



Agence de la santé  
publique du Canada    Public Health  
Agency of Canada

## **Rapport d'audit final**

# **Audit du Plan d'action économique** *Gouvernance et planification*

Avril 2014

**Canada**

## Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>i</b>
<b>A - Introduction .....</b>	<b>1</b>
1. Contexte.....	1
2. Objectif de la vérification.....	3
3. Portée de la vérification.....	3
4. Méthode de vérification.....	3
5. Énoncé de conformité.....	3
<b>B - Constatations, recommandations et réponses de la direction .....</b>	<b>5</b>
1. Gouvernance et responsabilisation .....	5
1.1 <i>Surveillance</i> .....	5
1.2 <i>Rôles et responsabilités</i> .....	8
2. Gestion des risques .....	9
2.1 <i>Gestion des risques</i> .....	9
3. Contrôles internes.....	10
3.1 <i>Processus de planification</i> .....	10
3.2 <i>Initiatives de réduction des coûts</i> .....	12
3.3 <i>Contrôles financiers et en matière de ressources humaines</i> .....	15
3.4 <i>Communication</i> .....	18
3.5 <i>Surveillance et rapports</i> .....	20
<b>C - Conclusion.....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe A - Secteurs d'intérêt et critères de vérification .....</b>	<b>24</b>
<b>Annexe B - Grille d'évaluation.....</b>	<b>25</b>

*Version traduite. La version anglaise doit prévaloir en cas d'incohérence.*

## Sommaire

La vérification était axée sur la planification et la gouvernance des initiatives de transformation de l'Agence pour appuyer le *Plan d'action économique*, lequel vise à rétablir l'équilibre budgétaire d'ici 2014-2015. Pour y parvenir, 67 organismes fédéraux ont examiné les dépenses de programmes directes dans le but de cerner des possibilités de réductions des dépenses au titre du fonctionnement, des subventions et contributions et des immobilisations tout en assurant l'intégrité des services essentiels. D'ici 2014-2015, l'Agence devrait réaliser des économies de l'ordre de 68 millions de dollars, y compris environ 298 postes.

La vérification visait à évaluer l'efficacité des contrôles de gestion liés à la gouvernance, à la planification, à la gestion des risques et aux contrôles internes pour appuyer la mise en œuvre des initiatives prises dans le cadre du *Plan d'action économique* de l'Agence. La vérification a été effectuée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de vérification interne*. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies et des preuves ont été recueillies pour appuyer la conclusion de la vérification.

L'Agence de la santé publique du Canada a géré et planifié efficacement l'élaboration d'un *Plan d'action économique* triennal qui va renouveler et transformer les processus opérationnels par la mise en œuvre de 12 initiatives de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité. Au cours de la première année du plan, l'Agence a réussi à assurer une gestion efficace à l'intérieur de ses affectations de dépenses réduites. Dans un bref laps de temps, les responsables des directions générales ont élaboré des transformations de programmes et de services internes et en ont entrepris la mise en œuvre. Les plans étaient solides et reflétaient les dépendances internes et externes, l'analyse des risques, les stratégies de mise en œuvre, les échéances de mise en œuvre, en plus de l'achèvement de formulaires de suivi.

Bien que les coûts associés au *réaménagement des effectifs* soient suivis et contrôlés au moyen d'une commande interne spécialisée dans le système financier et qu'une surveillance ait été intégrée au processus de production de rapports mensuels sur les écarts, l'Agence devrait élaborer une approche à la surveillance uniformisée des équivalents temps plein et des salaires pour réaliser les objectifs de réduction. Ce contrôle additionnel de la surveillance aidera l'Agence à demeurer à l'intérieur de la cible autorisée.

On a créé une stratégie de communication interne détaillée, y compris de l'information à l'intention du personnel et des guides de formation. Il y avait également un plan détaillé pour communiquer avec les parties prenantes externes.

Il y avait des plans de surveillance et des mécanismes d'établissement de rapports appropriés, fournissant à la haute direction des renseignements clés sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs. Un *tableau de bord exécutif de la transformation* a été créé pour surveiller et suivre les progrès, et des rapports de surveillance détaillés ont été produits pour chaque initiative de transformation.

Grâce à une bonne gouvernance et une bonne planification, l'Agence de la santé publique du Canada a réalisé des progrès relativement à la mise en œuvre de ses engagements pris dans le cadre du *Plan d'action économique*. L'Agence signale qu'elle a reçu l'approbation de revoir la portée d'un projet lié à des partenariats stratégiques afin que ses engagements soient

entièrement mis en œuvre d'ici 2014-2015. Le présent rapport de vérification contient une recommandation qui servira à renforcer les processus actuels.

## A - Introduction

### 1. Contexte

Les examens stratégiques sont un pilier important du *Système de gestion des dépenses* de 2007 du gouvernement du Canada. Ils appuient une approche axée sur les résultats plus rigoureuse pour la gestion responsable de l'argent des contribuables et l'exécution efficace et efficiente de programmes qui peuvent le mieux répondre aux priorités des Canadiens. Un élément important du système est l'examen régulier des dépenses de programmes directes des ministères et des organismes selon un cycle de quatre ans. Il s'agit du processus d'examen stratégique. Les résultats des examens stratégiques sont annoncés dans le budget annuel du gouvernement.

En 2011, un vaste processus d'examen stratégique et fonctionnel dans 67 organismes fédéraux a été lancé. Les résultats de cet examen servent de base au *Plan d'action économique du budget de 2012*. L'objectif du *Plan d'action économique* consiste à rétablir l'équilibre budgétaire d'ici 2014-2015. Pour y parvenir, chaque organisme fédéral a examiné les dépenses de programmes directes dans le but de cerner des possibilités de réductions des dépenses au titre du fonctionnement, des subventions et contributions et des immobilisations tout en assurant l'intégrité des services essentiels. Dans l'ensemble du gouvernement fédéral, l'examen a été orienté par des experts externes et a passé en revue les dépenses de programmes directes s'élevant à 75 milliards de dollars que le Parlement a approuvées. On a demandé à tous les ministères et organismes de réaliser des économies budgétaires allant de cinq à dix pour cent. Lors de l'examen de leurs dépenses, les organismes ont utilisé les critères suivants :

- **Efficienc**e—Dans quelle mesure les résultats de l'activité sont-ils obtenus de façon efficiente? Cette activité peut-elle être fournie à moindre coût ou de manière plus efficace?
- **Services internes**—Les services internes (par exemple, gestion des ressources humaines, gestion financière, communications) sont-ils aussi efficaces que possible? Peut-on apporter des améliorations pour réduire le chevauchement et le double emploi?
- **Efficacité**—Dans quelle mesure le programme, l'exercice ou le service donne-t-il les résultats pour lesquels il a été conçu?
- **Abordabilité**—Le programme, l'exercice ou le service est-il une priorité du gouvernement, et est-il abordable en période de contrôle des dépenses?
- **Pertinence et besoin**—Dans quelle mesure a-t-on encore besoin de ce programme, de cet exercice ou de ce service?
- **Rôle du gouvernement fédéral**—Dans quelle mesure ce programme, cette activité ou ce service correspond aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral?
- **Rôle de l'organisation**—Serait-il plus efficace de confier le programme, l'activité ou le service à un autre ministère ou organisme, à un fournisseur de services du gouvernement ou au secteur privé?

En utilisant ces critères, les organismes ont pu cerner un certain nombre d'occasions de réaliser des gains d'efficience dans leurs activités, ainsi qu'à réorienter leurs processus

opérationnels et leurs plateformes de prestation de services. Des propositions de réduction des dépenses ont été soumises par les ministres au nom de leurs ministères et organismes à des fins d'évaluation par le Comité d'examen stratégique et fonctionnel, un comité du Conseil du Trésor présidé par le président du Conseil du Trésor.

En mars 2012, le gouvernement du Canada a déposé son *Plan d'action économique du budget de 2012*. Une fois mis en œuvre, le *Plan d'action économique* devrait permettre de réaliser des économies de l'ordre de 5,2 milliards de dollars, soit 6,9 pour cent des 75 milliards de dollars des dépenses de programmes directes. Les administrateurs généraux du portefeuille de la Santé, y compris Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada, ont présenté une proposition conjointe au Conseil du Trésor relativement au *Plan d'action économique*, laquelle est composée des propositions d'économies de l'Agence, y compris la réduction des effectifs. La contribution de l'Agence de la santé publique du Canada est de 68 millions de dollars, y compris environ 298 postes d'ici 2014-2015. Les économies prévues pour l'exercice 2012-2013 ont été réalisées.

