



# Évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor

Publié : le 2010-00-14

© 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 BT22-202/2010F-PDF  
ISBN : 978-0-660-25529-3

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: Evaluation of the Treasury Board Submission Process



## Évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor

### Évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor

#### Table des matières

[Sommaire](#)

1. [Introduction](#)
  2. [Contexte](#)
    - a. [Programme de changement](#)
    - b. [Présentations au Conseil du Trésor](#)
    - c. [Processus actuel des présentations au Conseil du Trésor](#)
    - d. [Processus des présentations au Conseil du Trésor—un élément d'un processus plus vaste](#)
  3. [Portée de l'évaluation](#)
  4. [Questions relatives au contexte](#)
    - a. [Volume et complexité des présentations, 2000–2008](#)
    - b. [Modèle logique pour le processus des présentations au Conseil du Trésor](#)
  5. [Enjeux de l'évaluation et méthodologie](#)
    - a. [Sources de données et méthodes](#)
    - b. [Limitations de l'évaluation](#)
  6. [Constatations](#)
    - a. [Pertinence](#)
    - b. [Efficacité](#)
      - i. [Compréhension du processus des présentations au Conseil du Trésor \(question d'évaluation 1\)](#)
      - ii. [Qualité des outils, du soutien et des services offerts par le Secrétariat \(questions d'évaluation 2 à 5\)](#)
      - iii. [Qualité des présentations \(question d'évaluation 6\)](#)
    - c. [Économie](#)
      - i. [Ressources affectées au processus des présentations](#)
      - ii. [Facteurs qui nuisent au processus des présentations ou qui le facilitent](#)
  7. [Conclusion](#)
  8. [Recommandations](#)
- 

#### Liste des annexes

- [Annexe A: Modèle logique](#)  
[Annexe B: Matrice d'évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor](#)  
[Annexe C: Documents examinés](#)  
[Annexe D: Liste des personnes interviewées](#)  
[Annexe E: Guides d'entrevue](#)  
[Guide d'entrevue à l'intention des analystes du SCT](#)  
[Guide d'entrevue à l'intention des organisations fédérales](#)  
[Guide d'entrevue à l'intention des intervenants externes](#)  
[Annexe F: Questionnaire pour la séance de travail avec les SMA](#)  
[Annexe G: Résultats du sondage](#)  
[Résultats du sondage auprès des analystes de programme](#)  
[Résultats du sondage auprès des analystes des CE](#)  
[Résultats du sondage auprès des organisations fédérales](#)  
[Annexe H: Description des outils](#)  
[Annexe I: Description des mesures prises par le COEX](#)  
[Appendix J: Définitions](#)
-

## Liste des tableaux

- [Tableau 1 : Présentations « courantes » par rapport aux présentations « complexes »](#)  
[Tableau 2 : Sommaire des enjeux et des questions de l'évaluation](#)  
[Tableau 3 : Liste des groupes pour les entrevues](#)  
[Tableau 4 : Taux de réponse au sondage](#)  
[Tableau 5 : Évaluation de la compréhension du processus des présentations au Conseil du Trésor](#)  
[Tableau 6 : Commentaires au sujet des ébauches soumises qui ne nécessitaient pas une présentation au Conseil du Trésor](#)  
[Tableau 7 : Évaluation du processus d'examen des présentations](#)  
[Tableau 8 : Points de vue des répondants au sondage sur la qualité des conseils et de l'interprétation du Secrétariat-Étape de l'examen](#)  
[Tableau 9 : Comparaison des perceptions du temps requis pour examiner les présentations au Conseil du Trésor](#)  
[Tableau 10 : Perception des analystes de programme à l'égard du changement dans la qualité générale des présentations](#)  
[Tableau 11 : Évaluation des documents présentés aux fins d'examen](#)  
[Tableau 12 : Proportion du temps consacré par les analystes aux étapes du processus des présentations](#)  
[Tableau 13 : Évaluation de l'efficacité du processus des présentations au Conseil du Trésor](#)  
[Tableau 14 : Évaluation des mesures proposées pouvant améliorer l'efficacité du processus des présentations au Conseil du Trésor](#)

## Liste des acronymes

Acronyme	Définition
CE	Centre d'expertise
COEX	Comité exécutif
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
DC	Décret en conseil
DPF	Dirigeant principal des finances
DPI	Dirigeant principal de l'information
ES-0	Économique et statistique (catégorie d'employés)
ETP	Équivalent temps plein
EX-0	Direction (catégorie d'employés)
GDP	Groupe des directeurs de programmes
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MC	Mémoire au Cabinet
MJANR	Mise à jour annuelle des niveaux de référence
RH	Ressources humaines
RSSB	Renouvellement des systèmes du Service du budget
Secrétariat	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SGD	Secteur de la gestion des dépenses
SGDDI	Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information
SIGD	Système d'information sur la gestion des dépenses
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
SOG	Secteur des opérations gouvernementales
SSP	Système de suivi des présentations

## Remerciements

Le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation (BVIE) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette évaluation, à savoir les personnes interviewées, les participants au sondage et les participants à la séance de travail ainsi que le Comité d'évaluation du Secrétariat pour leurs précieux commentaires et leur soutien. Le travail des représentants du Secrétariat ayant pris part à la validation des constatations, notamment les membres du Groupe des directeurs de programmes et les secrétaires adjoints des secteurs de programme, a également été apprécié. Enfin, le BVIE souhaite remercier les experts-conseils, les Services de consultation du gouvernement (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), qui ont procédé à l'évaluation, et Mark Schacter, qui a collaboré à la rédaction du rapport.

## Sommaire

## Introduction

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) est l'organe administratif du Conseil du Trésor, un comité du Cabinet dont les ministres prennent des décisions concernant la gestion et les dépenses du gouvernement. Le Secrétariat appuie les ministres du Conseil du Trésor dans cette fonction et assume ses responsabilités légales en tant qu'organisme central fédéral. Lorsqu'une organisation fédérale demande l'approbation ou l'autorisation du Conseil du Trésor pour mener une initiative qu'elle ne serait pas en mesure de réaliser dans des circonstances normales ou qui dépasse les pouvoirs qui lui sont conférés<sup>1</sup>, elle prépare une présentation au Conseil du Trésor en collaboration avec le Secrétariat.

La présente évaluation a permis d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'économie du processus des présentations au Conseil du Trésor. Étant donné que le Secrétariat est responsable du processus des présentations au Conseil du Trésor, une attention particulière a été accordée, dans le cadre de l'évaluation, au rôle qu'il joue pour contribuer au succès du processus. Il convient de noter que la portée de cette évaluation était limitée au processus actuel utilisé pour appuyer les ministres du Conseil du Trésor, et n'évaluait pas ce processus par rapport à d'autres mécanismes de soutien. Un examen limité des pratiques internationales a été effectué dans le cadre de l'évaluation. Toutefois, il n'était pas assez approfondi pour proposer d'autres mécanismes qui pourraient être examinés par le Secrétariat.

Le cadre d'évaluation comportait une multitude de sources de données et des méthodes de recherche complémentaires afin d'assurer la fiabilité et la validité des données. Les méthodes de recherche suivantes ont été utilisées : i) examen de documents; ii) des entrevues avec des intervenants et des experts; iii) une séance de travail avec les secrétaires adjoints du Secrétariat et les sous-ministres adjoints de certaines organisations fédérales; iv) examen des données administratives, financières et statistiques et v) un sondage auprès d'analystes du Secrétariat et d'organisations fédérales. La méthodologie comportait une limite puisque les ministres du Conseil du Trésor n'ont pu être interviewés, la collecte de données ayant eu lieu pendant la tenue d'une élection.

L'évaluation a porté sur toutes les étapes du processus actuel des présentations qui touchent le Secrétariat :

- le soutien offert par le Secrétariat aux organisations fédérales;
- les directives élaborées par le Secrétariat, comme celles qui se trouvent dans le *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor* (le Guide);
- la communication des décisions concernant les présentations;
- le suivi des conditions imposées aux présentations.

L'évaluation n'a pas porté sur les processus internes utilisés par les organisations fédérales pour préparer une présentation au Conseil du Trésor. De plus, l'évaluation vise uniquement les présentations<sup>2</sup> de la « partie A »

Il s'agit de la première évaluation officielle du processus des présentations au Conseil du Trésor. Il était donc impossible de prévoir, dès le début, tous les enjeux de l'évaluation et les champs d'enquête à explorer. Comme l'exercice de collecte de données a permis de relever des enjeux de l'évaluation qui n'étaient pas apparents au départ, il a fallu inclure de nouvelles sources de données probantes, telles que d'autres examens de document, d'autres entrevues et des séances de validation avec les cadres supérieurs du Secrétariat. La recherche effectuée pour l'évaluation a été menée entre novembre 2008 et mars 2009.

## Conclusion

Le processus actuel des présentations au Conseil du Trésor est pertinent, semble être efficace et comporte des éléments positifs clés. Toutefois, il est possible d'améliorer son efficacité et son efficience, grâce à une combinaison de mesures et d'enquêtes plus poussées.

### Éléments positifs

1. Le processus des présentations répond aux besoins du gouvernement en matière de saine gestion publique, quoiqu'il ne s'inscrivait pas dans le mandat de l'évaluation d'établir s'il existe d'autres façons efficaces et efficaces d'arriver aux mêmes résultats.
2. Les intervenants s'entendent généralement sur le fait que le processus des présentations permet avec succès de s'assurer que les organisations fédérales soumettent des présentations qui sont conformes aux autorisations législatives et aux politiques du Conseil du Trésor.
3. Les intervenants s'entendent généralement sur le fait que le processus des présentations permet avec succès de s'assurer que les organisations fédérales soumettent des présentations appropriées.
4. Les décisions du Conseil du Trésor semblent refléter largement les conseils du Secrétariat, ce qui donne une indication de la confiance du Conseil du Trésor à l'égard de la qualité de ces conseils<sup>3</sup>.

### Points à améliorer

1. Il est nécessaire de finaliser le modèle logique applicable au processus des présentations au Conseil du Trésor, afin d'appuyer la mesure du rendement, la clarté de ses communications sur son résultat final et la tenue d'études complémentaires.
2. La plupart des organisations fédérales sont satisfaites du soutien et des conseils qu'elles ont reçu des analystes de programme du Secrétariat. Toutefois, certains aspects sont source de préoccupation (p. ex., la cohérence des conseils).
3. Les éléments probants concernant la qualité des ébauches des présentations au Conseil du Trésor sont mitigés.
4. Le Secrétariat ne rend pas compte des coûts du processus des présentations.
5. Les efforts déployés par le Secrétariat pour informer les organisations fédérales et ses propres employés des détails du processus des présentations semblent ne pas atteindre les résultats voulus.
6. Plutôt que d'utiliser un système centralisé partagé, les analystes du Secrétariat se servent de leurs propres systèmes de classement pour gérer la documentation concernant les présentations au Conseil du Trésor.

## Recommandations

Les points à améliorer dans le processus des présentations au Conseil du Trésor se rangent dans trois domaines :

- **finaliser le modèle logique du processus des présentations au Conseil du Trésor;**
- faire en sorte que le Secrétariat comprenne davantage certains aspects **du processus lui-même et des pratiques qui y sont liées** et apporte des améliorations au processus lorsque c'est possible;
- fournir aux analystes du Secrétariat **d'avantage d'outils et de meilleurs outils** pour améliorer l'efficacité et l'économie du processus des présentations.

### Modèle logique du processus des présentations au Conseil du Trésor

1. Le Secrétariat devrait finaliser le modèle logique du processus des présentations au Conseil, afin d'appuyer la mesure du rendement, la clarté de ses communications sur son résultat final et la tenue d'études complémentaires.

### Meilleure compréhension du processus des présentations et des pratiques connexes donnant lieu à des améliorations

2. Le Secrétariat devrait étudier de manière exhaustive les résultats du sondage sur les conseils donnés par ses analystes aux organisations fédérales pendant le processus des présentations, et y donner suite au besoin.

3. Le Secrétariat devrait examiner de quelle façon les enjeux liés aux ressources humaines, plus particulièrement le roulement chez les analystes de programme, affectent le processus des présentations au Conseil du Trésor et la gestion du savoir.

4. Le Secrétariat devrait rendre compte des coûts de la gestion du processus des présentations - au moins pour le ministère, sinon pour l'ensemble de l'administration publique.

### Élaboration d'outils plus nombreux et améliorés pour le processus des présentations

5. Le Secrétariat devrait examiner et améliorer au besoin ses activités de perfectionnement professionnel, de formation et de sensibilisation liées au processus des présentations au Conseil du Trésor.

6. Le Secrétariat devrait explorer des options en vue d'une approche plus systématique à l'égard de la gestion de l'information et des connaissances dans le cadre du processus des présentations au Conseil du Trésor.

## 1. Introduction

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il a été établi en 1867, et des pouvoirs lui sont conférés en vertu de la loi depuis 1869. La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) confère au Conseil du Trésor le pouvoir d'exercer des responsabilités dans des domaines liés à la politique administrative générale de l'administration publique fédérale, à l'organisation de l'administration publique fédérale, à la gestion financière, à l'examen des plans et des programmes annuels et à plus long terme en matière de dépenses des organisations fédérales, à la gestion et à l'aménagement des terrains par les organisations fédérales, à la gestion des ressources humaines dans l'administration publique fédérale, aux modalités d'emploi, à la vérification interne et à d'autres questions dont décide le gouverneur en conseil.

Le Conseil du Trésor est dirigé par un président, dont le rôle officiel consiste à présider le Conseil du Trésor. Il s'acquitte de sa responsabilité de gestion de l'administration publique en mettant en œuvre les politiques et les programmes approuvés par le Cabinet et en fournissant aux organisations fédérales les ressources et l'appui administratif dont elles ont besoin pour effectuer leur travail.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) est l'organe administratif du Conseil du Trésor et doit exercer un double mandat : appuyer le Conseil du Trésor lui-même, qui est un comité de ministres, dans la prise de décisions sur la gestion et les dépenses gouvernementales; et assumer les responsabilités législatives d'un organisme fédéral central. En ce qui concerne le processus des présentations au Conseil du Trésor, le Secrétariat fournit aux ministres du Conseil du Trésor des conseils et un soutien qui leur permettent d'exercer leurs responsabilités telles qu'elles sont exposées dans la LGFP et d'assumer leur rôle, celui d'assurer l'optimisation des ressources et la surveillance des fonctions de gestion financière dans les organisations fédérales. Le Secrétariat présente des recommandations et des conseils au Conseil du Trésor sur les politiques, les orientations, les règlements et les propositions en matière de dépenses de programmes touchant la gestion des ressources du gouvernement. Les responsabilités du Conseil du Trésor ayant trait à la gestion générale de l'administration publique ont une incidence sur les initiatives, les questions et les activités qui recourent tous les secteurs de politiques gérés par les organisations fédérales et les entités organisationnelles.

Lorsqu'une organisation fédérale demande l'approbation ou l'autorisation du Conseil du Trésor pour mener une initiative qu'elle ne serait pas en mesure de réaliser dans des circonstances normales ou qui dépasse les pouvoirs qui lui sont conférés, elle doit préparer une présentation au Conseil du Trésor. Les présentations au Conseil du Trésor peuvent être liées à une ou plusieurs des responsabilités du Conseil du Trésor telles qu'elles sont exposées dans la LGFP.

Le processus des présentations au Conseil du Trésor n'a jamais été évalué et il était important de le faire puisqu'il s'agit d'un secteur d'activités clé du Secrétariat. Cette évaluation a permis d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'économie du processus des présentations au Conseil du Trésor. Étant donné que le Secrétariat est responsable du processus des présentations au Conseil du Trésor, une attention particulière a été accordée, dans

le cadre de l'évaluation, au rôle qu'il joue de contribution au succès du processus. Il convient de noter que la portée de cette évaluation était limitée au processus qui est actuellement utilisé pour appuyer les ministres du Conseil du Trésor, et qu'elle ne comprenait pas une évaluation de ce processus en regard d'autres mécanismes éventuels qui auraient permis d'offrir un tel soutien. Un examen limité des pratiques internationales a été effectué dans le cadre de l'évaluation. Toutefois, il n'était pas assez approfondi pour proposer d'autres mécanismes qui pourraient être examinés par le Secrétariat.

L'étude avait pour objectif d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'économie du processus des présentations au Conseil du Trésor. Autrement dit, l'évaluation a porté sur les trois questions suivantes :<sup>4</sup>

- **Pertinence**-Est-ce que le processus des présentations au Conseil du Trésor répond à un besoin manifeste, convient au gouvernement fédéral et satisfait aux attentes des Canadiens?
- **Efficacité**-Est-ce que le processus des présentations au Conseil du Trésor produit les résultats escomptés?
- **Économie**-Est-ce que le processus des présentations au Conseil du Trésor utilise la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés?

La recherche effectuée pour réaliser cette évaluation a été menée entre novembre 2008 et mars 2009.

## 2. Contexte

### (a) Programme de changement

Le « programme de changement », une initiative lancée en 2007, est un projet du Secrétariat qui vise à renforcer l'excellence en gestion à l'échelle du gouvernement fédéral en recentrant ses rapports et sa façon d'exercer des activités avec d'autres organisations fédérales. Le programme de changement devrait permettre au Secrétariat de faire preuve de leadership en matière d'excellence en gestion, tout en adoptant une approche plus stratégique et moins opérationnelle à l'égard des organisations fédérales. Les gains d'efficacité réalisés grâce à cette approche permettront de mettre davantage l'accent sur des activités ayant une plus grande valeur ajoutée et d'améliorer les relations avec les organisations fédérales, ce qui se traduira par la prestation de meilleurs conseils aux ministres du Conseil du Trésor. Bien que le programme de changement ne fasse pas l'objet de cette évaluation, il fait partie intégrante du processus des présentations au Conseil du Trésor puisqu'il traite de la façon dont les activités du Secrétariat sont menées.

### (b) Présentations au Conseil du Trésor

Les présentations au Conseil du Trésor constituent l'un des trois principaux documents, à part les mémoires au Cabinet (MC) et les présentations au gouverneur en conseil, qui appuient le processus décisionnel officiel au gouvernement.

Habituellement, les exigences à remplir pour obtenir l'approbation du Conseil sont définies dans la loi, les politiques du Conseil du Trésor ou d'autres décisions du Cabinet<sup>5</sup>. Bien que les présentations au Conseil du Trésor puissent être rattachées à l'une ou l'autre des responsabilités du Conseil du Trésor telles qu'elles sont exposées dans la LGFP, voici en quoi consistent généralement les demandes formulées dans les présentations :

- autorisation d'affecter des ressources déjà approuvées par le Cabinet ou prévues dans le budget fédéral;
- autorisation d'octroyer des subventions ou des contributions ou approbation des modalités des programmes régissant l'octroi de subventions et de contributions;
- recommandations de l'approbation de décrets en conseil (DC) ayant une incidence sur les ressources ou la fonction de gestion;
- autorisation de mener un projet ou une initiative dont les coûts dépassent les pouvoirs délégués au ministre;
- autorisation de conclure un marché qui dépasse les pouvoirs de l'organisation fédérale ou du ministre;
- dérogation à une politique du Conseil du Trésor.

Il convient de noter que le processus des présentations au Conseil du Trésor est lié à de nombreux égards aux processus gouvernementaux du budget, du budget des dépenses et d'octroi des crédits. Par exemple :

- Les organisations fédérales sont tenues de préparer des présentations au Conseil du Trésor pour faire approuver les autorisations et les ressources particulières qui sont nécessaires pour mettre en œuvre les initiatives annoncées dans le budget fédéral.
- Les demandes d'autorisation de dépenser qui doivent être comprises dans le budget principal des dépenses et dans le budget supplémentaire des dépenses, qui constituent des mécanismes d'obtention de crédits auprès du Parlement, sont des éléments clés de nombreuses présentations au Conseil du Trésor.
- Le renouvellement récent du système de gestion des dépenses et les présentations au Conseil du Trésor connexes qui demandent l'autorisation d'appliquer les résultats des exercices d'examen stratégique et de réaffecter des ressources des programmes peu prioritaires et à faible rendement aux priorités plus importantes sont également liés aux processus du budget, du budget des dépenses et d'octroi des crédits.

Les présentations au Conseil du Trésor sont réparties en présentations de la « partie A » et de la « partie B ». Toutes les présentations au Conseil du Trésor (y compris les examens stratégiques) sont considérées comme des présentations de la « partie A », à l'exception des décrets en conseil qui nécessitent la recommandation du Conseil du Trésor. Les présentations de la « partie B » sont donc accompagnées d'un décret en conseil. Par conséquent, le processus, les procédures et les intervenants concernés des présentations de la « partie A » et de la « partie B » diffèrent. Bien que les décrets en conseil soient des instruments législatifs, les présentations au Conseil du Trésor constituent un mécanisme utilisé par une entité juridique, le Conseil du Trésor.

### (c) Processus actuel des présentations au Conseil du Trésor

Le processus qu'on appelle habituellement « processus des présentations au Conseil du Trésor » comprend en fait trois étapes : l'étape précédant la présentation, l'étape de la présentation et l'étape après l'approbation (représentées dans la [figure 1](#)).

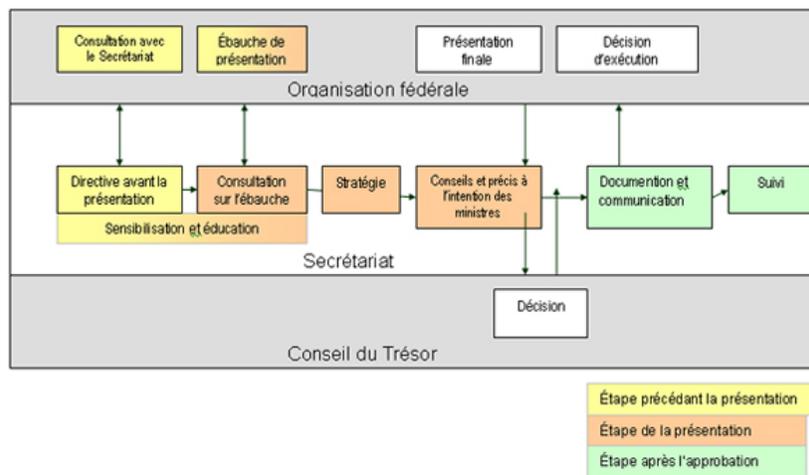
L'étape précédant la présentation commence lorsqu'une organisation fédérale communique avec le Secrétariat pour demander des conseils à savoir si une présentation est nécessaire ou pour lui donner avis de son intention de soumettre une présentation. Même lorsqu'une organisation fédérale donne simplement avis de son intention de soumettre une présentation, le Secrétariat peut indiquer si, dans les faits, une présentation est nécessaire. Strictement parlant, aucune présentation au Conseil du Trésor n'est soumise à cette étape-ci. Cependant, l'évaluation - qui reflète la pratique générale au sein du gouvernement - traite les activités connexes comme faisant partie du processus des présentations.

L'étape de la présentation vise la période entre le moment où une décision est prise par l'organisation fédérale de préparer une présentation et le moment où la présentation est analysée lors d'une réunion du Conseil du Trésor. Cette étape inclut celle de l'ébauche de la présentation dans le cadre de laquelle les analystes de programme, ainsi que leurs gestionnaires, tiennent lieu de guichet unique de prestation de conseils aux représentants des organisations fédérales, y compris les conseils donnés par les analystes des Centres d'expertise (CE). Elle inclut, en outre, l'étape de la présentation finale dans laquelle un précis est préparé et discuté au Comité de la stratégie, qui est un organisme de gouvernance supérieure présidé par le secrétaire du Conseil du Trésor. Le Comité de la stratégie, qui fait partie du processus de diligence raisonnable et de surveillance appliqué à l'échelle du Secrétariat, favorise la prestation de conseils mûrement réfléchis, cohérents et globaux aux ministres du Conseil du Trésor. Les membres du Comité se rencontrent souvent et passent en revue toutes les présentations et les évaluations et les conseils portant sur les risques connexes.

La présentation est ensuite soumise au Conseil du Trésor pour examen et approbation. À cette étape-ci, le Secrétariat présente également aux ministres des conseils sur les risques et les facteurs à considérer.

L'étape après l'approbation englobe les mesures prises par le Secrétariat par suite de l'approbation d'une présentation comme la communication de la décision à l'organisation fédérale, la communication des conditions (le cas échéant) jointes à la présentation et le suivi de ces conditions.

**Figure 1: Processus des présentations au Conseil du Trésor**



Tel qu'il a été susmentionné, le programme de changement fait partie intégrante du processus des présentations au Conseil du Trésor. De fait, le Secrétariat assume plusieurs des rôles décrits dans le programme de changement tout au long du processus des présentations. Pendant l'étape précédant la présentation, le Secrétariat assume son rôle de catalyseur lorsqu'il offre des directives et des conseils à l'organisation fédérale. Pendant l'étape de la présentation, le Secrétariat remet en question la présentation. Toutefois, lorsque la présentation peut être soumise au Conseil du Trésor, le Secrétariat commence à assumer son rôle de soutien du Conseil du Trésor pour donner les meilleurs conseils et les meilleures recommandations aux ministres du Conseil du Trésor. Ce changement dans les rôles du Secrétariat est nécessaire dans le modèle canadien de gouvernement fédéral<sup>6</sup> parce que le Secrétariat aide le ministère client à rédiger la présentation et s'assure que le secrétaire adjoint est bien outillé pour présenter les meilleurs conseils possible afin d'appuyer la recommandation.

Le processus des présentations au Conseil du Trésor est un processus délibéré et itératif, qui s'accompagne parfois de discussions et de négociations intensives entre le Secrétariat et les organisations fédérales et d'une discussion au sein du Secrétariat comme tel. Compte tenu de l'approche à guichet unique du Secrétariat, la majeure partie du processus est coordonnée par le secteur des programmes du Secrétariat qui est chargé du portefeuille de l'organisation fédérale<sup>7</sup> et demeure le principal point de contact.

Bien que l'analyste de programme joue le rôle principal en ce qui touche le ministère client, de nombreux secteurs du Secrétariat, en plus du secteur des programmes concerné (p.ex., le Secteur de la gestion des dépenses (SGD), le Bureau du contrôleur général (BCG) et divers centres de décisions), participent habituellement à l'examen des ébauches de présentation et à la formulation de conseils aux ministres du Conseil du Trésor. Les analystes de ces secteurs et ceux des CE jouent un rôle très différent de celui des analystes de programme puisqu'ils examinent la présentation et formulent des commentaires sur des parties de la présentation qui ont trait uniquement à leur champ d'expertise et au mandat stratégique.

Après l'examen des présentations, l'analyste de programme rédige un précis qui est essentiellement l'opinion et les conseils du Secrétariat à l'intention des ministres du Conseil du Trésor. Le précis renferme un sommaire de la demande de l'organisation fédérale, le profil des risques par rapport aux critères de risque établis à l'avance (qui

sont décrits dans le Guide<sup>8</sup>), et une recommandation au Conseil du Trésor d'approuver, de ne pas approuver ou d'approuver sous réserve de conditions les propositions faites dans la présentation.

Après examen de la présentation au Conseil du Trésor et compte tenu des conseils du Secrétariat, les ministres du Conseil du Trésor peuvent ajouter d'autres conditions à une présentation en plus de celles qui sont proposées par le Secrétariat ou demander un suivi auprès de l'organisation fédérale ou du Secrétariat sur une question en particulier. Par exemple, une condition peut avoir trait à la tenue d'une évaluation formelle d'un programme dans un délai précis.

### **Traitement des risques dans le processus des présentations au Conseil du Trésor**

Le Guide indique que les organisations fédérales doivent « fournir des précisions sur les risques à gérer, les mesures d'atténuation envisagées et les risques résiduels, le cas échéant ». Au-delà de cette information, les analystes du Secrétariat<sup>9</sup> sont chargés d'évaluer les présentations en fonction d'un cadre de risque uniformisé qui comprend les catégories générales suivantes de risque :

- la complexité entourant la mise en œuvre du programme proposé;
- la robustesse des structures, des obligations de rendre compte et des régimes de gestion de l'organisation dans l'optique de la mise en œuvre de la proposition;
- les enjeux antérieurs ou les enjeux actuels qui seront associés à la mise en œuvre de la proposition;
- le risque financier que la proposition peut engendrer.

Avant la rédaction du précis, le Secrétariat attribue aux présentations une cote de risque - soit faible, moyen, élevé ou très élevé - à chacune de ces catégories ainsi qu'un profil de risque global. Les cadres supérieurs du Secrétariat discutent de la cote de risque à la réunion de stratégie et procèdent à un ajustement au besoin. Cette mesure permet de fixer des balises pour les recommandations du Secrétariat et les conseils donnés aux ministres du Conseil du Trésor.

### **(d) Processus des présentations au Conseil du Trésor - un élément d'un processus plus vaste**

Le processus des présentations au Conseil du Trésor fait partie d'un processus plus vaste qui concerne les organisations fédérales qui obtiennent l'autorisation d'entreprendre de nouvelles initiatives ou de poursuivre des initiatives qui existent déjà. La description suivante de ce vaste processus est simplifiée et ne prétend pas englober tous les cas. Toutefois, elle est adéquate pour présenter le processus des présentations au Conseil du Trésor dans un contexte plus large.

Les organisations fédérales lancent leur propre processus d'élaboration de politiques par l'entremise de recherches et de consultations, tant à l'interne qu'à l'échelle interministérielle, et s'assurent que toute initiative proposée appuie un ou plusieurs objectifs stratégiques importants de l'organisation et est conforme à son mandat. À la fin de ce processus préliminaire, le ministre responsable demande l'approbation de l'initiative proposée. Le principal document utilisé à cette fin est le mémoire au Cabinet (MC). Le MC est le moyen utilisé par le ministre pour proposer et expliquer la nouvelle initiative de l'organisation et des options et éléments connexes au Cabinet et pour obtenir son approbation.

Le MC présente au Cabinet un aperçu des objectifs de la nouvelle initiative proposée, ses répercussions financières et les liens entre le plan d'action recommandé et les politiques et objectifs du gouvernement. Il renferme un plan de communication. Les organismes centraux tels que le Bureau du Conseil privé (BCP), le ministre des Finances Canada et le Secrétariat ont tous un rôle à jouer dans le processus de présentation des MC.

Le BCP est responsable du processus de présentation des MC, et il conseille notamment l'organisation fédérale sur la cohérence entre les objectifs de l'initiative figurant dans le MC et les priorités du gouvernement. Le ministre des Finances Canada appuie le BCP en donnant des conseils et des directives concernant les données financières présentées dans le MC, afin de s'assurer qu'elles concordent avec les priorités du gouvernement en matière financière. Le Secrétariat, dans son rôle de soutien, contribue à s'assurer que les exigences de mise en œuvre sont énoncées avec justesse, que le MC renferme des dispositions appropriées sur la responsabilisation et la transparence, qu'il est conforme à la politique du Conseil du Trésor et qu'il établit des liens appropriés entre la proposition et d'autres programmes existants et organisations fédérales.

