achevées comme suite aux constatations de la vérification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réviser les mandats des comités de manière à énoncer clairement les rôles et les responsabilités, à renforcer les liens entre les divers comités (p. ex., CCD et CPS) et à inclure les autoévaluations annuelles. Les mandats des comités seront affichés sur l'Infosite du SCT.</li> </ul>	Mars 2010	P et P
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobiliser les membres du Planning Net pour des mises à jour et des examens bimensuels des points inscrits à l'ordre du jour des prochaines réunions.</li> </ul>	Décembre 2009	P et P

\* Les acronymes sont définis à l'annexe 4, Liste des acronymes

### **Recommandation 2 :**

**Améliorer la communication globale des décisions de la haute direction au personnel du Secrétariat en mettant l'accent sur ce qui suit :**

- **Améliorer la communication au personnel des discussions et des résultats des réunions du Comité exécutif (COEX) par les membres du COEX;**

**Tenir à jour des comptes rendus de discussion pour les comités qui affichent actuellement des renseignements sur InfoSite.**

**Ordre de priorité :** Élevée

D'accord. Le processus décisionnel et l'intégration de l'information sont améliorés au moyen d'une meilleure communication et d'une diffusion en temps opportun des résultats dans l'ensemble de l'organisation.

Dans le cadre de la gestion et de l'amélioration continues, les mesures suivantes ont déjà été **achevées** :

- Veiller à ce que les membres des comités comprennent l'importance de la responsabilité qu'ils ont d'informer leurs organisations respectives, conformément aux valeurs et aux pratiques inscrites dans la charte du COEX.

<b>Mesures prises par la direction</b>	<b>Date d'achèvement</b>	<b>Bureau de première responsabilité (BPR)</b>
<p>Les mesures suivantes seront achevées comme suite aux constatations de la vérification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer l'affichage en temps opportun des comptes rendus de discussions sur l'InfoSite.</li> </ul>	Mars 2010	P et P / CSAM

### **Recommandation 3 :**

**Revisiter le rôle du Comité de coordination des directeurs (CCD) et ses rapports avec les comités de gouvernance des niveaux supérieurs en vue d'accroître l'efficacité, l'efficience et la communication des résultats du CCD.**

**Ordre de priorité :** Moyenne

D'accord. Un rôle et un mandat accrus du CCD renforceront la gouvernance et le processus décisionnel au Secrétariat.

Dans le cadre de la gestion et de l'amélioration continues, les mesures suivantes ont déjà été **achevées** :

- Produire un document sur les résultats de la discussion après chaque réunion du CCD, l'inclure dans les documents d'information du CPS, du CGI et du CGC, et l'afficher sur l'InfoSite.

- Veiller à ce que les points à discuter par le CPS/CGI/CGC fassent état des conseils et des orientations du CCD.

Mesures prises par la direction	Date d'achèvement	Bureau de première responsabilité (BPR)
Les mesures suivantes seront achevées comme suite aux constatations de la vérification : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réviser le mandat du CCD afin de préciser son rôle dans l'exercice d'une fonction de remise en question, et revoir la composition du CCD avec les secrétaires adjoints.</li> </ul>	Mars 2010	P et P

#### Recommandation 4 :

**Poursuivre l'intégration des principes de gestion des risques au cadre de gouvernance afin de veiller à ce qu'il soit suffisamment tenu compte du risque dans le cadre du processus décisionnel.**

**Ordre de priorité :** Moyenne

D'accord. Le secrétaire a cerné le besoin d'accroître l'utilisation d'approches axées sur le risque pour tous les travaux du Secrétariat comme l'une des deux priorités du Secrétariat pour 2009 2010 et 2010 2011.