**Tableau 1 : Économies prévues dans le cadre du *Plan d'action économique* de l'Agence (en milliers de dollars)**

Économies par secteur fonctionnel	2012-2013	2013-2014	2014-2015 et les exercices suivants	Réductions d'équivalents temps plein
Gains d'efficacité sur le plan administratif et rationalisation des structures et des fonctions	7 419	20 320	29 957	114
Partenariats stratégiques et services partagés	1 108	2 832	7 951	55
Subventions et contributions	3 192	6 402	16 855	81
Examen des programmes de santé publique	1 996	6 162	13 204	48
<b>Total - Agence de la santé publique du Canada</b>	<b>13 715 \$</b>	<b>35 716 \$</b>	<b>67 967 \$</b>	<b>298</b>

Source : Les données financières proviennent des Données supplémentaires sur la mise en œuvre du budget de 2012 des rapports financiers trimestriels de l'Agence.

Pour mettre en œuvre la réduction des effectifs, l'Agence de la santé publique du Canada a utilisé la directive du gouvernement du Canada sur le *réaménagement des effectifs*, une procédure qui permet aux administrateurs généraux de déterminer que les services d'employés nommés pour une période indéterminée ne seront plus requis au-delà d'une certaine date en raison d'un manque de travail, de la réinstallation d'une unité de travail à un endroit où les employés ne veulent pas être réinstallés ou du recours à un autre mode d'exécution. Pour certains employés, cela signifie que leur poste a été éliminé et qu'ils seraient assujettis au réaménagement des effectifs, ou encore que le nombre total de postes a

été réduit et que les employés seraient assujettis à une sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité (SMPMD). Les employés qui ne sont pas maintenus en poste à la suite d'un processus de SMPMD seraient assujettis au réaménagement des effectifs. Les employés à qui on n'a pas offert une garantie d'offre d'emploi raisonnable (également connus sous le nom d'employés optants) étaient admissibles à un échange de poste. Par l'entremise du programme d'échange de poste, les employés optants pouvaient se trouver un autre emploi où ils peuvent utiliser leurs compétences et poursuivre leur carrière dans la fonction publique, tout en facilitant le départ des employés non touchés qui sont prêts à quitter la fonction publique.

## **2. Objectif de la vérification**

La vérification visait à évaluer l'efficacité des contrôles de gestion liés à la gouvernance, à la planification, à la gestion des risques et aux contrôles internes pour appuyer la mise en œuvre des initiatives prises dans le cadre du *Plan d'action économique* de l'Agence de la santé publique du Canada.

## **3. Portée de la vérification**

La présente vérification était axée sur la gouvernance et la responsabilisation, la gestion des risques et les contrôles internes de l'Agence de la santé publique du Canada pour appuyer la mise en œuvre des initiatives de réduction des coûts du *Plan d'action économique* de 2012 qui ont eu lieu au cours des exercices 2011-2012 et 2012-2013. La vérification comprenait 12 initiatives liées aux programmes, aux subventions et contributions, ainsi qu'aux services internes partagés du portefeuille. Elle ne visait toutefois pas la mise en œuvre des activités de réaménagement des effectifs.

## **4. Méthode de vérification**

Les méthodes de vérification employées comprenaient des entrevues; l'échantillonnage de propositions d'économies; l'examen de comptes rendus de décisions de comités, de plans de ressources humaines, de plans financiers et de stratégies de communication; et une analyse de documents (y compris le Rapport sur les plans et les priorités, les rapports ministériels sur le rendement, le budget des dépenses, et le plan opérationnel), de politiques, de processus, de lignes directrices et de cadres. La vérification a été menée selon les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. Les critères de vérification, décrits à l'annexe A, sont tirés des Contrôles fondamentaux du Bureau du contrôleur général.

## **5. Énoncé de conformité**

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de la vérification. Les constatations et la conclusion de la vérification sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de la vérification, par rapport à des critères établis en collaboration avec la direction. De plus, les renseignements probants ont été réunis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique*

*professionnelle de la vérification interne*. La vérification respecte les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme viennent l'appuyer les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité.



## **B - Constatations, recommandations et réponses de la direction**

### **1. Gouvernance et responsabilisation**

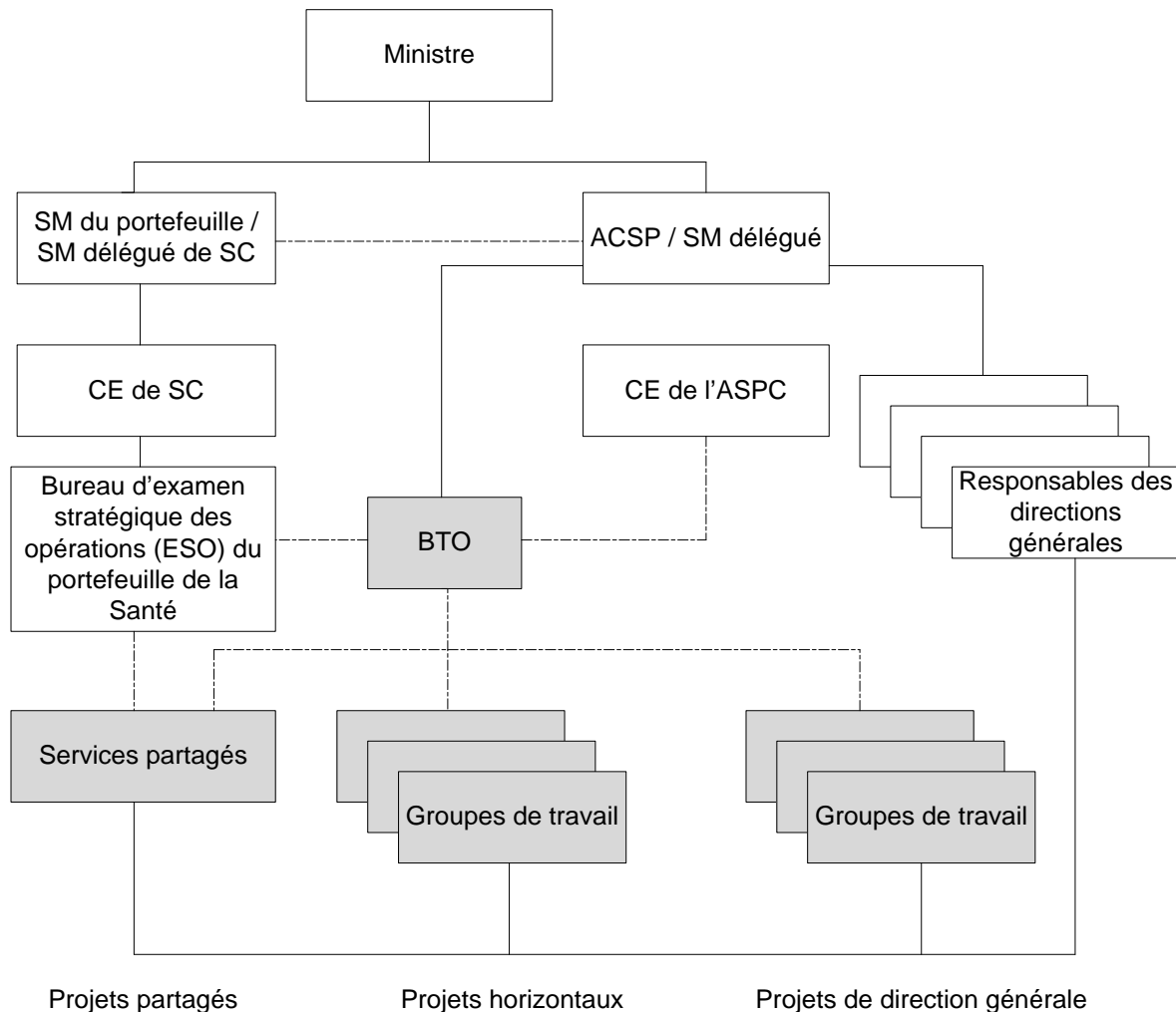
#### ***1.1 Surveillance***

***Critère de vérification :*** *Une surveillance adéquate est en place pour appuyer la mise en œuvre du Plan d'action économique.*

Les résultats des examens stratégiques sont publiés dans le budget annuel du gouvernement et l'information concernant les décisions prises est intégrée aux documents comme les *rapports sur les plans et les priorités* et les *rapports ministériels sur le rendement*. Pour répondre aux attentes du Parlement, les ministères et les organismes doivent être en mesure de faire état des résultats. La meilleure façon d'obtenir un rendement est de tenir la haute direction responsable de ses décisions et de maintenir une vaste étendue de contrôles internes.

L'Agence de la santé publique du Canada a mis en œuvre un cadre de gouvernance pour appuyer la planification, la communication et la surveillance efficaces des transformations prévues dans le cadre du *Plan d'action économique* entraînant des réductions budgétaires. Ce cadre comprend le Comité exécutif, le Bureau de la transformation opérationnelle (BTO) et les fonctions organisationnelles, lesquelles comprennent le Centre d'expertise de gestion des effectifs, le comité de la coordination de la transformation (Transformation Coordination Committee), le Comité de gestion de l'effectif, le groupe de travail conjoint sur le réaménagement des effectifs (Joint Work Force Adjustment Working Group), le Comité exécutif du partenariat et les Comités exécutifs des directions générales (voir Diagramme de gouvernance).

