



Agence de la santé
publique du Canada

Public Health
Agency of Canada

Rapport d'audit final

Audit du processus de planification opérationnelle

Juin 2014

Canada

Table des matières

Sommaire	i
A - Introduction	1
1. Contexte	1
2. Objectif de l'audit.....	2
3. Portée de l'audit	2
4. Méthode de l'audit	2
5. Énoncé de conformité.....	3
B - Constatations, recommandations et réponses de la direction	4
1. Gouvernance.....	4
1.1 Objectifs stratégiques.....	4
1.2 Rôles et responsabilités.....	5
1.3 Information utilisée pour la prise de décisions.....	6
2. Gestion des risques.....	9
2.1 Planification des risques	9
3. Contrôles internes.....	9
3.1 Intégration de la planification.....	9
3.2 Outils et lignes directrices.....	13
3.3 Surveillance.....	15
C - Conclusion.....	18
Annexe A – Champs d'enquête précis et critères.....	19
Annexe B – Grille d'évaluation	20
Annexe C – Sommaire des priorités de l'Agence de la santé publique du Canada... 21	
Annexe D – Organigramme et profil de l'organisation	22
Annexe E – Planification intégrée axée sur les risques et schéma d'établissement de rapports	23

Version traduite. En cas de divergence entre le présent texte et le texte anglais, la version anglaise a préséance.

Sommaire

Le greffier du Conseil privé a souligné l'importance de la planification intégrée et considère la planification comme un pilier du renouvellement de la fonction publique. Selon le greffier, la planification est le fondement d'une gestion axée sur l'excellence, et l'on s'attend à ce que les administrateurs généraux intègrent la planification à leurs cultures organisationnelles.

Par le biais du processus de planification opérationnelle, une organisation assure l'harmonisation et l'intégration de ses ressources humaines, financières et immobilières dans le but d'atteindre ses objectifs, ce qui lui permet d'administrer les ressources publiques et d'agir de façon responsable dans l'exécution de ses priorités. Le rythme rapide des changements et l'exécution du mandat des ministères et organismes avec moins de ressources fait de la planification une partie intégrante de la réussite d'une organisation.

Depuis 2008, l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) a mis en œuvre un processus de planification opérationnelle intégrée (POI) pour aligner ses plans sur les priorités, faciliter les relations horizontales à l'échelle de l'Agence, améliorer la prise de décisions de la direction et fournir de l'information permettant la réaffectation des ressources. Ce processus avait pour but de bien saisir l'ensemble des ressources de l'Agence. En mars 2012, un nouveau processus intitulé « processus de planification opérationnelle de l'Agence » a été mis en œuvre pour fournir de l'information plus stratégique et rationalisée, et ce, afin de renforcer les liens avec le Profil de risque ministériel et le Rapport sur les plans et priorités, et servir de fondement aux rapports trimestriels de haut niveau à l'intention du Comité exécutif. Ce processus, qui a abouti à l'établissement du plan opérationnel de l'Agence (POA) pour 2012-2013 et 2013-2014, ciblait davantage les travaux prioritaires à un niveau organisationnel supérieur à celui du processus de POI.

L'audit avait pour but d'évaluer l'efficacité du processus de planification opérationnelle intégrée de l'Agence dans l'élaboration d'un plan cohérent. L'audit a été effectué 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*. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit.

Dans le cadre de l'audit, on a examiné le processus et les pratiques en place pour développer le POA 2013-2014, ce qui a permis de constater que l'Agence s'est efforcée de rationaliser le processus de planification opérationnelle et a élaboré des documents d'orientation. La portée de l'audit était axée sur le processus de planification opérationnelle ayant mené à l'établissement du plan de 2013-2014, mais on a toutefois noté que le processus de planification continue d'évoluer. L'Agence a commencé la mise en œuvre de nombreux changements qui devraient améliorer le produit final, notamment des améliorations aux modèles de planification et un lancement précoce du processus de planification.

Quoique les responsabilités et les rôles aient été définis, il faudra effectuer une remise en question et un examen approfondis des plans des directions générales. L'Agence serait mieux desservie si elle avait davantage recours au plan opérationnel comme outil de gestion pour

illustrer l'affectation de toutes ses ressources dans l'atteinte de ses objectifs. D'autres efforts sont nécessaires pour garantir que le plan opérationnel s'étend à toutes les activités de l'Agence. De plus, il devrait y avoir une meilleure intégration des plans des directions générales et des services internes, de même que d'autres documents de planification ministérielle. Un niveau approprié de détails, des données financières exactes ainsi que des activités régulières de surveillance du POA et d'établissement de rapports amélioreraient la capacité de la direction d'appuyer les décisions de planification continue.

La direction accepte les cinq recommandations visant à renforcer le processus de planification opérationnelle intégrée de l'Agence.

A - Introduction

1. Contexte

La planification opérationnelle est le processus par lequel une organisation transpose annuellement ses priorités et ses objectifs de programme en activités opérationnelles concrètes et efficaces de prestation de programme, de soutien des programmes et de gestion. Elle précise les plans et les priorités du prochain exercice, ainsi que les ressources nécessaires pour exécuter le plan. Elle décrit également la manière dont sont mesurés les progrès à l'égard du rendement et cerne les risques opérationnels importants, les pressions exercées sur les ressources et les stratégies d'atténuation. La composante de gestion financière de la planification opérationnelle a pour résultat une affectation budgétaire initiale approuvée.