Un comité sur les politiques du Cabinet se penche sur le MC et recommande si la proposition devrait être renvoyée au Cabinet à des fins de ratification. Le MC peut être entièrement approuvé, approuvé en principe, reporté en attendant des précisions ou approuvé après avoir subi des changements. Après l'approbation du MC par le Cabinet, l'organisation fédérale responsable qui l'a soumis rédige une présentation au Conseil du Trésor pour obtenir les pouvoirs particuliers<sup>10</sup> dont elle a besoin pour mettre en œuvre la décision du Cabinet.

La distinction fondamentale entre un MC et une présentation au Conseil du Trésor réside dans le fait que le MC met l'accent principalement sur les fondements stratégiques et le financement global d'une nouvelle politique ou d'un nouveau programme alors qu'une présentation au Conseil du Trésor énonce de manière détaillée la conception du programme, les coûts précis, les résultats escomptés et l'exécution et la mise en œuvre du programme. La présentation au Conseil du Trésor traduit les fondements stratégiques et les objectifs en un programme qui permettra l'atteinte de ces objectifs. La présentation donne des précisions sur la manière dont l'organisation fédérale mènera à bien l'initiative stratégique, sur les raisons pour lesquelles la méthode de mise en œuvre proposée est la meilleure dans les circonstances, sur la manière dont la proposition assure la responsabilisation et la transparence, sur les résultats attendus et les produits prévus, en conformité avec la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) de l'organisation; et sur la façon dont l'organisation fédérale effectuera un suivi, la mesure du rendement et l'évaluation afin que le programme réponde à ses objectifs stratégiques, ce qui comprend des rapports d'étape sur les résultats et les gains d'efficacité prévus ainsi que sur les échéanciers et les coûts anticipés. Une présentation au Conseil du Trésor peut également demander des autorisations de dépenser, de passer des marchés ou de procéder à des paiements de transfert.

### 3. Portée de l'évaluation

La portée de cette évaluation était limitée au processus actuel des présentations et ne comprenait pas une évaluation de ce processus par rapport aux autres mécanismes possibles de prestation de soutien. Un examen limité des pratiques internationales a été effectué dans le cadre de l'évaluation. Toutefois, cet examen n'était pas assez approfondi pour proposer d'autres mécanismes qui pourraient être étudiés par le Secrétariat.

L'évaluation couvrait toutes les étapes du processus des présentations auxquelles prend part le Secrétariat :

- le soutien qu'offre le Secrétariat aux organisations fédérales;<sup>11</sup>
- les directives élaborées par le Secrétariat, comme celles qui se trouvent dans le *Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor* (le Guide)
- la communication des décisions concernant les présentations;
- le suivi des conditions imposées aux présentations approuvées.

L'évaluation n'a pas porté sur les processus internes utilisés par les organisations fédérales pour préparer des présentations au Conseil du Trésor. De plus, l'évaluation ne vise que les présentations de la « partie A ». Les MC, les présentations au gouverneur en conseil et le budget fédéral, bien qu'ils ne soient pas visés par l'évaluation, ont été pris en considération dans la mesure où ils offraient de l'information sur le contexte.

### Plan d'action économique du Canada

L'annonce du Plan d'action économique du Canada à la fin de janvier 2009 est survenue alors que les étapes de planification de l'évaluation et de collecte de données avaient déjà été terminées. Par conséquent, la mise en œuvre de ces mesures de stimulation ne pouvait être comprise dans la portée de l'évaluation.

## 4. Questions relatives au contexte

### (a) Volume et complexité des présentations

Entre 2004 et 2009 (calendrier de septembre à août), une moyenne de 804 présentations par année ont été soumises au Conseil du Trésor. Il convient de noter que le Secrétariat lui-même présente généralement le plus grand nombre de présentations au Conseil du Trésor parmi tous les organisations fédérales, étant donné qu'il agit à la fois comme ministère et comme conseil de gestion de la fonction publique fédérale. Ainsi, certaines des présentations du Secrétariat visent à obtenir une approbation ou apporter des modifications à des politiques du Conseil du Trésor ou ont trait au rôle du Secrétariat à titre d'employeur.

Comme le montre le [tableau 1](#), les secteurs des programmes du Secrétariat, sauf le Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice, ont indiqué une incidence plus élevée de présentations « courantes » que de présentations « complexes »<sup>12</sup>. Bien qu'elles soient minoritaires, les présentations complexes affichent des chiffres qui sont néanmoins significatifs.

**Tableau 1 : Présentations « courantes » par rapport aux présentations « complexes »**

Secteur des programmes	Courantes %	Complexes %
Secteur des programmes sociaux et culturels	54,9	34,3
Secteur des programmes économiques	48,7	38,1
Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice	41,7	53,2
Secteur des opérations gouvernementales (volet des programmes)	66,0	29,9
Moyenne générale	54,2	38,4

Les participants à l'évaluation ont décrit les **présentations courantes** comme suit :

- claires et simples;
- faible risque;
- contexte stratégique relativement simple;
- rédigées par des organisations fédérales qui ont une solide feuille de route pour ce qui est de la soumission de présentations comportant relativement peu de problèmes;
- intervention d'intervenants dont les priorités et les intérêts sont relativement communs.

Les **présentations complexes** ont été décrites comme comportant un ou plusieurs des éléments suivants :

- vaste éventail de propositions;
- responsabilités multiples ou ambiguës;
- demandes d'exemptions des politiques gouvernementales;
- importantes questions juridiques;
- questions stratégiques en suspens;
- initiatives horizontales concernant de nombreuses organisations fédérales;
- mécanismes de gouvernance complexes;
- montants de financement public relativement élevés;
- points délicats à considérer pour les médias;
- répercussions pour plusieurs régions et/ou administrations partout au pays.

### (b) Modèle logique pour le processus des présentations au Conseil du Trésor

Aucun modèle logique n'avait été élaboré auparavant pour le processus des présentations au Conseil du Trésor. Un modèle logique est essentiel pour cette évaluation (ou toute autre évaluation) puisqu'il décrit le consensus entre les principaux intervenants concernant les résultats souhaités du processus des présentations au Conseil du Trésor. Un consensus quant aux résultats à atteindre constitue la pierre angulaire de l'évaluation qui doit être menée. La pertinence, l'efficacité et l'économie ne peuvent être évaluées en vase clos; ces termes n'ont un sens que s'ils sont évalués par rapport au résultat final du processus des présentations.

Par conséquent, l'équipe chargée de l'évaluation a dû élaborer un modèle logique qui établirait les fondements nécessaires à l'évaluation. Des consultations ont eu lieu pour recueillir des commentaires au sujet des résultats escomptés du processus des présentations au Conseil du Trésor. L'équipe chargée de l'évaluation a interviewé 19 personnes, notamment des analystes, des analystes principaux, des directeurs et un secrétaire adjoint travaillant dans des secteurs au Secrétariat qui traitent les présentations au Conseil du Trésor. En outre, il y a eu deux séances de travail avec des analystes du Secrétariat pour élaborer et valider le modèle logique et la matrice d'évaluation ayant été élaborés par l'équipe chargée de l'évaluation. Un consensus s'est dégagé au sein du groupe, soit que le résultat final du processus des présentations était d'aider le Conseil du Trésor à prendre des décisions qui permettent de s'assurer que les programmes et les dépenses correspondent aux priorités du gouvernement.

Les consultations auprès des cadres supérieurs ont offert une perspective différente. Les participants à la séance de travail réunissant des sous-ministres adjoints (SMA) ont souligné que l'harmonisation des nouvelles initiatives avec les priorités du gouvernement constitue le résultat escompté du processus des MC plutôt que celui du processus des présentations au Conseil du Trésor. Ils ont soutenu que le processus des présentations au Conseil du Trésor avait pour objectif d'offrir aux organisations fédérales les ressources et les pouvoirs nécessaires pour atteindre les résultats socio-économiques souhaités par le Cabinet et d'assurer que les programmes étaient offerts de manière à assurer l'optimisation des ressources. Ce résultat final qui est proposé semble être cohérent avec les documents et les communications du Secrétariat au sujet de ses résultats attendus. L'énoncé est conforme au résultat stratégique du Secrétariat, « Le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats. » Ce résultat final est également conforme aux résultats attendus du Secrétariat exposés dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) 2008-2009, par exemple : « des ressources sont attribuées pour obtenir des résultats », et « faire en sorte que les programmes fédéraux soient efficaces et qu'ils optimisent les ressources ». Un lien avec les résultats plus généraux (p. ex., de nature sociale et économique) fait également l'objet de la référence du RMR à « l'harmonisation des priorités et des responsabilités gouvernementales ».

Étant donné que le processus des présentations au Conseil du Trésor n'est pas limité à une organisation ou une seule sous-activité au sein du Secrétariat, mais touche un certain nombre d'organisations, dont les secteurs des programmes, le SGD, et de nombreux centres d'excellence stratégiques, il était peut-être possible de prévoir qu'il n'existait pas de modèle logique avant l'évaluation et donc que le résultat final du processus n'était pas défini. Cela étant dit, l'évaluation a permis de constater que l'exposé du résultat repose sur une base solide, en particulier sur le résultat stratégique et les attentes énoncées dans le RMR du Secrétariat. La conclusion du présent rapport traite de la nécessité d'un modèle logique final, et en particulier du résultat final.

Aux fins de la présente évaluation, les résultats du processus des présentations au Conseil du Trésor reposaient sur une analyse de l'information recueillie à partir des séances de consultation et sur l'information trouvée dans le processus de documentation sur le processus des présentations. Le Guide a été étudié et, bien qu'il soit très détaillé sur la manière de préparer des présentations au Conseil du Trésor, il est moins explicite au sujet des **raisons** de les préparer. Néanmoins, il a été possible d'établir des inférences au sujet du résultat final à partir d'autres énoncés se trouvant dans le Guide. L'énoncé le plus clair dans le Guide au sujet du résultat final du processus des présentations était le suivant :

La présentation au Conseil du Trésor traduit les fondements stratégiques et les objectifs en un programme qui permettra l'atteinte de ces objectifs. La présentation donne des précisions sur la manière dont l'organisation fédérale mènera à bien l'initiative stratégique, sur les raisons pour lesquelles la méthode de mise en œuvre proposée est la meilleure dans les circonstances, sur la manière dont le projet contribuera à des objectifs pangouvernementaux comme la responsabilisation, la transparence et l'interopérabilité de l'information, sur les résultats attendus et les produits prévus, en conformité avec la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR)<sup>13</sup> de l'organisation, de même que sur les modalités de surveillance et d'évaluation au moyen desquelles cette dernière s'assurera que le programme permet d'atteindre les objectifs stratégiques visés, ce qui comprend des rapports d'étape sur les résultats et les gains d'efficacité prévus ainsi que sur les échéanciers et les coûts anticipés.

Bien que la présentation puisse faire mention du MC et des décisions du Cabinet, il est généralement superflu d'y exposer de nouveau les fondements stratégiques. Cela dit, la présentation doit être conforme aux décisions du Cabinet<sup>14</sup>.

Autrement dit, les questions relatives aux fondements stratégiques et aux résultats socio-économiques souhaités (ou « objectifs ») sont traitées dans un MC (comme l'avaient suggéré les participants à la séance de travail des SMA). La présentation au Conseil du Trésor porte sur des questions plus détaillées liées à la conception et à la mise en œuvre du programme. Il est donc raisonnable de conclure que la valeur finale ou le résultat final du processus de la présentation est de s'assurer que l'initiative en question est bien conçue par rapport aux fondements stratégiques décrits dans le MC et pour ce qui est des ententes de mise en œuvre et de ses rapports, responsabilités et mécanismes de contrôle. Par conséquent, l'équipe chargée de l'évaluation a proposé ce qui suit comme résultat final du processus des présentations au Conseil du Trésor :

**La mise en œuvre du programme permet d'atteindre les objectifs stratégiques définis par le Cabinet de la façon la plus économique possible et de remplir les obligations du gouvernement en matière de transparence, de responsabilisation et de prudence.**

Il n'a pas été possible de valider ce résultat final proposé auprès d'un échantillon représentatif d'intervenants. L'équipe chargée de l'évaluation reconnaît donc qu'il s'agit simplement d'un paramètre fictif aux fins de l'évaluation.

Par contre, les autres éléments du modèle logique proposé par l'équipe chargée de l'évaluation, soit les résultats immédiats et intermédiaires et les extrants, reflètent le consensus obtenu au sein du Secrétariat.

La participation du Secrétariat au processus des présentations comporte six éléments principaux, tels qu'ils sont présentés dans le modèle logique élaboré par l'équipe chargée de l'évaluation aux fins de l'évaluation ([annexe A](#)); voir également la [figure 1](#) :

- sensibiliser davantage les analystes du Secrétariat et les employés des organisations fédérales aux processus des présentations au Conseil du Trésor;
- fournir des directives aux organisations fédérales avant qu'elles n'amorcent le processus des présentations;
- examiner les ébauches des présentations soumises par les organisations fédérales et offrir des conseils et des consultations au sujet de ces ébauches;
- rédiger le précis et se préparer à la réunion du Conseil du Trésor<sup>15</sup>;
- documenter et communiquer la décision du Conseil du Trésor;
- faire le suivi de la mise en œuvre des conditions qui peuvent être imposées dans les décisions du Conseil du Trésor.

Les activités figurant dans la ligne médiane de la [figure 1](#) devraient mener aux résultats indiqués dans le modèle logique élaboré par l'équipe chargée de l'évaluation :

- meilleure compréhension des présentations au Conseil du Trésor et des politiques connexes par les analystes du Secrétariat et les employés des organisations fédérales participant à la rédaction des présentations au Conseil du Trésor;
- conformité du contenu des présentations aux autorisations et aux politiques connexes;
- décisions éclairées du Conseil du Trésor concernant les présentations faites;
- procédures après la décision en place pour donner suite à la décision du Conseil du Trésor (p. ex., communication de la décision au SGD, suivi des conditions imposées, communication de la décision aux organisations fédérales).

Les résultats susmentionnés devraient donner lieu à des présentations au Conseil du Trésor de haute qualité. Celles-ci devraient quant à elles contribuer, en définitive, à la mise en œuvre efficace des programmes par les organisations fédérales qui permettent d'atteindre les résultats des politiques souhaités par le gouvernement de la manière la plus efficace tout en respectant les obligations du gouvernement en matière de transparence, de responsabilisation et de prudence.

## 5. Enjeux de l'évaluation et méthodologie

Le [tableau 2](#) présente les enjeux de l'évaluation et les questions découlant du modèle logique élaboré par l'équipe chargée de l'évaluation. La matrice d'évaluation détaillée qui précise les indicateurs et les sources de données utilisées pour répondre aux questions d'évaluation se trouvent à l'[annexe B](#).

**Tableau 2 : Sommaire des enjeux et des questions de l'évaluation**

Enjeu de l'évaluation	Questions de l'évaluation
<b>Pertinence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel besoin le processus des présentations au Conseil du Trésor comble-t-il?</li> </ul>
<b>Efficacité</b>	<p><b>À court terme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les employés des organisations fédérales et du Secrétariat ont-ils une meilleure compréhension des éléments des présentations au Conseil du Trésor, des politiques et du processus connexes?</li> <li>▪ Le Secrétariat offre-t-il des services qui permettent aux organisations fédérales de faire en sorte que les ébauches des présentations soient conformes aux autorisations, aux politiques et aux orientations du Conseil du Trésor?</li> <li>▪ Le processus d'examen des présentations au Conseil du Trésor mis de l'avant par le Secrétariat permet-il de s'assurer que les présentations au Conseil du Trésor sont conformes aux autorisations et aux politiques du gouvernement?</li> <li>▪ Les décisions du Conseil du Trésor sont-elles éclairées et conformes aux conseils, aux directives et aux recommandations fournis par les analystes du Secrétariat?</li> <li>▪ Des mécanismes sont-ils en place pour veiller à ce que les décisions du Conseil du Trésor soient exécutées?</li> </ul> <p><b>À moyen terme et à long terme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel est le niveau de qualité des présentations au Conseil du Trésor?</li> <li>▪ Le processus des présentations au Conseil du Trésor contribue-t-il à faire en sorte que les programmes, les dépenses et les mécanismes de gestion du ministère ou du gouvernement soient harmonisés avec les priorités du gouvernement du Canada<sup>16</sup>?</li> <li>▪ Existe-t-il des facteurs qui font obstacle à l'obtention de résultats?</li> <li>▪ Y a-t-il eu des résultats inattendus<sup>17</sup>?</li> </ul>
<b>Économie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelles ressources sont attribuées au processus des présentations?</li> <li>▪ Le processus est-il efficace? Que peut-on faire pour rendre le processus plus efficace?</li> <li>▪ Le processus des présentations au Conseil du Trésor est-il fondé sur les risques?</li> <li>▪ Les contribuables canadiens en ont-ils pour leur argent?</li> </ul>

## (a) Sources de données et méthodes

Le cadre d'évaluation utilise une multitude de sources de données probantes et de méthodes de recherche complémentaires afin d'assurer la fiabilité et la validité des données. Les méthodes de recherche suivantes ont été utilisées :

- un examen de documents;
- des entrevues avec des intervenants et des experts;
- une séance de travail avec les secrétaires adjoints du Secrétariat et les SMA de certaines organisations fédérales (séance de travail des SMA);
- un examen des données administratives, financières et statistiques;
- un sondage administré à des analystes du Secrétariat et dans des organisations fédérales.

Chacune de ces méthodes est décrite ci-après de manière plus détaillée.

**Examen des documents.** Trois principaux types de documents ont été examinés pendant l'évaluation :

- documentation générale sur le contexte (p. ex., documents qui décrivent l'histoire, les fondements et le cadre législatif ayant trait au processus des présentations au Conseil du Trésor);
- documents concernant le processus des présentations (p. ex., le Guide et d'autres documents connexes, comme *le Guide de survie des analystes*, ainsi que l'information au sujet de comités concernés, de directions et d'autres groupes participant au processus);
- études précédentes (p. ex., recherche concernant le processus des présentations au Conseil du Trésor, études internationales).

Pour la liste complète des documents, veuillez consulter l'[annexe C](#). Il est important de noter que l'évaluation n'a pas examiné ni évalué les présentations au Conseil du Trésor et les précis du point de vue de la qualité.

**Entrevues.** Vingt-six entrevues ont été menées ([tableau 3](#) et [annexe D](#)). Les personnes interviewées étaient notamment :

- des analystes de programme et des analystes des CE<sup>18</sup> :
  - les analystes de programme sont les principales personnes-ressources pour une présentation;
  - les analystes des CE représentent des secteurs au sein du Secrétariat (p. ex., Direction du dirigeant principal de l'information, Secteur des services ministériels, SGD, etc.) et donnent des conseils stratégiques aux analystes de programme;
- des représentants de 12 organisations fédérales qui ont soumis une présentation au Conseil du Trésor au cours des cinq dernières années; quatre entrevues ont été menées avec des représentants d'organisations fédérales qui se trouvent dans chacune des catégories suivantes :
  - fréquence occasionnelle de présentations (moins d'une présentation par mois);
  - fréquence modérée de présentations (une ou deux présentations par mois);
  - fréquence élevée de présentations (trois présentations ou plus par mois).
- des intervenants externes, à savoir des personnes qui sont liées au processus des présentations au Conseil du Trésor, mais qui n'y participent pas directement (p. ex., des employés du BCP et du ministère des Finances Canada).

**Tableau 3 : Liste des groupes pour les entrevues**

Groupe pour les entrevues	Nombre d'entrevues
Analystes de programme et analystes des CE	11
Représentants des organisations fédérales	12
Intervenants externes	3
<b>Total</b>	<b>26</b>

Toutes les entrevues ont été menées par téléphone. Les personnes interviewées ont reçu un guide d'entrevue (voir l'[annexe E](#)) avant la tenue des entrevues.

**Sondage.** Un sondage sur Internet a été fait auprès des analystes de programme et des analystes des CE et auprès de représentants d'organisations fédérales qui avaient soumis une présentation au Conseil du Trésor au cours des cinq dernières années. En tout, 547 personnes ont été invitées à remplir le questionnaire; nous avons reçu 220 questionnaires utilisables, soit un taux global de réponse de 40 % (voir le [Tableau 4](#)). <sup>19</sup>

**Tableau 4 : Taux de réponse au sondage**

Groupe participant au sondage	Nombre total de questionnaires transmis	Questionnaires reçus	Questionnaires éliminés	Nombre total de questionnaires conservés	Taux de réponse	Intervalle de confiance
Analystes de programme	135	60	0	60	44,4%	95% ± 9,5%
Analystes de CE	181	66	0	66	36,5%	95% ± 9,6%
Organisations fédérales	231	99	5 <sup>20</sup>	94	40,7%	95% ± 7,8%
<b>Total</b>	<b>547</b>	<b>225</b>	<b>5</b>	<b>220</b>	<b>40,2%</b>	

Tous les analystes de programme du Secrétariat ont été invités à participer au sondage. On leur a également demandé de fournir les coordonnées des personnes-ressources pour tous les analystes des CE qu'ils avaient consultés afin d'obtenir des conseils au sujet des présentations au Conseil du Trésor au cours des cinq dernières années. En outre, on a demandé aux analystes de programme de fournir les coordonnées des personnes-ressources dans les organisations fédérales (y compris le Secrétariat) qui ont soumis une présentation au cours

de la dernière année. Les organisations fédérales ont été invitées à transmettre le sondage aux autres employés au sein de leur organisation qui avaient participé au processus d'examen des présentations au Conseil du Trésor.

Les résultats du sondage sont présentés à l'[annexe G](#).

**Séance de travail avec les SMA.** Une séance d'information de deux heures a été menée afin de recueillir des données qualitatives sur la pertinence, l'efficacité et l'économie du processus des présentations au Conseil du Trésor. Les secrétaires adjoints du Secrétariat et certains SMA responsables de la planification ministérielle et/ou stratégique de même que des dirigeants principaux des finances (DPF) des organisations fédérales ont été invités à prendre part. Les sujets devant être discutés pendant la séance (voir l'[annexe F](#)) ont été transmis à l'avance aux participants.

**Données administratives, financières et statistiques.** Des données administratives, financières et statistiques ont été recueillies afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité du processus des présentations. L'équipe chargée de l'évaluation a travaillé en collaboration avec le Centre des présentations au Conseil du Trésor en vue d'examiner les données concernant les présentations au Conseil du Trésor et de mieux comprendre le système de suivi des présentations (SSP). L'équipe a également examiné les données provenant de la base de données du Cadre de responsabilisation en gestion (CRG).

**Établissement des coûts.** L'évaluation du volet économie nécessite une analyse des coûts engagés au cours du processus des présentations. L'établissement des coûts a été entrepris; toutefois, étant donné que les coûts directs liés aux présentations au Conseil du Trésor ne font pas l'objet d'un suivi distinct, seule une approximation des efforts déployés par certains participants au processus des présentations était disponible. Par conséquent, l'alinéa 6(c)(1), dans la rubrique Ressources affectées au processus des présentations, n'établit pas le coût estimatif du processus.

**Pratique connexe à l'échelle internationale :** L'équipe chargée de l'évaluation a mené un examen limité des modèles de processus des présentations utilisés dans d'autres administrations internationales<sup>21</sup>. Compte tenu de la nature superficielle de cet examen, l'équipe chargée de l'évaluation ne pouvait pas tirer de conclusions sur le caractère approprié des autres modèles en comparaison avec le contexte canadien. Les conclusions qui reposent sur cet examen ne sont donc pas présentées dans le présent rapport. Cet examen a néanmoins permis de faire ressortir des renseignements intéressants. Par exemple, l'examen a révélé que le rôle joué par les secrétaires adjoints du Secrétariat, à savoir soumettre une présentation d'une organisation fédérale au Conseil du Trésor, peut être unique à l'échelle internationale. Comme c'est le cas dans le modèle fédéral canadien, les équivalents du Secrétariat dans d'autres administrations sont responsables des fonctions logistiques et techniques pour les sessions du Cabinet, de la planification stratégique et de la planification du travail, de la prestation de conseils stratégiques, des fonctions juridiques, de certaines fonctions de surveillance et de leurs propres fonctions de gestion interne<sup>22</sup>. Ils examinent soigneusement les documents présentés au Cabinet et s'assurent que les considérations juridiques et stratégiques ont été prises en compte dans les présentations structurées. Dans six des dix pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>23</sup> qui ont participé au sondage, l'équivalent du Secrétariat prépare une recommandation sur la façon dont la présentation devrait être étudiée dans une réunion du Cabinet. Dans ces administrations, toutefois, c'est le sous-ministre de l'organisation soumettant la présentation, plutôt que l'équivalent d'un secrétaire adjoint du Secrétariat, qui soumet la présentation lors d'une réunion du Cabinet. Les équivalents des secrétaires adjoints peuvent donc porter leur attention sur les présentations qui sont plus stratégiques ou de nature délicate et pour lesquelles leur recommandation va à l'encontre de celle de l'organisation qui soumet la présentation.

**Renseignements supplémentaires.** Une fois que les données ont été recueillies et analysées, nous avons relevé des lacunes au niveau de l'information dans quelques domaines clés. Pour combler ces lacunes, les méthodologies suivantes ont été utilisées :

- Examen des données financières, statistiques et en matière de ressources humaines (RH) additionnelles - L'équipe chargée de l'évaluation a examiné les données financières et en matière de RH additionnelles afin de fournir d'autres observations concernant le coût du processus des présentations au Conseil du Trésor. Les documents concernant le camp de formation pour le secteur des programmes ont également été examinés.
- Entrevue avec un conseiller principal du Secrétariat - L'équipe chargée de l'évaluation a rencontré un conseiller principal ayant une vaste connaissance et expérience du processus des présentations ainsi que des outils et de la structure de gestion connexes.
- Séances de travail avec les directeurs de programme - Quatre séances ont eu lieu avec le groupe des directeurs de programme (GDP) du Secrétariat en vue de valider les constatations. De plus, les secrétaires adjoints des secteurs des programmes ont examiné l'ébauche finale de ce rapport.
- Entrevue avec des analystes des opérations du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) - Les réunions visaient à mieux connaître et comprendre le renouvellement des systèmes du Service du budget (RSSB) du Secrétariat et le travail de gestion du changement qui se produisait pendant la mise en œuvre de son SIGD.

## (b) Limitations de l'évaluation

**Échéancier.** Une élection fédérale a été déclenchée peu après le lancement de l'évaluation. Peu de temps après l'élection, le Parlement a été prorogé. Ces événements ont retardé l'approbation de la tenue d'une recherche sur l'opinion publique pour l'évaluation, limitant ainsi le temps disponible pour effectuer la recherche. Une autre conséquence de l'élection et de la prorogation subséquente a été que l'équipe chargée de l'évaluation n'a pu rencontrer en entrevue les ministres du Conseil du Trésor concernant l'appui qu'ils ont obtenu dans le cadre du processus des présentations au Conseil du Trésor.

**Modèle logique.** Bien que l'équipe chargée de l'évaluation estime que le résultat final proposé du modèle logique qu'elle a élaboré aux fins de l'évaluation est une description valide de l'objet du processus des présentations au Conseil du Trésor et, par conséquent, un fondement valide pour l'évaluation, il a été impossible de valider le résultat final auprès d'un éventail représentatif d'intervenants.

**Examen de données sur la mesure du rendement.** Des données sur le rendement n'ont pas été recueillies sur tous les aspects du processus des présentations au Conseil du Trésor. Par exemple, des données ne sont pas recueillies sur la mesure dans laquelle les présentations au Conseil du Trésor soumises officiellement par les organisations fédérales sont effectivement nécessaires, ou sont conformes aux politiques et aux processus, et sur la mesure dans laquelle les décisions reflètent les recommandations contenues dans le précis. En l'absence de ces renseignements, l'équipe chargée de l'évaluation n'a pas été en mesure d'évaluer la qualité des présentations et des précis. L'évaluation reposait donc plus massivement sur les données du sondage et des entrevues pour établir l'efficacité du processus.

**Données administratives.** Des données administratives restreintes existaient au sujet du processus des présentations et de ses résultats. De plus, tel qu'il est indiqué dans la *Vérification des congés et des heures supplémentaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2008)*<sup>24</sup>, certaines données sur les heures supplémentaires ne sont pas fiables, ce qui limite la mesure dans laquelle l'équipe chargée de l'évaluation pouvait utiliser ces données pour évaluer le nombre (et les coûts connexes) d'heures supplémentaires indiquées par les analystes de programme relativement aux présentations au Conseil du Trésor. De plus, d'autres données administratives comme le nombre de jours entre la décision du Conseil du Trésor et la transmission de la lettre de décision ont fournis d'autres éléments probants.

**Sondages et entrevues.** Étant donné la nature très variable des présentations au Conseil du Trésor, il va de soi que l'expérience du processus des présentations différerait considérablement d'une présentation à une autre. Un plus grand nombre d'entrevues auraient fourni de meilleures données sur l'incidence des variations dans la longueur, la portée, la valeur et la complexité d'une présentation. La méthodologie d'évaluation visait à combler cette limitation en invitant les employés de toutes les organisations fédérales à participer à un sondage sur le Web. Les résultats du sondage ont été contre-validés avec les réponses aux entrevues.

**Méthode d'établissement des coûts.** Les données sur les coûts de soutien à l'établissement complet et exact des coûts de la participation du Secrétariat au processus des présentations au Conseil du Trésor n'étaient pas disponibles.

**Approche à guichet unique de la prestation de services.** Comme le Secrétariat a recours à une approche à guichet unique dans laquelle les analystes de programme et leurs directeurs ou directeurs exécutifs constituent le point de liaison avec les représentants des organisations fédérales en ce qui concerne les présentations, l'interaction entre les analystes des CE et les représentants des organisations fédérales est extrêmement limitée. Par conséquent, malgré le fait que les analystes des CE apportent une contribution et jouent un rôle clair au cours du processus des présentations aux étapes précédant la présentation et de l'ébauche, les représentants des organisations fédérales ne sont peut-être pas tout à fait conscients de la portée de ce rôle. Cette situation a pu faire en sorte que l'évaluation soit centrée dans une plus grande mesure sur les analystes de programme.

Bien que la méthodologie d'évaluation comporte certaines limitations, de nombreux éléments probants ont été utilisés pour tirer des conclusions au sujet du processus des présentations au Conseil du Trésor, ce qui renforce la fiabilité et la validité des résultats de l'évaluation. Malgré les limitations, la méthodologie satisfait aux exigences de la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor et des normes connexes.

