



# **Réponse de la direction et plan d'action pour l'évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor**

Publié : le 2010-00-22

© 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 BT22-202/2010-1F-PDF  
ISBN : 978-0-660-25551-4

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: Management Response and Action Plan for the Evaluation of the  
Treasury Board Submission Process

La réponse et le plan d'action de la direction dans les présentes pages ont été élaborés par la Division de la politique, du matériel et des biens immobiliers du Bureau du contrôleur général, en consultation avec le Secteur de la gestion des dépenses. De plus, les consultations relatives à la réponse et au plan d'action de la direction ont été menées par l'intermédiaire du Comité de coordination des directeurs et du Comité d'évaluation interministériel dans le cadre de son projet pilote.

Le SCT approuve les constatations du rapport selon lesquelles le projet pilote des crédits permanents (CP) pour la gestion des immobilisations, par la souplesse accrue qu'il a procurée aux ministères participants dans les dépenses en capital, a contribué à l'optimisation des décisions en matière de gestion, ce qui a permis de rehausser le caractère stratégique de la méthode d'investissement en capital et le rapport qualité prix.

## Recommandation 1

Il est recommandé que le SCT examine les mécanismes existants pour déterminer s'ils peuvent être modifiés de façon à y intégrer la souplesse, l'opportunité et la prévisibilité qui ont amélioré le processus décisionnel réalisé dans le cadre du Projet pilote sur les CP. Sur la foi des résultats de l'évaluation, le SCT devrait déterminer laquelle des options suivantes doit être mise en oeuvre :

1. Prolonger temporairement le projet pilote
2. Élargir les crédits permanents (CP) aux ministères admissibles
3. Supprimer le mécanisme des CP, améliorer les mécanismes existants, puis offrir ceux-ci aux ministères admissibles
4. Élargir le mécanisme des CP pour l'offrir à tous les ministères ayant la garde de biens immobiliers

## Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Le SCT a mené une évaluation préliminaire des options proposées afin de déterminer le moyen opportun de saisir les éléments les plus favorables du projet pilote, sans subir les difficultés éprouvées dans la mise en oeuvre. Il ressort de cette évaluation que :

- L'élargissement du mécanisme des CP (options 1, 2 et 4) entraînerait un important surcroît de travail afin de corriger certaines des difficultés ayant trait au cadre et à la mise en oeuvre qui ont été cernées dans le cadre de l'évaluation. En outre, la mise en oeuvre d'un tiers mécanisme de report (lequel s'ajouterait à la réaffectation du fonds de dépenses en capital et au report du fonds de budget de dépenses en capital de 5 p. 100) serait source de dédoublement superflu et de complexité. Le SCT a donc décidé de ne pas mettre en oeuvre l'option liée au mécanisme du projet pilote des CP, de sorte que celui-ci a pris fin comme prévu le 31 mars 2010.
- L'option 3 est la plus opportune. Comme le montre ci-dessous le Plan d'action de la direction, selon les travaux préliminaires menés à l'hiver 2010, le SCT approfondira les améliorations au mécanisme de report des dépenses en capital.

Mesures particulières à prendre	Dates	Bureau de première responsabilité
Les mesures suivantes ont été prises en réaction aux constatations de l'évaluation :	Hiver 2010	Secteur de la gestion des

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des recherches sur les antécédents du recours au transfert inter exercice des dépenses en capital par les ministères et organismes en vue de contribuer à la rationalisation et aux modifications éventuelles des mécanismes existants. Un examen préliminaire a permis de montrer que les ministères et organismes ont transféré environ 25 p. 100 de leur budget de dépenses en capital (333 demandes distinctes à ce chapitre, d'une valeur totale de 3,4 G\$ au cours de la période quinquennale allant de 2004-2005 à 2008-2009) afin de composer avec les facteurs incontrôlables qui ont entraîné des contretemps dans les dépenses (comme les changements dans les plans des partenaires des autres administrations, les difficultés liées à la passation de marchés, la situation du marché financier ou la disponibilité des pièces et des fournisseurs).</li> <li>• Le SCT a passé en revue les mécanismes existants afin de déterminer comment intégrer la souplesse et les avantages résultant des CP, et il élabore actuellement une proposition. Il a envisagé les possibilités d'adaptation des mécanismes actuels de gestion des dépenses en capital en vue d'améliorer la planification des dépenses en capital au sein des ministères par la prestation d'une certitude accrue liée aux budgets de dépenses en capital des prochains exercices, un allègement du fardeau administratif et une hausse globale de la transparence dans les transferts des dépenses en capital. Cet examen a permis de recenser les améliorations à apporter au mécanisme de report des dépenses en capital, comme le fait d'avoir la possibilité optimale de fournir aux ministères un modèle de financement amélioré afin de gérer les projets complexes de dépenses en capital, lesquels font souvent l'objet de facteurs incontrôlables.</li> </ul>	(menée à bien)	dépenses
<p>Les mesures suivantes seront prises en réaction aux constatations de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des consultations et des analyses relativement aux autres points de vue (p. ex., le ministère des Finances Canada et le Conseil du Trésor) à l'appui des améliorations possibles au mécanisme de report du budget des dépenses en capital</li> <li>• Si on obtient l'aval et un appui en ce sens, une proposition sera élaborée en vue de présenter une analyse exhaustive des points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Mesure dans laquelle il est possible de modifier le mécanisme actuel de réaffectation et de report des dépenses en capital de 5 p. 100 pour y intégrer la flexibilité, l'opportunité et la prévisibilité, de même qu'une analyse des risques et avantages</li> <li>◦ En quoi l'amélioration des mécanismes existants pourrait améliorer le processus décisionnel, la gestion des finances et la gestion des projets</li> <li>◦ Critères qu'il convient d'employer pour déterminer l'admissibilité d'un ministère à un mécanisme amélioré</li> </ul> </li> </ul>	Automne 2010	Secteur de la gestion des dépenses

Les recommandations 2, 4 et 5 sont fonction de l'orientation prise par suite des mesures liées à la recommandation 1.