La planification intégrée constitue une priorité dans le cadre du renouvellement de la fonction publique depuis 2007-2008. Le greffier du Conseil privé a indiqué qu'une planification intégrée bien faite permet de reconnaître clairement les lacunes au niveau des ressources nécessaires au respect des priorités et de combler ces lacunes en réaménageant le travail, en renforçant la capacité des employés ou en affectant plus d'employés aux tâches à réaliser. Plus récemment, le greffier a insisté sur l'importance de la planification pour appuyer la capacité du gouvernement à gérer les nouveaux enjeux et à prendre des décisions éclairées.

L'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) est l'organisation principale du gouvernement du Canada, chargée de diriger les efforts fédéraux en matière de promotion et d'amélioration de la santé publique au Canada et d'appuyer l'état de préparation nationale dans le but de contrer les menaces à l'égard de la santé publique. Pour ce faire, l'Agence travaille étroitement avec tous les ordres de gouvernement (fédéral, provincial, territorial et municipal) et avec des organisations non gouvernementales afin de renforcer la promotion de la santé et la prévention des maladies, de favoriser la capacité en santé publique, de fournir un leadership scientifique et d'améliorer la sécurité de la santé publique.

En 2013, l'Agence a renouvelé son plan stratégique quinquennal avec le document intitulé *Horizons stratégiques 2013-2018*, qui décrit les priorités de l'Agence et présente le contexte dans lequel les activités et les plans de l'Agence sont élaborés. Il sert également de fondement pour garantir que les programmes et les activités de l'Agence, tel qu'ils sont présentés dans les plans opérationnels des directions générales, continuent de s'aligner sur les priorités de l'Agence. Un sommaire des priorités de l'Agence est présenté à l'[annexe C](#).

Depuis 2008, l'Agence a mis en œuvre un processus de planification opérationnelle intégrée (POI) pour aligner les plans sur les priorités, faciliter les relations horizontales à l'échelle de l'Agence, améliorer la prise de décisions de la direction et fournir de l'information permettant la réaffectation des ressources. Ce processus avait pour but de bien saisir les ressources de l'Agence. En mars 2012, un nouveau processus intitulé « processus de planification opérationnelle de l'Agence » a été mis en œuvre pour fournir de l'information plus stratégique et rationalisée, et ce, afin de renforcer les liens avec le Profil de risque ministériel (PRM) et le Rapport sur les plans et priorités (RPP) de l'Agence et servir de fondement aux rapports trimestriels de haut niveau à l'intention du Comité exécutif (CE). Ce processus, qui a

abouti à l'établissement du plan opérationnel de l'Agence (POA) pour 2012-2013 et 2013-2014, ciblait davantage les travaux prioritaires à un niveau organisationnel supérieur à celui du processus de POI.

La Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales (DGSPAI) de l'Agence est chargée de diriger le processus de planification opérationnelle (voir l'organigramme à l'[annexe D](#)). Il s'agit d'un processus de collaboration auquel participent les directions générales et les secteurs fonctionnels comme les finances, les ressources humaines, la gestion de l'information/technologie de l'information, etc. (voir l'[annexe E](#) pour des détails concernant le processus). Les planificateurs des directions générales et les responsables des secteurs fonctionnels collaborent afin de définir les exigences et d'élaborer les plans définitifs des directions générales. Sont définies dans ces plans les initiatives clés des directions générales (ICDG) devant être réalisées au cours de la période de planification de trois ans, ainsi que les résultats escomptés et les objectifs de rendement. Les plans servent également de fondement à l'établissement de rapports sur les progrès, et sont approuvés par les sous-ministres adjoints (SMA). Ensemble, ces plans des directions générales forment le POA.

2. Objectif de l'audit

L'audit visait à évaluer l'efficacité du processus de planification opérationnelle intégrée de l'Agence.

3. Portée de l'audit

L'audit était axé sur le processus et les pratiques de planification opérationnelle intégrée de l'Agence ayant pour but l'élaboration d'un plan cohérent. L'audit portait sur les contrôles liés au cycle de planification, qui a mené à l'établissement du plan de 2013-2014.

4. Méthode de l'audit

L'audit a évalué si les renseignements fonctionnels (par exemple, locaux, gestion de l'information/technologie de l'information) et les renseignements sur la planification stratégique sont intégrés au processus de planification opérationnelle intégrée de l'Agence; la manière dont les renseignements tirés des plans des directions générales et du profil de risque ministériel sont intégrés dans le plan opérationnel; la manière dont les plans des directions générales sont examinés; et de quelle façon sont surveillés et communiqués les progrès dans le respect des priorités de l'Agence.

Les critères d'audit sont tirés du document intitulé Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion du Bureau du contrôleur général, du Plan opérationnel des directions générales - Guide général et de politiques et lignes directrices particulières du Conseil du Trésor.