## 6. Constatations

### (a) Pertinence

#### ***Est-ce que le processus des présentations au Conseil du Trésor répond à un besoin manifeste et convient au gouvernement fédéral?***

Le processus des présentations au Conseil du Trésor s'harmonise bien avec le résultat stratégique du Secrétariat, c'est-à-dire que « le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats »<sup>25</sup>. Ce résultat stratégique est cohérent avec les responsabilités des ministres du Conseil du Trésor telles qu'elles sont énoncées dans la LGFP, et exprime par conséquent le rôle du Secrétariat dans la prestation de conseils et de recommandations aux ministres du Conseil du Trésor, par l'entremise du processus des présentations au Conseil du Trésor. La nécessité d'un processus des présentations au Conseil du Trésor pour appuyer les ministres est particulièrement pertinente, compte tenu de l'objectif récent vers les dépenses responsables et le renouvellement du système de gestion des dépenses qui inclut l'examen stratégique des dépenses de programmes directes de tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada en vue de réaffecter les fonds de programmes peu prioritaires et peu performants à de plus grandes priorités.

Selon le Guide :

L'amélioration de la qualité des renseignements et la responsabilité à l'égard des résultats constituent les éléments clés de la nouvelle approche de gestion pangouvernementale des dépenses. Cette approche soutient la gestion des résultats en établissant clairement les responsabilités des ministères afin que soient mieux définis les résultats prévus des programmes existants et des nouveaux programmes. Elle appuie le processus décisionnel axé sur les résultats en veillant à ce que tous les nouveaux programmes soient bien et entièrement intégrés aux programmes existants, grâce à un examen de l'ensemble des dépenses, afin d'assurer une utilisation efficiente, efficace et optimale des fonds. Finalement, elle soutient les rapports à l'égard de résultats en améliorant la qualité des rapports soumis au Parlement par les ministères et pour l'ensemble du gouvernement<sup>26</sup>.

Cette citation décrit le « besoin manifeste » que le processus des présentations au Conseil du Trésor vise à combler. Essentiellement, pour assurer la saine gestion des programmes publics, le gouvernement doit avoir des règles, des pratiques et des processus qui :

- établissent clairement les responsabilités des organisations fédérales afin de définir les résultats prévus;
- permettent de s'assurer que tous les nouveaux programmes sont bien intégrés aux programmes existants;
- permettent de s'assurer que toutes les dépenses sont conformes à l'engagement du gouvernement d'assurer une utilisation efficace, efficiente et optimale des fonds;
- améliorent la qualité des rapports soumis au Parlement par les ministères et pour l'ensemble du gouvernement.

Dans le cadre de l'évaluation de la pertinence, la principale question de l'évaluation est de savoir si le processus des présentations au Conseil du Trésor peut satisfaire ou non à ces exigences. La question à savoir si le processus satisfait *réellement* à ces exigences est traitée dans l'évaluation de l'efficacité. La question de savoir si et dans quelle mesure les autres processus ou mécanismes permettraient de satisfaire à ces exigences ne relève pas de cette évaluation.

L'examen des documents effectué dans le cadre de la présente évaluation ainsi que les entrevues effectuées mènent à la conclusion que le processus des présentations au Conseil du Trésor répond aux « besoins manifestes » du gouvernement relativement à la saine gestion publique. Tel qu'il a été susmentionné, le processus des présentations vise à s'assurer que les normes minimales sont respectées sur :

[...] la manière dont l'organisation fédérale mènera à bien l'initiative stratégique, sur les raisons pour lesquelles la méthode de mise en œuvre proposée est la meilleure dans les circonstances, sur la manière dont le projet contribuera à des objectifs pangouvernementaux comme la responsabilisation, la transparence et l'interopérabilité de l'information, sur les résultats attendus et les produits prévus, en conformité avec la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) de l'organisation, de même que sur les modalités de surveillance et d'évaluation au moyen desquelles cette dernière s'assurera que le programme permet d'atteindre les objectifs stratégiques visés, ce qui comprend des rapports d'étape sur les résultats et les gains d'efficacité prévus ainsi que sur les échéanciers et les coûts anticipés<sup>27</sup>.

D'après les résultats des entrevues, les perceptions générales au sujet de l'objectif du processus des présentations étaient habituellement en accord avec cette description officielle tirée du Guide.

La description officielle du processus des présentations au Conseil du Trésor est bien harmonisée avec les besoins du gouvernement en vue d'une saine gestion publique.

## **(b) Efficacité**

### ***Dans quelle mesure le processus des présentations au Conseil du Trésor a-t-il produit les résultats escomptés?***

Idéalement, la présente évaluation permettrait d'analyser l'efficacité du processus des présentations au Conseil du Trésor par rapport à son incidence sur le résultat final du modèle logique élaboré par l'équipe chargée de l'évaluation à des fins d'évaluation, c'est-à-dire, « la mise en œuvre du programme permet d'atteindre les objectifs stratégiques définis par le Cabinet de la façon la plus économique possible et de remplir les obligations du gouvernement en matière de transparence, de responsabilisation et de prudence ». Toutefois, il y aurait des problèmes de méthodologie et de collecte de données lorsqu'on essaierait de lier directement le processus des présentations au Conseil du Trésor à ce résultat final, et ces problèmes ne pourraient être réglés en respectant les contraintes de cette évaluation au chapitre de la portée, de l'échéancier et des ressources. La présente évaluation porte sur l'efficacité du processus des présentations au Conseil du Trésor relativement aux résultats immédiats et intermédiaires précisés dans le modèle logique élaboré par l'équipe chargée de l'évaluation. Si l'évaluation conclut que le processus des présentations au Conseil du Trésor contribue efficacement et grandement à l'atteinte de ces objectifs, il serait raisonnable de conclure que le processus des présentations apporte également une contribution importante au résultat final.

Par conséquent, l'évaluation a porté sur les questions suivantes :

1. Les employés des organisations fédérales et du Secrétariat ont-ils démontré au fil des ans une meilleure compréhension des éléments des présentations au Conseil du Trésor, des politiques et du processus connexes?
2. Le Secrétariat offre-t-il des services qui permettent aux organisations fédérales de faire en sorte que les ébauches des présentations soient conformes aux autorisations, aux politiques et aux orientations du Conseil du Trésor?
3. Le processus d'examen des présentations au Conseil du Trésor du Secrétariat permet-il de s'assurer que les présentations au Conseil du Trésor sont conformes aux autorisations et aux politiques du gouvernement?
4. Les décisions du Conseil du Trésor sont-elles éclairées et conformes aux conseils, aux directives et aux recommandations fournis par les analystes du Secrétariat?
5. Des mécanismes sont-ils en place pour veiller à ce que les décisions du Conseil du Trésor soient exécutées?
6. Quel est le niveau de qualité des présentations au Conseil du Trésor?

### **(i) Compréhension du processus des présentations au Conseil du Trésor (question d'évaluation 1)**

La majorité des participants au sondage dans les trois catégories (83,3 % des analystes de programme, 76,9 % des analystes des CE et 83,0 % des représentants d'organisations fédérales) croyaient qu'ils comprenaient très bien le processus des présentations au Conseil du Trésor. Il n'y avait aucune corrélation entre la durée de la période en poste d'un répondant et sa perception de sa compréhension du processus.

Les répondants au sondage ont évalué la compréhension par leurs collègues du processus des présentations au Conseil du Trésor moins favorablement qu'ils ont évalué la leur ([tableau 5](#)). Par exemple, 83,0 % des représentants des organisations fédérales croyaient qu'ils comprenaient très bien le processus, tandis que moins de 50,0 % des analystes de programme croyaient que c'était vrai. Il y avait une divergence semblable d'opinions entre les analystes de programme et des CE au sein du Secrétariat. Chaque groupe de personnes interviewées a indiqué qu'il fallait plus de formation pour l'autre groupe.

**Tableau 5 : Évaluation de la compréhension du processus des présentations au Conseil du Trésor**

En accord - %	Analystes de programme	Analystes de CE	Répondants d'organisations fédérales
Je comprends très bien le processus des présentations au Conseil du Trésor.	83,3 n=60	s.o.	s.o.
Je comprends très bien les éléments des présentations au Conseil du Trésor, les politiques et le processus connexes.	s.o.	76,9 n=65	83,0 n=94
Les représentants des organisations fédérales avec lesquels je travaille ont démontré, au fil des ans, qu'ils comprennent mieux les éléments des présentations au Conseil du Trésor, les politiques et le processus connexes.	48,3 n=58	s.o.	s.o.
Les analystes de programme avec lesquels je travaille ont démontré, au fil des ans, qu'ils comprennent mieux les éléments des présentations au Conseil du Trésor, les politiques et le processus connexes.	s.o.	50,0 n=62	s.o.

Nonobstant ce qui précède, il convient de noter que parmi les 12 entrevues menées avec des organisations fédérales, les 4 organisations fédérales présentant un taux de réponse élevé croyaient que leurs analystes comprenaient très bien le processus des présentations au Conseil du Trésor. Les résultats étaient mitigés chez les organisations fédérales présentant un taux de réponse modéré et faible qui ont été interviewés. Elles ont indiqué que le degré de compréhension pouvait varier selon l'analyste qui leur était affecté.

Les données sur les RH et les résultats du sondage ont montré qu'environ les deux tiers des analystes de programme étaient en poste depuis deux ans ou moins, ce qui peut expliquer, du moins en partie, les perceptions externes de la connaissance relativement faible du processus des présentations par les analystes de programme.

## (ii) Qualité des outils, du soutien et des services offerts par le Secrétariat (questions d'évaluation 2 à 5)

**Formation.** Pour évaluer les outils, le soutien et les services offerts par le Secrétariat, l'équipe chargée de l'évaluation a examiné les documents sur les « camps de formation » à l'intention des analystes de programme et ses directives sur les présentations au Conseil du Trésor, soit le *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor*. De plus, l'équipe chargée de l'évaluation a demandé si les cours sur le processus des présentations au Conseil du Trésor provenaient de l'École de la fonction publique du Canada.

Le Secrétariat offre des camps de formation aux secteurs des programmes et ces camps ont obtenu des notes positives dans l'ensemble. Ils sont jugés utiles puisqu'ils offrent un aperçu général de ce que les analystes des programmes devraient savoir. Toutefois, dans les formulaires de commentaires remplis après les camps de formation<sup>28</sup> et lors des entrevues, les analystes du Secrétariat ont indiqué que les camps de formation ne sont pas offerts assez souvent et que leur durée (deux jours) ne permet pas une analyse suffisante du processus des présentations au Conseil du Trésor. Comme l'a indiqué un participant à un camp de formation, « nous pourrions avoir davantage de formation pratique ».

Les participants à l'évaluation ont également indiqué que :

- Le *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor* du Secrétariat est considéré comme un outil utile.
- L'École de la fonction publique du Canada offre des cours sur le processus des présentations au Conseil du Trésor. Bien que seulement le tiers ou moins des représentants des organisations fédérales aient assisté à ces cours, la majorité jugeait les cours utiles. Ceux qui n'ont pas assisté aux cours ont indiqué que les coûts et les listes d'attente constituaient les obstacles principaux.
- Le Secrétariat offre lui-même des activités d'apprentissage aux organisations fédérales au sujet du processus des présentations au Conseil du Trésor. Certains secteurs du Secrétariat offrent ces cours aussi souvent que quatre fois par année. Un examen détaillé de ces cours n'a pas été mené.

**Relations entre les analystes du Secrétariat et les organisations fédérales.** Les résultats du sondage ont montré que des efforts sont déployés en vue de favoriser de bonnes relations de travail entre les analystes de programme et les organisations fédérales. Presque tous les analystes de programme qui ont répondu au sondage (91,6 %) ont déclaré qu'ils communiquent régulièrement avec les organisations fédérales peu importe si une présentation est actuellement en voie d'élaboration ou de traitement. Tous les analystes de programme interviewés ont mentionné qu'ils ont des relations productives et positives avec les organisations fédérales. Toutefois, il est important de souligner que lorsqu'on leur demande comment ils caractériseraient leurs rapports avec des employés dans les organisations fédérales, les analystes du Secrétariat n'ont pas mentionné les trois rôles définis dans le programme de changement : catalyseur, agent de remise en question et champion.

Pour leur part, les organisations fédérales ont indiqué que leurs rapports avec les analystes de programme sont généralement bons ou qu'ils se sont améliorés. Presque toutes les organisations fédérales ayant répondu ont indiqué qu'ils savent qui consulter au sein du Secrétariat au sujet de leurs présentations.

**Pertinence<sup>29</sup> des présentations au Conseil du Trésor mises de l'avant.** Les analystes du Secrétariat ont un rôle à jouer à l'étape précédant la présentation, lorsque les organisations fédérales examinent la possibilité de soumettre une présentation. D'entrée de jeu, les organisations fédérales voudront peut-être obtenir des commentaires rapidement pour confirmer l'orientation de leur présentation éventuelle ou pour confirmer qu'une présentation est effectivement nécessaire. D'après les entrevues, 58,0 % des organisations fédérales cherchent à obtenir de l'aide précédant la présentation, en particulier lorsque la présentation est complexe ou perçue comme présentant un risque élevé<sup>30</sup>. Les conseils offerts par le Secrétariat à l'étape précédant la présentation visent notamment à aider les organisations fédérales à prendre des décisions éclairées, à savoir s'il faut soumettre ou non une présentation. On suppose qu'en l'absence de tels conseils, les organisations fédérales soumettraient un plus grand nombre de présentations inutiles qui représenteraient un fardeau pour le Secrétariat et le Conseil du Trésor, réduisant ainsi l'efficacité du processus des présentations. Par conséquent, la pertinence des présentations a été jugée comme un indicateur de l'à-propos et de la qualité des services du Secrétariat à l'étape précédant la présentation<sup>31</sup>.

On a demandé aux analystes du Secrétariat qui ont répondu au sondage de se prononcer sur la pertinence des présentations (tableau 6 <sup>32</sup>)<sup>33</sup>. Environ 40 % des analystes de programme ayant répondu au sondage ont indiqué qu'ils ont reçu des ébauches de présentation à l'étape précédant la présentation (à titre d'indication préliminaire) pour des initiatives qui, dans les faits, ne nécessitaient pas de présentation. Le point de vue des analystes des CE était semblable.

**Tableau 6 : Commentaires au sujet des ébauches soumises qui ne nécessitaient pas une présentation au Conseil du Trésor**

Des ébauches ont-elles été partagées?	Analystes des CE	Analystes de programme
Oui	45,3	40,7
Non	20,3	40,7
Ne sais pas	34,4	18,6
n= taille de l'échantillon	n=64	n=59

Le Secrétariat a-t-il été consulté au préalable?	Analystes des CE	Analystes de programme
Oui	44,8	62,5
Non	10,3	25,0
Ne sais pas	44,8	12,5
n= taille de l'échantillon	n=29	n=24

Des ébauches ont-elles été soumises?	Analystes des CE	Analystes de programme
Oui	10,8	19,0
Non	36,9	55,2
Ne sais pas	52,3	25,9
n= taille de l'échantillon	n=65	n=58

On a également demandé aux analystes du Secrétariat la fréquence à laquelle les organisations fédérales soumettent des ébauches de présentation aux fins d'analyse formelle (et non pas simplement pour demander des commentaires informels au sujet d'une version préliminaire). À cette étape-ci, un nombre beaucoup moins élevé d'analystes (19,0 % des analystes de programme et 10,8 % des analystes des CE) croyaient que des ébauches inappropriées étaient soumises. La diminution du nombre de présentations inutiles entre l'étape à laquelle le Secrétariat offre des directives préliminaires et l'étape à laquelle une présentation est officiellement soumise suggère que le Secrétariat a une incidence positive sur la réduction du nombre de présentations non pertinentes.

**Pertinence, uniformité, utilité et temps opportun des conseils du Secrétariat.** Les personnes interviewées ont indiqué des facteurs qui, selon elles, avaient une influence positive ou négative sur l'uniformité, la pertinence et le temps opportun des conseils offerts par le Secrétariat aux organisations fédérales pendant le processus des présentations.

Les facteurs ayant, de l'avis des personnes interviewées, une influence positive étaient les suivants :

- les analystes du Secrétariat disposant de suffisamment de temps pour examiner les présentations et comprendre leur contexte;
- la planification des téléconférences hebdomadaires entre le Secrétariat et les organisations fédérales;
- la disponibilité des processus de validation formels et informels des présentations (p. ex., rédiger des présentations aux fins d'étude formelle plutôt que demander des commentaires informels au Secrétariat au sujet de la version préliminaire);
- au sein des organisations fédérales, la disponibilité d'un processus d'assurance de la qualité et d'une base de données pour faire le suivi des conseils offerts par le Secrétariat.

Les facteurs ayant, de l'avis des personnes interviewées, une influence négative étaient les suivants :

- le taux de roulement élevé chez les analystes de programme;
- le manque d'accès direct par les organisations fédérales à des analystes des CE et le manque d'information quant au délai requis par les analystes des CE pour examiner les présentations (tel qu'il est

déclaré lors d'une entrevue : « Le processus semble se détériorer lorsqu'un analyste doit consulter d'autres analystes [...]

[j]'ai reçu des conseils et après la deuxième ébauche, j'ai reçu des conseils contradictoires lorsque l'ébauche a été soumise à un groupe différent »);

- la charge de travail des analystes de programme et les limites subséquentes de leur disponibilité pour examiner les présentations. (Selon une personne : « La capacité [...] au [...] Secrétariat, notamment pour ce qui est des nouvelles exigences imposées aux analystes du Secrétariat comme un examen stratégique, est un défi important dans le cadre du processus des présentations au Conseil du Trésor. Les examens stratégiques ont entraîné une nouvelle charge de travail, mais de nouveaux employés n'ont pas été recrutés »).

On a demandé aux répondants au sondage si le processus d'examen des présentations permet de s'assurer que les présentations au Conseil du Trésor sont conformes aux autorisations et aux politiques du gouvernement. Une grande majorité de répondants de chaque groupe ont convenu que c'était le cas ([tableau 7](#)).

**Tableau 7 : Évaluation du processus d'examen des présentations**

En accord - %	Analystes de programme	Analystes des CE	Répondants des organisations fédérales
En général, le processus d'examen des présentations au Secrétariat permet de s'assurer que les présentations au Conseil du Trésor sont conformes aux autorisations et aux politiques du gouvernement.	91,5	79,0	79,1
n=taille de l'échantillon	n=59	n=62	n=94

Toutefois, lorsqu'on a demandé aux répondants au sondage si les services fournis par les analystes permettent aux organisations fédérales de préparer des **ébauches** de présentations qui se conforment aux autorisations, aux politiques et aux orientations du Conseil du Trésor, des points de vue divergents ont été exprimés. Tandis que les représentants des organisations fédérales et les analystes de programme qui ont répondu présentaient un pourcentage d'accord très similaire comme l'indique leur réponse à la question mentionnée précédemment et illustrée dans le [tableau 7](#), seulement 49,2 % des analystes des CE étaient d'accord. Cette divergence découle peut-être du fait que les analystes de programme agissent comme point de contact unique des organisations fédérales, ce qui fait que les analystes des CE ne sont pas toujours consultés à l'étape précédant la présentation.

**Conseils et directives du Secrétariat aux organisations fédérales.** Les résultats du sondage ([tableau 8](#)) révèlent que la majorité des répondants des organisations fédérales convenaient que les analystes du Secrétariat fournissaient des conseils cohérents, précis, utiles et en temps opportuns. En ce qui concerne ceux qui étaient en désaccord, ce sont les éléments de cohérence et le caractère opportun des conseils qui présentaient les niveaux d'accord les moins élevés tant chez les représentants des organisations fédérales que chez les analystes de programme. Plus précisément :

- Un peu plus de la moitié (soit 55,3 %) des répondants au sondage des organisations fédérales convenaient que les conseils des analystes de programme sont cohérents à l'étape d'examen de la présentation. Quelque 27,7 % des autres répondants ont indiqué que ce n'est pas le cas, tandis que les autres répondants des organisations fédérales ont fourni une réponse neutre ou ne savaient pas. Les analystes de programme qui ont répondu étaient légèrement plus d'accord, 62,7 % ayant indiqué que les conseils étaient cohérents.
- De même, 54,3 % des représentants des organisations fédérales ont convenu que les analystes du Secrétariat donnaient des conseils opportuns à l'étape de l'examen, tandis que 22,3 % n'étaient pas d'accord.
- Près des deux tiers des représentants des organisations fédérales ont convenu que les conseils donnés par les analystes du Secrétariat sont exacts et utiles.

Il importe de noter que les enjeux relatifs au caractère opportun et à la cohérence des conseils sont reconnus à l'interne par le Secrétariat, et non seulement par les organisations fédérales.

**Tableau 8 : Points de vue des répondants au sondage sur la qualité des conseils et de l'interprétation du Secrétariat - Étape de l'examen**

En accord - %	Analystes de programme	Répondants des organisations fédérales
Les analystes du Secrétariat donnent des conseils cohérents à l'étape de l'examen.	62,7	55,3
Les analystes du Secrétariat donnent des conseils précis à l'étape de l'examen.	79,7	61,7
Les analystes du Secrétariat donnent des conseils utiles à l'étape de l'examen.	86,4	62,8
Les analystes du Secrétariat donnent des conseils opportuns à l'étape de l'examen.	60,0	54,3
n=taille de l'échantillon	n=59	n=94

Les consultations tenues avec les cadres supérieurs ont souligné l'utilité du travail effectué par le Secrétariat avec les organisations fédérales à l'étape précédant la présentation. Toutefois, on a relevé les aspects suivants à améliorer :

- Clarté des exigences du processus - Certaines organisations fédérales n'indiquent pas clairement ce qui est particulièrement exigé dans leurs présentations et pourquoi cette question varie d'une présentation à l'autre (p. ex., à quel moment un document est-il considéré une « première ébauche »).
- Interprétation des règles et des directives du processus - Certaines organisations fédérales ont éprouvé de la frustration dans des situations où les règles et les directives du processus des présentations étaient rigoureusement appliquées, mais pas toujours selon leur esprit et leur intention (p. ex., « traitement accéléré » par rapport à des présentations urgentes ou en retard).
- Relations de travail entre le Secrétariat et les organisations fédérales - Il serait possible d'améliorer le travail précédant la présentation grâce au renforcement des relations de travail entre les analystes de programme et les organisations fédérales.
- Accessibilité des analystes des CE - Il a été mentionné que le manque d'accès direct par les organisations fédérales à des analystes des CE peut, dans certains cas, entraver leur capacité de préparer des ébauches de présentation de qualité.

**Délai suffisant pour transmettre des commentaires au sujet des présentations.** Le temps requis pour terminer le processus d'examen des présentations peut varier considérablement selon les caractéristiques des présentations. Le Guide conseille aux organisations fédérales de prévoir au moins six semaines<sup>34</sup> pour le processus des présentations, et il indique qu'il n'est pas inhabituel que le processus dure plus de six semaines. Les résultats du sondage (tableau 9) indiquent que le processus prend habituellement entre huit et dix semaines, ce qui semble indiquer que le Guide établit des attentes irréalistes qui pourraient causer la frustration pour un employé qui utilise pour la première fois le processus<sup>35</sup>.

**Tableau 9 : Comparaison des perceptions du temps requis pour examiner les présentations au Conseil du Trésor**

Total	Analystes de programme	Analystes de CE	Répondants des organisations fédérales
Nombre moyen de semaines	8,5	10,3	8,9
n=taille de l'échantillon	n=53	n=49	n=85

On a demandé aux analystes du Secrétariat s'ils avaient suffisamment de temps pour examiner les ébauches de présentations de manière adéquate. Un nombre important - qui ne représentait toutefois pas la majorité - d'analystes de programme et d'analystes des CE (42,5 % et 49,2 % respectivement) ont indiqué qu'ils n'avaient pas suffisamment de temps.

Les participants à la séance de travail des SMA ont affirmé que le système accéléré utilisé par le Secrétariat pour traiter de manière prioritaire certaines présentations est un autre facteur ayant une incidence sur le temps dont disposent les analystes du Secrétariat pour examiner les présentations<sup>36</sup>. Selon eux, ce facteur cause des retards incontrôlables pour les présentations qui ne font pas l'objet d'un traitement accéléré. Cependant, dans les discussions avec les cadres supérieurs du Secrétariat, on a fait remarquer qu'il n'y a pas de système officiel pour le traitement accéléré des présentations. Néanmoins, il est vrai que certaines présentations peuvent être traitées en priorité en raison de situations urgentes qui exigent qu'elles « passent devant les autres ». Il est à la discrétion du président du Conseil du Trésor de déterminer si une présentation doit être traitée en priorité; la décision est habituellement prise à la suite de négociations avec le ministre responsable de la présentation. Des consultations entre les représentants du Secrétariat et les organisations fédérales responsables sur l'importance du facteur temps dans leurs propositions sont tenues régulièrement. Habituellement, les décisions concernant le traitement prioritaire ne sont pas transmises aux organisations fédérales dont les présentations peuvent être déplacées.

**Mesure selon laquelle les commentaires des analystes du Secrétariat sont pris en compte dans les présentations finales au Conseil du Trésor.** La plupart des analystes du Secrétariat ont indiqué que leurs conseils sont pris en compte dans les présentations finales qui sont soumises au Conseil du Trésor. Quelques-uns ont souligné que si leurs conseils n'étaient pas pris en compte, ils peuvent recommander que des conditions soient imposées dans la présentation ou qu'une remarque soit ajoutée dans le précis. Les résultats du sondage ont été semblables, soit 86,6 % des analystes de programme et 71,2 % des analystes des CE ayant répondu ont indiqué que, selon eux, leurs conseils étaient pris en compte dans la présentation finale.

Cette affirmation a été confirmée par les représentants des organisations fédérales qui ont indiqué qu'ils intègrent tous ou presque tous les commentaires transmis par les analystes du Secrétariat. Certains ont souligné que s'ils ne sont pas d'accord avec des conseils, ils consultent davantage afin de résoudre la question. Toutefois, une petite minorité (18,0 %) des représentants des organisations fédérales ont affirmé qu'ils intègrent les commentaires du Secrétariat en raison des contraintes de temps et du pouvoir qu'ils perçoivent du Secrétariat et non pas parce qu'ils étaient d'accord avec eux.

**Mesure selon laquelle les décisions finales du Conseil du Trésor reflètent les recommandations du Secrétariat.** Lorsque l'analyste de programme est d'avis que la présentation est terminée, il rédige un précis qui renferme des recommandations au Conseil du Trésor. Les recommandations font l'objet de discussions et d'une entente au Comité de la stratégie du Secrétariat, qui est présidé par le secrétaire avec la participation de secrétaires adjoints du Secrétariat. Le secrétaire adjoint concerné présente alors au Conseil du Trésor un exposé au sujet du précis. Bien que le Secrétariat n'ait aucun pouvoir sur les décisions du Conseil du Trésor, celles-ci reflètent habituellement ses recommandations. Les données du sondage effectué auprès des analystes de programme semblent indiquer que les décisions du Conseil du Trésor sont conformes aux recommandations du Secrétariat 82,2 % du temps.

**Gestion de l'information.** Lorsque le Conseil du Trésor prend une décision, le Secrétariat enregistre la décision et la communique officiellement au sous-ministre de l'organisation responsable dans les 15 jours civils qui suivent. Bien que les analystes de programme ne soient pas tenus officiellement de le faire, ils informeront habituellement, par courtoisie, l'organisation fédérale de la décision du Conseil du Trésor et ce, de vive voix. Cette information est transmise dès que possible, généralement le jour suivant la décision du Conseil du Trésor<sup>37</sup>. Bien que la plupart des organisations fédérales n'aient pas relevé de problème du point de vue du

moment choisi pour communiquer les décisions du Conseil du Trésor, il convient de noter que le tiers des représentants des organisations fédérales ne croyaient pas que les décisions du Conseil du Trésor leur étaient communiquées en temps opportun.

Parmi les analystes de programme et les analystes des CE interviewés, bon nombre ont indiqué qu'ils utilisent leur propre système de classement pour les présentations au Conseil du Trésor. La plupart d'entre eux conservent une copie papier de la décision pendant un certain temps. Par la suite, les documents sont archivés ou envoyés au Centre des présentations au Conseil du Trésor. Certains analystes ont mentionné qu'ils utilisent le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI)<sup>38</sup>, mais la plupart des analystes de programme ont déclaré que le système est difficile à utiliser. Les cadres supérieurs ont fait observer qu'un dépôt central pour l'information concernant les présentations faciliterait énormément leur travail.

Les entrevues et les résultats du sondage ont révélé qu'il n'y a aucun système officiel au Secrétariat pour faire le suivi des conditions rattachées aux présentations au Conseil du Trésor.

Il faut souligner que le système de suivi des présentations (SSP) tenu par le Centre des présentations au Conseil du Trésor produit l'ordre du jour des réunions du Conseil du Trésor et indique si des conditions sont jointes ou non à une présentation. Une personne interviewée a fait remarquer que chaque semaine, les analystes de programme demandent au Centre des présentations au Conseil du Trésor des renseignements généraux au sujet des présentations au Conseil du Trésor, ce qui indique l'utilité éventuelle d'un dépôt central d'information sur les présentations au Conseil du Trésor. En outre, le système pourrait servir à suivre la mise en œuvre des conditions.

Le Secrétariat avait mis au point le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) en partie pour produire en temps opportun une seule série de données financières et non financières complètes, uniformes et exactes et un processus de gestion des dépenses de bout en bout normalisé et automatisé. Cela devait permettre d'accroître la surveillance, le repérage et le suivi de l'information, ce qui permettrait d'appuyer l'amélioration de l'analyse et de la prise de décisions. Il devait en résulter une gestion plus efficace du processus des crédits et des budgets du gouvernement<sup>39</sup>.

Lorsque le projet de renouvellement des systèmes du Service du budget (RSSB) a été lancé (deuxième étape du SIGD), des fonctions ont été mises au point pour répondre aux besoins des secteurs des programmes concernant les présentations au Conseil du Trésor, y compris le suivi des conditions. Toutefois, ces fonctions n'ont pas encore été mises en œuvre. Les secteurs des programmes maintiennent que ces fonctions ne répondaient pas à leurs besoins opérationnels. Des entrevues subséquentes ont laissé supposer que cela peut être attribuable, en partie, au fait que les secteurs des programmes du Secrétariat n'ont pas entièrement analysé et mis en correspondance leurs propres processus opérationnels.