### Diagramme de gouvernance



**Le Comité exécutif de l'Agence de la santé publique du Canada** a pleinement participé à l'établissement de l'orientation stratégique et à la supervision de l'élaboration et de la mise en œuvre du *Plan d'action économique*. Selon les ordres du jour et les comptes rendus de décisions, les initiatives continuent de faire régulièrement l'objet de discussions.

Le Bureau de la transformation opérationnelle a été créé en octobre 2011 dont le mandat est de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre du programme de transformation. La combinaison de compétences des membres de l'équipe correspondait aux tâches à exécuter. Il compte des experts financiers, des experts en ressources humaines et des analystes de programme. Du point de vue de la gouvernance, le Bureau relève du sous-ministre délégué et de l'administrateur en chef de la santé publique et fournit une orientation au Comité exécutif. Le Bureau est responsable de la direction et de la coordination du programme de transformation du *Plan d'action économique* et assume une fonction de coordination avec des représentants de chaque direction générale pour échanger de l'information, surveiller les

progrès et assurer un engagement constant dans l'ensemble de l'Agence. De plus, il coordonne les initiatives du *Plan d'action économique* à l'échelle du portefeuille pour assurer une approche uniforme à l'égard de la planification et de la mise en œuvre, respectant la responsabilité de l'Agence de la santé publique du Canada et de Santé Canada de réaliser des économies, en plus de la responsabilité des directions générales en ce qui a trait à la planification des ressources humaines et des communications.

Le **Forum des sous-ministres adjoints**, anciennement connu sous le nom de Comité directeur des sous-ministres adjoints, est une tribune pour discuter de questions liées au programme de transformation; il se réunit toutes les deux semaines. Il est utilisé pour permettre à la haute direction de discuter des initiatives de transformation qui ont une incidence horizontale et de fournir une orientation à leur égard, de cerner des questions nouvelles et émergentes sur les politiques et la gestion organisationnelles et de programmes qui ont une incidence sur l'Agence dans son ensemble et d'en discuter. Il n'est pas un organe décisionnel et on ne tient aucun compte rendu de décisions ou procès-verbal de ses réunions.

Le **comité de la coordination de la transformation (Transformation Coordination Committee)** a fourni, lors de l'étape de planification et de la mise en œuvre des initiatives du *Plan d'action économique*, un leadership et des conseils à l'appui de l'ensemble du programme de transformation; il a été dissous en mars 2012. Il s'agissait d'un forum pour discuter des progrès, des risques et de questions à l'égard d'initiatives particulières et des efforts de transformation dans leur ensemble.

Le **Comité de gestion de l'effectif** était responsable de contrôler la croissance des salaires et des équivalents temps plein au niveau de l'Agence et, lorsque des écarts sont cernés, de fournir une orientation et un soutien stratégiques à l'égard de stratégies d'atténuation. Ses objectifs sont de veiller à ce que l'Agence et ses unités opérationnelles atteignent leurs objectifs financiers et budgétaires et de faciliter la gestion du personnel et son harmonisation à d'autres priorités opérationnelles.

Le **groupe de travail conjoint sur le réaménagement des effectifs (Joint Work Force Adjustment Working Group)** était responsable de questions liées à la communication et à l'engagement entre la direction et les agents négociateurs à l'égard de questions touchant la gestion des effectifs, ce qui comprenait notamment de recommander et de partager des stratégies pour l'application efficace des directives relatives au réaménagement des effectifs.

Le **comité directeur des services partagés (Shared Services Steering Committee)** a été mis sur pied à la suite de la décision d'adopter des services partagés entre Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada, lesquels devaient permettre d'économiser 24 millions de dollars sur une base continue en regroupant les activités administratives internes. Ce comité comprenait un comité directeur des sous-ministres adjoints (Assistant Deputy Minister's Committee) et un comité d'intégration des directions générales (Branch Integration Committee); ce dernier était un organe horizontal consultatif, de surveillance et d'établissement de l'orientation. Après la mise en œuvre, ce comité a été rebaptisé **Comité exécutif du partenariat**. Il est responsable de contrôler le fonctionnement de l'entente de partenariat de services et sert d'instance pour le partage d'information, la production de rapports financiers, la consultation et la prise de décisions. Il examinera les propositions

d'investissement et décidera de l'affectation et la réaffectation des ressources.

Les **Comités exécutifs des directions générales** s'occupent des initiatives du *Plan d'action économique* sous leur contrôle une fois les décisions budgétaires prises. Ils relèvent du Comité exécutif et, au besoin de divers autres comités.

Les ordres du jour, les comptes rendus de décisions et les réunions des comités ont analysé en ce qui concerne la gouvernance et la planification dans le cadre du *Plan d'action économique*. Les comités en question se réunissaient selon la fréquence nécessaire et tous les comités disposaient d'un mandat qui exposait les rôles et responsabilités. Il ressort clairement de la vérification que l'Agence a bénéficié de la gouvernance fournie lors de l'exercice d'examen stratégique et fonctionnel menant à l'élaboration et à la mise en œuvre continue du *Plan d'action économique*.

## **1.2 Rôles et responsabilités**

**Critère de vérification :** *Il existe des rôles et des responsabilités bien définis pour appuyer la mise en œuvre du Plan d'action économique.*

Dans l'ensemble du gouvernement, les administrateurs généraux sont responsables d'assurer la qualité de l'examen stratégique et de trouver des options/propositions de rechange disponibles. Pour appuyer un examen stratégique efficace et la mise en œuvre de ses résultats, les rôles et les responsabilités des agents ministériels doivent être clairement définis.

L'**administrateur général**, appuyé par le sous-ministre délégué, établit le ton et l'orientation stratégique pour que l'Agence établisse un plan d'action économique triennal qui permettrait de renouveler et de transformer les processus opérationnels au moyen d'une mise en œuvre efficace d'initiatives de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité. Pour élaborer ce plan triennal, l'administrateur général a mis sur pied un comité de coordination de l'examen stratégique et fonctionnel (Strategic Operating Review Coordinating Committee) pour superviser l'examen. Après cet examen, l'administrateur général a créé le Bureau de la transformation opérationnelle, lequel relève directement de lui. Le Bureau a fourni des conseils stratégiques à l'égard du plan et continue d'en appuyer la mise en œuvre.

Les **sous-ministres adjoints**, équivalents au dirigeant principal de la vérification et directeur général, Évaluation, étaient tenus de présenter des propositions relatives au *Plan d'action économique*. Chaque direction générale a facilité ce processus au moyen de l'orientation de la haute direction. De plus, les sous-ministres adjoints et d'autres personnes ont siégé à de nombreux comités liés au *Plan d'action économique* ou en ont présidé certains. Par exemple, les membres du Comité exécutif du partenariat comptaient les deux sous-ministres délégués.

Le Bureau de la transformation opérationnelle, qui fait présentement partie de la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales, était dirigé par un directeur général. Il a été créé en octobre 2011, à la suite de l'examen stratégique et fonctionnel, pour assurer un leadership dans le cadre de la transformation de l'Agence, ainsi que coordonner et surveiller la mise en œuvre des propositions de transformation. Lors de la séance d'affectation de fonds du 28 novembre 2013, une décision a été prise de poursuivre les activités du Bureau de la transformation opérationnelle. Le Comité exécutif a élargi son rôle et son mandat afin d'inclure la gestion d'un plus vaste programme de transformation de l'Agence. Le Bureau est chargé d'assurer la surveillance continue et l'exécution des initiatives de transformation.

L'administrateur a fourni une orientation claire aux représentants de l'Agence responsables de la gouvernance et de la planification des initiatives du *Plan d'action économique* à l'appui de la mise en œuvre.

### **Rôle du Bureau de la transformation opérationnelle**

- Coordonner le programme de changement avec les partenaires du portefeuille de la Santé.
- Fournir des rapports d'étapes au Comité exécutif.
- Assurer un flux d'information en temps opportun.
- Superviser et appuyer des initiatives de transformation plus vastes et surveiller les progrès/l'harmonisation d'initiative à faible risque.
- Assurer la mise en œuvre efficace de toutes les initiatives en facilitant l'intégration entre autres des ressources humaines, des finances et des communications.
- Fournir un cadre de principes directeurs, des objectifs en matière de gestion du changement, des règles d'engagement, des outils opérationnels, des échéances, etc.
- Continuer d'explorer avec les secteurs de programmes et ministériels de nouvelles façons de transformer les activités opérationnelles.
- Appuyer les responsables de programmes quant à la détermination de questions.
- Fournir un leadership et assurer la liaison avec des organismes centraux.