L'audit a été mené à l'échelle de l'Agence en empruntant des méthodes telles que des entrevues ainsi qu'un examen des dossiers, de la documentation, des politiques, des normes,

des lignes directrices, des cadres et des plans opérationnels, y compris une analyse comparative, le cas échéant.

5. Énoncé de conformité

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de l'audit, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit. Les constatations et la conclusion de l'audit se fondent sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de l'audit et des critères convenus avec la direction. De plus, les preuves ont été rassemblées conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle d'audit interne*. L'audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme de l'assurance de la qualité et de l'amélioration.

B - Constatations, recommandations et réponses de la direction

1. Gouvernance

1.1 Objectifs stratégiques

Critère d'audit : L'Agence dispose d'un plan opérationnel approuvé et d'activités correspondantes en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le plan opérationnel d'une organisation est élaboré pour servir d'outil de gestion décrivant les initiatives et les activités à entreprendre au cours de l'exercice, facilitant l'affectation des ressources et l'attribution des activités du Ministère et précisant les responsabilités dans l'atteinte des objectifs. Cet outil permet à l'Agence d'assumer sa responsabilité fondamentale en matière de gestion prudente des ressources qui lui sont allouées, et achève les rapports au Parlement (c'est-à-dire la Partie III du Budget des dépenses, comprenant le Rapport sur les plans et priorités (RPP) et le Rapport ministériel sur le rendement [RMR]).

Plus précisément, la planification opérationnelle fournit un cadre uniformisé de planification des ressources visant à illustrer clairement les liens entre les priorités établies, les activités planifiées, les résultats escomptés et l'affectation prévue des ressources de l'organisation.

Les huit plans des directions générales, qui forment ensemble le plan opérationnel de l'Agence (POA), ont été approuvés par les directeurs généraux en juin 2013. Le Comité exécutif (CE) a approuvé les plans à sa réunion du 27 juin 2013.

Le cadre actuel du POA, composé de huit plans distincts des directions générales, constitue une approche raisonnable pour l'Agence puisque celui-ci attribue la responsabilité de respecter les exigences de la planification opérationnelle au niveau décisionnel approprié. Le processus est utilisé pour développer le RPP et le RMR.

L'audit a permis d'observer que les plans des directions générales tiennent compte des activités choisies en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'Agence. Les directeurs généraux ont désigné ces activités comme les points saillants de la planification du RPP, et les initiatives clés des directions générales (ICDG) comme les travaux prioritaires importants dans l'atteinte des résultats escomptés. Toutefois, les initiatives représentent uniquement une partie des ressources de l'Agence. Le reste des ressources est affecté aux activités permanentes. Par conséquent, l'utilisation des plans opérationnels comme outil de gestion était limitée.

En conclusion, l'Agence dispose d'un plan opérationnel approuvé qui ne tient pas compte de toutes les initiatives clés et des ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques (voir la [recommandation 1](#)).

1.2 Rôles et responsabilités

Critère d'audit : *Les rôles et responsabilités sont documentés et communiqués aux principaux intervenants.*

Ce sont normalement les sous-ministres adjoints responsables ou les directeurs généraux qui préparent les plans opérationnels pour une période de planification particulière, ce qui comprend la définition des priorités, des stratégies et des plans principaux, les éléments essentiels de la mesure du rendement et de l'atteinte des résultats établis ainsi que le niveau de ressources consacrées à chacune des activités de programme en vue d'atteindre les résultats escomptés, tels qu'approuvés dans la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR).

Le mandat du Comité des responsables de la planification des directions générales et le guide général de la planification opérationnelle de l'Agence mettent en évidence et définissent tous deux les rôles et les responsabilités du personnel de l'Agence participant au processus de planification opérationnelle.

Les SMA ou les équivalents sont chargés de travailler étroitement avec leurs équipes de planification pour respecter les exigences du POA et veiller à ce que les plans des directions générales soient réalistes et réalisables, puisqu'ils sont responsables, au bout du compte, de la qualité et de l'exécution en temps opportun de leurs plans opérationnels. Les SMA doivent également examiner et approuver le plan opérationnel de la direction générale (PODG) avant qu'il ne soit présenté à la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales (DGPSPAI), laquelle a la responsabilité générale de coordonner le processus et de regrouper toutes les données de la direction générale dans le POA.

Les responsables de la planification de la direction générale sont chargés :

- de diffuser au sein la direction générale l'information provenant de la planification ministérielle;
- de veiller à ce que les échéanciers du POA soient respectés;
- de faciliter la collaboration entre la direction générale et les services internes/partagés;
- d'effectuer un examen de l'assurance de la qualité du plan opérationnel de la direction générale avant de le présenter au SMA aux fins d'approbation;
- de transmettre le plan opérationnel de la direction générale approuvé par le SMA à la DGPSPAI.

La Direction de la planification opérationnelle, de la production de rapports et de la gestion du risque (DPOPRGR) est responsable :

- de mettre en œuvre le processus de planification;
- d'établir les échéanciers;
- d'élaborer les méthodes et les modèles de planification;
- de communiquer l'information pertinente aux responsables de la planification des directions générales;
- d'effectuer un examen de l'assurance de la qualité des PODG afin de s'assurer qu'ils sont soumis dans un format acceptable et que l'information requise s'y trouve.