### (iii) Qualité des présentations (question d'évaluation 6)

Tel qu'il est indiqué dans le modèle logique élaboré par l'équipe chargée de l'évaluation, l'hypothèse qui suit sous-tend la participation du Secrétariat au processus des présentations tel qu'il existe en ce moment : les outils de sensibilisation et de formation combinés à la prestation de conseils judicieux aux organisations fédérales devraient contribuer à la qualité des présentations au Conseil du Trésor et leur qualité devrait s'améliorer de façon constante au fil du temps.

**Tableau 10 : Perception des analystes de programme à l'égard du changement dans la qualité générale des présentations**

Évaluation	%
Considérablement moins bonne	3,4
Un peu moins bonne	8,5
Aucun changement (ni meilleure ni pire)	50,8
Un peu meilleure	32,2
Considérablement meilleure	5,1
n=taille de l'échantillon	n=59

**Changements globaux dans la qualité des présentations.** On a demandé aux analystes de programme si la qualité générale des présentations au Conseil du Trésor avait changé pendant qu'ils étaient en poste au Secrétariat (tableau 10). Bien que la moitié des répondants aient indiqué que la qualité n'avait pas changé, un peu plus du tiers des analystes de programme (37,3 %) ont indiqué que la qualité des présentations s'était améliorée, alors qu'environ un sur dix (11,9 %) a fait observer que leur qualité s'était détériorée. Environ la moitié des analystes de programme n'ont souligné aucun changement important. Cependant, l'utilité de ces données est limitée puisque la plupart des analystes du Secrétariat qui ont pris part au sondage étaient en poste depuis tout au plus deux ans. De plus, il convient de noter que l'évaluation ne couvrait pas les présentations au Conseil du Trésor ni les précis connexes du point de vue de la qualité.

**Cote du Cadre de responsabilisation de gestion.** Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) s'articule autour de dix éléments clés qui énoncent les attentes du Conseil du Trésor envers les cadres supérieurs de la fonction publique en matière de saine gestion de la fonction publique<sup>40</sup>. Dans le cadre de l'un de ces éléments clés, Politiques et programmes, le Secrétariat évalue la « qualité de l'analyse dans les présentations au Conseil du Trésor » en fonction des critères suivants :

1. exactitude et fiabilité des renseignements à l'appui;
2. qualité, pertinence et validité de l'analyse;
3. consultations en temps opportun avec le Secrétariat;
4. présence d'un processus de contrôle de la qualité et degré de rigueur et d'efficacité de ce processus.

Les cotes du CRG des organisations fédérales ont été analysées pour les rondes IV et V du CRG. Les évaluations du CRG indiquent que la qualité générale de l'analyse dans les présentations au Conseil du Trésor s'est améliorée entre la ronde IV et la ronde V. Bien que le rendement se soit amélioré par rapport aux éléments 1, 2 et 4 mentionnés précédemment, le rendement par rapport aux consultations en temps opportun avec le Secrétariat a en fait diminué, ce qui appuie les premières constatations à l'égard de la pertinence du temps disponible pour la participation. Encore une fois, l'utilité de ces données est limitée puisque seuls les résultats sur une période de deux ans étaient disponibles au moment de la collecte de données et que les critères d'évaluation ont été modifiés légèrement pour la ronde V<sup>41</sup>.

**Opinions des analystes du Secrétariat au sujet de la qualité des présentations.** Aux fins de la présente évaluation, les analystes du Secrétariat ont indiqué les principaux critères, selon eux, d'une présentation au Conseil du Trésor de haute qualité. Ils ont mentionné les critères suivants :

- observation du Guide;
- détermination des risques et des stratégies d'atténuation des risques;
- tenue des consultations requises à l'interne;
- demande d'autorisations appropriées;
- présentation d'un niveau de justification approprié;
- renseignements exacts;
- dépôt en temps utile des présentations;
- clarté.

Comme le démontre le [tableau 11](#), bien que le point de vue exprimé ne soit pas celui de la majorité, un nombre important d'analystes du Secrétariat ont indiqué que les présentations ne respectaient pas ces critères. Cette constatation appuie des constatations antérieures concernant la divergence d'opinions relatives à la solide compréhension qu'ont les analystes du Secrétariat et les organisations fédérales du processus des présentations (voir le sous-alinéa 6(b)(i)).

**Tableau 11: Évaluation des documents présentés aux fins d'examen**

Cote moyenne (%)	Analystes de programme	Analystes des CE	Répondants des organisations fédérales
Il semble que les responsables ont terminé leurs consultations internes <sup>42</sup> .	57,3	55,1	83,1
Les présentations ont été soumises suffisamment à l'avance pour que les analystes du Secrétariat puissent les examiner.	57,5	50,8	83,0
Les responsables ont suivi le <i>Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor</i> .	56,7	62,7	83,7
Les risques et les stratégies d'atténuation des risques ont été déterminés.	59,5	52,5	76,4
Les autorisations adéquates ont été demandées.	60,2	61,9	90,3
Le niveau de justification était approprié.	54,7	55,9	89,8
La présentation renfermait des renseignements exacts (p. ex., des tableaux financiers exacts).	54,2	54,3	90,8
Les présentations ont été rédigées de façon claire.	51,4	60,6	88,3
n=taille de l'échantillon	n=59	n=56	n=85

## (c) Économie

### Est-ce que le processus des présentations au Conseil du Trésor utilise la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés?

Tel qu'il est mentionné dans la section sur la portée, cette évaluation était limitée au processus actuel des présentations utilisé pour soutenir les ministres du Conseil du Trésor, et ne couvrait pas ce processus en regard d'autres mécanismes permettant d'offrir ce soutien. Un examen limité des pratiques internationales a été effectué dans le cadre de l'évaluation. Toutefois, cet examen n'était pas assez approfondi pour proposer d'autres mécanismes que le Secrétariat pourrait étudier. La question de l'économie couvrirait donc uniquement les ressources requises pour atteindre les résultats escomptés dans le contexte du processus actuel. Une comparaison d'autres mécanismes ou processus et du coût estimatif de ces processus n'a pas été faite.

### (i) Ressources affectées au processus des présentations

#### Coût du processus

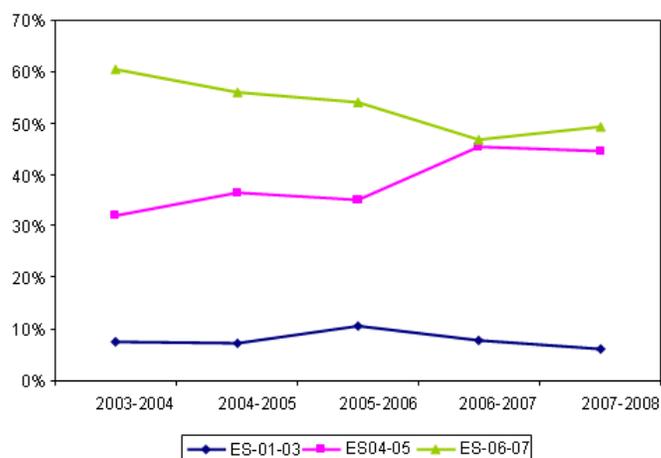
Tel qu'il est indiqué précédemment dans le rapport, le coût du processus des présentations au Conseil du Trésor au sein du Secrétariat n'a pu être calculé. Cependant, le niveau répandu d'efforts et d'intérêt à l'égard des activités liées aux présentations établit clairement que le processus représente l'une des fonctions clés du Secrétariat. L'évaluation peut établir au moyen des données probantes tirées des entrevues que le processus des présentations au Conseil du Trésor est considéré comme une fonction essentielle par les cadres supérieurs du Secrétariat. Conformément à cette constatation, le niveau d'efforts consacrés à cette fonction dans les secteurs des programmes et les centres d'expertise est important. Il y a environ 135 analystes de programme au sein du Secrétariat qui agissent comme guichets uniques de prestation de conseils auprès des organisations fédérales et qui aident les ministres du Conseil du Trésor à prendre des décisions concernant les présentations. Selon leurs réponses au sondage (60 réponses), les analystes de programmes consacrent en moyenne 73,0 % de leur temps à des activités liées aux présentations au Conseil du Trésor. Les analystes de programme, qui

agissent comme guichet unique, consultent à leur tour des analystes des CE du Secrétariat pour donner des conseils coordonnés aux organisations fédérales et soutenir les conseils donnés aux ministres du Conseil du Trésor. Quelque 181 analystes des CE du Secrétariat ont été consultés par des analystes de programme au cours des 5 dernières années; selon leurs réponses au sondage (66 réponses), les analystes des CE estiment qu'en moyenne 60,0 % de leur temps est consacré à des présentations au Conseil du Trésor<sup>43</sup>. Une étude distincte permettant d'établir le coût total du processus des présentations s'impose peut-être.

### Utilisation des ressources humaines

Le nombre d'analystes des échelons supérieurs participant au processus des présentations au Conseil du Trésor a diminué au cours des dernières années. En 2004, 60,0 % des ES travaillant dans les secteurs des programmes occupaient des postes de ES-06 ou ES-07, comparativement à environ 50,0 % en 2008. Bien que la proportion de ES-01, ES-02 et ES-03 participant au processus est demeurée relativement constante, la proportion de ES-04 et ES-05 a augmenté, passant d'environ 32,0 % à environ 43,0 % pendant la même période (figure 2). Il convient de noter que ces statistiques ne tiennent pas compte des efforts des cadres supérieurs tout au long du processus.

**Figure 2 : Changement dans le nombre d'employés subalternes comparativement au nombre de cadres supérieurs**



**Temps consacré par les analystes.** Les analystes de programme indiquent qu'ils consacrent en moyenne 72,6 % de leur temps à des activités ayant trait aux présentations au Conseil du Trésor. Comme l'indique le [tableau 12](#)<sup>44</sup>, ils consacrent relativement peu de temps aux conseils et aux consultations précédant les présentations, ce qui corrobore les commentaires des cadres supérieurs indiquant que les communications interministérielles et au sein des ministères ne sont pas adéquates au début du processus des présentations.

**Tableau 12: Proportion du temps consacré par les analystes aux étapes du processus des présentations**

%	Conseils et consultation précédant les présentations	Examen et consultation au sujet des présentations	Séances d'information et préparation des documents d'information	Autres activités ayant trait aux présentations au Conseil du Trésor	Autres activités non liées aux présentations
<b>Temps consacré en moyenne par les analystes de programme par activité</b>	15,8	28,5	21,6	6,8	27,4
<b>Temps consacré en moyenne par les analystes des CE par activité</b>	15,5	29,2	6,6	9,0	39,7

Selon les analystes des CE, ils consacrent en moyenne 60,3 % de leur temps à des activités ayant trait aux présentations au Conseil du Trésor. Et une majorité de ce temps est consacrée à l'examen et aux consultations au sujet des présentations. Toutefois, il est important de souligner que même si les analystes de programme sont chargés d'examiner toute la présentation, les analystes des CE examinent habituellement certaines sections seulement.

### (ii) Facteurs qui nuisent au processus des présentations ou qui le facilitent

Un nombre important de répondants au sondage croient que le processus des présentations est « inefficace » ([tableau 13](#)<sup>45</sup>).

**Tableau 13: Évaluation de l'efficacité du processus des présentations au Conseil du Trésor**

%	Analystes de	Analystes des	Répondants des organisations
---	--------------	---------------	------------------------------

	programme	CE	fédérales
<b>Inefficace</b>	33,9	42,9	41,8
<b>Ni efficace ni inefficace</b>	27,1	19,0	17,6
<b>Efficace</b>	39,0	38,1	40,7
<b>n=taille de l'échantillon</b>	n=59	n=52	n=91

Les facteurs suivants sont expressément réputés avoir une incidence sur l'efficacité du processus :

- la nature cyclique des présentations au Conseil du Trésor ayant trait à la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR), au budget supplémentaire des dépenses, à la préparation du budget, à la fin de l'exercice, etc.;
- les exigences relatives au traitement accéléré des présentations;
- le manque de souplesse en dotation pour faire face efficacement aux surcharges de travail<sup>46</sup> ou pour traiter les présentations qui nécessitent un traitement accéléré.

D'autres recherches sur les surcharges de travail seraient profitables, notamment parce qu'elles semblent survenir sur une base régulière et cyclique qui s'harmonise avec le cycle des dépenses gouvernementales et le cycle de présentation de rapports. En outre, il s'agit d'un problème sur lequel le Secrétariat, en tant qu'organe administratif du Conseil du Trésor, peut exercer une certaine influence.

### Utilisation des évaluations des risques

Les organisations fédérales fournissent des documents avec leurs présentations au Conseil du Trésor qui permettent au Secrétariat de mener des évaluations des risques. Les risques font l'objet de discussions pendant l'élaboration de la présentation au Conseil du Trésor, mais les cotes sont établies une fois que les présentations sont rédigées. Les cotes de risque sont présentées dans le précis et peuvent avoir une incidence sur le temps accordé à la présentation lors de la réunion du Conseil du Trésor.

Des analystes du Secrétariat et des employés d'organisations fédérales ont souvent suggéré que le fait de traiter différemment les présentations à faible risque réduirait le niveau de ressources utilisées par le processus des présentations ([tableau 14](#)). En général, ils font valoir que la cote de risque doit être établie plus tôt pendant le processus d'examen des présentations et que le temps alloué à une présentation et l'examen doivent correspondre au niveau de risque associé à la présentation. Actuellement, on accorde le même degré d'attention à la plupart des présentations pendant le processus d'examen des présentations peu importe leur niveau de risque ou l'importance relative.

Les cadres supérieurs du Secrétariat étaient sceptiques sur ce point, soutenant que les présentations qui semblent présenter un risque faible au début du processus d'examen des présentations sont parfois jugées à risque élevé à la fin du processus. Il peut en outre y avoir des risques qui inquiètent les ministres du Conseil du Trésor et que le Secrétariat peut connaître ou non. Ces risques peuvent se manifester seulement lorsqu'une présentation en particulier est analysée dans le contexte d'autres présentations figurant à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil du Trésor.

Une proportion élevée d'analystes (tant au Secrétariat que dans les organisations fédérales) ont suggéré que l'évaluation des risques sert à réduire l'utilisation des ressources (voir le [tableau 14](#)). Par ailleurs, les cadres supérieurs du Secrétariat ont précisé que l'évaluation des risques est utilisée en vue de permettre aux ministres du Conseil du Trésor de consacrer plus de temps aux propositions présentant un risque élevé et non pour réduire la charge de travail. Résultat, il serait possible d'examiner davantage la façon dont l'évaluation des risques peut être utilisée pour améliorer l'efficacité du processus.

**Tableau 14: Évaluation des mesures proposées pouvant améliorer l'efficacité du processus des présentations au Conseil du Trésor**

%	Analystes de programme	Analystes des CE	Répondants des organisations fédérales
<b>Processus différent de gestion des présentations à faible risque</b>	89,7	72,7	76,9
<b>Délégation de pouvoirs accrus aux organisations fédérales</b>	67,8	86,1	65,6
<b>Renouvellement des modalités par les organisations fédérales</b>	63,8	50,0	68,5
<b>Approbation du dirigeant principal des finances</b>	62,7	57,6	35,6
<b>Rationalisation du processus d'approvisionnement</b>	59,3	42,4	53,3
<b>Changement du calendrier des présentations</b>	53,4	54,0	30,0
<b>n=taille de l'échantillon</b>	n=58	n=66	n=90

Parmi les autres mesures proposées en vue d'améliorer l'efficacité du processus actuel des présentations lors des séances de travail et des entrevues menées pour l'évaluation, mentionnons les suivantes :

- corriger le chevauchement apparent entre l'objectif d'une présentation au Conseil du Trésor et celui d'un MC et éliminer l'ambiguïté à cet égard;

- les participants à la séance de travail des SMA ont indiqué que le contenu des MC est souvent répété dans les présentations au Conseil du Trésor et ils ont décelé des possibilités d'accroître l'efficacité en liant les MC et les présentations au Conseil du Trésor;
- renforcer systématiquement les relations de travail et les communications entre le Secrétariat et les organisations fédérales (comme un employé interviewé dans une organisation fédérale l'a indiqué : « Le processus pourrait être amélioré s'il y avait des normes de service »);
  - la mise sur pied d'« équipes de portefeuille » (qui ont déjà existé au Secrétariat) composées d'analystes de programme et d'analystes des CE, qui seraient disponibles pour les réunions avec des représentants des organisations fédérales qui préparent des présentations au Conseil du Trésor;
  - obtenir une rétroaction plus complète et en temps opportun du Secrétariat et tenir plus régulièrement des réunions avec les organisations fédérales et le Secrétariat;
  - approfondir les connaissances des analystes du Secrétariat au sujet des organisations fédérales;
  - rationaliser le processus d'attribution annuelle des crédits en éliminant le rôle des organisations fédérales dans le budget supplémentaire des dépenses et la MJANR;
- coordonner le travail de tous les secteurs au sein du Secrétariat qui doivent approuver une présentation;
- améliorer les compétences, les connaissances, le soutien et le niveau de participation des organisations fédérales à l'égard du processus des présentations au Conseil du Trésor (43,8 % des analystes de programme et 44,8 % des analystes des CE ayant répondu au sondage);
- mettre en œuvre des plans d'investissement quinquennaux.

En outre, les participants à l'évaluation proposent de relever le niveau des pouvoirs délégués aux organisations fédérales comme moyen d'accroître l'efficacité du processus. Étant donné que cette suggestion exige des changements en profondeur du mécanisme utilisé pour soutenir les ministres du Conseil du Trésor, elle dépasse la portée de la présente évaluation. Il faut cependant souligner que le Secrétariat, dans un cadre autre que celui de la présente évaluation, mène un projet sur la « délégation méritée et fondée sur les risques », qui examinera les diverses approches et options pour relever le plafond des pouvoirs délégués aux organisations fédérales.

## 7. Conclusion

Le processus actuel des présentations au Conseil du Trésor est pertinent, semble être efficace et comporte des éléments positifs clés. Toutefois, il est possible d'améliorer son efficacité et son efficacité, grâce à une combinaison de mesures et d'enquêtes plus poussées.

### Éléments positifs

1. Le processus des présentations répond aux besoins du gouvernement en matière de saine gestion publique, quoiqu'il ne s'inscrivait pas dans le mandat de l'évaluation d'établir s'il existe d'autres façons efficaces et efficaces d'arriver aux mêmes résultats.
2. Les intervenants s'entendent généralement sur le fait que le processus des présentations permet avec succès de s'assurer que les organisations fédérales soumettent des présentations qui sont conformes aux autorisations législatives et aux politiques du Conseil du Trésor.
3. Les intervenants s'entendent généralement sur le fait que le processus des présentations permet avec succès de s'assurer que les organisations fédérales soumettent des présentations appropriées.
4. Les décisions du Conseil du Trésor semblent refléter largement les conseils du Secrétariat, ce qui donne une indication de la confiance du Conseil du Trésor à l'égard de la qualité de ces conseils.

### Points à améliorer

1. **Le Secrétariat devrait finaliser le modèle logique du processus des présentations au Conseil du Trésor, afin d'appuyer la mesure du rendement, la clarté de ses communications sur son résultat final souhaité et la tenue de nouvelles études.**

Tel qu'il a été mentionné antérieurement dans le rapport, l'équipe chargée de l'évaluation a élaboré un résultat final proposé aux fins de l'évaluation. Le fait de finaliser et de valider un modèle logique comportant un résultat final clair constituerait une base solide à l'égard des activités de mesure du rendement améliorées ainsi que d'études et de recherches complémentaires.

2. **La plupart des organisations fédérales sont satisfaites du soutien et des conseils qu'elles ont reçu des analystes de programme du Secrétariat. Toutefois, certains aspects sont source de préoccupation. Ce sont notamment les suivants :**
  - le taux de roulement des analystes de programme a une incidence sur le niveau de connaissance des analystes au sujet des organisations fédérales, et il est donc nécessaire pour un grand nombre d'organisations fédérales de rétablir constamment leurs rapports avec le Secrétariat;
  - plus de 60,0 % des représentants des organisations fédérales ayant répondu au sondage ont évalué favorablement l'utilité et l'exactitude des conseils reçus. Les répondants étaient toutefois moins positifs au sujet de la cohérence et du caractère opportun des conseils.
3. **Les éléments probants concernant la qualité des ébauches des présentations au Conseil du Trésor sont mitigés.**

Bien que les présentations finales soumises au Conseil du Trésor soient jugées de haute qualité, les éléments probants sont mitigés concernant la qualité des présentations soumises par les organisations fédérales au début du processus. Les cotes du CRG attribuées aux présentations au Conseil du Trésor se sont améliorées pendant la ronde V du CRG (à l'exception de la tenue de consultations en temps opportun avec le Secrétariat). Toutefois, moins de 40,0 % des analystes de programme qui ont répondu au sondage étaient d'avis que la qualité générale des ébauches de présentation s'était améliorée. Un nombre important des analystes du Secrétariat ayant participé au sondage (plus de 40,0 % pour la plupart des facteurs<sup>47</sup>) ne croyaient pas que les ébauches des présentations respectaient les normes minimales de qualité.

#### 4. Le Secrétariat ne rend pas compte des coûts du processus des présentations.

Cette évaluation ne permettait pas de tirer des conclusions sur l'efficacité du processus des présentations compte tenu de l'absence de données sur l'établissement des coûts. Toutefois, les données révèlent qu'environ 40,0 % des analystes du Secrétariat croient que le processus est assez ou très efficace. Parmi les représentants des organisations fédérales, les résultats étaient très similaires.

#### 5. Les efforts déployés par le Secrétariat pour informer les organisations fédérales et ses propres employés des détails du processus des présentations semblent ne pas atteindre les résultats voulus.

Une proportion de 48,3 % des analystes de programme qui ont répondu au sondage convenaient que les organisations fédérales comprenaient davantage, au fil des ans, les politiques et les processus relatifs aux présentations au Conseil du Trésor. Pour ce qui est des outils de formation offerts par le Secrétariat, les organisations fédérales croient que le Guide est utile. L'information relevée lors des entrevues effectuées et l'examen des documents sur les camps de formation pour les secteurs des programmes indiquent que ces camps de formation ne sont pas offerts assez souvent et que leur durée (deux jours) ne permet pas une analyse suffisante du processus des présentations au Conseil du Trésor. La moitié des analystes des CE qui ont répondu au sondage ont mentionné que les analystes de programme en sont venus à bien comprendre le processus des présentations au fil des ans.

#### 6. Plutôt que d'utiliser un système centralisé partagé, les analystes du Secrétariat se servent de leurs propres systèmes de classement pour gérer la documentation concernant les présentations au Conseil du Trésor.

Cette pratique, amplifiée par le taux de roulement des analystes du Secrétariat, représente une lacune en ce qui a trait à la gestion des présentations au Conseil du Trésor. Plus particulièrement, la capacité du Secrétariat de faire le suivi de manière efficace et efficiente des changements dans la charge de travail, de mener une analyse thématique de haut niveau, de prévoir la demande future et d'avoir accès, au besoin, à de l'information archivée est entravée. Il y a également un risque accru de perte d'information. Bien que la protection de l'information représente des défis en soi, l'amélioration de la gestion de l'information concernant les présentations au Conseil du Trésor permettrait d'améliorer la surveillance et le suivi ainsi que le service offert aux ministères clients.

## 8. Recommandations

Les points à améliorer dans le processus des présentations au Conseil du Trésor se rangent dans trois domaines :

- **finaliser le modèle logique du processus des présentations au Conseil du Trésor;**
- faire en sorte que le Secrétariat comprenne davantage certains aspects **du processus lui-même et des pratiques qui y sont liées** et apporte des améliorations au processus lorsque c'est possible;
- fournir aux analystes du Secrétariat **d'avantage d'outils et de meilleurs outils** pour améliorer l'efficacité et l'économie du processus des présentations.

### Finaliser le modèle logique du processus des présentations au Conseil du Trésor

#### 1. Le Secrétariat devrait finaliser le modèle logique du processus des présentations au Conseil du Trésor afin d'appuyer la mesure du rendement, la clarté de ses communications sur son résultat final et la tenue de nouvelles études.

Comme le résultat final ne devrait pas exister de façon isolée, le Secrétariat devrait diriger, de concert avec des représentants des organisations fédérales, l'amélioration de son modèle logique du processus des présentations. Ce modèle logique servirait de base :

- a. à une vision commune de l'objectif global du processus des présentations et de son lien avec d'autres processus tels que le processus des MC;
- b. à une vision commune du rôle que les analystes devraient jouer à l'égard des organisations fédérales;
- c. à une compréhension commune entre le Secrétariat et les organisations fédérales du résultat final du processus des présentations et du type de conseils et de soutien auxquels les organisations fédérales devraient s'attendre de la part des analystes du Secrétariat;
- d. à l'évaluation du rendement du processus des présentations et d'autres recherches et études à cet égard.

### Meilleure compréhension du processus des présentations et des pratiques connexes donnant lieu à des améliorations

#### 2. Le Secrétariat devrait étudier de manière exhaustive les résultats du sondage sur les conseils donnés par ses analystes aux organisations fédérales pendant le processus des présentations, et y donner suite au besoin.

La majorité des répondants des organisations fédérales convenaient que les conseils reçus des analystes du Secrétariat sont cohérents et donnés en temps opportun. Toutefois, le nombre de répondants qui n'étaient pas d'accord est suffisant pour justifier d'autres travaux de la part du Secrétariat afin de comprendre les facteurs qui gênent la prestation opportune et cohérente de conseils.

#### 3. Le Secrétariat devrait examiner de quelle façon les enjeux en ressources humaines, plus particulièrement le taux de roulement chez les analystes de programme, affectent le processus

#### **des présentations au Conseil du Trésor et la gestion du savoir.**

Le taux de roulement des analystes de programme est vraisemblablement un facteur important qui sous-tend de nombreux problèmes relevés dans la présente évaluation. Ainsi, il est raisonnable de présumer que le taux de roulement contribue au degré d'insatisfaction déclarée des organisations fédérales à l'égard des services offerts par les analystes de programme<sup>48</sup>.

Au cours de l'évaluation, le Secrétariat a mené des travaux afin de mieux comprendre les facteurs contribuant au taux de roulement; une recommandation à cet égard n'est donc pas formulée.

Outre les mesures que le Secrétariat peut prendre pour faire face au taux de roulement des analystes de programme, il est néanmoins raisonnable de s'attendre à ce qu'un important roulement des analystes de programme persiste dans un avenir prévisible. Par conséquent, en plus de chercher simplement à réduire le taux de roulement, le Secrétariat devrait explorer des façons de réduire son incidence négative sur le processus des présentations au Conseil du Trésor. Tel qu'il est indiqué ci-après (recommandation 6), la mise en œuvre d'un système efficace de gestion des connaissances et de l'information est un exemple démontrant comment le Secrétariat pourrait réduire l'incidence négative du taux de roulement élevé.

#### **4. Le Secrétariat devrait rendre compte des coûts de la gestion du processus des présentations - au moins pour le ministère, sinon pour l'ensemble de l'administration publique.**

En l'absence de données complètes et fiables sur les coûts, le Secrétariat ne peut évaluer entièrement la mesure dans laquelle ses propres ressources sont consacrées adéquatement et efficacement à gérer le processus des présentations.

### **Élaboration d'outils plus nombreux et améliorés pour le processus des présentations**

#### **5. Le Secrétariat devrait réviser et améliorer au besoin ses activités de perfectionnement professionnel, de formation et de sensibilisation liées au processus des présentations au Conseil du Trésor.**

Les préoccupations des analystes de programme concernant la capacité des organisations fédérales de produire des présentations de haute qualité ainsi que l'insatisfaction indiquée d'une minorité d'organisations fédérales à l'égard des conseils fournis démontrent la nécessité pour le Secrétariat d'examiner le perfectionnement professionnel qu'il offre à ses employés ainsi que les activités de formation et de sensibilisation sur le processus des présentations qu'il offre aux organisations fédérales.

En cherchant à améliorer ses activités de perfectionnement professionnel, de formation et de sensibilisation, le Secrétariat devrait s'appuyer sur les trois premières recommandations susmentionnées et sur les résultats prévus de leur mise en œuvre. Il est probable que le fait de finaliser un modèle logique pour le processus des présentations au Conseil du Trésor (recommandation 1), de mieux comprendre l'insatisfaction des organisations fédérales à l'égard des services offerts par le Secrétariat (recommandation 2) et de comprendre comment les enjeux relatifs aux ressources humaines ont une incidence sur le processus des présentations au Conseil du Trésor (recommandation 3) aidera le Secrétariat à comprendre comment améliorer ses communications avec son propre personnel et avec les organisations fédérales au sujet du processus des présentations.

#### **6. Le Secrétariat devrait explorer des options en vue d'une approche plus systématique à l'égard de la gestion de l'information et des connaissances dans le cadre du processus des présentations au Conseil du Trésor.**

Étant donné que le processus des présentations a une structure conventionnelle et qu'il existe des similarités importantes entre certaines présentations, la mise en œuvre d'un système efficace de gestion des connaissances peut se traduire par d'importantes améliorations en ce qui a trait à l'économie du processus des présentations. Une approche systématique à l'égard de la gestion des connaissances permettrait de créer une archive de la mémoire institutionnelle relativement aux présentations au Conseil du Trésor. Cette mesure permettrait aux analystes du Secrétariat d'avoir accès facilement aux leçons apprises et aux pratiques exemplaires résultant du traitement des présentations antérieures et de les utiliser.

La création d'une banque de mémoire institutionnelle facilement accessible au sujet du processus des présentations aiderait également à contrer quelques-unes des répercussions négatives du taux de roulement élevé des analystes au Secrétariat. La mise en place d'un système efficace de gestion des connaissances et de l'information permettrait de réduire la courbe d'apprentissage des nouveaux analystes et d'atténuer les causes des plaintes des organisations fédérales à l'égard des conseils « incohérents » du Secrétariat.

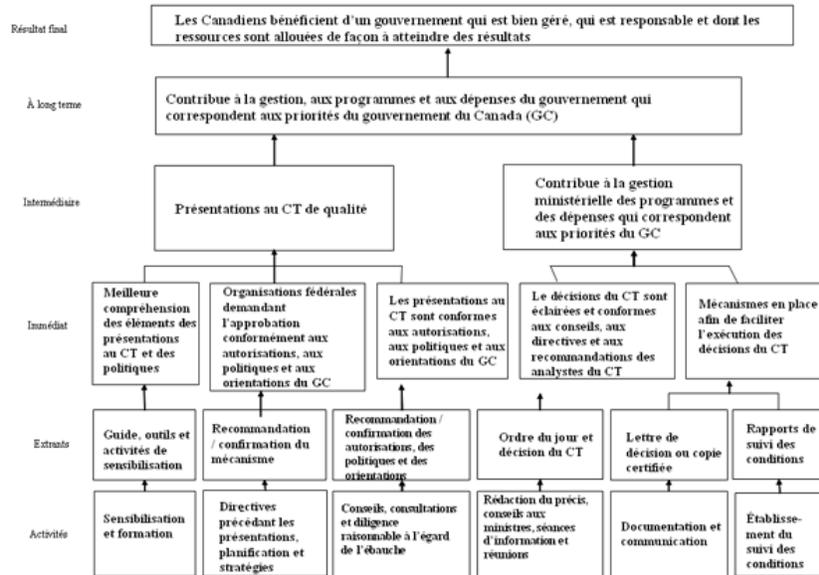
Enfin, une approche systématique pour consigner et extraire l'information sur l'avancement des présentations actuelles et proposées faciliterait la gestion de la charge de travail relativement au processus des présentations, contribuant ainsi à réduire les « surcharges » de travail qui se produisent pendant les périodes de pointe pour la production de présentations.