## **2. Gestion des risques**

### **2.1 Gestion des risques**

*Critère de vérification : Les risques liés à la mise en œuvre du plan sont déterminés, évalués et associés à des stratégies d'atténuation.*

La gestion des risques est reconnue comme étant un élément clé de l'administration publique efficace. La gestion efficace des risques contribue à un processus décisionnel amélioré, à une meilleure affectation des ressources et, en définitive, à de meilleurs résultats pour les Canadiens. La pratique de la gestion efficace permet aux organismes du gouvernement fédéral d'agir de façon active par rapport au changement et à l'incertitude en utilisant des approches et de l'information fondées sur le risque pour permettre une prise de décisions plus efficace dans l'ensemble d'un organisme.

Les risques liés au *Plan d'action économique* ont été déterminés et abordés au moyen de plans d'atténuation des risques dans un certain nombre de documents, y compris les accords de financement relatifs au *Plan d'action économique*, les *rapports de situation sur la mise en œuvre des initiatives du Plan d'action économique (Economic Action Plan Initiative Implementation Updates)*, le *Plan stratégique de ressources humaines 2013-2016 de Santé Canada (Human Resources Strategic Plan)*, les *rapports de situation sur la mise en œuvre des initiatives (Initiative Implementation Updates)*, les *plans opérationnels de l'Agence* et le *profil de risque ministériel*.

Les risques liés au *Plan d'action économique* ont été intégrés au *profil de risque ministériel 2011-2012* de l'Agence de la santé publique du Canada. Les *initiatives du Plan d'action économique* comprennent l'évaluation des risques en ce qui a trait à la mise en œuvre des initiatives. Les propositions prévoient une évaluation de l'incidence fondée sur des réductions de cinq à dix pour cent. Les modèles de rapports du plan de mise en œuvre comprennent une section où indiquer en détail les risques associés à chaque initiative (par exemple, le risque lié à la mise en œuvre) et les stratégies d'atténuation connexes. Une fois les plans approuvés par le gouvernement, les risques pour les directions générales et le Ministère ont été réévalués ou mis à jour. Par exemple, les risques pour le Partenariat de services partagés sont signalés sur les propositions d'économies, exposant les risques liés aux services internes. L'Agence et les directions générales disposaient de mécanismes pour suivre le statut des risques propres au *Plan d'action économique* et leurs stratégies d'atténuation connexes.

### **3. Contrôles internes**

#### **3.1 Processus de planification**

*Critère de vérification : L'Agence dispose d'un processus de planification efficace pour élaborer le Plan d'action économique.*

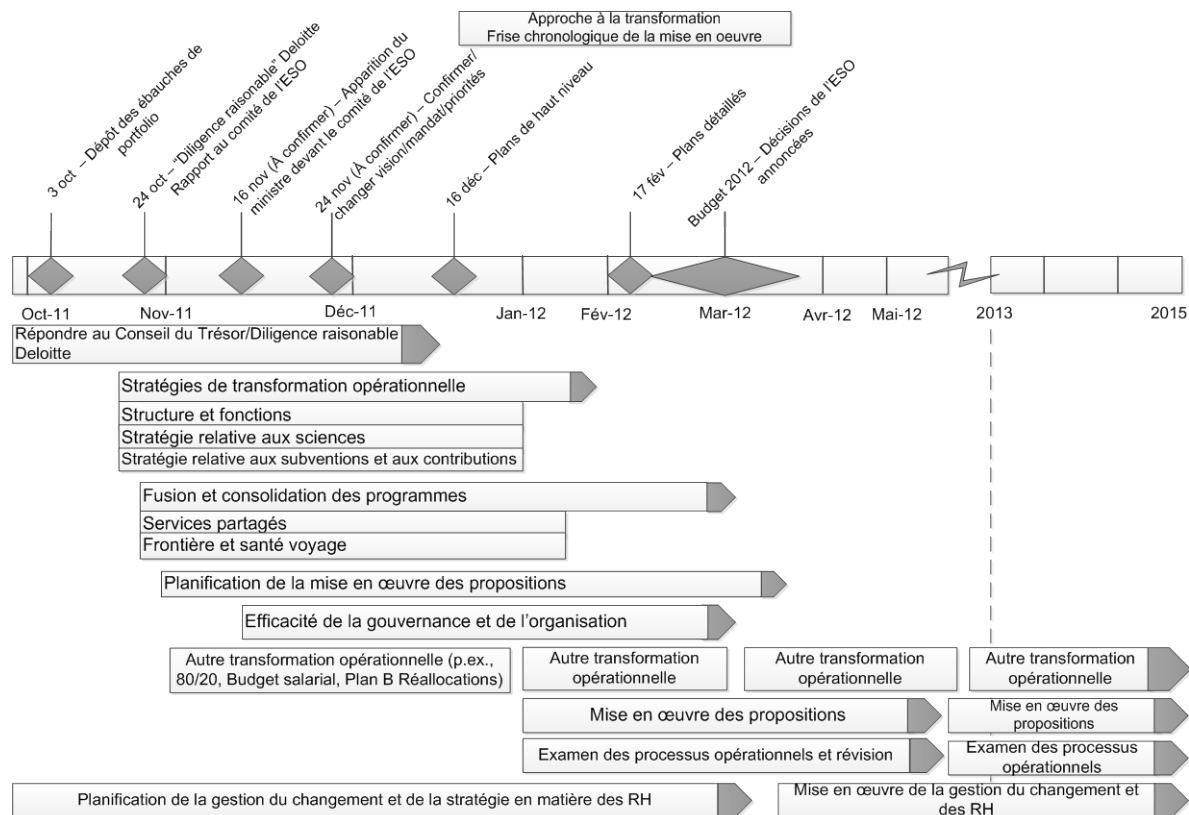
Les examens stratégiques sont un moyen de faire avancer le programme public d'un ministère ou d'un organisme, en plus de veiller à ce que les activités correspondent aux résultats stratégiques appropriés. Il s'agit du processus par lequel la stratégie qui guide le plan opérationnel fait l'objet d'un examen tous les quatre ans. La planification efficace d'un examen stratégique permet de rétablir les priorités d'un organisme et de déterminer les ressources nécessaires pour optimiser la probabilité de réaliser ces priorités.

Un examen stratégique compte trois processus clés : recueillir des renseignements sur le rendement pour cerner les tendances; utiliser ces renseignements pour déterminer les raisons des écarts au niveau du rendement dans le but de créer un éventail d'options; évaluer les options et choisir celles qui offrent la meilleure façon d'avancer.

L'Agence de la santé publique du Canada a eu recours à une approche en trois phases pour élaborer le *Plan d'action économique*. Au cours de la première phase, on a établi des stratégies de transformation opérationnelle, y compris des stratégies en matière de ressources humaines et la définition de propositions. La phase deux portait sur une planification

supplémentaire. Quant à la phase trois, elle comprenait la transformation opérationnelle, la mise en œuvre des propositions, l'examen des processus opérationnels, la restructuration et la gestion du changement.

### Approche à la transformation - Activités du dépôt des ébauches de portfolio au Conseil du Trésor (octobre 2011 – présent)



L'Agence a déterminé les éléments clés de la transformation, notamment : la simplification organisationnelle et l'optimisation des processus, la réduction des dépenses qui ne sont pas directement liées à l'exécution de programmes et à la prestation de services, l'accent sur les mandats et les priorités gouvernementales de base, l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la mise en œuvre des services internes du portefeuille par le biais d'un partenariat de services partagés, la rationalisation des activités régionales, la rationalisation de l'attribution de subventions et de contributions, l'amélioration des processus opérationnels, la consolidation des activités, la rationalisation du travail sur les politiques stratégiques, ainsi que la rationalisation et la réorientation des travaux de recherche et des laboratoires. Des chartes de projets ont été élaborées dans le cadre du processus de planification. Ces dernières comprenaient la description et la portée du projet, les risques et les stratégies d'atténuation, les jalons, les produits livrables, ainsi que les rôles et les responsabilités des principales parties prenantes internes. Les chartes de projet et les plans ont obtenu l'approbation du sous-ministre adjoint. Tous les plans proposés ont été approuvés par la haute direction.

Le Bureau de la transformation opérationnelle a élaboré une stratégie de gestion de l'information étant donné les nombreux renseignements accumulés et analysés. Au début de l'élaboration du plan, le Bureau de la transformation opérationnelle a fait appel aux experts en gestion de l'information de l'Agence pour qu'ils fournissent une orientation supplémentaire. Dans le but d'optimiser la sécurité de l'information, le Bureau a fourni à chaque responsable ministériel une clé USB cryptée où stocker les versions du plan sous leur responsabilité. De plus, l'information a été partagée par voie électronique et stockée sur le réseau de l'Agence. Pour tenter de limiter l'accès aux documents classifiés, les documents étaient parfois stockés électroniquement sur des lecteurs d'ordinateurs personnels ou sur des lecteurs partagés à accès limité qui étaient « cachés ». L'Agence utilisait une protection par mot de passe, mais les mots de passe auraient pu être plus forts.