Le Bureau du dirigeant principal des finances (BDPF) est responsable de fournir et de vérifier l'information budgétaire générale présentée dans les plans opérationnels.

L'élaboration du POA 2013-2014 a été réalisée dans un contexte de changement, notamment le regroupement des fonctions de services internes avec Santé Canada et la création du partenariat de services partagés (PSP). Conformément à l'Entente-cadre (l'Entente) du PSP, les fonctions et les ressources suivantes, relevant du sous-ministre de la Santé, fourniront des services tant à l'Agence qu'à Santé Canada : ressources humaines, sécurité, gestion des installations, gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI), l'accès à l'information et protection des renseignements privés (AIPRP), communications et comptabilité et approvisionnement. De plus, les fonctions et les ressources de vérification et d'évaluation, qui relèvent de l'administrateur en chef de la santé publique, fourniront des services à l'Agence et à Santé Canada. Les deux administrateurs généraux seront pleinement responsables et imputables de l'exécution de leur mandat et de l'atteinte des résultats auprès de la population canadienne dans tous les secteurs prévus dans l'Entente. L'Entente est régie par le Comité exécutif du Portefeuille (CEP), composé de membres de la haute direction des deux organisations. Il importe de noter que le CEP est appuyé par des groupes de travail dont les responsabilités précises comprennent la planification, l'établissement des priorités et la coordination dans chaque secteur fonctionnel et de programme prévu dans le PSP.

En conclusion, même si les responsabilités et les rôles ont été définis et communiqués aux principaux intervenants, la DPOPRGR aurait avantage, dans le cadre de sa responsabilité relative à l'assurance de la qualité, à veiller à ce que les secteurs de dépendance interne soient appuyés par les parties respectives des directions générales et des services internes/partagés (voir la [recommandation 5](#)).

1.3 Information utilisée pour la prise de décisions

Critère d'audit : La direction reçoit des renseignements opportuns, complets et précis pour appuyer les décisions de planification continue.

Le POA est un processus qui permet de fournir des renseignements financiers et non financiers pour appuyer les activités de l'Agence jugées importantes dans la réalisation du mandat de l'Agence et l'atteinte des objectifs stratégiques connexes. À cet égard, le POA s'avère un outil utile pour appuyer les décisions de planification.

Le processus de POA pour 2013-2014 a été lancé en février 2013, et le POA final a été approuvé le 27 juin 2013 par le CE. Les plans des directions générales ciblaient principalement les activités choisies des directions générales visant à atteindre des objectifs précis de l'Agence. On y présentait de l'information limitée sur les activités permanentes des directions générales représentant la majeure partie de leurs dépenses prévues.

Le total des dépenses prévues a été établi pour chacune des activités choisies de même que des liens vers des éléments de programme. Toutefois, l'information financière connexe n'a pas été fournie, à savoir salaires, fonctionnement et entretien (F et E), services professionnels, capitaux et subventions et contributions (S et C). La capacité d'équivalents temps plein (ETP) nécessaire pour réaliser les activités choisies n'étaient également pas fournie, rendant plus

difficiles la quantification et la production exacte de rapports sur les plans et limitant la capacité d'éclairer la prise de décisions.

L'audit a également permis de constater que les plans opérationnels des fonctions de services internes ne faisaient pas partie du POA. Par conséquent, la haute direction n'a pas été informée de l'utilisation des ressources des fonctions de services internes à l'appui de la prestation des programmes de l'Agence. Pour que les renseignements servant à la planification appuient la prise de décisions, il importe d'assurer l'intégration de tous les renseignements requis dans les plans opérationnels de façon à aligner les ressources de services internes sur les objectifs opérationnels. Cet aspect est abordé plus en détail à la [section 3.1](#).

L'audit a aussi permis de relever des erreurs dans certains plans des directions générales, telles que des erreurs de calcul et le fait que le total des dépenses déclaré dans le RPP ne correspond pas au total des dépenses des huit plans des directions générales.

L'Agence tirerait avantage à entamer un processus de planification précoce, à fournir un niveau approprié de détails dans les plans, à présenter des renseignements exhaustifs sur les services internes ainsi qu'à assurer l'exactitude des renseignements en vue d'appuyer la prise de décisions de planification continue.

Recommandation 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales, en collaboration avec les directeurs généraux, élabore un plan opérationnel de l'Agence qui tient compte de toutes les initiatives clés et des ressources pour appuyer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Agence.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

En 2013-2014, alors qu'il s'agissait d'une année de gestion du changement, les membres du Comité exécutif ont décidé de souligner plus particulièrement les initiatives clés des directions générales dans le plan opérationnel. Le résultat, auquel on s'attendait, a été un plan axé sur les modifications importantes à l'utilisation des ressources et à la manière dont les activités des directions générales appuyaient les priorités principales.

Pour 2014-2015, la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales (DGPSPAI) est revenue à un processus d'établissement du plan opérationnel de l'Agence (POA) plus typique ayant pour but d'intégrer toutes les ressources de l'Agence à un niveau stratégique.