Le Secrétariat devrait se rappeler de deux points s'il décide d'explorer des options en vue d'une approche systématique à l'égard de la gestion des connaissances et de l'information.

- Le système de gestion des connaissances et de l'information pour le processus des présentations doit être adapté à la structure réelle du processus des présentations. Même s'il est évident que le processus des présentations au Conseil du Trésor comporte une structure identifiable, il semble ne pas y avoir pour le moment une compréhension commune des détails au sein du Secrétariat, d'où la nécessité de décrire le processus.

- Toute solution proposée pour combler les lacunes cernées en matière de gestion de l'information doit répondre aux besoins de ses utilisateurs, être appliquée uniformément et être réalisable du point de vue des coûts et du temps. Il est important de comprendre d'abord pourquoi les outils électroniques actuels de gestion de l'information pendant le processus des présentations ne sont pas utilisés entièrement par les analystes du Secrétariat. Si l'amélioration des outils actuels s'avère peu pratique ou trop coûteuse, les besoins des utilisateurs doivent être clairement définis relativement au processus des présentations au Conseil du Trésor et des solutions de rechange doivent être envisagées.

## Annexe A: Modèle logique



[Annexe A: Modèle logique - version textuelle](#)

## Annexe B: Matrice d'évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor

Pertinence											
Question d'évaluation	No <sup>o</sup> ind.	Indicateurs	Groupe de réflexion : Secrétaires adjoints	Entrevues : Analystes du SCT / Personnes-ressources internes (n=10)	Entrevues : Organisations fédérales (n=12)	Entrevues : Intervenants externes (n=5)	Sondage en ligne : Organisations fédérales	Sondage en ligne : Analystes du SCT	Sondage en ligne : Personnes-ressources du SCT	Analyse des données	Examen des documents
1.0 Quel besoin le processus des présentations au CT comble-t-il?	1.1	Raison d'être du processus des présentations au CT (articles 7-11 LGFP, RPP du SCT, Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor)		Juridiques seulement							1
	1.2	Harmonisation avec les exigences législatives pertinentes									1
	1.3	Commentaires et justification des changements dans les documents devant être soumis au CT (p. ex.,	1	1	1						1

	changements dans la délégation des pouvoirs, changements dans le nombre de présentations)									
1.4	Pertinence de ce qui doit être présenté (le SCT a atteint un équilibre optimal, p. ex., concernant les différents types de présentation, les différentes transactions)	1	1	1						

**Résultats : Incidence immédiate**

Question d'évaluation	No° ind.	Indicateurs	Groupe de réflexion : Secrétaires adjoints	Entrevues : Analystes du SCT / Personnes-ressources internes (n=10)	Enrevues : Organisations fédérales (n=12)	Entrevues : Intervenants externes (n=5)	Sondage en ligne : Organisations fédérales	Sondage en ligne : Analystes du SCT	Sondage en ligne : Personnes-ressources du SCT	Analyse des données
2.0 Les organisations fédérales ont-elles une meilleure compréhension des éléments des présentations au CT, des politiques et du processus?	2.1	Utilité des guides, des outils et des mécanismes de sensibilisation fournis par le SCT			1		1			
3.0 Les employés du SCT ont-ils une meilleure compréhension des éléments des présentations au CT et des politiques du CT?	3.1	Utilité des guides, des outils et des cours internes		1				1	1	
4.0 Le SCT offre-t-il des services qui permettent aux organisations fédérales de faire en sorte que les ébauches des présentations soient conformes aux autorisations, aux politiques et aux orientations du CT?	4.1	Exactitude / cohérence des orientations du SCT précédant les présentations au CT		1	1		1	1		
	4.2	Pertinence des présentations au CT soumises		1				1	1	
	4.3	Comparaison de la compréhension du temps requis pour que le SCT examine une présentation					1	1	1	
	4.4	Moment opportun - Nombre de présentations en retard								1
	4.5	Rapports des analystes du SCT avec les organisations fédérales (programme de changement - partenaire stratégique et conseiller de confiance, gestionnaires proactifs des risques, superviseur ou		1	1		1	1	1	

		facilitateur, remise en question ou facilitation)								
<b>5.0 Le processus d'examen des présentations au CT permet-il de s'assurer que les présentations au CT sont conformes aux autorisations et aux politiques du gouvernement?</b>	5.1	Exactitude, cohérence, utilité, caractère opportun des conseils et des consultations du SCT pendant le processus des présentations		<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>		
	5.2	Suffisance du temps fourni pour la contribution aux présentations au CT						<b>1</b>	<b>1</b>	
	5.3	Confiance que la contribution faisant suite aux consultations du SCT est intégrée aux présentations au CT finales	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	
	5.4	Contestation juridique limitée de la présentation	<b>1</b>	<b>Juridiques seulement</b>				<b>1</b>		
<b>6.0 Le processus des présentations au CT est-il fondé sur les risques?</b>	6.1	Étendue des connaissances quant à l'existence des critères de risque		<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
	6.2	Pertinence des critères de risque (perspective de l'ensemble du gouvernement, traduit les préoccupations des ministres et les risques financiers et non financiers)	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>					
	6.3	Portée / uniformité de l'utilisation des critères		<b>1</b>						
	6.4	Influence de l'évaluation des risques sur le processus des présentations au CT, la diligence raisonnable, les précis et les décisions	<b>1</b>	<b>1</b>						
	6.5	Pertinence du niveau de participation aux évaluations des risques (SCT par rapport aux organisations fédérales)		<b>1</b>	<b>1</b>					
<b>7.0 Les décisions du CT sont-elles éclairées et conformes aux conseils, aux directives et aux recommandations fournis par les analystes du SCT?</b>	7.1	Conformité des décisions aux recommandations; nombre et fréquence des conditions additionnelles imposées par le CT; nombre et fréquence des difficultés soulevées	<b>1</b>					<b>1</b>		<b>1</b>
	7.2	Nombre de reports et								<b>1</b>

		demandes de renseignements supplémentaires								
	7.3	Confiance dans les recommandations formulées (p. ex., au sujet des risques, des répercussions des coûts pour le gouvernement)	<b>1</b>							
<b>8.0 Des mécanismes sont-ils en place pour veiller à ce que les décisions du CT soient exécutées?</b>	8.1	Existence / suffisance des processus de suivi des conditions - dans les organisations fédérales - au SCT		<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
	8.2	Caractère opportun / intégralité de la communication des décisions					<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
	8.3	Intégralité / caractère utilisable du système de classement des présentations au CT		<b>1</b>				<b>1</b>	<b>1</b>	

**Résultats : Incidence de moyen à long terme**

Question d'évaluation	No° ind.	Indicateurs	Groupe de réflexion : Secrétaires adjoints	Entrevues : Analystes du SCT / Personnes-ressources internes (n=10)	Entrevues : Organisations fédérales (n=12)	Entrevues : Intervenants externes (n=5)	Sondage en ligne : Organisations fédérales	Sondage en ligne : Analystes du SCT	Sondage en ligne : Personnes-ressources du SCT	Analyse des données
<b>9.0 Quel est le niveau de qualité des présentations au CT?</b>	9.1	Élément 5 du pointage selon le CRG								<b>1</b>
	9.2	Intégralité des présentations au CT : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ observe le Guide</li> <li>▪ risques et stratégies d'atténuation indiqués et suffisamment de renseignements pour permettre l'analyse des risques par le SCT</li> <li>▪ demande les autorisations appropriées</li> <li>▪ niveau de justification appropriée</li> <li>▪ consultations internes dans les organisations fédérales achevées</li> <li>▪ exactitude (tableaux exacts)</li> <li>▪ clarté de la présentation au CT</li> </ul>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>10.0 Le processus des présentations au CT contribue-t-il à faire en</b>	10.1	Comptes rendus documentés de la contribution du processus des présentations au CT à								<b>1</b>

sorte que les programmes, les dépenses et les mécanismes de gestion du ministère ou du gouvernement soient harmonisés avec les priorités du GC?		l'harmonisation (p. ex., rapports du VG, CRG, Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, RPP du SCT)								
	10.2	Explications à savoir si le processus des présentations au CT contribue ou non à l'harmonisation	1			1				
	11.0 Existe-t-il d'autres facteurs qui font obstacle à l'obtention de résultats?	11.1	Description des facteurs qui font obstacle à l'obtention de résultats		1	1				
	12.0 Y a-t-il eu des résultats inattendus?	12.1	Description des résultats inattendus		1	1				

#### Efficacité

Question d'évaluation	No° ind.	Indicateurs	Groupe de réflexion : Secrétaires adjoints	Entrevues : Analystes du SCT / Personnes-ressources internes (n=10)	Enrevues : Organisations fédérales (n=12)	Entrevues : Intervenants externes (n=5)	Sondage en ligne : Organisations fédérales	Sondage en ligne : Analystes du SCT	Sondage en ligne : Personnes-ressources du SCT	Analyse des données
13.0 Quel est le niveau des ressources qui sont attribuées au processus des présentations?	13.1	Changements dans le niveau de l'effort consacré aux présentations au CT il y a cinq ans par rapport à aujourd'hui					1	1	1	
	13.2	Analyse des tendances quant au nombre de présentations								1
	13.3	Estimation du temps consacré aux étapes suivantes : i. précédant la présentation; ii. examen des présentations et consultations; iii. séances d'information et préparation des documents d'information (p. ex., précis) et iv. autres activités concernant les présentations au CT						1	1	
	13.4	Détermination du rythme des étapes et des étapes où une augmentation des ressources aurait la plus grande incidence sur le déroulement du processus		1	1	1		1	1	1
	13.5	Facteurs faisant obstacle à la capacité qu'ont les analystes de contribuer au processus des présentations						1	1	

14.0 Le processus est-il efficace? Que peut-on faire pour rendre le processus plus efficace?	14.1	Utilité des mesures prises par suite de la vérification en 2003 et de la journée de réflexion du COEX en 2007 (feuille de route pour faciliter le changement)		1	1		1	1	1	
	14.2	Indication des mesures prises par le SCT pour gérer la charge de travail (p. ex., approche fondée sur le risque pour l'examen des présentations, délégation des pouvoirs)			1	1	1	1	1	
	14.3	Détermination des aspects où l'efficacité peut être accrue	1	1	1	1	1	1	1	
15.0 Les contribuables canadiens en ont-ils pour leur argent?	15.1	Analyse de l'efficacité, de l'efficience et des indicateurs								

### Annexe C. Documents examinés

Titre	Auteur	Date
Approches axées sur les risques aux présentations au CT	SCT	2008
<i>Feuille de route pour le changement : Nouvelles approches fondées sur les risques concernant les activités ministérielles et les présentations au Conseil du Trésor</i>	SCT	2007
Rôle de l'analyste de programme	SCT	
<i>Guide de survie des analystes</i>	SCT	
Liste de vérification des outils des analystes de programme	SCT	
Liste des personnes-ressources ministérielles - Modèle	SCT	
Système de comptabilité pour les nouveaux analystes de programme	SCT	
<i>Transport et transmission des renseignements protégés et classifiés</i>	GRC	2006
Présentations : Processus d'examen proposé	SCT	
Présentations : <i>Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor</i>	SCT	2007
Présentations : Processus des présentations au Conseil du Trésor - Diagramme	SCT	2005
Présentations : Libellé privilégié pour le SSP	SCT	
Présentations : Échéancier des présentations ministérielles signées	SCT	2008
Présentations : Graphique de cheminement - Dates importantes pour les présentations et les précis	SCT	2008
Présentations : Exigences du Centre des présentations et des documents du Cabinet et du Conseil du Trésor	SCT	
Mémoires au Cabinet : Guide de référence du processus des mémoires au Cabinet	SCT	
Mémoires au Cabinet : Documents de référence pour les notes d'information	SCT	2006
Mémoires au Cabinet : Ce que le Conseil du Trésor souhaite obtenir dans un mémoire au Cabinet	SCT	
Gestion des dépenses : Tableau du cycle de la gestion des dépenses	SCT	
Gestion des dépenses : Architecture des activités des programmes (AAP)	SCT	2008
Gestion des dépenses : Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR)	SCT	2008
Cadre de responsabilisation de gestion	SCT	2008
Plans d'investissement, projets et acquisitions - Politiques et	SCT	2002

publications		
Marchés - Politiques et publications	SCT	2003
Budget des dépenses du gouvernement du Canada et autres documents à l'appui	SCT	2007
<i>Guide sur les subventions, contributions et autres paiements de transfert</i>	SCT	2000
Approbation de projet	SCT	2005
Gestion de projet	SCT	1994
Biens immobiliers - Politiques et procédures	SCT	
<i>Guide des fonds renouvelables</i>	SCT	
<i>Politique sur les paiements de transfert</i>	SCT	2008
Politiques et lignes directrices sur les sociétés d'État	SCT	
Outil de vérification des présentations	SCT	
Préparation de présentations au Conseil du Trésor et de documents à l'intention du Cabinet : Manuel du participant	École de la fonction publique du Canada	2008
Modèle d'évaluation du SCT	SCT	2008
Triangle de l'orientation stratégique	SCT	2007
<i>Renouvellement des systèmes du Bureau des services</i> , chapitre 1 : Plan directeur opérationnel	SCT	2007
<i>Renouvellement des systèmes du Bureau des services</i> , chapitre 3 : Plan de réalisation; Annexe A : Énoncés des risques	SCT	2007
<i>Renouvellement des systèmes du Bureau des services</i> , chapitre 3 : Plan de réalisation; Annexe D : Gestion du changement	SCT	2007
Projet de gestion des résultats du RSSB - SGD	Fujitsu	2006
<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	Gouvernement du Canada	1985
<i>Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada</i>	SCT	2008
Aassembler tous les éléments, camp de formation sur le processus des présentations au Conseil du Trésor	SCT	2005
Analyse préliminaire des délégations pour les subventions et les contributions	SCT	2007
Réforme du secteur public : Délégation des pouvoirs en Australie et au Royaume-Uni	SCT	
2007 Comprehensive Spending Review: Guidance for Departmental Submissions	R.-U.	2007

## Annexe D. Liste des personnes interviewées

### Entrevues avec des représentants des organisations fédérales

#### Fréquence élevée de présentations (plus de deux présentations par mois en moyenne au cours des dix dernières années)

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : Rhonda Nadon  
Défense nationale : Lynne McKenna-Fleming  
Transports Canada : Deloranda Munro  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada : Danny Brouillette

#### Fréquence modérée de présentations (entre une et deux présentations par mois en moyenne au cours des dix dernières années)

Santé Canada : Sanjiv Sandhu  
Bureau du Conseil privé : John Kay  
Gendarmerie royale du Canada : Stephan Aylward  
Agence canadienne de développement international : Patrick Hines

#### Fréquence occasionnelle de présentations (moins d'une présentation par mois en moyenne au cours des dix dernières années)

Sécurité publique Canada : Marie Steward  
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie : Dominique Osterrath  
Banque de développement du Canada : Karen Kastner  
Agence canadienne d'évaluation environnementale : Ron Kuzak  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada - Services ministériels<sup>1</sup> : Carlo Beaudoin

### Entrevues à l'intention des analystes du SCT

#### Secteurs de programme

Secteur des programmes sociaux et culturels : Cheri Reddin  
Secteur des programmes économiques : Jennifer Cvasin

Secteur des opérations gouvernementales : Richard Meroni  
Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice : Cameron McEwan

#### **Personnes-ressources du ministère**

Direction du dirigeant principal de l'information : Andrea Prosper  
Bureau du contrôleur général : Pierre Laflamme  
Services juridiques : Cindy Shipton-Mitchell  
Opérations gouvernementales : Glenn Richardson  
Secteur de la gestion des dépenses : Deirdre McIssac  
Relations de travail et opérations de rémunération : Bianca Bertrand

#### **Entrevues à l'intention des intervenants externes**

Bureau du Conseil privé : Michael Jay  
Ministère des Finances Canada : Ian MacDonald  
Agence de la fonction publique du Canada (maintenant le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au sein du SCT) : Joan McCoy

## **Annexe E. Guides d'entrevue**

### **Guide d'entrevue à l'intention des analystes du SCT**

*« nota: Ceci est un exemple du guide d'entrevue à l'intention des analystes du SCT »*

Services conseils du gouvernement (SCG) a été mandaté par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) pour mener une évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor (CT). Cette évaluation vise à vérifier si le processus continue d'être pertinent, si les résultats escomptés du processus ont été atteints, s'il est rentable et si des améliorations peuvent être apportées.

Dans le cadre de cette évaluation, SCG procède à des entrevues avec les principaux intervenants dans le processus. Le but de ces entrevues est d'examiner la façon dont le processus est mis en œuvre, de rassembler les renseignements permettant d'évaluer sa réussite et de repérer des améliorations éventuelles.

Les questions suivantes serviront de guide pour notre entrevue. Certaines d'entre elles ne s'appliquent pas à votre situation. Les interviewers mettront l'accent sur celles qui vous concernent. Veuillez prendre note qu'il n'y aura aucune référence directe à vos réponses dans le rapport d'évaluation (seuls les résultats compilés seront publiés) ou dans toute documentation fournie au ministère responsable. Si vous avez des questions concernant le présent document, n'hésitez pas à communiquer avec la gestionnaire de projet de SCG, Susan Cole, au 613 943 3401.

Aux fins de la présente évaluation, le processus des présentations au CT au sein du SCT comprend les cinq étapes suivantes :

- i. **Sensibilisation** : Le SCT offre à tous les intervenants du soutien sous forme de sensibilisation et de formation concernant le processus des présentations au CT.
- ii. **Directives** : Le SCT offre aux organisations fédérales des directives, des services de planification et des services stratégiques précédant les présentations.
- iii. **Analyse** : Le SCT offre des conseils, de la consultation et une diligence raisonnable concernant les ébauches de présentations présentées par les organisations fédérales.
- iv. **Recommandations** : Le SCT rédige des précis de présentation et offre des conseils aux ministres dans le cadre des séances d'information et à des réunions du CT.
- v. **Décision** : Le SCT rédige la décision et la communique, puis établit le suivi des conditions.

La portée de l'évaluation se restreint aux présentations de la « partie A », et exclut les présentations de la « partie B ».

#### **Contexte**

1. Quel est votre rôle dans le processus des présentations au CT et en quoi consiste votre participation?

- a. Depuis combien de temps remplissez-vous ce rôle?
- b. À combien de présentations avez-vous pris part au cours de la dernière année?
- c. Faites-vous une distinction entre les présentations courantes et les présentations complexes? Si oui, laquelle? Y a-t-il d'autres critères sur lesquels vous vous basez pour classer par catégories les présentations à examiner?

#### **Pertinence**

2. Selon votre compréhension, à quelles fins les présentations au CT sont-elles utilisées?

- a. Les présentations au CT sont-elles soumises à des fins pour lesquelles d'autres mécanismes seraient plus appropriés?
- b. Avez-vous noté des différences depuis l'entrée en vigueur du programme de changement, dans les secteurs où on utilise les présentations au CT? Veuillez expliquer.

#### **Répercussions**

3. Les analystes du SCT comprennent-ils bien les éléments d'une présentation au CT, les politiques et les directives qui s'y rapportent, ainsi que le processus des présentations au CT? Sinon, de quelle façon pourrait-on améliorer leur degré de compréhension?

4. Au cours de la dernière année, avez-vous eu recours aux outils suivants en ce qui a trait au processus des présentations au CT? Ces outils vous ont-ils permis de mieux comprendre les éléments d'une présentation au CT, les politiques qui s'y rapportent, ainsi que le processus des présentations au CT?
- Le Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor*
  - Les autres outils du SCT (*veuillez les décrire*)
  - Les cours internes (cours sur les présentations au CT de l'École de la fonction publique du Canada, camp de formation pour les analystes du SCT, etc.)
5. Les analystes du CT fournissent-ils des interprétations et conseils stratégiques exacts, uniformes, utiles et en temps opportun en ce qui a trait aux présentations au CT :
- l'étape précédant la présentation (lorsque les organisations fédérales tentent d'évaluer si une présentation au CT est nécessaire)?
  - Pendant l'étape de l'examen de la présentation au CT?
  - Les conseils sont-ils uniformes au sein de votre secteur? Dans l'ensemble des secteurs des programmes et des politiques?
  - Les conseils sont-ils uniformes à l'échelle du SCT?
6. En général, les analystes du CT ont-ils la formation et le soutien appropriés pour leur permettre d'offrir des conseils exacts, uniformes, utiles et en temps opportun aux organisations fédérales, en ce qui a trait au processus des présentations au CT? Sinon, de quoi auraient-ils besoin?
- 7.
- Au cours de la dernière année, les organisations fédérales vous ont-elles fait part d'ébauches pour étude/examen, alors qu'une présentation au CT n'était pas nécessaire?
    - Quel pourcentage des ébauches que vous recevez font partie de cette catégorie?
    - Les auteurs ont-ils consulté le SCT avant de vous faire part de leur ébauche?
    - Cette situation est-elle plus fréquente ou moins fréquente qu'avant?
  - Au cours de la dernière année, les organisations fédérales vous ont-elles soumis des ébauches pour approbation, alors qu'une présentation au CT n'était pas nécessaire?
    - Quel pourcentage des ébauches que vous recevez font partie de cette catégorie?
    - Les auteurs ont-ils consulté le SCT avant de vous soumettre leur ébauche?
    - Cette situation est-elle plus fréquente ou moins fréquente qu'avant?
8. Au cours de la dernière année, à combien de reprises des organisations fédérales ont-elles demandé des exemptions et des exclusions concernant leurs présentations au CT? Veuillez expliquer.
9. Comment qualifieriez-vous votre relation avec les personnes des organisations fédérales avec lesquelles vous faites affaire au sujet du processus des présentations au CT?
10. Votre secteur des programmes est-il doté d'un processus d'examen visant à valider les conseils offerts par ses analystes? Si oui, décrivez-le brièvement.
- Participez-vous à ce processus? Si oui, quel rôle y jouez-vous?
11. Croyez-vous que les conseils et les consultations que vous offrez se reflètent dans les documents définitifs d'une présentation au CT? Veuillez expliquer
12. Connaissez-vous les critères de risques qui s'appliquent aux présentations au CT?
13. Quel est le rôle de chaque intervenant (organisations fédérales et SCT) dans le processus d'évaluation des risques?
14. Les critères de risques définissent-ils convenablement les risques liés aux présentations au CT?
- Reflètent-ils la perspective de l'ensemble du gouvernement, les préoccupations des ministres ainsi que les risques financiers et non financiers, etc.?
15. Les critères de risques sont-ils appliqués uniformément pour l'ensemble des présentations au CT? Veuillez expliquer.
16. À votre avis, au cours de la dernière année, dans quelle mesure la cote de risque associée à une présentation a-t-elle influencé la réponse de votre secteur des programmes ou des politiques, pour ce qui est du processus, de la diligence raisonnable, de la rédaction de précis, etc.?
17. La qualité des documents de présentation soumis au Conseil du Trésor a-t-elle changé au cours des cinq dernières années? Si oui, qu'est-ce qui a contribué à ces changements?
18. Existe-t-il des mécanismes pour s'assurer qu'on donne suite aux décisions du CT?
19. Quel est le processus qui assure le suivi des conditions imposées aux présentations approuvées?
- Dans quelle mesure ce processus est-il efficace?
20. Comment les approbations de présentations sont-elles classées pour consultation future?
- Dans quelle mesure le système de classement est-il utile et complet?
21. Y a-t-il eu des difficultés ou des avantages inattendus liés au processus? Veuillez expliquer.

#### **Rapport coût-efficacité et solutions de rechange éventuelles**

22. Le processus des présentations est-il efficace?

- a. Le SCT a-t-il mis en place des mesures pour gérer, au sein du SCT, la charge de travail liée aux présentations au CT ou pour améliorer l'efficacité du processus?
- b. Quelles mesures additionnelles, s'il en existe, pourraient le rendre plus efficace?
- c. Y a-t-il des étapes précises au cours du processus des présentations où le déroulement du travail est au point mort (effet d'entonnoir)? Si oui, avez-vous des suggestions pour améliorer cette situation?

23. Êtes-vous au courant des mesures proposées par les études internes, comme la vérification interne du processus des présentations au CT de 2003 et la journée de réflexion du COEX de 2007? Estimez-vous qu'elles ont aidé à améliorer l'efficacité ou l'efficience du programme?

Voici quelques-unes des mesures prises à la suite de la vérification de 2003 :

- a. **Mesures de sécurité relatives au transfert des présentations** - c.-à-d. de nouvelles procédures, des télécopieurs mieux protégés et des services de messagerie mieux protégés.
- b. **Nouvelles échéances** - les nouvelles échéances sont-elles raisonnables et permettent-elles un processus plus efficient?
- c. **Définition de classification** - c.-à-d. de nouvelles définitions, plus claires et qui simplifient le processus de prise de décision.
- d. **Mesures visant à s'occuper du roulement des analystes et de la mémoire collective** - c.-à-d. de nouvelles mesures pour aider les nouveaux analystes à s'adapter au travail et pour s'assurer que, lorsqu'un analyste part, les connaissances sont transférées au personnel en poste.

Voici quelques-unes des mesures prises à la suite de la journée de réflexion du COEX en 2007 :

- a. **Renouvellement ministériel des modalités** - Proposition d'autoriser les ministres à prolonger les modalités qui arrivent à terme pour un maximum de trois ans selon certains paramètres, dont un examen stratégique, une évaluation et des vérifications.
- b. **Délégation de pouvoir accrue aux ministères** Les secteurs des programmes examinent les délégations de pouvoir aux ministères afin de déterminer si des ajustements sont nécessaires.
- c. **Approbation du dirigeant principal des finances (DPF)** - Le DPF ou son délégué doit approuver toutes les ébauches des présentations au CT avant que le SCT ne les examine pour déterminer si la qualité est appropriée et si elles sont complètes.
- d. **Gestion différente des présentations à faible risque** - Signaler et traiter les présentations au CT en fonction de la cote de risque combinée.
- e. **Changement du calendrier des présentations** - Insister, notamment dans le *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor, sur la prérogative du SCT d'établir le calendrier des présentations.*
- f. **Rationalisation du processus d'approvisionnement** - Les secrétaires adjoints du Secteur des programmes et le Secteur de gestion des dépenses travaillent en collaboration pour examiner les processus du budget des dépenses, en évaluant chaque activité dans une optique de responsabilisation, d'élimination des redondances et de valeur ajoutée, y compris des options visant à réduire le fardeau général du travail préparatoire pour les séances d'information au Sénat.

24. Avez-vous quelque chose à ajouter?

#### **Pour Les Services Juridiques Seulement**

25. Le nombre de contestations légales des présentations au CT a-t-il changé au cours des dernières années? Si oui, dans quelle mesure?

### **Guide d'entrevue à l'intention des organisations fédérales**

**« nota: Ceci est un exemple du guide d'entrevue à l'intention des organisations fédérales »**

Services conseils du gouvernement (SCG) a été mandaté par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour mener une évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor (CT). Cette évaluation vise à vérifier si le processus continue d'être pertinent, si les résultats escomptés du processus ont été atteints, s'il est rentable et si des améliorations peuvent être apportées.

Dans le cadre de cette évaluation, SCG procède à des entrevues avec les principaux intervenants dans le processus. Le but de ces entrevues est d'examiner la façon dont le processus est mis en œuvre, de rassembler les renseignements permettant d'évaluer sa réussite et de repérer des améliorations éventuelles.

Les questions suivantes serviront de guide pour notre entrevue. Certaines d'entre elles ne s'appliquent pas à votre situation. Les interviewers mettront l'accent sur celles qui vous concernent. Veuillez prendre note qu'il n'y aura aucune référence directe à vos réponses dans le rapport d'évaluation (seuls les résultats compilés seront publiés) ou dans toute documentation fournie au ministère responsable. Si vous avez des questions concernant le présent document, n'hésitez pas à communiquer avec la gestionnaire de projet de SCG, Susan Cole, au 613 943 3401.

Aux fins de la présente évaluation, le processus des présentations au CT au sein du SCT comprend les cinq étapes suivantes :

- i. **Sensibilisation** : Le SCT offre à tous les intervenants du soutien sous forme de sensibilisation et de formation concernant le processus des présentations au CT.
- ii. **Directives** : Le SCT offre aux organisations fédérales des directives, des services de planification et des services stratégiques précédant les présentations.
- iii. **Analyse** : Le SCT offre des conseils, de la consultation et une diligence raisonnable concernant les ébauches de présentations présentées par les organisations fédérales.
- iv. **Recommandations** : Le SCT rédige des précis de présentation et offre des conseils aux ministres à des séances d'information et à des réunions du CT.
- v. **Décision** : Le SCT rédige la décision et la communique, puis établit le suivi des conditions.

La portée de l'évaluation se restreint aux présentations de la « partie A », et exclut les présentations de la « partie B ».

### **Contexte**

1. Quel est votre rôle dans le processus des présentations au CT et en quoi consiste votre participation?
  - a. Depuis combien de temps remplissez-vous ce rôle?
  - b. À combien de présentations avez-vous pris part depuis un an?

### **Pertinence**

2. Selon votre compréhension, à quelles fins le processus des présentations au CT est-il utilisé? D'autres mécanismes seraient-ils plus appropriés pour ces activités?