Le Bureau de la transformation opérationnelle signale que l'équipe de gestion de l'information lui a également conseillé d'élaborer un système de classification des dossiers pour ses fonds de renseignements. Il procède présentement à la mise à jour de ses fonds pour satisfaire aux attentes liées au stockage, à la transmission, à la reclassification, à la déclassification, à la conservation ou à la destruction de dossiers.

### **3.2 Initiatives de réduction des coûts**

**Critère de vérification :** *Les gestionnaires de projet disposent de plans de projet (y compris les objectifs, les cibles et les produits livrables) à l'appui de la mise en œuvre du Plan d'action économique.*

Pour mettre pleinement en œuvre le *Plan d'action économique* d'ici 2014-2015, les gestionnaires de projet des directions générales ont besoin de stratégies de mise en œuvre qui font état des objectifs, des économies, des échéanciers et des produits livrables finaux.

Dans le cadre de la vérification, on a examiné les douze plans de projet et mené des entrevues auprès des responsables de projet de chaque direction générale opérationnelle. L'examen a permis de constater que dans l'ensemble des directions générales, il existe une approche uniforme à la planification de projet. Cette uniformité est due au fait que la transformation opérationnelle a créé et fourni aux directions générales une orientation détaillée quant à l'interprétation et à l'utilisation de l'outil ministériel de planification/rapports au niveau des projets. Par exemple, chaque direction générale a utilisé l'outil pour évaluer des plans de projet qui comprenaient un volet financier, des prévisions des incidences prévues pour les régions et les directions générales, des dépendances internes et externes, l'analyse des risques, la mise en œuvre de plans et de stratégies, des échéanciers de mise en œuvre, en plus de formulaires de suivi. L'outil permettait également de faire le suivi des écarts par rapport au projet initial proposé, mais la vérification a toutefois révélé que l'outil et les modèles auraient pu bénéficier de l'approbation de la haute direction.

On a utilisé une approche de gestion de projet pour élaborer cet outil et ces modèles, laquelle comprenait un processus de mise à jour des initiatives au moyen d'une grille d'évaluation. Le Bureau de la transformation opérationnelle et le Bureau du dirigeant principal des finances ont résumé l'information de l'outil au niveau des projets et l'ont présenté dans un tableau de



bord au niveau des directions générales, y compris les pressions financières prévues découlant du réaménagement des effectifs ou d'autres retards dans le cadre des projets.

Au macro-niveau, les initiatives de réduction des coûts sont regroupées sous quatre catégories : gains d'efficacité sur le plan administratif et rationalisation des structures et des fonctions; partenariats stratégiques et services partagés; subventions et contributions; examen des programmes de santé publique.

On prévoit que les **gains d'efficacité sur le plan administratif et la rationalisation des structures et des fonctions (30 millions de dollars)** généreront des économies continues en simplifiant et en rationalisant les activités internes dans l'ensemble des directions générales de l'Agence. On réalise des économies en réduisant les dépenses liées aux voyages, aux employés temporaires et aux contrats de service et de gestion. L'Agence peaufine les processus opérationnels pour mieux appuyer les activités. Par exemple, on va rationaliser les structures et les fonctions internes et on va réduire la taille de l'effectif des cadres, l'empreinte des bureaux et le nombre d'organes consultatifs externes. On réalise la transformation régionale en passant de six à cinq secteurs administratifs. Ainsi, l'Agence souligne que la rationalisation des voyages, l'optimisation des bureaux, la réduction des dépenses relatives aux marchés et la transformation de structure de gestion des bureaux régionaux ont été effectuées.

La Direction générale de la promotion de la santé et de la prévention des maladies chroniques, la Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses et la Direction générale de l'infrastructure de sécurité sanitaire font l'objet d'une transformation régionale. Les bureaux régionaux de l'Agence, qui agissent présentement à titre de centres administratifs des subventions et contributions, vont plutôt fournir un soutien opérationnel à l'égard de la réalisation du mandat principal en matière de santé publique de l'Agence dans les domaines du renforcement des capacités en santé publique, du développement et l'échange des connaissances, ainsi que des mesures et des interventions d'urgence.

L'Agence indique que l'initiative de transformation régionale visant à centraliser la fonction de gestion opérationnelle est terminée. Toutefois, on a indiqué que l'initiative visant à moderniser la production et la diffusion d'informations sur la santé publique, laquelle recoupe diverses directions générales de l'Agence, a été retardée.

Des trois propositions communes, celle concernant les **partenariats stratégiques et services partagés (8 millions de dollars)** est celle qui a permis de réaliser les économies les plus importantes. Elle nécessitait un *décret*, institué en vertu de la *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique* et entré en vigueur le 30 juin 2012, pour transférer de Santé Canada à l'Agence de la santé publique du Canada et vice versa des employés qui

#### Rôle des services partagés

- Accès à l'information et protection des renseignements personnels
- Bureaux
- Vérification interne
- Communications
- Gestion des urgences
- Évaluation
- Opérations financières
- Ressources humaines
- Gestion et technologie de l'information
- Affaires internationales
- Gestion du bien
- Biens immobiliers et sécurité

participent à la prestation des services. En ce qui concerne la modernisation et la réduction des coûts des services administratifs, Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada ont adopté un modèle de services partagés, éliminant le double emploi et le chevauchement entre eux en consolidant les services internes et en uniformisant les politiques et les processus. Cela donnera lieu à un « service administratif unique » appuyant deux organismes à générer des gains d'efficacité et susciter l'uniformisation (voir l'encadré pour une liste des services partagés). L'Agence indique que la transformation de la vérification et de l'évaluation en ce qui concerne les services partagés est terminée.

En outre, il y a au sein de l'Agence de la santé publique du Canada consolidation de l'exécution d'activités complémentaires d'autres ministères. Cette consolidation a eu lieu dans les secteurs de la gestion des urgences, des services de santé transfrontaliers, du contrôle des agents pathogènes et des activités liées à la santé internationale. Par exemple, l'Agence signale que le regroupement des services frontaliers et ceux de santé voyage est terminé.

L'Agence réalisera des économies en simplifiant les processus administratifs relatifs aux **subventions et contributions (16,8 millions de dollars)**. Les bureaux régionaux, qui agissent présentement à titre de centres administratifs des subventions et contributions, vont plutôt fournir un soutien opérationnel à l'égard de la réalisation du mandat principal en matière de santé publique de l'Agence dans les domaines du renforcement des capacités en santé publique, du développement et l'échange des connaissances, ainsi que des mesures et des interventions d'urgence.

À compter de janvier 2013, la haute direction a donné son approbation pour qu'on revoie la portée d'un des projets lié à la prestation par des tiers dans le cadre de l'initiative transformation. La haute direction a été informée des produits livrables et des échéances grâce à une demande de changement. L'Agence s'est, à présent, engagée à étudier la faisabilité de créer des partenariats stratégiques clés d'ici avril 2017. Le projet devait permettre de réaliser des économies annuelles de l'ordre de 3,4 millions de dollars et de réduire de 36 le nombre d'équivalents temps plein d'ici 2014-2015. Depuis que cela a été initialement signalé, il y a eu des développements associés à l'élément relatif aux partenariats stratégiques de la transformation des subventions et contributions – plus particulièrement, que les travaux vont se poursuivre, tout en s'autofinçant grâce aux économies réalisées dans d'autres éléments de la transformation des subventions et contributions (par exemple, administration, réduction, intégration et élimination). La haute direction indique que l'Agence demeure conforme à la demande de financement approuvée. Il sera donc important que le Bureau du dirigeant principal des finances surveille étroitement les dépenses de fonctionnement et les dépenses salariales pour aider l'Agence à réaliser l'engagement qu'elle a pris dans le cadre de son *Plan d'action économique* (voir la recommandation 1).

Par l'entremise de l'**examen des programmes de santé publique (13 millions de dollars)**, l'Agence prévoit réaliser des économies dans deux directions générales responsables de la réglementation : la Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses et la Direction générale de l'infrastructure de sécurité sanitaire. L'Agence indique qu'elle va intégrer la gestion et la supervision des laboratoires sans pour autant diminuer sa capacité à prodiguer des conseils scientifiques et à appuyer la recherche. Elle va

également rationaliser et mieux orienter les activités de surveillance, ses publications et son soutien à la capacité en santé publique. Ainsi, on a indiqué que la Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses dispose d'un Système de surveillance accrue des souches de l'hépatite, et une approche de systèmes rationalisée à l'égard de la surveillance et qu'elle déménagera ses laboratoires nationaux du VIH et de rétrovirologie d'Ottawa à Winnipeg. De plus, la Direction générale de l'infrastructure de sécurité sanitaire indique que des éléments clés des fonctions de gestion des urgences du portefeuille de la Santé au sein de l'Agence ont été consolidés.