Le plan opérationnel de l'Agence tiendra compte de l'utilisation de toutes les ressources de l'Agence à un niveau stratégique.

L'Agence développera une analyse sommaire de tous les plans opérationnels organisationnels.

Recommandation 2

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances s'assure de l'exhaustivité et de l'exactitude de l'information financière figurant dans les plans opérationnels de l'Agence.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Le plan opérationnel de l'Agence (POA) de 2014-2015 tiendra compte de l'ensemble des ressources de l'Agence. De plus, le dirigeant principal des finances (DPF) fournira une assurance de la qualité (AQ) pour confirmer que les ressources de l'Agence sont alignées sur les plans budgétaires organisationnels.

Le DPF vérifiera que l'information financière figurant dans le POA est exacte et se rapporte aux plans organisationnels correspondants aux budgets.

2. Gestion des risques

2.1 Planification des risques

Critère d'audit : Le processus de planification opérationnelle intègre des mesures pour cerner, atténuer et communiquer les risques (par exemple, risque sur les plans financiers, de la réputation, de la conformité, etc.) susceptibles d'influer sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

Parmi les éléments importants de la planification intégrée, mentionnons la détermination des risques susceptibles d'influer sur la réalisation des priorités de l'Agence, et l'élaboration de mesures d'atténuation pour aborder ces risques. On peut ainsi éclairer la prise de décisions de la haute direction et veiller à affecter les ressources appropriées pour traiter ces risques.

Chaque année, l'Agence effectue une évaluation des risques et élabore des stratégies d'atténuation pour les risques importants, qui sont documentés dans le Profil de risque ministériel (PRM) de l'Agence. Dans le cadre du cycle de planification de 2013-2014, cette évaluation a été réalisée en novembre 2012.

Au moyen d'un examen des plans opérationnels des directions générales, l'audit a permis de déterminer que 82 % des stratégies d'atténuation des risques présentées dans le PRM étaient intégrées aux plans des directions générales et que 18 % ne l'étaient pas.

Comme ces stratégies d'atténuation des risques visent à garantir une gestion appropriée des risques ministériels, il importe de les intégrer pleinement au plan opérationnel (voir la [recommandation 3](#)). On a ainsi l'assurance que toutes les stratégies d'atténuation approuvées seront mises en œuvre. De plus, le plan sert à garantir que l'on affecte suffisamment de ressources aux stratégies ou que les risques sont autrement abordés grâce à des décisions de la haute direction, et permet à la direction de surveiller l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques.

3. Contrôles internes

3.1 Intégration de la planification

Critère d'audit : Le processus de planification opérationnelle englobe les plans détaillés des directions générales et des fonctions (finances, ressources humaines, gestion de l'information et technologie de l'information, approvisionnement, locaux et communications) et intègre l'information importante tirée du Profil de risque ministériel et du Plan d'investissement.

La planification opérationnelle permet à la direction de mieux comprendre la manière dont ses ressources seront utilisées pour atteindre les objectifs de l'Agence. Elle crée un portrait cohérent de l'intégration de ses diverses parties et précise la manière dont elles travailleront ensemble pour appuyer les priorités stratégiques de l'organisation. Elle est conçue comme un outil de gestion pour faciliter la coordination des ressources du Ministère.

Le POA est fondé sur l'harmonisation verticale de la planification stratégique et opérationnelle ainsi que sur l'intégration horizontale des fonctions des finances, des

ressources humaines, de la GI/TI ainsi que d'autres fonctions de services internes/partagés. Ce concept est présenté à la figure 1.

I **Figure 1 : Harmonisation verticale et horizontale de la planification stratégique et opérationnelle**



Source : Plan opérationnel des directions générales - Guide général 2013-2014

Information financière

Le POA présente les dépenses totales pour les trois prochaines années, par direction générale. Une direction générale a présenté l'information selon l'architecture d'alignement des programmes (AAP), jusqu'au niveau de la sous-activité de programme. Les directions générales n'étaient pas tenues de fournir un profil des dépenses par salaires et avantages sociaux, F et E, capital, et S et C. Le POA présente également les dépenses totales pour chacune des activités choisies (points saillants du RPP et principales activités des directions générales) par AAP (sous-programme). Le POA serait renforcé si l'on mettait à jour le guide de planification pour fournir à l'Agence de l'information financière plus complète (voir la [recommandation 4](#)).

Information non financière

L'information non financière donne un aperçu de la gestion organisationnelle, éclaire les stratégies et engendre des prises de décisions plus éclairées. Le POA devrait fournir cette information à l'égard des exigences des services internes (c'est-à-dire, ressources humaines, GI/TI, approvisionnement, locaux et communications) ainsi que de la planification des investissements et des mesures d'atténuation des risques.

Services internes – ressources humaines. La Direction des ressources humaines (DRH) a participé dès le début aux exercices de planification opérationnelle de l'Agence en fournissant des commentaires sur l'élaboration du Guide sur le POA et en définissant les exigences en matière de renseignements. Dans le cadre des exercices de planification opérationnelle, on a demandé aux directions générales de fournir des renseignements sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines (RH) et sur les mesures ayant une incidence importante sur les activités opérationnelles (comme la rétention et la mobilité du personnel, l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, le moral et le bien-être des employés, etc.), de même que sur les besoins prévus en dotation, afin de décrire clairement la composition des employés par rapport à la passation de marchés de services professionnels prévue dans les activités de programme.