### **Répercussions**

3. Au cours de la dernière année, avez-vous eu recours aux outils suivants en ce qui a trait au processus des présentations? Ces outils vous ont-ils permis de mieux comprendre les éléments d'une présentation au CT, les politiques et les directives qui s'y rapportent, ainsi que le processus des présentations au CT?
  - a. Le *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor*
  - b. Les autres outils du SCT (cours sur les présentations au CT de l'École de la fonction publique du Canada, etc.)
  - c. L'assistance du SCT (veuillez décrire)
4. Les analystes du CT avec qui vous avez fait affaire comprennent-ils bien les éléments d'une présentation au CT, les politiques et les directives qui s'y rapportent, ainsi que le processus des présentations au CT? Sinon, de quelle façon pourrait-on améliorer leur degré de compréhension?
5. Lorsque vous devez décider si une présentation au CT est nécessaire, consultez-vous un analyste du SCT? Pourquoi?
  - a. Si oui, ses conseils vous aident-ils?
6. Au cours de la dernière année, à combien de reprises votre organisation a-t-elle demandé des exemptions et des exclusions concernant ses présentations au CT?
7. Comment qualifieriez-vous votre relation avec le SCT et les analystes avec lesquels vous faites affaire au SCT?
8. Une fois que vous avez soumis votre ébauche au SCT, dans quelle mesure les conseils et les consultations qu'il vous fournit sont-ils précis, cohérents et appropriés?
9. Les conseils qu'offrent les Services juridiques du SCT concordent-ils avec ceux du conseiller juridique de votre propre organisation?
10. Dans quelle mesure intégrez-vous les suggestions du SCT dans la version définitive de votre présentation?
11. Connaissez-vous les critères de risques qui s'appliquent aux présentations au CT?
12. Quel est le rôle de chaque intervenant (organisations fédérales et SCT) dans le processus d'évaluation des risques?
13. Les critères de risques définissent-ils convenablement les risques liés aux présentations au CT?
  - a. Reflètent-ils la perspective de l'ensemble du gouvernement, les préoccupations des ministres ainsi que les risques financiers et non financiers, etc.?
14. La qualité des présentations que votre organisation soumet au CT a-t-elle changé au cours des cinq dernières années?
  - a. Si oui, qu'est-ce qui a contribué à ces changements?
  - b. Cela ressort-il dans l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion de votre organisation?
15. Y a-t-il eu des difficultés ou des avantages inattendus liés au processus? Veuillez expliquer.

### **Rapport coût-efficacité et solutions de rechange éventuelles**

16. Le processus des présentations est-il efficace?
  - a. Quelles mesures additionnelles, s'il en existe, pourraient améliorer l'efficacité du processus?
  - b. Y a-t-il des étapes au cours du processus des présentations où le déroulement du travail est au point mort (effet d'entonnoir)? Si oui, avez-vous des suggestions pour améliorer cette situation?
17. Avez-vous quelque chose à ajouter?

### **Guide d'entrevue à l'intention des intervenants externes**

**« nota: Ceci est un exemple du guide d'entrevue à l'intention des intervenants externes »**

Services conseils du gouvernement (SCG) a été mandaté par le Secrétariat du Conseil du Trésor (Secrétariat) pour mener une évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor (CT). Cette évaluation vise à

vérifier si le processus continue d'être pertinent, si les résultats escomptés du processus ont été atteints, s'il est rentable et si des améliorations peuvent être apportées.

Dans le cadre de cette évaluation, SCG procède à des entrevues avec les principaux intervenants dans le processus. Le but de ces entrevues est d'examiner la façon dont le processus est mis en œuvre, de rassembler les renseignements permettant d'évaluer sa réussite et de repérer des améliorations éventuelles.

Les questions suivantes serviront de guide pour notre entrevue. Certaines d'entre elles ne s'appliquent pas à votre situation. Les interviewers mettront l'accent sur celles qui vous concernent. Veuillez prendre note qu'il n'y aura aucune référence directe à vos réponses dans le rapport d'évaluation (seuls les résultats compilés seront publiés) ou dans toute documentation fournie au ministère responsable. Si vous avez des questions concernant le présent document, n'hésitez pas à communiquer avec la gestionnaire de projet de SCG, Susan Cole, au 613-943-3401.

Aux fins de la présente évaluation, le processus des présentations au CT au sein du SCT comprend les cinq étapes suivantes :

- i. **Sensibilisation** : Le SCT offre à tous les intervenants du soutien sous forme de sensibilisation et de formation concernant le processus des présentations au CT.
- ii. **Directives** : Le SCT offre aux organisations fédérales des directives, des services de planification et des services stratégiques précédant les présentations.
- iii. **Analyse** : Le SCT offre des conseils, de la consultation et une diligence raisonnable concernant les ébauches de présentations présentées par les organisations fédérales.
- iv. **Recommandations** : Le SCT rédige des précis de présentation et offre des conseils aux ministres à des séances d'information et à des réunions du CT.
- v. **Décision** : Le SCT rédige la décision et la communique, puis établit le suivi des conditions.

La portée de l'évaluation se restreint aux présentations de la « partie A », et exclut les présentations de la « partie B ».

### Contexte

1. Dans quelle mesure connaissez-vous le processus des présentations au Conseil du Trésor?
  - a. De quelle façon avez-vous participé au processus? (Question incitative - Avez-vous rédigé les présentations, ou les organisations fédérales vous ont-elles consulté à ce sujet?)

### Pertinence

2. Selon votre compréhension, à quelles fins le processus des présentations au CT est-il utilisé? D'autres mécanismes seraient-ils plus appropriés pour ces activités?

### Répercussions

3. Le processus des présentations au Conseil du Trésor contribue-t-il à s'assurer que la gestion, les programmes et les dépenses des ministères ou du gouvernement sont harmonisés avec les priorités du gouvernement du Canada? Veuillez expliquer.
4. Y a-t-il eu des difficultés ou des avantages particuliers liés au processus?

### Rapport coût-efficacité et solutions de rechange éventuelles

5. Le processus des présentations est-il efficace?
  - a. Quelles mesures additionnelles, s'il en existe, pourraient le rendre plus efficace?
  - b. Y a-t-il des étapes au cours du processus des présentations où le déroulement du travail est au point mort (effet d'entonnoir)? Si oui, avez-vous des suggestions pour améliorer cette situation?
6. Avez-vous quelque chose à ajouter?

## Annexe F. Questionnaire pour la séance de travail avec les SMA

*(note : Ceci est un exemple du questionnaire utilisé pour la séance de travail avec les SMA)*

### Évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a retenu les services de Services conseils du gouvernement (SCG) pour mener une évaluation du processus des présentations au Conseil du Trésor (CT). Cette évaluation vise à examiner si le processus continue d'être pertinent, si les résultats escomptés du processus ont été atteints, s'il est rentable et si des améliorations peuvent être apportées.

Aux fins de la présente évaluation, le processus des présentations au CT du SCT est défini par les cinq étapes suivantes :

- i. **Sensibilisation** : Le SCT organise des activités de sensibilisation et de formation portant sur le processus des présentations au CT pour l'ensemble des intervenants.
- ii. **Directives** : Le SCT offre aux organisations fédérales des directives, des services de planification et des services stratégiques précédant les présentations.
- iii. **Analyse** : Le SCT fournit des conseils et des services de consultation aux organisations fédérales et traite avec diligence raisonnable les ébauches de présentation reçues.

- iv. **Recommandation** : Le SCT rédige le précis de la présentation et donne des conseils aux ministres lors des séances d'information et des réunions du Conseil du Trésor.
- v. **Décision** : Le SCT consigne et communique la décision, et il assure le suivi des conditions imposées.

Veillez noter que l'évaluation ne met l'accent que sur les présentations de la « partie A » et qu'elle exclut les présentations de la « partie B ».

### Objet du présent questionnaire

Dans le cadre de la présente évaluation, SCG organise une séance de travail à l'intention des sous-ministres adjoints (SMA) du SCT et de certaines organisations fédérales qui ont soumis une présentation au CT au cours de la dernière année.

Dans le but de pouvoir consacrer un maximum de temps aux discussions, nous avons préparé un court questionnaire-sondage afin de nous assurer que les principaux enjeux dont nous voulons traiter seront abordés.

Nous vous remercions de bien vouloir prendre le temps de répondre à ce court questionnaire et de nous le remettre à la fin de la séance.

Le questionnaire ne vous prendra que quelques minutes à remplir. Veillez noter que vos réponses demeureront entièrement confidentielles et que les résultats du questionnaire seront présentés de façon globale seulement.

### Merci!

1. Veuillez préciser à quel groupe vous appartenez :

- o SCT
- o Organisations fédérales qui soumettent des présentations au CT
- o Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

2. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants en ce qui concerne les présentations au CT que vous avez vues au cours des dernières années :

Présentations au CT...	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Ne sais pas / Sans objet
Elles sont rédigées conformément au <i>Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor</i>	•	•	•	•	•	•
Elles cernent les risques et les stratégies d'atténuation	•	•	•	•	•	•
Les autorisations adéquates ont été demandées	•	•	•	•	•	•
Le niveau de justification est approprié	•	•	•	•	•	•
Elles renferment des renseignements exacts	•	•	•	•	•	•
Elles sont rédigées de façon claire	•	•	•	•	•	•
Elles tiennent systématiquement compte des critères de risque	•	•	•	•	•	•
Elles évaluent correctement les risques	•	•	•	•	•	•
Elles ont une cote de risque qui correspond à l'interprétation du risque qu'a le CT	•	•	•	•	•	•

3. Veuillez préciser si les éléments suivants ont connu une amélioration, sont demeurés inchangés ou ont empiré au cours des années :

Éléments	Empiré	Passablement empiré	Inchangé	Passablement amélioré	Amélioré	Ne sais pas / Pas de réponse
L'exhaustivité des présentations	•	•	•	•	•	•
Votre niveau de confiance à l'égard des conseils et des recommandations formulés par les analystes du SCT	•	•	•	•	•	•
Le respect des échéanciers relatifs aux présentations	•	•	•	•	•	•
La qualité générale des présentations	•	•	•	•	•	•

4. Veuillez indiquer quelle serait, selon vous, l'incidence des mesures suivantes sur l'efficacité du processus des présentations au CT :

L'incidence de mesures	Considérablement moins efficace	Quelque peu moins efficace	Inchangé	Quelque peu plus efficace	Considérablement plus efficace	Ne sais pas / Pas de réponse
<b>Renouvellement des modalités par les ministres</b> - Autoriser les ministres à prolonger les modalités qui arrivent à terme pour un maximum de trois ans selon certains paramètres qui	•	•	•	•	•	•

renferment un examen stratégique, une évaluation et des vérifications

<b>Délégation de pouvoirs accrus aux ministères</b> - Les secteurs des programmes examinent les délégations de pouvoirs aux ministères afin de déterminer si des rajustements sont nécessaires	•	•	•	•	•	•
<b>Approbation du dirigeant principal des finances (DPF)</b> - Le DPF ou son délégué doit approuver toutes les ébauches des présentations au CT avant que le SCT ne les examine pour déterminer si la qualité est appropriée et si elles sont exhaustives	•	•	•	•	•	•
<b>Changement de procédures pour les présentations à faible risque</b> - Signaler et traiter les présentations au CT en fonction de la cote de risque combinée	•	•	•	•	•	•
<b>Changement du calendrier des présentations</b> - Insister sur la prérogative du SCT en ce qui concerne le calendrier	•	•	•	•	•	•
<b>Rationalisation du processus d'octroi de crédits</b> - Examiner les processus budgétaires, en évaluant chaque activité dans une optique de responsabilisation, d'élimination des redondances et de valeur ajoutée, y compris des options visant à réduire le fardeau général du travail préparatoire pour les séances d'information au Sénat	•	•	•	•	•	•

## Annexe G. Résultats du sondage

### Résultats du sondage auprès des analystes de programme

#### 1. Depuis combien de temps occupez-vous le poste actuel?

Nombre des années	%
Moins d'un an	33,3
1 à 2 ans	35,0
2 à 3 ans	15,0
3 à 4 ans	8,3
4 à 5 ans	3,3
Plus de 5 ans	5,0
<b>n=taille de l'échantillon</b>	n=60

#### 2. Pour quel secteur de programme travaillez-vous?

Secteur	%
Secteur des programmes sociaux et culturels	22,0
Secteur des programmes économiques	18,6
Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice	23,7
Secteur des opérations gouvernementales (volet des programmes)	35,6
<b>n=taille de l'échantillon</b>	n=59

#### 3. Quel est le niveau de classification de votre poste actuel?

Classification et niveau	%
ES-02 ou l'équivalent	5,0
ES-03 ou l'équivalent	6,7
ES-04 ou l'équivalent	20,0
ES-05 ou l'équivalent	18,3
ES-06 ou l'équivalent	40,0
ES-07 ou l'équivalent	6,7
EX-03 ou l'équivalent	3,3
<b>n=taille de l'échantillon</b>	n=60

**4. Au cours d'une année normale, à combien de ministères en moyenne prêtez-vous main-forte?**

Nombre des ministères	%
1	22,0
2	18,6
3	16,9
4	8,5
5	15,3
6	3,4
8	3,4
9	5,1
10	6,8
<b>n=taille de l'échantillon</b>	n=59
Moyenne	3,9

**5. Veuillez nommer les ministères et organisations fédérales avec lesquels vous avez travaillé au cours de la dernière année.**

Organisations fédérales	n=	%
Affaires étrangères et Commerce international Canada	8	13,3
Affaires indiennes et du Nord Canada	8	13,3
Agence canadienne de développement international	5	8,3
Agriculture et Agroalimentaire Canada	2	3,3
Bureau du Conseil privé	10	16,7
Commission de la capitale nationale	1	1,7
Défense nationale et Forces canadiennes	7	11,7
Gendarmerie royale du Canada	6	10,0
Industrie Canada	6	10,0
Infrastructure Canada	2	3,3
Patrimoine canadien	6	10,0
Pêches et Océans Canada	3	5,0
Portefeuille des transports, de l'infrastructure et des collectivités	7	11,7
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	7	11,7
Ressources naturelles Canada	5	8,3
Santé Canada	5	8,3
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	16	26,7
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	12	20,0
**Autres	19	31,7

*Nota* : Étant donné qu'il est possible de sélectionner plusieurs réponses pour cette question, le pourcentage total ne sera pas égal à 100.

**5.1 Autres**

**Autres	n=	%
Agence canadienne d'inspection des aliments	1	1,4
Agence de la fonction publique du Canada (maintenant le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)	2	2,9
Agence de la santé publique du Canada	2	2,9
Agence de promotion économique du Canada atlantique	2	2,9
Agence des services frontaliers du Canada	1	1,4
Agence du revenu du Canada	1	1,4
Agence spatiale canadienne	1	1,4
Anciens Combattants Canada	4	5,7
Bibliothèque du Parlement	1	1,4
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail	1	1,4
Citoyenneté et Immigration Canada	1	1,4
Commissariat à l'information	1	1,4
Commissariat à la protection de la vie privée	1	1,4
Commissariat aux langues officielles	1	1,4
Commission canadienne des grains	1	1,4

Commission canadienne du tourisme	1	1,4
Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	1	1,4
Conseil canadien des arts	1	1,4
Conseil canadien des normes	1	1,4
Conseil canadien des relations industrielles	1	1,4
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	1	1,4
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada	1	1,4
École de la fonction publique du Canada	1	1,4
Environnement Canada	1	1,4
Financement agricole Canada	1	1,4
Grefe du Tribunal des revendications particulières du Canada	2	2,9
Institut de la statistique des Premières nations	1	1,4
Instituts de recherche en santé du Canada	2	2,9
Ministère des Finances Canada	8	11,4
Musée canadien de la nature	2	2,9
Musée canadien des civilisations	2	2,9
Musée canadien des droits de la personne	1	1,4
Musée des beaux-arts du Canada	1	1,4
Musée des sciences et de la technologie du Canada	2	2,9
Parcs Canada	2	2,9
Procréation assistée Canada	1	1,4
Recherches en sciences et en génie Canada	1	1,4
Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	2	2,9
Sécurité publique Canada	2	2,9
Service canadien du renseignement de sécurité	2	2,9
Service correctionnel Canada	1	1,4
Société canadienne d'hypothèques et de logement	1	1,4
Société immobilière du Canada	1	1,4
Statistique Canada	1	1,4
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	1	1,4
Tribunal canadien du commerce extérieur	1	1,4
<i>Nota</i> : Étant donné qu'il est possible de sélectionner plusieurs réponses pour cette question, le pourcentage total ne sera pas égal à 100.		

**6. On vous a confié l'examen d'environ combien de présentations au SCT au cours de la dernière année?**

Nombre de présentations	%
1	1,7
2	1,7
3	10,0
5	15,0
6	11,7
7	1,7
8	10,0
9	6,7
10	11,7
12	8,3
15	5,0
17	1,7
20	3,3
25	3,3
40	3,3
42	1,7
50	1,7
100	1,7
<b>n= taille d'échantillon</b>	n=59
Moyenne	12,5

**7. Quel serait le pourcentage approximatif des présentations que vous classeriez comme étant :**

% de présentations terminées qui étaient :	Courantes %	Complexes %	Nécessitant un examen stratégique %
0	1,8	3,7	36,8
1			7,9
5		1,9	5,3
9	1,8		
10	5,3	5,6	21,1
11			2,6
15		1,9	
20	7,0	11,1	13,2
25	1,8	7,4	5,3
30	1,8	11,1	
33	1,8		
34		1,9	2,6
35	1,8	1,9	
40	3,5	9,3	
45	1,8	1,9	
50	14,0	14,8	
55	1,8	1,9	
60	10,5	5,6	
65	1,8		
66	3,5		
67		1,9	
70	8,8	1,9	2,6
75	7,0	1,9	
79	1,8		
80	10,5	7,4	
89	1,8		
90	3,5	5,6	2,6
94	1,8		
100	5,3	1,9	
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=57</b>	<b>n=54</b>	<b>n=38</b>
<b>Répartition globale des présentations</b>	<b>54,2%</b>	<b>38,4%</b>	<b>7,5</b>

**8. Au cours de la dernière année, quel pourcentage des présentations au CT visait des organisations fédérales demandant des exemptions et des exclusions?**

%	%
0	49,2
10	16,9
20	11,9
25	3,4
30	8,5
40	1,7
50	3,4
75	1,7
100	3,4
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=59</b>
Moyenne	14,5

**9. En ce qui a trait à la portée de votre travail et à votre secteur de programme, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?**

%	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas	n=
<b>Je comprends très bien le processus des présentations au CT.</b>		5,0	10,0	36,7	46,7	1,7	<b>n=60</b>

Le Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor m'aide à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.		5,0	13,3	51,7	30,0		n=60
Les outils élaborés par le SCT m'aident à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.		8,3	40,0	31,7	16,7	3,3	n=60
Le « camp de formation » pour les analystes du SCT m'a aidé à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	2,5	17,5	32,5	27,5	15,0	5,0	n=40
La formation offerte par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) au sujet des présentations au CT m'a aidé à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	11,1	11,1	27,8	5,6		44,4	n=18
Je sais très bien quelles personnes je dois consulter au sein des différents secteurs du SCT.	3,3	5,0	10,0	35,0	46,7		n=60
En tant qu'analyste de programme, je bénéficie d'un soutien continu, de mentorat et de formation.	5,4	10,7	14,3	39,3	30,4		n=56
J'ai assez de temps pour contribuer aux présentations au CT.		3,3	10,0	58,3	28,3		n=60
J'ai bon espoir que les conseils que je donne sont pris en considération dans les versions finales des présentations au CT.		3,3	10,0	58,3	28,3		n=60
Les fonctionnaires des organisations fédérales avec lesquels je travaille ont démontré, au fil des ans, qu'ils comprenaient de mieux en mieux les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	3,4	15,5	22,4	44,8	3,4	10,3	n=58
Je maintiens constamment le contact avec les ministères clients peu importe le processus des présentations.		1,7	6,7	38,3	53,3		n=60
C'est facile pour moi d'obtenir des commentaires d'autres secteurs du SCT, au besoin, lorsque je travaille à la préparation des présentations au CT.	5,0	8,3	23,3	41,7	21,7		n=60

10. En ce qui a trait à la portée de votre travail et à votre secteur de programme, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

%	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas	n=
En règle générale, les analystes de programme offrent des services qui permettent aux organisations fédérales de soumettre des ébauches de présentations conformes aux autorisations, aux politiques et aux orientations du CT.			3,3	46,7	48,3	1,7	n=60
En règle générale, les analystes de programme offrent des conseils stratégiques ou une interprétation uniformes au sujet des présentations au CT à l'étape précédant la présentation (lorsque les organisations fédérales essaient de déterminer si une présentation au CT est nécessaire).		5,0	20,0	56,7	5,0	13,3	n=60
En règle générale, les analystes de programme offrent des conseils stratégiques et une interprétation exacte au sujet des présentations au CT à l'étape précédant la présentation (lorsque les organisations fédérales essaient de déterminer si une présentation au CT est nécessaire).		1,7	15,0	68,3	6,7	8,3	n=60
En règle générale le processus d'examen des présentations au SCT permet de s'assurer que les présentations au CT sont conformes aux autorisations et aux politiques du gouvernement.			6,8	55,9	35,6	1,7	n=59
En règle générale, les analystes du SCT (secteurs de programmes, de politiques et d'appui) offrent des conseils uniformes au sujet des présentations au CT au cours de l'examen de la présentation au CT.	1,7	15,3	16,9	57,6	5,1	3,4	n=59
En règle générale, les analystes du SCT (secteurs de programmes, de politiques et d'appui) offrent des conseils judicieux au sujet des présentations au CT au cours de l'examen de la présentation au CT.		1,7	16,9	71,2	8,5	1,7	n=59
En règle générale, les analystes du SCT (secteurs de programmes, de politiques et d'appui) offrent des conseils utiles au sujet des présentations au CT au cours de l'examen de la présentation au CT.		3,4	10,2	72,9	13,6		n=59
En règle générale, les analystes du SCT (secteurs de programmes, de politiques et d'appui) offrent des conseils au moment opportun au sujet des présentations au CT au cours de l'examen de la présentation au CT.	1,7	10,0	28,3	40,0	20,0		n=60

11. En ce qui a trait à la portée de votre travail et à votre secteur de programme, dans quelle mesure êtes-

**vous d'accord avec les énoncés suivants?**

%	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas	n=
Le SCT est doté de mécanismes adéquats pour assurer le suivi des conditions imposées aux présentations au CT.	23,3	45,0	18,3	1,7	1,7	10,0	n=60
Le SCT transmet la décision du CT au moment opportun aux personnes concernées.		3,3	11,7	51,7	30,0	3,3	n=60
Le SCT transmet la décision à toutes les parties exigées (soit l'organisation fédérale, le Secteur de gestion des dépenses, les analystes de programmes, d'autres analystes du SCT, etc.).	1,7	13,3	11,7	45,0	13,3	15,0	n=60
Le système de classement des décisions du SCT est complet.	10,2	10,2	13,6	23,7	0,0	40,7	n=59
Le système de classement des décisions du SCT est utilisable.	8,3	11,7	13,3	25,0	0,0	40,0	n=60

**12. Au cours de la dernière année, des organisations fédérales ont-elles partagé des ébauches aux fins d'analyse ou d'examen et qui ne nécessitaient pas une présentation au CT?**

**13. Au cours de la dernière année, des organisations fédérales ont-elles soumis des ébauches aux fins d'approbation et qui ne nécessitaient pas une présentation au CT?**

	Des ébauches ont-elles été partagées?	Les auteurs ont-ils consulté le SCT avant de partager ces documents?	Des ébauches ont-elles été soumises?	Les auteurs ont-ils consulté le SCT avant de soumettre ces documents?
<b>Oui</b>	40,7	62,5	19,0	81,8
<b>Non</b>	40,7	25,0	55,2	9,1
<b>Ne sais pas</b>	18,6	12,5	25,9	9,1
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=59</b>	<b>n=24</b>	<b>n=58</b>	<b>n=11</b>

**12./13. Quel pourcentage des ébauches que vous avez reçues se trouvent dans cette catégorie? (filtrée par la réponse « oui » à la question 10)**

%	Partagées	Soumises
0	16,7	36,4
10	58,3	45,5
20	12,5	9,1
30	4,2	9,1
90	4,2	
100	4,2	
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=24</b>	<b>n=11</b>
Moyenne	17,5	9,1

**12./13. Est-ce que le pourcentage augmente, diminue ou demeure le même? (filtered by "Yes" response to Q10)**

	Partagées	Soumises
<b>Augmente</b>	4,2	
<b>Diminue</b>	8,3	
<b>Demeure le même</b>	29,2	36,4
<b>Ne sais pas</b>	58,3	63,6
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=24</b>	<b>n=11</b>

**14. Combien de semaines avant la date de la réunion du CT une organisation fédérale devrait-elle soumettre sa première ébauche à l'analyste de programme du Secrétariat pour que les divers analystes au sein du SCT aient suffisamment de temps pour l'examen et les commentaires?**

Semaines	%
4	1,9
5	3,8
6	22,6
7	5,7
8	32,1
9	5,7
10	5,7
11	1,9
12	15,1
14	3,8
20	1,9
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=53</b>
Moyenne	8,5

**15. Quel pourcentage des ébauches des présentations au CT que vous avez reçues au cours de la dernière année :**

%	Semblaient avoir fait l'objet de consultations internes?	Ont été soumises à l'avance pour que les analystes du SCT puissent les examiner?	Suivaient le Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor?	Comprenaient des risques et des stratégies d'atténuation des risques?	Demandaient des autorisations adéquates?	Comprenaient un niveau de justification approprié?	Comprenaient des renseignements exacts?	Ont été rédigées de façon claire?
0	3,4	1,7	3,4	1,7		3,4	6,8	1,7
10	5,2	3,4	6,8	10,2	3,4	1,7	3,4	5,1
20	1,7	6,8	3,4	3,4	3,4	6,8	1,7	5,1
25	5,2	6,8	3,4	1,7	6,9	8,5	6,8	5,1
30	3,4	1,7	1,7	10,2	6,9	8,5	1,7	10,2
40	5,2	1,7	3,4	1,7	1,7	3,4	3,4	5,1
50	25,9	23,7	25,4	15,3	12,1	16,9	25,4	20,3
60	6,9	11,9	6,8	5,1	17,2	8,5	16,9	18,6
70	6,9	16,9	18,6	10,2	8,6	13,6	11,9	10,2
75	8,6	5,1	8,5	8,5	20,7	10,2	8,5	10,2
80	10,3	6,8	8,5	8,5	6,9	8,5	3,4	3,4
90	8,6	6,8	5,1	10,2	8,6	5,1	5,1	3,4
100	8,6	6,8	5,1	13,6	3,4	5,1	5,1	1,7
n= taille d'échantillon	<b>n=58</b>	<b>n=59</b>	<b>n=59</b>	<b>n=59</b>	<b>n=58</b>	<b>n=59</b>	<b>n=59</b>	<b>n=59</b>
	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (5,1)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>
Moyenne	57,3	57,5	56,7	59,5	60,2	54,7	54,2	51,4

**16. Au cours de la dernière année, environ quel pourcentage de présentations au CT dont vous êtes l'analyste de programme ont entraîné :**

%	Une décision du CT conforme aux recommandations que vous avez formulées?	Une décision du CT qui renferme d'autres conditions que celles que vous avez proposées?	Des remises en question de la présentation et/ou des recommandations?	Des contestations au plan juridique?
0	5,2	63,8	55,2	74,1
10	1,7	22,4	13,8	3,4
20		3,4	5,2	5,2
25			5,2	3,4
30		1,7	1,7	
50			3,4	1,7
70	5,2			
75			1,7	
80	1,7			
90	22,4			
100	56,9	1,7		
Ne sais pas	6,9	6,9	13,8	12,1
n= taille d'échantillon	<b>n=58</b>	<b>n=58</b>	<b>n=58</b>	<b>n=58</b>
Moyenne	82,2	5,6	8,4	3,5

**17. Connaissez-vous les critères de risque appliqués aux présentations au CT?**

	%
<b>Oui, je les connais, mais je ne les applique pas lorsque j'analyse la présentation et que j'offre des conseils</b>	3,4
<b>Oui, je les connais, et je les applique lorsque j'analyse la présentation et que j'offre des conseils</b>	91,4
<b>Non, je ne les connais pas</b>	5,2
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=58</b>

**18. Dans votre secteur de programme, croyez-vous que les critères de risque sont appliqués uniformément pour toutes les présentations au CT?**

	%
<b>Oui</b>	43,1
<b>Non</b>	25,9
<b>Ne sais pas</b>	31,0
<b>n=58</b>	100,0

**19. Selon vous, la qualité générale des présentations au CT a-t-elle changé depuis que vous êtes au SCT?**

	%

	%
Considérablement moins bonne	3,4
Un peu moins bonne	8,5
Aucun changement (ni meilleure ni pire)	50,8
Un peu améliorée	32,2
Considérablement améliorée	5,1
n= taille d'échantillon	n=59

**20. Veuillez indiquer les trois principales difficultés du processus des présentations au CT.**

%	Qualité de la première ébauche	Pas suffisamment de temps pour l'examen par le SCT, les consultations, la diligence raisonnable	Manque de connaissances du ministère par les analystes de programmes/ besoin de coordination avec le ministère	Conseils des centres stratégiques non judicieux, uniformes, coordonnés	Mauvais suivi par les organisations fédérales des commentaires ou des besoins du SCT	Mauvais suivi des conditions imposées par le SCT	Tenue des dossiers	Exigences du SCT imprécises, peu adaptées aux besoins des organisations fédérales, difficiles pour les organisations fédérales	Pressions politiques	n=
1 <sup>ère</sup>	32,8	43,1	3,4	10,3	1,7	1,7	0,0	3,4	1,7	n=57
2 <sup>e</sup>	15,5	31,0	3,4	8,6	19,0	0,0	3,4	10,3	3,4	n=55
3 <sup>e</sup>	8,6	20,7	5,2	12,1	27,6	5,2	0,0	8,6	0,0	n=51

**21. Veuillez indiquer les trois principaux points forts du processus des présentations au CT.**

%	Outils du SCT	Fournit des conseils et des connaissances des opérations ministérielles	Tient les ministres informés	Processus rigoureux	Soutien des employés du SCT; bon processus de consultation	Changements récents avantageux	Améliore les opérations des organisations fédérales	n=
1 <sup>er</sup> point fort	5,5	3,6	3,6	38,2	40,0	1,8	10,9	n=55
2 <sup>e</sup> point fort	9,6	6,8	6,8	40,9	29,5	0,0	6,8	n=45
3 <sup>e</sup> point fort	7,9	10,5	7,9	39,5	26,3	2,6	5,3	n=38

**22. Au cours de la dernière année, combien de temps avez-vous consacré aux tâches suivantes :**

%	Conseils et consultation précédant les présentations?	Examen et consultation au sujet des présentations?	Séances d'information / préparation des documents d'information (p. ex., précis)?	Autres activités ayant trait aux présentations au CT?	Autres activités non liées aux présentations au CT?
0	3,4	0,00	3,4	18,9	
5	20,3	3,4	3,4	29,7	3,6
10	32,2	8,5	13,6	18,9	16,4
15	8,5	13,6	13,6	5,4	5,5
20	15,3	16,9	27,1	18,9	7,3
25	3,4	8,5	10,2	2,7	10,9
30	6,8	18,6	15,3	0,0	18,2
35	0	3,4	5,1	2,7	3,6
40	6,8	11,9	5,1	0,0	18,2
45	1,7	1,7	0,0	2,7	3,6
50	1,7	5,1	3,4		7,3
55		3,4			1,8
60		3,4			1,8
65					1,8
70		1,7			
n= taille d'échantillon	n=59	n=59	n=59	n=37	n=55
<b>Temps moyen pour chaque activité</b>	15,8%	28,5%	21,6%	6,8%	27,4%

**22.1 Commentaires–Autres activités**

%	Préparation de documents	Relatives au CRG	Prestation de conseils	Examens stratégiques	Surveillance	Activités après	Exercices financiers	MJANR et budgets supp. des	Conseils stratégiques
---	--------------------------	------------------	------------------------	----------------------	--------------	-----------------	----------------------	----------------------------	-----------------------

	(adminis- tratifs)					l'appro- bation		dépenses, MC	
n=65	4,6	16,9	15,4	3,1	3,1	12,3	15,4	21,5	7,7

23. Au cours de la dernière année, combien de fois avez-vous constaté que votre charge de travail vous a permis de terminer votre travail relativement aux présentations du CT?