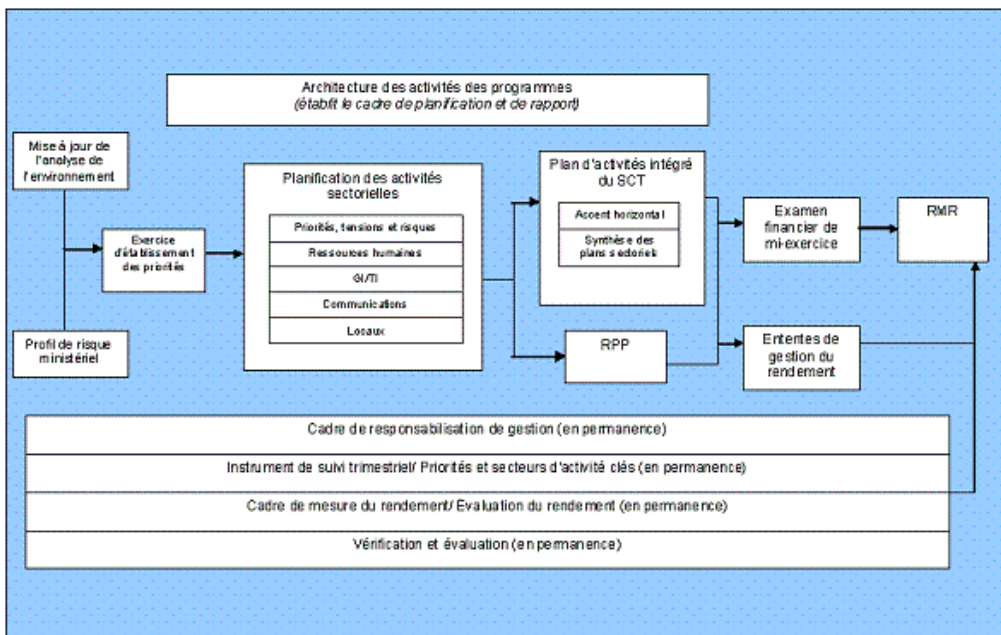
Dans le cadre de la gestion et de l'amélioration continues, les mesures suivantes ont déjà été **achevées** :

- Continuer de promouvoir la prise en considération accélérée du risque dans la planification opérationnelle intégrée et de la gouvernance par l'entremise du processus annuel du profil de risque ministériel.
- Donner un aperçu des réunions du COEX pour les prochaines semaines afin de mettre en place une tribune de discussion des priorités, des enjeux et des risques opérationnels à court terme.
- Intégrer des stratégies d'atténuation du risque à l'outil de suivi trimestriel.

Mesures prises par la direction	Date d'achèvement	Bureau de première responsabilité (BPR)
Les mesures suivantes seront achevées comme suite aux constatations de la vérification : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer un modèle de résumé pour toutes les présentations au CCD afin de prendre systématiquement en considération les risques, d'établir des liens avec les priorités du Secrétariat et de préciser les résultats souhaités des présentations. Cela favorisera la prise en compte des risques à l'échelle de la structure de gouvernance.</li> </ul>	Mars 2010	P et P
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soumettre au CGI les échanges sur les éléments de risque mis au jour par le profil de risque ministériel.</li> </ul>	Mars 2010	P et P