Toutefois, comme l'Agence se trouvait au beau milieu d'un exercice de gestion des postes vacants visant à recueillir des données sur la dotation prévue pour toute l'année de planification, l'audit a permis de constater que les plans des directions générales présentaient uniquement les enjeux et les mesures liés aux RH. Rien ne prouvait que ces données aient été examinées et validées auprès de l'autorité fonctionnelle responsable. Le POA ne comprenait pas de plan fonctionnel des RH. Par conséquent, rien ne prouve que la fonction des services de RH puisse appuyer pleinement les activités et la prestation des programmes.

Services internes – autres (approvisionnement, locaux, GI/TI et communications). On explique dans le guide sur le POA que des données sur d'autres exigences relatives aux services internes seraient recueillies par des processus distincts. Il importe de noter que certaines directions générales ont décrit quelques-unes de ces exigences en matière de services internes dans le POA. Toutefois, rien ne démontre que ces informations ont été examinées et validées auprès des autorités fonctionnelles responsables. Par conséquent, il n'est pas démontré que cette fonction de services internes peut appuyer pleinement les activités et la prestation des programmes.

Exigences relatives à la planification des investissements. Les directions générales ont défini plusieurs projets dans leurs plans du POA, mais ces derniers ne comprenaient pas tous les projets définis dans le plan d'investissement de l'Agence. La planification des directions générales serait mieux intégrée en alignant le processus décisionnel sur le processus de planification.

Un POA devrait comprendre tous les objectifs des directions générales et définir les exigences connexes en matière de services de soutien fonctionnels et autres services internes. Toutefois, dans le cadre de l'audit, on a constaté que les documents du POA des directions générales ne comprenaient pas de données pour les fonctions de services internes du PSP. Des améliorations sont nécessaires pour intégrer la planification fonctionnelle et des directions générales, aussi bien pour les programmes que pour les services internes/PSP des directions générales. Dans le cadre du processus de planification de 2014-2015, il importe de noter que la DPOPRGR prend des mesures pour améliorer l'intégration des données dans le processus de planification, notamment la mise à jour du modèle de planification.

Recommandation 3

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales, travaille en collaboration avec les directeurs généraux afin de garantir que :

- *le soutien des services internes à l'Agence est reflété dans le plan opérationnel de l'Agence;*
- *le plan opérationnel de l'Agence intègre toutes les données du Profil de risque ministériel et du Plan d'investissement de l'Agence.*

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

L'exercice 2012-2013, sur lequel a porté l'audit, était la première année du partenariat de services partagés (PSP) de Santé Canada et de l'Agence. Il s'agissait d'une année de transition pour l'Agence, Santé Canada et le PSP.

Conformément à l'Entente du PSP, les ressources sont regroupées, et les responsabilités relatives à la prestation de services internes sont partagées entre Santé Canada et l'Agence. Même si Santé Canada est responsable sur le plan administratif de certains services internes, l'Agence doit continuer de s'assurer que les services partagés répondent aux besoins des programmes de l'Agence. Les deux administrateurs généraux demeurent pleinement responsables et imputables de l'exécution de leur mandat.

L'Agence et les fonctions des services internes, conformément au PSP, travailleront de concert pour veiller à ce que les plans opérationnels reflètent les exigences en matière de services internes.

L'Agence garantira l'intégration et l'exactitude des données liées aux risques et aux investissements en améliorant les documents et les outils de planification.

3.2 Outils et lignes directrices

Critère d'audit : Des outils et des lignes directrices sont fournis pour appuyer le processus de planification opérationnelle intégrée.

L'élaboration d'un plan opérationnel exige la collecte de renseignements auprès de plusieurs intervenants et sources. Pour garantir la collecte du niveau approprié de renseignements, des lignes directrices claires et des outils appropriés sont nécessaires.

La DPOPRGR a élaboré plusieurs documents d'orientation, notamment le guide général sur le POA, une foire aux questions sur le POA et le lexique du POA. Ensemble, ces documents fournissent des explications sur la méthode et les exigences du processus de planification de

l'Agence. De plus, des modèles de planification ont été élaborés pour faciliter la collecte de renseignements auprès des directions générales.

Selon le guide sur le POA et les outils connexes, les directions générales devaient fournir un profil des dépenses prévues, dans lequel sont présentées en détail les dépenses prévues globales de la direction générale pour les trois prochains exercices, ainsi qu'une estimation du pourcentage des finances que représente chaque point saillant de la planification du RPP ou chaque activité principale de la direction générale par rapport à son budget total. La haute direction a reçu de l'information financière limitée, étant donné que la plupart des directions générales ont fourni les dépenses totales pour les trois prochains exercices par direction générale plutôt que par AAP. De plus, quelques directions générales ont fourni les dépenses totales par salaires et avantages sociaux, F et E, capital, et S et C.