Fréquence	%
Jamais	1,7
Rarement	10,0
Parfois	50,0
Souvent	23,3
Toujours	13,3
Ne sais pas	1,7
n= taille d'échantillon	n=60

24. Pendant votre travail à titre d'analyste de programme, avez-vous constaté que votre charge de travail à l'égard des présentations au CT :

Niveau du travail	%
A diminué	8,5
Est demeurée la même	45,8
A augmenté	45,8
n= taille d'échantillon	n=59

25. Selon vous, quel pourcentage de votre charge de travail devrait-être consacré aux présentations au CT?

Pourcentage de votre charge de travail	%
0	1,7
20	1,7
25	3,4
30	5,1
40	35,6
50	22,0
60	6,8
70	10,2
75	8,5
80	5,1
n= taille d'échantillon	n=59
Moyenne	49,6

26. Dans quelle mesure le processus des présentations au CT est-il efficace?

Très inefficace	3,4
Un peu inefficace	30,5
Ni inefficace ni efficace	27,1
Un peu efficace	37,3
Très efficace	1,7
n= taille d'échantillon	n=59

27. Le SCT a-t-il pris des mesures pour gérer la charge de travail liée aux présentations au CT au sein du Secrétariat?

Mesures pris?	%
Oui	50,0
Non	50,0
n= taille d'échantillon	n=58

28. Le SCT a-t-il pris des mesures pour améliorer l'efficacité du processus des présentations au CT?

Mesures pris?	%
Oui	51,8
Non	48,2
n= taille d'échantillon	n=56

29. Veuillez indiquer quelle serait, selon vous, l'incidence des mesures suivantes sur l'efficacité du processus des présentations au CT :

%	Considérablement moins efficace	Quelque peu moins efficace	Aucun changement	Quelque peu plus efficace	Considérablement plus efficace	Ne sais pas	n=
Renouvellement de modalités par les ministres	1,7	3,4	13,8	51,7	12,1	17,2	n=58

<b>Augmentation des pouvoirs délégués du ministère</b>	1,7	5,1	20,3	50,8	16,9	5,1	<b>n=59</b>
<b>Approbation du dirigeant principal des finances (DPF)</b>	6,8	5,1	25,4	42,4	20,3	0,0	<b>n=59</b>
<b>Changement de procédure pour les présentations à faible risque</b>	0,0	0,0	6,9	51,7	37,9	3,4	<b>n=58</b>
<b>Changement du calendrier des présentations</b>	1,7	0,0	29,3	31,0	22,4	15,5	<b>n=58</b>
<b>Rationalisation du processus d'octroi des crédits</b>	0,0	1,7	13,6	40,7	18,6	25,4	<b>n=59</b>

**30. En ce qui a trait à votre secteur de programme et aux interactions avec les organisations fédérales, quelles mesures additionnelles, le cas échéant, pourraient rendre le processus des présentations plus efficace?**

	Réduire le taux de roulement des analystes / meilleure stabilité	Modifier le calendrier interne et externe	Disposer d'un plus grand nombre d'outils	Transmettre un message uniforme aux clients et à l'interne	Participation plus régulière des agents financiers; meilleures communications internes	Améliorer les connaissances des organisations fédérales, les compétences, le contrôle de la qualité	Plus de soutien de la part des analystes de programmes (augmenter les outils, la formation; redistribuer la charge de travail)	n=
%	6,3	31,3	15,6	9,4	9,4	43,8	9,4	<b>n=32</b>

**31. Y a-t-il des étapes au cours du processus des présentations où le travail reste au point mort (c'est-à-dire, effet d'entonnoir)?**

	Taux de roulement des analystes (remise à niveau de l'éducation)	Acceptation des présentations en retard; étapes du cycle d'attribution des crédits	Étape de l'examen par l'analyste principal et l'administrateur	Approbation par le SGD pendant la période du budget des dépenses	Retards par les organisations fédérales après la première ébauche	Commentaires des centres stratégiques	Planification inefficace de la charge de travail	n=
%	2,9	11,4	11,4	2,9	28,6	31,4	25,7	<b>n=35</b>

**32. Autres commentaires**

	Organisations fédérales préparant de mauvaises présentations	Nécessité d'un meilleur partage de l'information, accès aux connaissances; meilleure gestion de la séquence du travail	Besoin de plus de temps pour assurer une diligence raisonnable	Besoin de plus de formation pour les organisations fédérales	n=
%	12,5	50	31,3	6,25	<b>n=16</b>

## Résultats du sondage auprès des analystes des CE

**1. Depuis combien de temps occupez-vous le poste actuel?**

Nombres des années	%
Moins d'un an	15,2
1 à 2 ans	33,3
2 à 3 ans	19,7
3 à 4 ans	10,6
4 à 5 ans	4,5
Plus de 5 ans	16,7
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=66</b>

**2. Pour quel secteur du SCT travaillez-vous?**

Secteur	%
Secteurs des politiques : Dirigeant principal de l'information	19,7
Secteurs des politiques : Opérations gouvernementales (volet des politiques)	12,1
Secteurs des politiques : Relations de travail et opérations de rémunération	1,5
Secteurs des politiques : Bureau du contrôleur général	16,7
Secteurs des politiques : Pensions et avantages sociaux	9,1
Secteurs des politiques : Gestion des dépenses	21,2
Secteurs des politiques : Service	1,5
Secteurs d'appui : Priorités et planification	1,5

Secteurs d'appui : Services ministériels	3,0
Secteurs d'appui : Services juridiques	7,6
Secteurs d'appui : Affaires réglementaires	4,5
Autres	1,5
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=66</b>

**3. On vous a confié l'examen technique et/ou l'aide d'environ combien de présentations au CT au cours de la dernière année?**

Nombre de présentations	%
0	1,6
1	1,6
2	9,5
3	1,6
3	4,8
4	1,6
5	1,6
6	6,3
7	1,6
8	1,6
10	9,5
12	1,6
15	1,6
20	3,2
22	1,6
25	4,8
27	1,6
30	4,8
31	3,2
35	1,6
40	4,8
45	1,6
50	3,2
60	6,3
65	1,6
75	3,2
80	1,6
100	6,3
115	1,6
135	1,6
200	1,6
275	1,6
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=63</b>
Moyenne	38,7

**4. Selon votre évaluation, quel serait le pourcentage approximatif de présentations que vous classeriez comme :**

% de présentations terminées qui étaient :	Courantes %	Complexes %	Examen stratégique %
0			21,2
1			18,2
2		1,8	3,0
3			3,0
4		1,8	3,0
5			18,2
6			3,0
8			3,0

10	1,7	5,3	3,0
13			3,0
14			3,0
15		8,8	
19	1,7	1,8	
20	5,0	5,3	9,1
22	1,7		
23	1,7		
25	1,7	19,3	6,1
26		1,8	
30		5,3	
33		8,8	
35		1,8	
37		1,8	
40	5,0	1,8	
45		1,8	
50	15,0	14,0	
53	1,7		
55	1,7		
58	1,7		
60	5,0	5,3	
65	1,7	1,8	
67	5,0		
70	6,7		
74	1,7		
75	11,7	3,5	
77			3,0
79	1,7		
80	8,3	3,5	
84	1,7		
85	1,7		
90	5,0	1,8	
92	1,7		
95	1,7		
98	1,7		
100	6,7	3,5	
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=60</b>	<b>n=57</b>	<b>n=33</b>
<b>Répartition globale des présentations</b>	<b>61,1 %</b>	<b>34,3 %</b>	<b>4,5 %</b>

**5. En ce qui a trait à la portée de votre travail et à votre secteur, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?**

%	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas	n=
Je comprends très bien les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.		9,2	12,3	33,8	43,1	1,5	<b>n=65</b>
Le <i>Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor</i> m'aide à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.		6,6	11,5	57,4	21,3	3,3	<b>n=61</b>
Les outils élaborés par le SCT m'aident à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	1,7	6,9	22,4	41,4	15,5	12,1	<b>n=58</b>
Le « camp de formation » pour les analystes du SCT m'a aidé à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	12,0	16,0	28,0	28,0		16,0	<b>n=25</b>
La formation offerte par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) au sujet des présentations au CT m'a aidé à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	14,3		21,4			64,3	<b>n=14</b>

J'ai assez de temps pour contribuer aux présentations au CT.	10,8	33,8	13,8	35,4	6,2		<b>n=65</b>
J'ai bon espoir que les conseils que je donne sont pris en considération dans les versions finales des présentations au CT.		4,5	18,2	50,0	21,2	6,1	<b>n=66</b>

**6. En ce qui a trait à la portée de votre travail et à votre secteur, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?**

%	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas	n=
Les analystes de programme avec lesquels je travaille ont démontré, au fil des ans, qu'ils comprenaient de mieux en mieux les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	3,2	17,7	19,4	33,9	16,1	9,7	<b>n=62</b>
Les analystes de programme comprennent très bien les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus à la suite des activités d'éducation et de sensibilisation offertes par le SCT.		10,3	22,4	15,5	8,6	43,1	<b>n=58</b>
Les analystes de programme consultent notre équipe au moment opportun au sujet des présentations.		32,8	23,4	32,8	9,4	1,6	<b>n=64</b>
Les analystes de programme me transmettent assez d'information pour répondre de manière appropriée et offrir des conseils au sujet des présentations.	3,1	18,5	13,8	49,2	15,4		<b>n=65</b>
Le SCT offre des services qui permettent aux organisations fédérales de soumettre des ébauches de présentations conformes aux autorisations, aux politiques et aux orientations du CT.		1,7	15,3	37,3	11,9	33,9	<b>n=59</b>
Le processus d'examen des présentations au SCT permet de s'assurer que les présentations au CT sont conformes aux autorisations et aux politiques du gouvernement.	1,6	1,6	9,7	54,8	24,2	8,1	<b>n=62</b>

**7. En ce qui a trait à la portée de votre travail et à votre secteur, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?**

%	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas	n=
Le SCT est doté de mécanismes adéquats pour assurer le suivi des conditions imposées aux présentations au CT.	14,1	25,0	7,8	17,2	1,6	34,4	<b>n=64</b>
Le SCT transmet la décision du CT au moment opportun aux personnes concernées.	9,8	6,6	9,8	27,9	6,6	39,3	<b>n=61</b>
Le SCT transmet la décision du CT à toutes les parties exigées.	9,8	26,2	16,4	14,8	3,3	29,5	<b>n=61</b>
Le système de classement des décisions du SCT est complet.	6,5	11,3	12,9	8,1	3,2	58,1	<b>n=62</b>
Le système de classement des décisions du SCT est utilisable.	4,8	9,7	16,1	11,3	1,6	56,5	<b>n=62</b>

**8. Au cours de la dernière année, des organisations fédérales ont-elles partagé des ébauches aux fins d'analyse ou d'examen et qui ne nécessitaient pas une présentation au CT?**

**9. Au cours de la dernière année, des organisations fédérales ont-elles soumis des ébauches aux fins d'approbation et qui ne nécessitaient pas une présentation au CT?**

%	Des ébauches ont-elles été partagées?	Les auteurs ont-ils consulté le SCT avant de partager ces documents?	Des ébauches ont-elles été soumises?	Les auteurs ont-ils consulté le SCT avant de soumettre ces documents?
Oui	45,3	44,8	10,8	42,9
Non	20,3	10,3	36,9	
Ne sais pas	34,4	44,8	52,3	57,1
n= taille d'échantillon	<b>n=64</b>	<b>n=29</b>	<b>n=65</b>	<b>n=7</b>

**8./9. Quel pourcentage des ébauches que vous avez reçues se trouvent dans cette catégorie? (filtrée par la réponse « oui » à la question 6)**

%	Partagées	Soumises
0	17,2	28,6
10	69,0	57,1
20		14,3
40	3,4	
50	3,4	
75	3,4	
80	3,4	

<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=29</b>	<b>n=7</b>
Moyenne	15,3	8,6

**8./9. Est-ce que le pourcentage augmente, diminue ou demeure le même?  
( filtrée par la réponse « oui » à la question 6)**

%	Partagées	Soumises
Augmente	21,4	
Diminue	7,1	
Demeure le même	32,1	14,3
Ne sais pas	39,3	85,7
<b>n= taille d'échantillon</b>	<b>n=28</b>	<b>n=7</b>

**10. Combien de semaines avant la date de la réunion du CT une organisation fédérale devrait-elle soumettre sa première ébauche à l'analyste de programme pour que les divers analystes au sein du SCT aient suffisamment de temps pour l'examen et les commentaires?**

Semaines	%
6	6,1
3	4,1
4	4,1
5	2,0
6	10,2
7	2,0
8	24,5
9	4,1
10	8,2
12	14,3
14	4,1
15	4,1
16	6,1
18	2,0
26	2,0
56	2,0
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=49</b>
Moyenne	10,3

**11. Quel pourcentage des ébauches des présentations au CT que vous avez reçues au cours de la dernière année :**

%	Semblaient avoir fait l'objet de consultations internes?	Ont été soumises suffisamment à l'avance pour que votre équipe puisse les examiner adéquatement?	Suivaient le Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor??	Comprenaient des risques et des stratégies d'atténuation des risques pour votre secteur?	Demandaient les autorisations adéquates pour votre secteur?	Comprenaient un niveau de justification approprié et pertinent pour votre secteur?	Comprenaient des renseignements exacts pour votre secteur?	Étaient rédigées de façon claire?
0	13,8	8,3	5,7	12,0	7,3	10,9	8,5	3,3
10	1,7	5,0		4,0			3,4	1,6
20	3,4	1,7	3,8	6,0	3,6	3,6	1,7	1,6
25	6,9	15,0	1,9	4,0		3,6	5,1	
30	5,2	3,3	5,7	6,0	5,5	1,8	5,1	3,3
40		5,0	1,9	2,0	7,3	10,9	8,5	9,8
50	22,4	18,3	18,9	16,0	14,5	16,4	16,9	24,6
60	3,4	5,0	7,5	12,0	9,1	7,3	13,6	4,9
70	5,2	5,0	3,8	2,0	5,5	12,7	3,4	16,4
75	8,6	15,0	22,6	14,0	9,1	9,1	10,2	11,5
80	5,2	6,7	7,5	8,0	21,8	7,3	10,2	11,5
90	12,1	6,7	13,2	2,0	5,5	10,9	8,5	8,2
100	12,1	5,0	7,5	12,0	10,9	5,5	5,1	3,3
n=taille de l'échantillon	<b>n=58</b>	<b>n=60</b>	<b>n=53</b>	<b>n=50</b>	<b>n=55</b>	<b>n=55</b>	<b>n=59</b>	<b>n=61</b>
	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (5,1)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>
Moyenne	55,1	50,8	62,7	52,5	61,9	55,9	54,3	60,6

**12. Connaissez-vous les critères de risque appliqués aux présentations au CT?**

Connaissance des critères de risque	%
Oui, je les connais, mais je ne les applique pas lorsque j'analyse la présentation et que j'offre des conseils	33,3
Oui, je les connais, et je les applique lorsque j'analyse la présentation et que j'offre des conseils	41,3
Non, je ne les connais pas	25,4

n=taille de l'échantillon

n=66

**13. Dans votre secteur, croyez-vous que les critères de risque sont appliqués uniformément pour toutes les présentations au CT?**

Appliqués uniformément?	%
Oui	14,8
Non	21,3
Ne sais pas	63,9
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=61</b>

**14. Selon vous, la compréhension générale de votre secteur par les analystes de programme a-t-elle changé depuis que vous êtes au SCT?**

Niveau de compréhension générale	%
Considérablement moins bonne	3,2
Un peu moins bonne	19,4
Aucun changement (ni meilleure ni pire)	43,5
Un peu améliorée	27,4
Considérablement améliorée	6,5
<b>n=sample size</b>	<b>n=62</b>

**15. Veuillez indiquer les trois principales difficultés du processus des présentations au CT.**

%	Qualité des présentations	Calendrier	Processus de gestion des documents utilisés dans l'ensemble du SCT	Rétro-action insuffisante par suite des décisions du CT; mauvais suivi des conditions imposées par le SCT	Séparation des deux rôles du SCT en tant qu'organisme central et ministère, et l'incidence sur ses rôles et responsabilités	Compréhension limitée du rôle stratégique par les analystes de programme, de leur charge de travail et du taux de roulement	Manque d'uniformité des conseils; absence d'une approche coordonnée	Processus laborieux	Désorganisation du ministère; ne comprend pas les outils	Problèmes à l'égard de l'information financière	n=
1 <sup>er</sup>	29,1	40,0	3,6	0,0	0,0	10,9	5,5	5,5	3,6	1,8	n=55
2 <sup>e</sup>	21,6	19,6	13,7	0,0	2,0	7,8	3,9	13,7	11,8	5,9	n=51
3 <sup>e</sup>	7,0	11,6	20,9	11,6	2,3	9,3	2,3	16,3	11,6	7,0	n=43

**16. Veuillez indiquer les trois principaux points forts du processus des présentations au CT.**

%	Outils du SCT	Processus rigoureux – exhaustif, résultats clairs, évaluation des risques, axé sur les priorités	Soutien des employés du SCT; bon processus de consultation	Changements récents avantageux	Communication efficace qui favorise les relations externes	Registre du SEP; suivi des présentations	n=
1 <sup>er</sup> Strength	6,5	50,0	32,6	0,0	6,5	4,3	n=46
2 <sup>e</sup> Strength	11,8	41,2	20,6	5,9	17,6	2,9	n=34
3 <sup>e</sup> Strength	13,0	43,5	21,7	17,4	0,0	4,3	n=23

**17. Au cours de la dernière année, combien de temps avez-vous consacré aux tâches suivantes :**

%	Conseils et consultation précédant les présentations?	Examen et consultation au sujet des présentations?	Séances d'information; préparation des documents d'information (p. ex., précis)?	Autres activités ayant trait aux présentations au CT?	Autres activités non liées aux présentations au CT?
<b>Temps moyen pour chaque activité</b>	15,5%	29,2%	6,6%	9,0%	39,7%

**17.1 Commentaires – Autres activités**

%	Élaboration de politiques, activités de gestion	Présentations de la partie B	Activités liées au CRG	Prestation de conseils	Examens stratégiques	Surveillance de la TI	Activités après l'approbation	Exercices financiers	MJANR et budgets supplémentaires des dépenses
n=38	18,4	5,3	15,8	21,1	5,3	7,9	7,9	10,5	7,9

**18. Au cours de la dernière année, avez-vous constaté que vous avez eu suffisamment de temps**

**malgré votre charge de travail pour offrir des conseils relativement aux présentations au CT?**

Avez eu suffisamment de temps malgré votre charge de travail pour offrir des conseils	%
Jamais	1,5
Rarement	15,2
Parfois	34,8
Souvent	36,4
Toujours	6,1
Ne sais pas	6,1
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=66</b>

**19. Pendant que vous étiez la « personne-ressource interne » du SCT, avez-vous constaté que votre charge de travail relativement aux présentations au CT :**

Niveau de votre charge de travail	%
A diminué	7,8
Est demeurée la même	37,5
A augmenté	48,4
Ne sais pas	6,3
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=64</b>

**20. Selon vous (et selon votre secteur), dans quelle mesure le processus des présentations au CT est-il efficace?**

	%
Très inefficace	7,9
Un peu inefficace	34,9
Ni inefficace ni efficace	19,0
Un peu efficace	34,9
Très efficace	3,2
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=52</b>

**21. Le SCT a-t-il pris des mesures pour gérer la charge de travail liée aux présentations au CT au sein du SCT?**

Mesures pris?	%
Oui	38,5
Non	61,5
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=63</b>

**21.1 Dans l'affirmative, veuillez décrire les mesures prises et indiquer si elles ont contribué à améliorer l'efficacité.**

%	Pouvoirs délégués	Nouveaux outils	Accent mis sur les présentations à risque élevé et à valeur ajoutée	Aucune mesure prise / ne suis pas au courant	Plus de personnel	Éliminer la nécessité d'approuver la présentation après la date de la réunion du Conseil du Trésor	Modification apportée au SIGD
Au courant de certaines mesures	5	5	4	5	2	2	1
Croit que les mesures sont meilleures	0	1	0	0	0	0	0
Croit que les mesures ne sont pas meilleures	0	1	0	0	0	0	1
<b>n=24</b>							

**22. Veuillez indiquer quelle serait, selon vous, l'incidence des mesures suivantes sur l'efficacité du processus des présentations au CT.**

%	Considérablement moins efficace	Quelque peu moins efficace	Aucun changement	Quelque peu plus efficace	Considérablement plus efficace	Ne sais pas	n=
Renouvellement de modalités par les ministres		1,5	7,6	36,4	13,6	40,9	<b>n=66</b>
Augmentation des pouvoirs délégués du ministère	1,5	4,5	4,5	37,9	18,2	33,3	<b>n=66</b>
Approbation du dirigeant principal des finances (DPF)		4,5	9,1	28,8	28,8	28,8	<b>n=66</b>
Changement de procédure pour les présentations à faible risque	1,5	3,0	6,1	39,4	33,3	16,7	<b>n=66</b>
Changement du calendrier des présentations		1,6	6,3	27,0	27,0	38,1	<b>n=63</b>
Rationalisation du processus d'octroi des crédits	1,5	1,5	1,5	30,3	12,1	53,0	<b>n=66</b>

**23. En ce qui a trait à votre secteur, quelles mesures additionnelles, le cas échéant, pourraient rendre le processus des présentations plus efficace?**

%	Rendre le processus plus	Analystes mieux formés; plus	Meilleure mobilisation des organisations	Meilleur échéancier	Meilleur système	Harmonisation des	Réunion régulière des
---	--------------------------	------------------------------	------------------------------------------	---------------------	------------------	-------------------	-----------------------

	objectif et moins subjectif; meilleure harmonisation et rationalisation	grand nombre d'analystes renseignés sur le processus interne	fédérales et du SCT; tenue de consultations plus tôt et soutien des organisations fédérales		de suivi interne et de document	présentations de la partie A avec celles de la partie B	groupes de travail du SCT pour évaluer les améliorations et les modifications en cours
n=29	20,7	27,6	44,8	6,9	27,6	3,4	6,9

**24. Y a-t-il des étapes au cours du processus des présentations où le travail reste au point mort (c'est-à-dire, effet d'entonnoir)?**

%	Retards des organisations fédérales; l'organisation fédérale attend au dernier jour de séance; mauvaises ébauches présentées par l'organisation fédérale	Manque de connaissances internes des processus internes et des communications internes	Approbations et contraintes de temps en raison de pressions politiques et de série de présentations	Aucune
n=22	31,8	22,7	22,7	9,1

**25. Autres commentaires**

%	Nécessité d'avoir plus de temps pour faire un meilleur travail (DDPT)	Résister aux attentes irréalistes des organisations fédérales à l'égard des délais; sensibiliser les organisations fédérales à cet égard	Davantage de conditions et de suivi, par conséquent	Plus de partage de l'information interne, plus d'information précise disponible et réduction de l'information contradictoire	Plus de formation intensive offerte aux analystes de programme	Adoption d'un plus grand nombre de mesures du rendement, d'éléments probants de la vérification et de l'évaluation à l'étape des MC	Augmentation du temps consacré à l'examen des présentations à risque élevé	Nécessité de solutions à l'échelle du GC / d'investissements plutôt que de solutions ponctuelles coûteuses par les organisations fédérales
n=18	11,1	11,1	5,6	33,3	22,2	5,6	5,6	5,6

**Résultats du sondage auprès des organisations fédérales**

**1. Depuis combien de temps occupez-vous le poste actuel?**

Nombres des années	%
Moins d'un an	18,1
1 à 2 ans	28,7
2 à 3 ans	25,5
3 à 4 ans	10,6
4 à 5 ans	3,2
Plus de cinq ans	13,8
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=94</b>

**2. Pour quelle organisation fédérale travaillez-vous?**

Organisation fédérale	%
Affaires étrangères et Commerce international Canada	7,6
Affaires indiennes et du Nord Canada	1,1
Bureau du Conseil privé	1,1
Défense nationale et Forces canadiennes	4,3
Gendarmerie royale du Canada	1,1
Industrie Canada	1,1
Infrastructure Canada	1,1
Patrimoine canadien	4,3
Pêches et Océans Canada	1,1
Portefeuille des transports, de l'infrastructure et des collectivités	6,5
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	17,4
Ressources naturelles Canada	1,1
Santé Canada	1,1
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	7,6
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	8,7
Autres	34,8
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=92</b>

**2.1 Autres**

Autres	%
Agence canadienne d'évaluation environnementale	3,3
Agence canadienne d'inspection des aliments	6,7
Agence de la fonction publique du Canada	13,3

Agence de promotion économique du Canada Atlantique	3,3
Agence des services frontaliers du Canada	3,3
Anciens Combattants Canada	3,3
Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale	3,3
Commissariat au lobbying	3,3
Commission canadienne de sûreté nucléaire	3,3
Commission de la fonction publique du Canada	10,0
Commission des relations de travail dans la fonction publique	3,3
Condition féminine Canada	3,3
Conseil de recherches en sciences humaines	3,3
Énergie atomique du Canada	3,3
Environnement Canada	3,3
Exportation et développement Canada	3,3
Ministère des Finances du Canada	3,3
Musée canadien de la nature	3,3
Musée canadien des civilisations	3,3
Office national du film du Canada	3,3
Sécurité publique Canada	0,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	3,3
Service correctionnel Canada	3,3
Société canadienne des postes	3,3
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=30</b>

**3. Pendant une période normale d'un an, avec combien d'analystes du SCT travaillez-vous pour préparer vos présentations au CT?**

Nombres d'analystes	%
1	29,2
2	18,0
3	21,3
4	11,2
5	5,6
6	2,2
7	4,5
8	1,1
9	1,1
10	4,5
11	1,1
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=89</b>
Moyenne	3,2

**4. Savez-vous quelles personnes consulter au SCT au sujet des présentations?**

Quelles personnes consulter?	%
Oui	95,7
Non	4,3
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=94</b>

**5. Environ combien de présentations au CT avez-vous préparé ou auxquelles vous avez participé au cours de la dernière année?**

Nombres des présentations	%
0	3,3
1	17,6
2	16,5
3	17,6
4	6,6
5	7,7
6	2,2

8	2,2
9	1,1
10	2,2
12	1,1
16	1,1
17	1,1
20	3,3
25	2,2
27	1,1
30	3,3
35	2,2
40	2,2
50	1,1
51	1,1
75	1,1
100	2,2
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=91</b>
Moyenne	11,1

**6. Selon votre évaluation, quel serait le pourcentage approximatif de présentations que vous classeriez comme étant :**

% de présentations terminées qui étaient :	Courantes %	Complexes %	Examen stratégique %
0	2,5	5,6	53,7
2			2,4
3			2,4
6			2,4
10		1,4	12,2
17		1,4	2,4
20		5,6	4,9
23			2,4
25	5,0	8,5	9,8
28		1,4	
30	6,3	4,2	2,4
33	1,3	5,6	
34		4,2	
37	1,3		
40	8,8	5,6	2,4
44	1,3		
45	1,3		
47	1,3	1,4	
50	20,0	23,9	2,4
60	3,8	5,6	
66	5,0		
67	3,8	1,4	
70	2,5	7,0	
75	5,0	1,4	
80	5,0		
100	26,3	15,5	
n=taille de l'échantillon	<b>n=80</b>	<b>n=71</b>	<b>n=41</b>
<b>Examen stratégique %</b>	<b>56,6%</b>	<b>39,3%</b>	<b>4,1%</b>

**7. Au cours de la dernière année, quel pourcentage de vos présentations visait à obtenir des exemptions ou des exclusions?**

Nombres des présentations visait à obtenir des exemptions ou des exclusions	%
0	57,5
10	19,5

20	5,7
25	4,6
30	4,6
50	5,7
70	1,1
100	1,1
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=87</b>
Moyenne	10,5

**8. Avez-vous eu la possibilité d'assister aux séances de formation et d'apprentissage sur les présentations au CT offertes par l'École de la fonction publique du Canada?**

Avez eu la possibilité d'assister aux séances de formation et d'apprentissage	%
Oui	34,0
Non	66,0
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=94</b>

**9. En ce qui a trait à la portée de votre travail et à votre secteur de programme, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?**

%	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Tout à fait en accord	Ne sais pas	n=
Je comprends très bien les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.		5,3	10,6	39,4	43,6	1,1	<b>n=94</b>
Le Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor m'aide à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	1,1	7,4	11,7	50,0	23,4	6,4	<b>n=94</b>
Les outils élaborés par le SCT m'aident à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.		13,0	20,7	40,2	9,8	16,3	<b>n=94</b>
Les activités de sensibilisation du SCT m'ont aidé à mieux comprendre les éléments des présentations au CT, les politiques et le processus.	2,2	22,6	22,6	23,7	10,8	18,3	<b>n=94</b>
En règle générale, les analystes du SCT offrent des services qui nous permettent de soumettre des ébauches de présentations conformes aux autorisations, aux politiques et aux orientations du CT.		4,3	10,6	50,0	28,7	6,4	<b>n=94</b>
En règle générale, les analystes du SCT offrent des conseils stratégiques et une interprétation uniformes au sujet des présentations au CT à l'étape précédant la présentation.	1,1	22,6	18,3	34,4	15,1	8,6	<b>n=94</b>
En règle générale, le processus d'examen des présentations au sein du SCT permet de s'assurer que les présentations au CT sont conformes aux autorisations et aux politiques du gouvernement.	1,1	2,2	9,9	47,3	31,9	7,7	<b>n=94</b>
En règle générale, les analystes du SCT offrent des conseils uniformes au sujet des présentations au CT au cours de l'examen de la présentation au CT.	6,4	21,3	11,7	41,5	13,8	5,3	<b>n=94</b>
En règle générale, les analystes du SCT offrent des conseils judicieux au sujet des présentations au CT au cours de l'examen de la présentation au CT.	1,1	8,5	21,3	43,6	18,1	7,4	<b>n=94</b>
En règle générale, les analystes du SCT offrent des conseils utiles au sujet des présentations au CT au cours de l'examen de la présentation au CT.	2,1	10,6	19,1	45,7	17,0	5,3	<b>n=94</b>
En règle générale, les analystes du SCT offrent des conseils en temps opportun au sujet des présentations au CT au cours de l'examen de la présentation au CT.	5,3	17,0	19,1	35,1	19,1	4,3	<b>n=93</b>
Le SCT transmet au moment opportun la décision du CT au sujet de nos présentations.	2,2	6,5	17,2	30,1	35,5	8,6	<b>n=94</b>
Notre organisation fédérale est dotée de mécanismes adéquats pour assurer le suivi des conditions imposées aux présentations au CT.	4,3	14,9	12,8	30,9	24,5	12,8	<b>n=94</b>