L'Agence de la santé publique du Canada indique qu'elle a presque réalisé les économies visées pour 2012-2013. De plus, on a indiqué, dans le cadre du rapport de situation sur la mise en œuvre du projet de novembre 2013, le fait que 69 pour cent des initiatives sont terminées et que les réductions d'équivalents temps plein ont été réalisées à 90 pour cent. Les initiatives du *Plan d'action économique*, dont la mise en œuvre est en cours, comprennent celles qui dépendent de partenariats stratégiques (par exemple, gains d'efficacité dans la gestion des subventions et des contributions et intégration des programmes). Le prochain rapport de situation sur la mise en œuvre du projet du *Plan d'action économique* est prévu pour mai 2014.

L'analyse des plans de projet et la tenue d'entrevues auprès des responsables de projet de chaque direction générale opérationnelle a permis de conclure que des plans de projet (y compris les objectifs, les cibles et les produits livrables) sont mis en œuvre à l'appui du *Plan d'action économique*.

### **3.3 Contrôles financiers et en matière de ressources humaines**

*Critère de vérification* : Les engagements pris dans le cadre du *Plan d'action économique* sont intégrés aux processus et aux procédures de l'Agence.

Pour assurer la mise en œuvre, il importe que les procédures et processus ministériels établis soient utilisés et, dans certains cas, améliorés afin de fournir l'éventail approprié de contrôles internes. Dans l'approche adoptée par l'Agence, les sous-ministres adjoints sont responsables de la réalisation des engagements financiers et non financiers de la part de leurs directions générales respectives. À cet égard, on a confié aux responsables de projet des directions générales la tâche de veiller à faire avancer les initiatives vers leur pleine mise en œuvre.

Un des contrôles financiers principaux était le retrait par le Bureau du dirigeant principal des finances du financement au début de l'exercice. La vérification a permis de constater que le financement des programmes a été éliminé au début des exercices 2012-2013 et 2013-2014, conformément au calendrier de réaffectation, et n'a relevé aucune irrégularité. Les directions générales ont reçu moins de fonds pour l'activité de programme visée par chaque réaffectation. Ensuite, les agents des programmes visés de chaque direction générale ont élaboré leur mesure de contrôle budgétaire pour les domaines de responsabilité particuliers liés à chaque réaffectation.

Les **séances d'affectation de fonds** et le jour du dépôt du budget sont deux autres mécanismes de contrôle internes utilisés pour assurer une surveillance et prendre des décisions. Ils permettent d'examiner périodiquement les progrès réalisés à l'égard des plans,

des budgets et des investissements/pressions des directions générales et serviront à surveiller les réaffectations et la reddition de comptes, ainsi qu'à prendre des décisions. Lors de la séance d'affectation de fonds de novembre 2013, on a noté la souplesse financière limitée de l'Agence au cours des quatre prochaines années.

En plus d'examens périodiques, le Bureau du dirigeant principal des finances produit des **rapports sur la situation financière**. En préparation au processus de production de rapports sur les écarts financiers, on s'attend à ce que les directions générales mènent un examen détaillé de la gestion des salaires pour veiller à ce que l'on ait procédé à des recouvrements ou qu'on en ait planifié, que les allocations soient consignées comme il se doit, que les prévisions reflètent les frais prévus qui ont une incidence sur l'enveloppe salariale et que les engagements salariaux soient exacts et complets. Il incombe aux responsables des directions générales de fonctionner dans les limites des budgets approuvés pour les salaires, l'exploitation et l'entretien, les subventions et les contributions, ainsi que pour les immobilisations, avec la possibilité de planifier en vue d'une conception organisationnelle finale. Bien que les directions générales soient tenues de rester dans les limites des budgets approuvés, elles peuvent planifier des organigrammes finaux en utilisant un niveau de dépassement de programme de cinq pour cent pour refléter des hypothèses liées au roulement de personnel et d'autres hypothèses de planification.

À la demande de la haute direction, un rapport préliminaire a été produit pour faire le point sur les coûts opérationnels, rapport dans lequel on précise l'écart de pourcentage des dépenses salariales réelles par rapport aux budgets salariaux approuvés. Le rapport initial a montré des écarts entre huit et vingt pour cent, avec des écarts de huit à dix pour cent dans quatre directions générales et de douze à vingt pour cent dans trois directions générales. Le Bureau du dirigeant principal des finances indique que depuis ce temps, le coût des organigrammes finaux a été établi et le service des ressources humaines procède à la mise à jour de Peoplesoft au moyen de cette information. Les résultats de l'établissement des coûts organisationnels finaux doivent être présentés au Comité exécutif dans le cadre d'un exercice de surveillance des salaires.

Un contrôle clé en matière de ressources humaines est le **Comité de gestion de l'effectif**, dont le mandat consiste à contrôler la croissance des salaires et des équivalents temps plein au niveau de l'Agence et à cerner les secteurs où des écarts se sont produits. Le Comité était présidé par un sous-ministre adjoint. Le mandat a été approuvé en décembre 2011 et les critères relatifs à l'examen des présentations au Comité ont été mis à jour en janvier 2012 afin d'inclure des scénarios supplémentaires que le Comité a commencé à examiner. Toutefois, l'examen de la documentation a permis de constater qu'il devait être difficile pour le Comité de s'acquitter de son rôle d'approbation, car il ne disposait pas de ressources humaines et d'informations financières adéquates. Le futur rôle du Comité n'a pas encore été déterminé.

L'Agence a indiqué qu'historiquement, la plupart des directions générales ont transféré des fonds de fonctionnement et d'entretien aux déficits salariaux. Des problèmes de capacité financière pourraient donc surgir après 2014-2015. Par conséquent, l'Agence devrait optimiser son processus de planification opérationnel pour permettre aux directions générales

d'examiner les équivalents temps plein et les salaires autorisés et proposer des changements lors des jours du dépôt du budget. Le Bureau du dirigeant principal des finances indique que ces transferts budgétaires historiques et actuels font l'objet d'un suivi dans le système financier de l'Agence (SAP).

Les observations ci-dessus indiquent que les contrôles financiers et en matière de ressources humaines devraient être améliorés de manière à inclure des données de référence pour les niveaux des équivalents temps plein et les dépenses salariales connexes. Ces renseignements devraient être fondés sur les organigrammes finaux approuvés, y compris les besoins de transférer des fonds provenant du fonctionnement et de l'entretien pour couvrir les besoins salariaux actuels et prévus. Le Bureau du dirigeant principal des finances peut appuyer les directions générales en utilisant le système financier pour fournir une mise à jour du compte des équivalents temps plein et des dépenses salariales au niveau des directions générales, des directions, des activités de programme et des sous-activités. Ces chiffres peuvent être extraits à n'importe quel moment et entrés dans les modèles de compte des équivalents temps plein combinés avec un modèle relatif aux dépenses salariales offrant des renseignements plus détaillés. Le système peut également fournir des données sur l'utilisation des salaires et prévoir des tendances relatives aux dépenses.

En conclusion, les engagements pris dans le cadre du *Plan d'action économique* sont intégrés aux procédures et aux processus ministériels; toutefois, les contrôles internes financiers et en matière de ressources humaines pourraient être améliorés de manière à inclure des données de référence pour les niveaux des équivalents pour réaliser les réductions de coûts prévues au *Plan d'action économique*.

### ***Recommandation 1***

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances élabore et mette en œuvre une approche à la surveillance des équivalents temps plein et des dépenses salariales pour réaliser les objectifs de réduction.*

### ***Réponse de la direction***

La direction souscrit à cette recommandation.

Le Bureau du dirigeant principal des finances (BDPF) mettra en œuvre un processus de surveillance des salaires et des équivalents temps plein, y compris la comparaison aux conceptions organisationnelles approuvées par les directions générales, à des fins de rapport trimestriel au Comité exécutif.

### 3.4 Communication

**Critère de vérification :** *Il y a un plan de communication efficace lié aux actions et aux ressources de l'Agence.*

La prestation de renseignements opportuns, exacts, clairs, objectifs et complets dans les deux langues officielles peut contribuer à la mise en œuvre efficace d'initiatives de changement. Dans son guide sur la gestion des projets, le Secrétariat du Conseil du Trésor indique que « La capacité de communiquer les renseignements appropriés aux parties prenantes influe directement sur la capacité d'une équipe de projet à gérer les attentes des parties prenantes et de l'organisation, à résoudre les problèmes, à prendre des décisions et à y donner suite ».

#### Communications internes

Les communications internes visaient à appuyer l'administrateur général, les directions générales et les fournisseurs de services internes pour préparer le personnel aux changements et à la transformation découlant du *Plan d'action économique* que subit l'Agence et l'en informer.