#### Annexe 3 : Cycle de planification intégré du Secrétariat





**Diagramme 2 - Version textuelle**

**Diagramme 2 - Afficher l'image pleine dimension**

Source : Priorités et planification, exposé présenté au CGI, octobre 2009

## Annexe 4 : Liste des acronymes

<b>AAP</b>	– Architecture des activités des programmes
<b>AFPC</b>	– Agence de la fonction publique du Canada
<b>BDPRH</b>	– Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
<b>CCD</b>	– Comité de coordination des directeurs
<b>CCS</b>	– Comité des cadres supérieurs
<b>CGC</b>	– Comité de gestion du changement
<b>CGI</b>	– Comité de la gestion et de l'infrastructure
<b>COEX</b>	– Comité exécutif
<b>CPRH</b>	– Comité principal des ressources humaines
<b>CPS</b>	– Comité des politiques et de la surveillance
<b>CRG</b>	– Cadre de responsabilisation de gestion
<b>CSAM</b>	– Communications stratégiques et affaires ministérielles
<b>CVGC</b>	– Comité de vérification du gouvernement du Canada
<b>DGSP</b>	– Directeurs généraux des secteurs de programme
<b>EGR</b>	– Entente sur la gestion du rendement
<b>GI-TI CGI</b>	– Gestion de l'information et technologie de l'information Comité de la gestion et de l'infrastructure
<b>IVI</b>	– Institut des vérificateurs internes
<b>OCEG</b>	– Open Compliance and Ethics Group
<b>PAI</b>	– Plan d'activités intégré
<b>P et P</b>	– Secteur des priorités et de la planification
<b>RH</b>	– Ressources humaines

<b>RMR</b>	– Rapport ministériel sur le rendement
<b>RPP</b>	– Rapport sur les plans et les priorités
<b>SASP</b>	– Secrétaires adjoints des secteurs de programme
<b>Secrétariat</b>	– Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
<b>SGDDI</b>	– Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information
<b>SSM</b>	– Secteur des services ministériels

---

[1.](#) IVI, *The role of auditing in public sector governance*, 2006, p. 3

[2.](#) Le 14 décembre 2009, un autre membre externe ne faisant pas partie du Secrétariat s'est joint au Comité de vérification du gouvernement du Canada.

[3.](#) Ce document décrit les objectifs de changement du Secrétariat, qui établissent les principes de la concrétisation de l'orientation stratégique du Secrétariat.

[4.](#) Même si le RPP énonce les résultats stratégiques du Secrétariat, ainsi que les plans et les objectifs connexes, il ne constitue pas cependant une mise en oeuvre directe des plans de tous les secteurs. Le RPP vise à mettre en relief les priorités du Secrétariat et à mettre l'accent sur les plans qui soutiennent la réalisation de ces priorités.

[5.](#) Le groupe des coordonnateurs de risque est une tribune qui sert à mobiliser les secteurs dans le processus intégré de gestion des risques, en particulier dans le processus de mise au point du profil de risque ministériel et dans la communication de renseignements à la direction.

[6.](#) Les points à l'ordre du jour ont été comptés selon le nombre de fois où ils ont été présentés devant un comité. Par exemple, un sujet inscrit à l'ordre du jour présenté trois fois devant un comité compte pour trois points à l'ordre du jour au tableau.

[7.](#) Parmi les exemples de points à l'ordre du jour qui sont liés à la gestion des enjeux internes, il y a le Rapport sur les plans et les priorités, le Rapport ministériel sur le rendement, le CRG, la gestion interne des RH, la gestion des talents, la gestion de la GI-TI et les activités quotidiennes permanentes.

[8.](#) Dans le protocole d'enquête préliminaire, il était précisé que la structure de gouvernance permet au Secrétariat de trouver la cause des problèmes et les mesures correctives au besoin, et d'assurer un suivi afin de déterminer si ces mesures ont été mises en oeuvre efficacement. L'objectif de la vérification a ensuite été modifié afin de préciser qu'il est axé sur la structure et sur la responsabilisation, et d'éliminer le renvoi à l'amélioration continue, qui figure déjà dans le troisième objectif.

[9.](#) Il était indiqué, dans le protocole d'enquête préliminaire, que les processus décisionnels sont surveillés, que les observations sont obtenues, et que les processus sont évalués afin de déterminer les possibilités d'amélioration. L'objectif de vérification a été modifié afin d'établir une meilleure distinction entre les deuxième et troisième objectif.

[10.](#) Il était précisé, dans le protocole d'enquête préliminaire, que les comités se livrent à une réflexion sur leur rendement par rapport aux objectifs établis et qu'ils fixent le cap pour l'avenir. L'objectif de vérification a été modifié afin de préciser l'accent mis sur l'amélioration continue, et il a été reclassé à titre de critère de vérification dans l'objectif de la vérification révisé.