## Recommandation 2

Il est recommandé qu'une stratégie de mesure du rendement soit mise en place, avec des exigences de rapport claires pour les ministères et organismes participants.

### Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation, conformément au contexte de la réponse à la recommandation 1, c.-à-d. l'approbation et l'instauration d'une autorisation révisée de report de fonds des dépenses en capital. La direction mettra en oeuvre une mesure du rendement et une stratégie de présentation de rapports permettant d'optimiser le recours aux outils d'orientation disponibles comme les politiques et les directives existantes.

La direction élaborera une stratégie de mesure du rendement en vue de la gestion efficace des immobilisations.

Mesures particulières à prendre	Dates	Bureau de première responsabilité
<ul style="list-style-type: none"><li>Déterminer et adapter les protocoles actuels de présentation de rapports pour tous les mécanismes existants qui sont adaptés dans le contexte du Plan d'action de la direction</li><li>Les ministères devront présenter un rapport annuel afin de décrire l'incidence de l'amélioration du mécanisme de report.</li></ul>	Date à déterminer une fois que l'analyse exhaustive a été menée à bien et que la décision a été prise dans le contexte de la recommandation 1	Secteur de la gestion des dépenses
<ul style="list-style-type: none"><li>Des outils de surveillance seront conçus pour évaluer l'efficacité de la gestion des immobilisations.</li></ul>	Hiver 2011	Bureau du contrôleur général (Secteur des services acquis et des actifs)

## Recommandation 3

Des critères clairs de sélection des ministères et de conception des projets pour les CP devraient être élaborés et communiqués. Ces critères devraient être liés au plan d'investissement du ministère intéressé.

## Réponse de la direction

Tel qu'indiqué dans la recommandation 1, le SCT juge que l'option 3 est la plus opportune. Celle-ci entraîne ni le prolongement ni l'élargissement des CP. Par conséquent, la recommandation 3 ne s'applique pas.

## Recommandation 4

Les rôles et les responsabilités du SCT, de Finances Canada et des ministères, entre eux et dans leur propre organisation, devraient être définis, formulés et communiqués clairement.

## Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Mesures particulières à prendre	Dates	Bureau de première responsabilité
Adapter le mécanisme actuel de gestion des dépenses en capital, c.-à-d. rehausser l'autorisation actuelle de report de fonds des dépenses en capital; donner la possibilité de recourir aux procédures opérationnelles normalisées actuelles	Date à déterminer une fois l'analyse exhaustive menée à bien et la décision prise dans le contexte de la recommandation 1	Secteur de la gestion des dépenses

## Recommandation 5

Les procédures opérationnelles normalisées (PON) applicables au fonctionnement du mécanisme, aux règles et aux restrictions de même qu'aux exigences de rapport devraient être élaborées, formulées et communiquées.

## Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation conformément au contexte de la réponse à la recommandation 1, c.-à-d. l'approbation et l'instauration d'une nouvelle autorisation de report de fonds des dépenses en capital. La direction mettra en oeuvre des PON concernant le fonctionnement de tout mécanisme adopté en fin de compte dans le cadre du Plan d'action de la direction, et verra à l'élaboration, à la formulation et à la communication des règles, des restrictions et des exigences de présentation de rapports, s'il y a lieu.

Mesures particulières à prendre	Dates	Bureau de première responsabilité
<ul style="list-style-type: none"><li>Reconnaître le fait que l'adaptation du mécanisme actuel de gestion des dépenses en capital, comme celui ayant trait à leur report, peut s'appuyer sur les</li></ul>	Date à déterminer une fois l'analyse exhaustive menée à bien et la décision prise dans le contexte de la recommandation 1	Secteur de la gestion des dépenses

PON actuelles		
---------------	--	--

- Selon que les mécanismes actuels seront adaptés ou que de nouveaux mécanismes seront créés, des PON claires seront élaborées, formulées et communiquées.

## **Recommandation 6**

On devrait réévaluer l'admissibilité des ministères et organismes chaque fois qu'ils soumettraient un plan d'investissement révisé. Leur capacité et rendement antérieur (p. ex., aptitude à mener à bien les projets énoncés dans leur plan d'investissement, fonds non utilisés nets et bruts, cotes du CRG, résultats de vérifications et résultats en fonction des indicateurs de la stratégie de mesure du rendement) devraient être soigneusement examinés à cette fin.

### **Réponse de la direction**

Cette recommandation a été formulée dans le contexte des options relatives aux CP et au prolongement du projet pilote. Or, étant donné que le projet pilote est terminé et que le mécanisme des CP n'existe plus, la recommandation 6 ne s'applique pas.