On a créé une stratégie de communication interne détaillée relativement au *Plan d'action économique*. Les plans de communication comprenaient des objectifs, une approche, un auditoire cible, des échéances, etc. Il y avait des plans de communication interne pour l'information à l'intention des employés à tous les niveaux, ainsi que des plans de communication particuliers relatifs aux courriels, aux séances de discussion ouverte et à l'affichage dans l'intranet. Le rôle et les

responsabilités en matière de communication ont été établis pour les niveaux de gestion de l'organisme, allant du cadre intermédiaire à l'administrateur général. En plus des plans, chaque proposition comprenait une évaluation des risques à l'égard de la communication, en plus d'une stratégie relative aux communications internes et externes et de calendriers de communication.

Après le dépôt du budget fédéral (*Plan d'action économique 2012*), le sous-ministre délégué et l'administrateur en chef de la santé publique ont tenu une webémission afin de présenter les répercussions de ce budget sur l'Agence de la santé publique du Canada. Lors de cette annonce, on a communiqué les réductions de dépenses de l'Agence, ainsi que le processus de réaménagement et de détermination de possibilités pour les employés touchés. Suite à l'annonce de l'administrateur général, chaque direction générale a tenu ses propres réunions avec ses employés pour fournir des renseignements précis sur l'incidence que les initiatives de réduction des coûts auraient sur sa direction générale et ses directions.

En collaboration avec le service des ressources humaines, le service des communications internes a préparé les produits des effectifs afin d'en assurer l'uniformité. Ces outils, guides,

#### Rôle des communications internes

**Administrateur général :** discours, toute vidéoconférence du personnel et séance de discussion ouverte.

**Directions générales :** plans de communication interne, messages au SMA, notes d'allocution et séances de discussion ouvertes.

#### Ressources

**humaines/communications :** Mises à jour à l'intention du directeur général des Ressources humaines, site intranet, trousse d'outils du gestionnaire pour appuyer les notifications aux employés et lettres de notification.

stratégies et références en ligne en matière de gestion des effectifs ont été élaborés pour appuyer les gestionnaires et les employés. Par suite de l'annonce de l'administrateur général, de l'information a été communiquée au personnel au moyen de pages Web dédiées sur le site intranet de l'Agence, ainsi que par courriel et en personne. Le service des communications internes a créé le site intranet sur le réaménagement des effectifs.

Le directeur général des ressources humaines était responsable des courriels et des guides de formation à l'intention des employés. Sa responsabilité comprenait l'élaboration de guides de gestion des effectifs à l'intention des gestionnaires et du personnel des ressources humaines, l'élaboration de processus et d'outils, ainsi que la mise en place d'un service d'assistance téléphonique. De la formation a été élaborée à l'intention des gestionnaires et des employés.

L'examen d'un échantillon des initiatives de réduction des coûts a permis de démontrer la présence de communications internes appropriées avec des plans relatifs à la communication continue avec le personnel en ce qui a trait à la mise en œuvre du *Plan d'action économique* et avec des ressources mises à la disposition des employés touchés. Il y avait des plans relatifs à des stratégies de communication pour les diverses phases du *Plan d'action économique*. Les communications internes étaient bien planifiées et exécutées et un échéancier était associé à chaque tâche. Une stratégie interne distincte a été créée pour les communications avant et après le budget. Elle comprenait des principes directeurs comme la responsabilisation à l'égard des résultats, l'équité, le respect et l'actualité.

### **Communications externes**

L'Agence dessert une population diversifiée et doit veiller à ce qu'il y ait une communication appropriée à l'égard du *Plan d'action économique* avec ses parties prenantes externes, notamment des organismes de promotion de la santé indépendants, diverses associations et des réseaux. Chaque proposition comportait une section relative aux communications externes qui incluait les risques.

Le plan détaillé de communication externe vise chaque direction générale, indiquant les parties prenantes externes, ainsi que la date et le type de contact à établir. Les plans de communication étaient bien documentés dans les plans de mise en œuvre. Il y avait des plans pour demander aux diverses parties prenantes externes d'émettre des commentaires, au besoin. Cela comprenait la disposition voulant que les rapports de situation indiquent les commentaires des parties prenantes et que les mécanismes tiennent compte de la rétroaction reçue. De plus, l'Agence surveillait la rétroaction dans divers médias comme les journaux, la radio et la télévision.

La vérification a permis de constater que l'Agence fournissait des renseignements opportuns, exacts, clairs, objectifs et complets dans les deux langues officielles grâce à des plans de communication interne et externe visant à informer et à aider lors de l'examen stratégique et fonctionnel menant à l'élaboration et à la mise en œuvre continue des initiatives du *Plan d'action économique*.

### 3.5 *Surveillance et rapports*

**Critère de vérification :** *L'Agence dispose de mécanismes pour surveiller les initiatives du Plan d'action économique et en rendre compte.*

La *Politique sur la gestion des projets* du gouvernement indique que les administrateurs généraux sont responsables de surveiller les projets et d'en rendre compte, ainsi que de veiller à ce qu'un régime de contrôle et de surveillance soit instauré.

Toutes les initiatives du *Plan d'action économique* ont des mises à jour du plan de mise en œuvre documentées et comportent des sections sur la surveillance et les rapports à l'égard des progrès. Les directions générales ont transmis les plans au Bureau de la transformation opérationnelle, lequel a exercé une fonction d'examen et de remise en question. En décembre 2011, le plan de mise en œuvre a été présenté au Comité exécutif. Des rapports détaillés et sommaires des initiatives ont été produits en juin et en octobre 2012, ainsi qu'en janvier, en mai et en novembre 2013. Tel qu'il a été mentionné précédemment, le montant des économies est surveillé au moyen du rapport mensuel sur les écarts. Des modifications aux plans de l'Agence, y compris les plans opérationnels, ont été apportées en raison des initiatives du *Plan d'action économique*.

Pour appuyer davantage la surveillance du *Plan d'action économique*, on a créé un **tableau de bord exécutif de la transformation** pour surveiller les progrès et en faire le suivi. Le tableau de bord montre le statut de chaque initiative en ce qui concerne la portée, le calendrier, les ressources financières, les ressources humaines et les risques.

Des rapports de surveillance détaillés ont été produits pour chaque initiative de transformation. Ils contenaient des renseignements clés, y compris les répercussions et les économies, l'état global de la mise en œuvre, des détails sur les dates d'achèvement visées, ainsi que des évaluations des répercussions et des risques. On a produit des rapports de situation pour les indicateurs clés et les étapes réalisées, ainsi que des rapports de surveillance trimestriels pour toutes les initiatives mises en œuvre entre juin 2012 et novembre 2013. Le Comité exécutif a discuté régulièrement des rapports de surveillance de l'initiative de transformation du *Plan d'action économique*. On continue de rendre compte au Comité exécutif des progrès réalisés par rapport aux objectifs de diverses initiatives continues. Cela comprend de l'information sur les réductions des équivalents temps plein et des dépenses salariales, les coûts associés aux réductions et les progrès réalisés dans le cadre d'initiatives particulières. Des questions liées aux risques permanents et aux stratégies d'atténuation ont été soulevées auprès du Comité exécutif et d'autres organismes de gouvernance, y compris le besoin d'améliorer la précision des prévisions salariales et de gérer les dépenses salariales pour respecter les budgets salariaux finaux des directions générales, l'utilisation des fonds de fonctionnement et d'entretien pour couvrir les déficits salariaux et la souplesse réduite pour ce qui est d'agir de la sorte au cours des années à venir.

De plus, il n'existe aucun mécanisme particulier pour surveiller l'incidence des coupures dans la prestation des services. Le Bureau de la transformation opérationnelle a déterminé un certain nombre de préoccupations, y compris un manque de clarté sur la façon dont les directions générales mettront en œuvre leurs initiatives proposées, une tendance à « revenir



aux vieilles méthodes » et des lacunes au niveau de la collaboration et de la planification stratégiques/horizontales. On s'inquiétait que l'élan actuel en faveur du changement puisse s'estomper et il y avait un besoin de continuer à gérer le processus. La décision de conserver le Bureau de la transformation opérationnelle a donc été prise.