Le guide sur le POA exhortait les directions générales de définir les points saillants de la planification du RPP et leurs principales activités, ainsi que de fournir l'information requise par les groupes habilitants des services internes/partagés pour appuyer la planification intégrée. Les points saillants de la planification du RPP et les principales activités des directions générales sont définis comme des travaux prioritaires importants pour atteindre les résultats escomptés. Toutefois, dans le guide sur le POA, on note également qu'un point saillant de la planification du RPP ou d'une initiative clé d'une direction générale ne représente pas un travail continu ni ne constitue-t-elle une politique ou un programme. En raison de cette ligne directrice, les plans des directions générales ciblaient principalement les points saillants de la planification du RPP et les principales activités des directions générales, et n'ont pas reflété pleinement les activités et les ressources connexes visant à atteindre les objectifs stratégiques de l'Agence. De plus, pour une majorité des exigences en matière de services internes (comme les locaux, l'approvisionnement, la GI/TI et les communications), il était expliqué dans le guide que les données seraient recueillies au moyen de processus distincts. L'audit n'a révélé aucune preuve que ces processus étaient communiqués aux directions générales. Par conséquent, la plupart des plans des directions générales ne comprenaient pas les données nécessaires pour habilitier les groupes de services internes/partagés à appuyer la planification intégrée ou à déterminer les besoins précis de la direction générale.

Les membres d'un comité des responsables de la planification des directions générales se sont réunis régulièrement pour discuter des exigences et des enjeux relatifs à la planification et offrir une orientation continue et des précisions tout au long du processus de planification. Toutefois, l'audit a permis de constater que les fonctions de services internes du PSP n'ont pas participé aux réunions du comité liées au processus du POA.

Le modèle du POA utilisé pour recueillir les données sur la planification des directions générales était en format MS Word, ce qui ne permet pas de procéder à l'assurance de la qualité des données numériques. Il en a donc résulté des incohérences dans les plans opérationnels des directions générales, telles qu'une utilisation incohérente de tableaux pour présenter les données des directions générales ou des erreurs de calcul dans ces tableaux.

En conclusion, des améliorations aux outils existants sont nécessaires pour appuyer davantage les exercices de planification opérationnelle et préciser la manière dont les besoins de l'Agence en matière de services internes sont communiqués aux responsables des services partagés.

Recommandation 4

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales, améliore les outils existants afin de faciliter la collecte, le regroupement et l'uniformité des renseignements servant à la planification et fournisse des directives aux directions générales à l'égard des services internes requis des fournisseurs de services partagés.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

L'Agence examinera le recours à de nouveaux outils de renseignements opérationnels (RO), notamment un outil de RO d'entreprise en cours d'élaboration, afin d'améliorer la collecte, le regroupement et l'uniformité des renseignements servant à la planification. Dans l'intervalle, la DGSPAI travaillera avec les directions générales pour améliorer les outils existants. Ces travaux seront éclairés par un examen du POA après 2014-2015 avec les responsables de la planification des directions générales.

En tant que précurseurs de nouveaux processus, les outils de RO seront examinés et mis à jour en tenant compte des leçons apprises de l'exercice 2014-2015, des pratiques exemplaires et des efficacies, afin de permettre le regroupement efficace et l'uniformité des renseignements des directions générales servant à la planification.

L'Agence examinera le recours à de nouveaux outils de RO pour améliorer la collecte, le regroupement et l'uniformité des renseignements servant à la planification. En particulier, l'Agence examinera les outils automatisés d'autres ministères pour déterminer le système optimal pour les besoins de l'Agence.

3.3 Surveillance

Critère d'audit : *La direction surveille le rendement actuel par rapport aux résultats prévus, apporte des changements s'il y a lieu et rend compte des progrès à l'égard de la réalisation des priorités de l'Agence.*

Avant d'effectuer une surveillance périodique des progrès du POA, un examen et une remise en question appropriés du plan opérationnel doivent être effectués avant qu'il ne soit approuvé par le CE. L'audit a permis de constater qu'un examen et une remise en question plus approfondis doivent être effectués. Par exemple, il pourrait s'agir de vérifier que les données ministérielles comprises dans les divers plans opérationnels des directions générales sont exactes, et que les produits livrables déterminés seront mesurables et pourront être

communiqués au cours de l'exercice. Ce n'est pas complètement le cas à l'heure actuelle, puisque l'audit a trouvé des erreurs dans certains plans des directions générales telles que des erreurs de calcul et des stratégies manquantes sur l'atténuation des risques ministériels. De plus, comme il est fait mention à la [section 1.2](#), la DPOPRGR effectue actuellement un examen de l'assurance de la qualité des PODG afin de s'assurer qu'ils sont soumis dans un format acceptable et que l'information requise s'y trouve. La DPOPRGR aurait également avantage, dans le cadre de sa responsabilité relativement à l'assurance de la qualité, de veiller à ce que les secteurs de dépendance internes, comme les activités de programme horizontales ou les exigences opérationnelles pour les services internes, soient bien décrits par direction générale et communiqués aux fournisseurs de services partagés en temps opportun.