**10. Combien de semaines avant la date de la réunion du CT devriez-vous, en tant qu'organisation fédérale, soumettre votre première ébauche à l'analyste de programme du SCT pour que les divers analystes au sein du SCT aient suffisamment de temps pour l'examen et les commentaires?**

Semaines	Pourcentage valide
2	2,4
3	3,5
4	7,1
5	4,7
6	18,8
7	3,5
8	18,8
9	8,2
10	8,2

11	2,4
12	9,4
13	1,2
14	3,5
16	3,5
22	1,2
26	3,5
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=85</b>
Moyenne	8,9

**11. Quel pourcentage des ébauches de présentations au CT soumises dans la dernière année par votre organisation dans le cadre de votre charge de travail :**

%	Avaient fait l'objet des consultations internes exigées avant d'être soumises au SCT?	Ont été soumises, selon vous, suffisamment à l'avance pour que le SCT puisse les examiner adéquatement?	Suivaient le Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor??	Comprenaient des risques et des stratégies d'atténuation des risques?	Demandaient les autorisations appropriées?	Comprenaient un niveau de justification approprié?	Comprenaient des renseignements exacts (p. ex. tableaux financiers exacts)?	Étaient rédigés clairement
0			6,0	7,1	1,2			
10		2,3						
20		1,1	2,4	1,2			1,2	
25	2,4	1,1			2,4	1,2		
30	4,7	1,1				1,2		1,2
40					1,2			1,2
50	9,4	5,7	2,4	15,3	1,2	2,4	3,5	6,0
60	3,5	2,3	2,4	7,1	2,4	2,4	1,2	1,2
70	3,5	5,7	3,6	4,7	2,4	4,7	2,4	1,2
75	4,7	8,0	1,2	5,9	5,9	5,9	3,5	8,0
80	12,9	18,4	15,7	4,7	4,7	9,4	11,8	10,0
90	9,4	11,5	16,9	12,9	14,1	16,5	21,2	21,0
100	49,4	42,5	49,4	41,2	64,7	56,5	55,3	48,0
n=taille de l'échantillon	<b>n=85</b>	<b>n=87</b>	<b>n=83</b>	<b>n=85</b>	<b>n=85</b>	<b>n=85</b>	<b>n=85</b>	<b>n=85</b>
	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (5,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>	<b>Ind. (9,2)</b>
Moy.	83,1	83,0	83,7	76,4	90,3	89,8	90,8	88,0

**12. Connaissez-vous les critères de risque que le SCT applique aux présentations au CT?**

Niveau de sensibilisation	%
Oui, nous les connaissons, mais nous ne les appliquons pas lorsque nous analysons la présentation et que nous offrons des conseils	7,8
Oui, nous les connaissons, et nous les appliquons lorsque nous analysons la présentation et que nous offrons des conseils	50,0
Non, je ne les connais pas	42,2
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=94</b>

**13. Votre organisation fédérale a-t-elle ses propres critères de risque à appliquer à ses présentations au CT?**

Propres critères de risque	%
Oui, nous les connaissons, mais nous ne les appliquons pas lorsque nous préparons nos présentations au CT	3,3
Oui, nous les connaissons, et nous les appliquons lorsque nous préparons nos présentations au CT	52,7
Non, nous ne les connaissons pas	44,0
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=94</b>

**14. Croyez-vous que, dans votre organisation fédérale, les critères de risque sont appliqués de manière uniforme pour toutes les présentations au CT?**

Les critères de risque sont appliqués de manière uniforme?	%
Oui	23,1
Non	19,8
Ne sais pas	57,1
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=94</b>

**15. Veuillez indiquer les trois principales difficultés du processus des présentations au CT.**

%	Conseils divergents ou inadéquats des analystes du SCT; taux de roulement des analystes	Complexité de l'information demandée; trop d'information dans les présentations	Guide et outils insuffisants	Problèmes de temps	Problèmes liés au processus (y compris les pressions politiques) et exigences changeant constamment	Questions ministérielles internes	Réception des messages du SCT; capacité du SCT	n=
1 <sup>re</sup> difficulté	20,5	9,6	2,4	36,1	21,7	7,2	2,4	<b>n=83</b>
2 <sup>e</sup> difficulté	26,3	13,8	1,3	18,8	21,3	13,8	5,0	<b>n=80</b>
3 <sup>e</sup> difficulté	19,2	20,5	5,5	21,9	17,8	6,8	8,2	<b>n=74</b>

**16. Veuillez indiquer les trois principaux points forts du processus des présentations au CT.**

%	Outils utiles (en général)	Soutien offert par des analystes serviables	Assure une analyse de cas solide, diligence, responsabilisation, remise en question et normes	Calendrier bien compris	Assure une rigueur future pour les organisations fédérales et le GC	Le SCT est ouvert aux suggestions, coopératif; processus de collaboration comprenant une fonction de rétroaction	Favorise les points forts du ministère	n=
1 <sup>er</sup> point fort	18,3	29,6	36,6	0,0	4,2	8,5	2,8	<b>n=71</b>
2 <sup>e</sup> point fort	6,7	31,7	28,3	5,0	8,3	15,0	5,0	<b>n=60</b>
3 <sup>e</sup> point fort	2,7	16,2	29,7	8,1	13,5	24,3	5,4	<b>n=37</b>

**17. Depuis que vous participez à la préparation de présentations au CT pour votre organisation fédérale, trouvez-vous que votre charge de travail pour les présentations au CT :**

Niveau de votre charge de travail	%
A diminué	4,5
Est demeurée la même	28,1
A augmenté	67,4
<b>N= taille de l'échantillon</b>	<b>n=89</b>

**18. Dans quelle mesure le processus des présentations au CT est-il efficace?**

Niveau d'efficace	%
Très inefficace	8,8
Un peu inefficace	33,0
Ni inefficace ni efficace	17,6
Un peu efficace	38,5
Très efficace	2,2
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=91</b>

**19. Le SCT a-t-il pris des mesures pour améliorer l'efficacité du processus des présentations au CT?**

Mesures pour améliorer?	%
Oui	45,7
Non	54,3
<b>n=taille de l'échantillon</b>	<b>n=81</b>

**19.1 Commentaires : Dans l'affirmative, veuillez décrire les mesures prises et indiquez si elles ont contribué à améliorer l'efficacité.**

%	Guide	Sensibilisation	Rôle dès les premiers jours de l'analyste en tant que conseiller de confiance	Réduction du nombre de présentations	Nouveaux modèles et protocoles	Calendrier clair	Pas au courant des nouvelles mesures	Faire participer les finances pour des tableaux financiers	Meilleure communication
Au courant de certaines mesures	26,7	8,9	13,3	2,2	17,8	8,9	4,4	8,9	8,9
Croit que les mesures sont meilleures	8,9	4,4	4,4	0,0	4,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Croit que les mesures ne sont pas meilleures	2,2	0,0	2,2	0,0	2,2	2,2	0,0	4,4	0,0
<b>n=45</b>									

**20. Veuillez indiquer si, selon vous, les mesures suivantes pourraient améliorer l'efficacité du processus des présentations au CT :**

%	Considérablement moins efficace	Un peu moins efficace	Aucun changement	Un peu plus efficace	Considérablement plus efficace	Ne sais pas	n=
Renouvellement de modalités par les ministres	1,1	2,2	9,0	30,3	38,2	19,1	n=89
Augmentation des pouvoirs délégués du ministère	1,1	3,3	11,1	22,2	43,3	18,9	n=90
Approbation du dirigeant principal des finances (DPF)	13,3	24,4	23,3	13,3	22,2	3,3	n=90
Changement de procédure pour les présentations à faible risque	1,1	2,2	6,6	29,7	47,3	13,2	n=91
Changement du calendrier des présentations	6,7	15,6	20,0	18,9	11,1	27,8	n=90
Rationalisation des processus d'octroi des crédits	2,2		12,2	32,2	21,1	32,2	n=90

**21. En tant qu'organisation fédérale travaillant avec le SCT, quelles mesures additionnelles, s'il en existe, pourraient rendre le processus des présentations plus efficace?**

	Meilleurs outils; modèles adaptés pour les présentations récurrentes, mise à jour du Guide	Tenue de réunions d'information plus régulièrement avec le personnel du SCT, discussions proactives et non réactives tenues plus tôt	Plus de formation qui inclut le contexte et les besoins du SCT	Délais plus stricts entre les sociétés d'État et les ministères, les sociétés d'État travaillent directement avec le SCT	Analystes du SCT ayant des connaissances du ministère; stabilité des analystes	Examen limité de l'ébauche et rétroaction exhaustive et uniforme en temps opportun	Ombudsman ou arbitre pour l'examen; contourner les modifications mineures ou les personnes difficiles	Explications, justifications et décisions claires pour la prochaine fois	Délégation au sein du SCT pour les présentations dont les dépenses ont été approuvées à l'avance	Meilleur calendrier	Rationalisation du processus; élimination du rôle ministériel pour le budget supp. des dépenses et la MJANR	n=
%	6,8	13,6	4,5	6,8	13,6	18,2	4,5	4,5	4,5	4,5	18,2	44

**22. Autres commentaires**

	Les bons analystes ont fait en sorte que le processus se déroule bien	Discrétion, commentaires contradictoires et instabilité des analystes, normes non uniformes et rôle parfois imprécis, ce qui crée des difficultés [non souhaitées]	Les considérations stratégiques compromettent le processus	Il faut rationaliser certaines présentations pour devenir plus efficace	Il faut un processus axé sur la coopération et les consultations	Il est essentiel de prendre le temps de produire une première ébauche de qualité pour assurer l'efficacité du processus	n=
%	16,7	26,7	10,0	13,3	30,0	3,3	n=30

**Annexe H. Description des outils**

Voici des observations plus précises pour chacun des outils :

- *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor* (le Guide)–Les analystes de programme ont apprécié le Guide comme outil de communication et étaient d'avis que cet outil a été utile pour les nouveaux analystes. Les organisations fédérales ont apprécié les listes de vérification et les tableaux améliorés ainsi que certains critères. Néanmoins, les deux groupes ont constaté qu'il y a certains aspects à améliorer, notamment un meilleur index, une meilleure fonctionnalité Web pour la recherche de la version PDF en ligne et l'ajout de détails précis. Ils ont également indiqué que la mise en œuvre du Guide avait été difficile et qu'il devrait y avoir une meilleure façon de regrouper les mises à jour plutôt que l'utilisation actuelle des « documents d'une page ».
- Autres outils élaborés par le SCT–Les personnes interviewées dans les organisations fédérales ont mentionné l'utilité de la formation sur la nouvelle *Politique sur les paiements de transfert*, des manuels sur l'établissement des coûts, du *Guide sur les coûts* et d'autres guides. La plupart des analystes de programme et des analystes des CE interviewés (7 sur 10) ont mentionné l'utilisation d'autres outils utiles, notamment les politiques et les guides qui ont été affichés sur le site Web du SCT, les structures informelles de réseautage et les séances internes d'information au Secrétariat.
- Camp de formation pour les analystes de programme–La plupart des analystes de programme interviewés (7 sur 10) ont indiqué que le camp de formation a été utile pour les nouveaux analystes; cependant, seulement la moitié d'entre eux ont suivi le cours. Un analyste a mentionné que le cours n'est pas offert aussi souvent qu'avant, et certains analystes occupaient leur poste depuis six ou huit mois sans avoir suivi la formation. Un autre analyste a souligné que le cours durait auparavant deux semaines et qu'il dure maintenant seulement deux jours.

- Activités de sensibilisation—Un nombre peu élevé (34,4 %) de répondants au sondage à l'intention des organisations fédérales ont indiqué que les activités de sensibilisation du SCT étaient utiles. Les personnes interrogées ont expliqué que les activités pouvaient être des présentations lors de conférences, des déjeuners-causerie ou une formation spécialisée. Quelques personnes (3 sur 12) avaient assisté à des conférences où le SCT avait présenté des exposés sur des questions relatives aux présentations, et elles ont toutes constaté que ces présentations étaient utiles. Une autre personne avait demandé qu'un directeur du SCT vienne présenter au ministère les points forts et les points faibles des présentations soumises par le ministère, mais une autre avait demandé une telle présentation au sujet du nouveau Guide et elle n'a obtenu aucune réponse.
- Mentorat et autre formation—La plupart des personnes n'ont pas mentionné l'existence de mentorat; cependant, quelques personnes ont indiqué que cet encadrement devrait avoir lieu plus souvent au sein des groupes d'analystes de programme, tout particulièrement.
- Cours sur les présentations au CT offert par l'École de la fonction publique du Canada—Seulement 34,0 % des répondants au sondage à l'intention des organisations fédérales avaient assisté au cours, la majorité d'entre eux occupaient leur poste depuis plus de deux ans. Seulement 20,0 % de ceux qui étaient dans leur poste depuis moins de deux ans y avaient assisté. Seuls quelques répondants des organisations fédérales (2 sur 12) avaient participé au cours. Toutefois, les deux participants avaient trouvé le cours utile. De même, quelques personnes interrogées (5 sur 12) avaient des collègues ou des connaissances qui avaient assisté au cours et qui l'avaient trouvé utile, semble-t-il. Ces derniers ont souligné que le processus des présentations y était particulièrement bien présenté dans le contexte élargi du gouvernement. Selon deux personnes interviewées, les raisons pour ne pas suivre le cours étaient que celui-ci était trop dispendieux et qu'il était trop difficile de s'y inscrire.

## Annexe I. Description des mesures prises par le COEX

Afin de rationaliser le processus des présentations, le SCT a analysé et adopté plusieurs mesures en vue d'éliminer la nécessité d'une présentation. Ainsi, pendant la journée de réflexion du Comité exécutif du SCT (COEX) à l'automne 2007, on a souligné que les pouvoirs délégués n'ont pas suivi l'inflation ni l'augmentation de la capacité des ministères; il y a donc beaucoup de présentations au CT transactionnelles présentant un faible risque<sup>2</sup>. Bien que l'augmentation des pouvoirs délégués tenant compte de l'inflation n'ait pas éliminé la nécessité d'un grand nombre de présentations, pour quelques petits organismes qui soumettent fréquemment un grand nombre de présentations à faible risque, il est possible d'éliminer chaque année la nécessité de présenter plus de 30 présentations<sup>3</sup>. Il y aura ainsi plus de temps au SCT pour les présentations à haut risque et les initiatives stratégiques<sup>4</sup>.

Le renouvellement des modalités des programmes représente une part importante des activités du Conseil du Trésor (plus de 700 présentations reçues entre juin 2000 et septembre 2007). Pendant la journée de réflexion du COEX, on a proposé que les ministres soient autorisés à reconduire les modalités pour un maximum de trois ans. Le Conseil du Trésor aura ainsi plus de temps pour discuter des activités présentant une valeur stratégique ou un risque élevé. Les ministres assumeront la responsabilité des modalités des programmes et leurs ministères auront le temps d'adapter les modalités en fonction des nouvelles politiques et du résultat des examens stratégiques<sup>5</sup>.

Pour être admissibles à des pouvoirs délégués accrus, les ministères devront faire preuve de pratiques rigoureuses en matière de gestion. Parmi les 39 organisations qui ont fait l'objet de l'examen, 8 d'entre elles ont été recommandées à titre de candidats possibles pour l'augmentation des pouvoirs délégués. Les raisons justifiant l'absence de recommandations sont, entre autres, les suivantes : absence ou insuffisance des expériences antérieures, problème lié à la capacité de gérer des subventions et des contributions, faible volume de présentations ayant peu de répercussions sur la charge de travail, seuils actuels ou examens individuels jugés appropriés<sup>6</sup>. Par conséquent, pour avoir des pouvoirs délégués accrus, une organisation fédérale doit montrer que le premier et le deuxième objectif du processus des présentations (surveillance et gestion) peuvent être atteints à l'interne. Autrement dit, l'organisation peut assurer la gestion avec succès et la surveillance n'est pas nécessaire.

On a également souligné pendant la journée de réflexion du COEX que les analystes du Conseil du Trésor perdent beaucoup de temps à revoir les présentations de mauvaise qualité soumises par les organisations fédérales à l'état d'ébauche. On propose qu'avant leur examen par le SCT, les ébauches soient signées par le dirigeant principal des finances (DPF) ou son délégué pour confirmer qu'elles sont complètes et que l'information est de qualité satisfaisante<sup>7</sup>. Cela aiderait les analystes à assumer leur rôle de facilitateur et celui en matière de qualité puisqu'ils pourraient consacrer plus de temps à l'analyse plutôt qu'au contrôle de la qualité. De plus, des conditions seraient imposées uniquement pour des présentations présentant un risque élevé.

## Annexe J. Définitions

Sujet	Définition
Conseil du Trésor	Comité législatif du Cabinet créé en vertu de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> . Il se compose de six ministres, y compris le président du Conseil du Trésor et le ministre des Finances qui se réunissent périodiquement pour étudier les présentations des organisations fédérales.
Cabinet	Le Cabinet établit les priorités et les politiques du gouvernement, détermine les mesures législatives qui seront soumises au Parlement et autorise les dépenses des ministères et l'affectation de fonds. Le Cabinet est composé des ministres nommés sur la recommandation du premier ministre.
Bureau du Conseil privé	L'organe consultatif officiel de la Couronne dont les membres sont nommés par le gouverneur général sur la recommandation du premier ministre. Le greffier du Conseil privé est le plus

	haut fonctionnaire apolitique du gouvernement du Canada et il offre un appui impartial et professionnel au premier ministre.
Précis	Document préparé par le Secrétariat du Conseil du Trésor à l'intention du Conseil du Trésor. Il présente les recommandations du Secrétariat par rapport aux présentations au Conseil du Trésor.
Système d'information sur la gestion des dépenses	Système sécurisé et intégré du service du budget que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada utilise dans le cadre de son rôle de gestion des dépenses.
Programme de changement	Défini selon le contexte
Secteurs de programme du SCT	Les secteurs qui appuient le Conseil du Trésor dans son rôle de conseil de gestion et de service du budget du gouvernement comme le Secteur des programmes économiques, le Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice, le Secteur des programmes sociaux et culturels et le Secteur des opérations gouvernementales. Ce sont des points de contact uniques au moyen desquels les ministères communiquent avec le SCT à propos de divers sujets, comme les présentations au Conseil du Trésor et les évaluations du cadre de responsabilisation de gestion (CRG)
Centre des présentations du Conseil du Trésor	Le Centre des présentations du Conseil du Trésor fait partie de la Division de communications stratégiques et affaires ministérielles. Il offre des services de soutien et des conseils éclairés au Secrétariat, au Conseil du Trésor et aux autres organisations fédérales par rapport aux processus et aux procédures des présentations (y compris le suivi et l'imposition des échéances).
Camps de formation du SCT	Ce sont des séances d'orientation de deux jours qui présentent une vue d'ensemble des responsabilités, des projets et des activités du SCT. En ce moment, le SCT offre des camps de formation portant sur 12 thèmes distincts parmi lesquels figurent « les travaux des subsides et le processus d'examen des prévisions budgétaires » et les « Sociétés d'État ».
Structure de la gestion, des ressources et des résultats	La Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats favorise l'élaboration d'une approche pangouvernementale à la prise en compte et à la gestion du rapport entre l'utilisation des ressources et les résultats qui en découlent. De plus, elle représente une base cohérente et durable pour la collecte, la gestion et la présentation au Parlement des données financières et non financières.
Examens stratégiques	Les examens stratégiques sont les évaluations, menées par les ministères, de toutes les dépenses de programmes directes en vue de garantir une gestion efficace et efficiente des programmes. Ces examens favorisent une approche rigoureuse, et axée sur les résultats, à la gestion responsable de l'argent des contribuables et facilitent la prestation des programmes efficaces et efficaces qui correspondent aux priorités des Canadiens.

## Références

1. Source : *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor*
2. Renvoie à toutes les présentations au Conseil du Trésor à l'exception des décrets en conseil exigeant une recommandation du Conseil du Trésor.
3. L'étude n'évaluait pas la qualité des présentations au Conseil du Trésor et des documents connexes de type précis. Les conclusions reposent sur des données qualitatives recueillies à même un sondage et des entrevues réalisées avec des intervenants.
4. Ces questions sont tirées des définitions des termes « pertinence », « efficacité » et « économie » présentées à l'annexe A de la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor.
5. *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor*.
6. Un examen limité des modèles de processus des présentations utilisés dans d'autres administrations (voir la section sur la méthodologie) révèle que le rôle joué par les secrétaires adjoints du Secrétariat, lorsqu'ils soumettent au Conseil du Trésor une présentation d'une organisation fédérale, peut être considéré unique.
7. Les secteurs des programmes du Secrétariat sont chargés d'examiner la gestion des ressources financières des organisations fédérales et d'offrir des conseils à cet égard.
8. *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor*.
9. Le terme « analystes du Secrétariat » désigne les analystes de programme et les analystes des CE.
10. Autre que le Conseil du Trésor, il comprend généralement un comité chargé des politiques.
11. Il est à noter que lorsque le Secrétariat prépare une présentation au Conseil du Trésor en son propre nom, il est considéré en tant qu'une organisation fédérale comme tout autre.
12. Il n'y a aucune définition officielle du terme « complexité ». Par conséquent, l'évaluation a utilisé les critères des répondants, soit « complexe » et « courante ». Il est à noter que les examens stratégiques (qui peuvent être « courants » ou « complexes ») ne figurent pas dans le tableau.
13. La *Politique sur la SGRR* appuie l'élaboration d'une approche commune pangouvernementale en matière de planification et de gestion des liens entre les dépenses en ressources et les résultats. La politique sert

également de base cohérente et solide pour la collecte et la gestion de l'information financière et non financière ainsi que la production de rapports au Parlement à ce sujet. ([http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/mrrs-sgrr\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/mrrs-sgrr_f.asp))

[14.](#) *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor*, p. 6-7

[15.](#) La présentation au Conseil du Trésor et le précis sont alors soumis aux ministres du Conseil du Trésor à des fins d'examen et d'approbation.

[16.](#) Même si cette question faisait partie de la matrice d'évaluation, elle n'a pas été traitée dans le présent rapport puisque, comme il en a été discuté, il a été établi que ce point n'était pas un objectif du processus des présentations au Conseil du Trésor.

[17.](#) Cette question n'est pas traitée dans les constatations du rapport puisque l'évaluation n'a pas révélé de résultats inattendus.

[18.](#) *Nota* : Lorsque le rapport mentionne les « analystes du Secrétariat », il inclut les analystes de programme et les analystes des CE dans le contexte du Secrétariat, mais seulement les analystes de programme dans le contexte des organisations fédérales (étant donné que les analystes de programme sont les principales personnes-ressources des organisations fédérales). Cette différence est indiquée, s'il y a lieu, dans le rapport.

[19.](#) Le questionnaire a été accessible sur Internet pendant trois semaines. Des rappels ont été transmis par courriel aux répondants à deux reprises pendant cette période de trois semaines.

[20.](#) Les réponses et les commentaires recueillis indiquaient que ces répondants avaient rempli le mauvais sondage. Par conséquent, leurs réponses ont été éliminées afin de s'assurer que les données n'étaient pas contaminées.

[21.](#) L'examen ne comprenait pas un examen des modèles utilisés dans les provinces.

[22.](#) *Co-ordination at the Centre of Government: The Functions and Organization of the Government Office Comparative Analysis of OECD Countries, CEECs and Western Balkan Countries*. Michael Ben-Gera. 2004.

[23.](#) *Idem.* Les dix pays sont les suivants : l'Australie, l'Autriche, la France, l'Allemagne, l'Islande, l'Irlande, les Pays-Bas, la Norvège, l'Espagne et la Suisse.

[24.](#) « La vérification a permis de constater... qu'il serait avantageux d'adopter une approche plus cohérente et plus inclusive concernant les coûts des heures supplémentaires et les prévisions de celles-ci, d'améliorer la gestion et l'autorisation des congés et des heures supplémentaires... et d'élaborer des lignes directrices officielles et approuvées sur l'administration des congés et des heures supplémentaires ».

[25.](#) L'architecture des activités des programmes du Secrétariat.

[26.](#) *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor*, p. 1

[27.](#) *Idem.*, p. 6-7

[28.](#) Les commentaires recueillis lors des camps de formation pour les secteurs des programmes en février 2009, en janvier 2008, en août 2007, en septembre 2004, en mars 2001 et en septembre 2000 ont été examinés.

[29.](#) La « pertinence » détermine si une présentation soumise par une organisation fédérale est nécessaire (c'est-à-dire, requise).

[30.](#) Les personnes interviewées ont également fait des commentaires au sujet des inconvénients résultant du fait qu'il n'est pas nécessaire que les MC fassent l'objet d'un processus initial d'approbation au Secrétariat. Une personne a souligné que le fait que le Secrétariat ne participe pas au processus peut causer des problèmes lorsque les MC renferment des éléments qui peuvent être contraires aux politiques du Conseil du Trésor.

[31.](#) Certaines organisations fédérales ont toutefois indiqué qu'elles peuvent décider de soumettre une présentation même lorsque l'analyste de programme croit que la présentation n'est pas nécessaire.

[32.](#) Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

[33.](#) La même question n'a pas été posée aux organisations fédérales et, par conséquent, l'opinion sur la question de savoir si les présentations étaient nécessaires n'est attribuable qu'aux analystes du Secrétariat.

[34.](#) À partir du moment où l'analyste de programme reçoit la première ébauche de la présentation au Conseil du Trésor d'une organisation fédérale.

[35.](#) Il importe de noter que certaines présentations peuvent demander considérablement moins de temps, p. ex., si la présentation correspond à un ajout à un programme existant ou si la présentation est réputée présenter peu de risque ou être peu complexe.

[36.](#) Certains pourraient toutefois faire valoir que la souplesse qui caractérise le processus des présentations au Conseil du Trésor constitue un avantage en ce sens qu'il permet à certaines présentations, comme celles ayant trait au Plan d'action économique du Canada, d'être traitées en priorité lorsque des circonstances spéciales le justifient.

[37.](#) Conformément aux lignes directrices présentées dans le *Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor*.

[38.](#) Le SGDDI est une initiative du gouvernement fédéral canadien en vue de gérer le cycle de vie complet de tout type de documents électroniques (courriels, correspondance, rapports, etc.).

[39.](#) Renouvellement des systèmes du Service du budget (RSSB), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007

[40.](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/indicators-indicateurs/2008/policies-politiques/policies-politiques-fra.asp) <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/indicators-indicateurs/2008/policies-politiques/policies-politiques-fra.asp>

[41.](#) De plus, les cotes entre les rondes IV et V du CRG ne sont pas entièrement comparables. Les cotes moyennes du CRG analysées pour l'évaluation visent les grandes organisations fédérales.

[42.](#) Consultations internes auprès des organisations fédérales.

[43.](#) Il convient de noter que ce pourcentage peut ne pas représenter le niveau d'efforts de tous les analystes des CE, car seulement une partie des fonctions des analystes des CE inclut l'examen des présentations au Conseil du Trésor. Les analystes des CE qui ont d'importantes fonctions liées aux présentations au Conseil du Trésor auraient peut-être été plus susceptibles de mieux répondre au sondage.

[44.](#) Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

[45.](#) Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

[46.](#) Les données sur le calendrier des présentations au Conseil du Trésor au cours des dix dernières années montrent qu'il y a des périodes de pointe déterminées en juin, en octobre, en décembre et en mars.

[47.](#) Facteurs contribuant à la qualité des présentations au Conseil du Trésor (d'après le sondage) : Il semble que les consultations internes n'ont pas été achevées pour les présentations au Conseil du Trésor (analystes de programme : 42,7 %, analystes des CE : 44,9 %); pas suffisamment de temps pour permettre l'examen par les analystes du Secrétariat (analystes de programme : 42,5, analystes des CE : 49,2 %); n'a pas respecté le Guide (analystes de programme : 43,3 %, analystes des CE : 37,3 %); les risques et les stratégies d'atténuation des risques n'ont pas été indiqués (analystes de programme : 40,5 %, analystes des CE : 47,5 %); les autorisations appropriées n'ont pas été demandées (analystes de programme : 39,8 %, analystes des CE : 38,1 %); le niveau de justification n'était pas adéquat (analystes de programme : 45,3 %, analystes des CE : 44,1 %); la présentation ne renfermait pas de renseignements exacts (analystes de programme : 45,8 %, analystes des CE : 45,7 %); la présentation n'a pas été rédigée de façon claire (analystes de programme : 48,6 %, analystes des CE : 39,4 %).

[48.](#) Bien que l'équipe chargée de l'évaluation reconnaisse que les taux de roulement dans les organisations fédérales peuvent également contribuer aux problèmes de qualité des présentations au Conseil du Trésor et d'efficacité du processus des présentations, cette question dépasse le cadre de l'évaluation et n'est donc pas traitée dans la recommandation.

## **Les références des annexes**

[1.](#) Les données tirées de cette entrevue n'ont pas été utilisées puisque les Services ministériels n'ont pas été considérés comme une organisation soumettant des présentations à interviewer

[2.](#) Feuille de route pour le changement: Nouvelles approches fondées sur les risques au titre des activités ministérielles et des présentations au CT. SCT 2007

[3.](#) Pouvoir délégué accru pour les contributions. SCT 2007

[4.](#) Feuille de route pour le changement: Nouvelles approches fondées sur les risques au titre des activités ministérielles et des présentations au CT. SCT 2007

[5.](#) Idem

[6.](#) Pouvoir délégué accru pour les contributions. SCT 2007

[7.](#) Feuille de route pour le changement: Nouvelles approches fondées sur les risques au titre des activités ministérielles et des présentations au CT. SCT 2007