Dans la dernière présentation au Comité exécutif effectuée en novembre 2013, on fait état des progrès réalisés dans le cadre des initiatives de transformation restantes et des nouvelles demandes de changement qui doivent être approuvées. On y indique les projets à moyen risque et à risque élevé qui sont sur la bonne voie et on y mentionne que 90 pour cent des activités liées au réaménagement des effectifs sont terminées. Le respect du cadre de gestion des équivalents temps plein et des objectifs se reflète dans les ententes de gestion de rendement relatives aux cadres des directions générales. Le libellé actuel est comme suit : « *Renouveler et transformer les processus opérationnels par la mise en œuvre efficace des mesures de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité mises de l'avant dans le Plan d'action pour la réduction du déficit (PARC) et d'autres initiatives pangouvernementales ou ministérielles, conformément à l'engagement du gouvernement à rétablir l'équilibre budgétaire en 2015.* »

Dans le cadre du *Plan d'action économique*, le Bureau de la transformation opérationnelle exerce une fonction d'examen et de remise en question relativement à la surveillance et aux rapports. On a constaté que le rôle du Bureau de la transformation opérationnelle consiste à exercer une fonction d'examen et de remise en question relativement aux initiatives, ainsi qu'à recueillir et à diffuser de l'information sur le *Plan d'action économique*. On a également constaté que le Bureau demande et reçoit des mises à jour sur les progrès réalisés à l'égard des initiatives. Toutefois, les directions générales ne fournissaient pas toujours de la documentation à l'appui de certains progrès surestimés. Le Bureau indique qu'il joue un rôle consultatif dans la plupart des initiatives et précise que lorsqu'il accroît sa participation, il est en mesure de fournir une fonction d'examen, de remise en question et de validation plus précise (voir la vérification du processus de planification opérationnelle de l'Agence, mars 2014).

Le Bureau indique que l'approche de gestion de projet comporte un mécanisme de clôture des projets. Les responsables ministériels de projet présentent une demande de changement au Bureau de la transformation opérationnelle demandant la clôture d'un projet particulier. Dans le cadre de sa fonction d'examen et de remise en question, le Bureau de la transformation opérationnelle indique qu'il collabore avec les responsables ministériels de projet relativement à l'examen de l'état des initiatives, y compris la validation de leur achèvement. Il mentionne que cette collaboration comprend l'étude de l'achèvement des initiatives, tel qu'il est indiqué dans la demande de changement par rapport à ce qu'il sait à l'égard des progrès réalisés de l'initiative respective. Enfin, lorsque le Bureau recommande la clôture d'une initiative, le rapport de surveillance de la transformation et le tableau de bord exécutif de la transformation en font état. Le Comité exécutif confirmera ensuite la clôture du projet, mettant ainsi fin à l'initiative. Le Bureau indique qu'une fois que le Comité exécutif a confirmé la clôture d'une initiative, il clôt le projet et fournit tous les produits livrables connexes et libère tous les biens. De plus, pour faciliter le transfert de l'information clé de

l'initiative, le Bureau conserve la documentation du projet à des fins d'études dans le cadre de futurs projets.

## C - Conclusion

Pour concrétiser les engagements qu'elle a pris dans le cadre du *Plan d'action économique* qui consiste à réaliser des économies de l'ordre de 68 millions de dollars et de réduire d'environ de 298 les postes d'équivalents temps plein d'ici 2014-2015, l'Agence a dû cerner un certain nombre d'occasions de réaliser des gains d'efficacité dans ses activités et de réorienter ses processus opérationnels et ses plateformes de prestation de services.

L'Agence a examiné les dépenses de programmes directes pour cerner des possibilités de réductions des dépenses au titre du fonctionnement, des subventions et contributions et des immobilisations, tout en assurant l'intégrité des services essentiels. Elle a déterminé douze initiatives pour réaliser les économies souhaitées.

La vérification a permis de constater qu'il y avait un cadre de gouvernance pour le *Plan d'action économique* avec des rôles et des responsabilités bien définis. Les plans de mise en œuvre concernant la transformation des programmes et des services internes, y compris les services partagés, tenaient compte des dépendances internes et externes, de l'analyse des risques, de la mise en œuvre des plans et des stratégies, des échéanciers de mise en œuvre, en plus des formulaires de suivi. Pour la plupart, les engagements pris dans le cadre du *Plan d'action économique* sont intégrés aux processus et aux procédures de l'Agence, mais il faut améliorer les contrôles internes financiers et en matière de ressources humaines pour réaliser les réductions de coûts prévues au *Plan d'action économique*.

Une stratégie de communication détaillée concernant le *Plan d'action économique* a été créée, y compris de l'information à l'intention du personnel et des guides de formation, et il y avait également un plan pour communiquer avec les parties prenantes externes. Il y avait des plans de surveillance et des mécanismes d'établissement de rapports, fournissant à la haute direction des renseignements clés sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

Un processus a été établi pour appuyer la surveillance des dépenses au moyen de rapports mensuels sur les écarts. Un tableau de bord exécutif de la transformation a été créé pour surveiller et suivre les résultats du *Plan d'action économique*. Le Bureau de la transformation opérationnelle indique que l'approche de gestion de projet comporte une fonction d'examen et de remise en question, en plus d'un mécanisme de clôture des projets. Pour appuyer l'uniformité de l'approche et de l'application, ces processus seraient renforcés au moyen de leur documentation et d'une approbation. Le Bureau de la transformation opérationnelle joue un rôle dans l'exécution de la fonction d'examen et de remise en question des initiatives du *Plan d'action économique*, ainsi que de la fonction de clôture des projets, car cela constitue une base de connaissances pour les gestionnaires de projet lors de futurs projets.

Grâce à une bonne gouvernance et planification, l'Agence de la santé publique du Canada a réalisé des progrès envers la mise en œuvre de la plupart de ses engagements pris dans le cadre du *Plan d'action économique*. L'Agence souligne qu'elle a reçu l'approbation de revoir la portée d'un projet lié à des partenariats stratégiques afin que ses engagements soient entièrement mis en œuvre d'ici 2014-2015.

## Annexe A - Secteurs d'intérêt et critères de vérification

<b>Secteurs d'intérêts et critères de vérification - Audit du <i>Plan d'action économique</i> Gouvernance et planification</b>	
<b><i>Secteur d'intérêt 1 : Gouvernance et responsabilisation</i></b>	
1.1 Surveillance	Une surveillance adéquate est en place pour appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .
1.2 Rôles et responsabilités	Il existe des rôles et des responsabilités bien définis pour appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .
<b><i>Secteur d'intérêt 2 : Gestion des risques</i></b>	
2.1 Gestion des risques	Les risques liés à la mise en œuvre du plan sont déterminés, évalués et associés à des stratégies d'atténuation .
<b><i>Secteur d'intérêt 3 : Contrôles internes</i></b>	
3.1 Processus de planification	L'Agence dispose d'un processus de planification efficace pour élaborer le <i>Plan d'action économique</i> .
3.2 Initiatives de réduction des coûts	Les gestionnaires de projets disposent de plans de projet (y compris des objectifs, des cibles et des produits livrables) à l'appui de la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .
3.3 Contrôles financiers et en matière de ressources humaines	Les engagements pris dans le cadre du <i>Plan d'action économique</i> sont intégrés aux processus et aux procédures de l'Agence.
3.4 Communication	Il y a un plan de communication efficace lié aux actions et aux ressources de l'Agence.
3.5 Surveillance et rapports	L'Agence dispose de mécanismes pour surveiller les initiatives du <i>Plan d'action économique</i> et en rendre compte.

## Annexe B - Grille d'évaluation

<b>Grille d'évaluation - Audit du <i>Plan d'action économique</i> Gouvernance et planification</b>			
<b>Critères</b>	<b>Cote</b>	<b>Conclusion</b>	<b>N° de la rec.</b>
<b>Gouvernance et responsabilisation</b>			
1.1 Surveillance	<b>S</b>	Une surveillance adéquate est en place pour appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .	
1.2 Rôles et responsabilités	<b>S</b>	Il y a des rôles et des responsabilités bien définis pour appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .	
<b>Gestion des risques</b>			
2.1 Gestion des risques	<b>S</b>	Les risques liés à la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> sont déterminés, évalués et associés à des stratégies d'atténuation.	
<b>Contrôles internes</b>			
3.1 Processus de planification	<b>S</b>	Il y a un processus de planification rigoureux pour élaborer le <i>Plan d'action économique</i> .	
3.2 Initiatives de réduction des coûts	<b>S</b>	Les gestionnaires de projets disposent de plans de projet (y compris des objectifs, des cibles et des produits livrables) à l'appui de la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .	
3.3 Contrôles financiers et en matière de ressources humaines	<b>AMO</b>	Les engagements pris dans le cadre du <i>Plan d'action économique</i> sont intégrés aux processus et aux procédures de l'Agence, mais les contrôles internes financiers et en matière de ressources humaines pourraient être améliorés.	1
3.4 Communication	<b>S</b>	Il y a un plan de communication efficace lié aux actions de l'Agence pour les parties prenantes externes et des plans de communication et des ressources pour les employés.	
3.5 Surveillance et rapports	<b>AMI</b>	Il y a des mécanismes pour surveiller les initiatives du <i>Plan d'action économique</i> et en rendre compte.	1

<b>S</b>	<b>AMI</b>	<b>AMO</b>	<b>AR</b>	<b>I</b>	<b>IM</b>
Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations requises	Insatisfaisant	Inconnu ou impossible à mesurer