Un mécanisme doit être en place pour surveiller les priorités opérationnelles définies et en rendre compte. Si la surveillance des résultats révèle en temps opportun des problèmes ou des occasions, la direction peut alors utiliser cette information pour apporter des changements proactifs aux priorités et aux affectations de ressources pendant l'année.

Dans le cadre de l'audit, on a remarqué qu'aucune surveillance ni production de rapports trimestriels ou au milieu de l'exercice n'avait été effectuée pour l'exercice 2013-2014. La direction a expliqué que la surveillance et la production de rapports n'avaient pas été réalisées en raison d'un manque de capacité dans la DPOPRGR et la communauté de planification de l'Agence, et qu'il y avait un désir de mobiliser ces ressources pour renforcer la méthode de planification pour le prochain exercice. Il importe de noter que l'Agence a utilisé des séances d'affectation de fonds pour apporter des changements aux ressources financières pendant l'année. Les séances d'affectation de fonds donnent l'occasion aux directions générales de cerner les pressions et les risques financiers et de réaffecter les ressources financières en fonction des besoins. Toutefois, les séances d'affectation de fonds ne renvoyaient pas toujours directement les plans opérationnels aux objectifs opérationnels.

En raison de l'absence de surveillance du rendement actuel par rapport aux résultats prévus tout au long de l'exercice, l'Agence pourrait ne pas être en mesure d'intervenir en temps opportun pour aborder les priorités ne respectant pas les objectifs de rendement.

Recommandation 5

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales, en collaboration avec les directeurs généraux :

- *effectue une surveillance et une remise en question plus approfondies des présentations de plans des directions générales afin d'en assurer l'exhaustivité et l'exactitude;*
- *surveille et rend compte régulièrement au Comité exécutif des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats opérationnels.*

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Un examen du POA de 2014-2015 sera effectué dans le but d'éclairer les améliorations apportées aux fonctions de surveillance et de remise en question. On prêtera attention à l'harmonisation des rapports d'étape du POA avec les séances d'affectation de fonds et le moment où sont présentés au CE les rapports d'étape sur l'information financière.

Éclairées par l'examen du POA de 2014-2015, les améliorations déterminées seront apportées afin de renforcer la surveillance des fonctions de planification et d'établissement de rapports, de remise en question et d'assurance de la qualité.

L'Agence établira un calendrier annuel pour la surveillance régulière et l'établissement de rapports à l'intention du CE, y compris les séances d'affectation de fonds.

C - Conclusion

La planification permet l'administration des ressources et la responsabilisation du rendement par l'entremise de l'alignement des ressources sur les priorités et les mesures de rendement. Il s'agit d'un processus de collaboration qui exige la contribution de tous les secteurs de l'organisation, y compris la haute direction, pour établir les lignes directrices, des secteurs de programme pour définir les exigences du travail et des secteurs de services internes pour appuyer le travail des secteurs de programme. C'est au moyen des exercices de planification opérationnelle que tous les commentaires sont regroupés et intégrés dans un plan d'action uniforme illustrant la manière que l'organisation a l'intention d'utiliser ses ressources humaines et financières ainsi que ses immobilisations pour atteindre les objectifs établis pour l'année.

Le greffier du Conseil privé a souligné l'importance de la planification intégrée, qu'il qualifie de pilier du renouvellement de la fonction publique. La *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du Conseil du Trésor exige des ministères et organismes qu'ils mettent en place un cadre permettant aux gestionnaires de s'engager à obtenir les résultats qu'ils prévoient atteindre avec les ressources qui leur sont affectées et pour lesquels ils doivent produire des rapports, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère. Ce faisant, les ministères et organismes peuvent gérer, prendre des décisions et rendre des comptes par rapport aux résultats.

La planification pour l'exercice 2013-2014 a été réalisée dans un contexte de changement et de réduction budgétaire où les ministères et organismes devaient remplir leur mission avec moins de ressources. Il y a eu notamment une réduction de la main-d'œuvre découlant du budget de 2012, ainsi qu'une consolidation des fonctions de services internes pour Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) conformément Partenariat des services partagés (PSP). En raison de ces types de pressions sur les ressources de l'organisation, des exercices rigoureux de planification opérationnelle sont importants.

L'Agence s'efforce de rationaliser son processus de planification et porte une attention particulière aux priorités stratégiques. D'autres améliorations sont nécessaires pour renforcer le processus de planification opérationnelle intégrée, notamment :

- l'élaboration d'un plan opérationnel qui reflète toutes les activités principales et les ressources à l'appui de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Agence;
- l'intégration, l'intégralité et l'exactitude des plans des directions générales et des services internes ainsi que l'intégration complète des renseignements importants liés à d'autres documents de planification ministérielle;
- l'intégralité et l'exactitude des données financières dans le plan opérationnel de l'Agence (POA);
- la mise à jour des documents d'orientation et des outils;
- le renforcement de l'examen et de la remise en question des plans des directions générales afin de garantir leur exactitude avant leur approbation; et
- la surveillance et la production régulière de rapports à l'intention du comité exécutif sur les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats opérationnels.

Annexe A – Champs d'enquête précis et critères

Audit du processus de planification opérationnelle	
Titre du critère	Critère d'audit
Champ d'enquête 1 : Gouvernance	
1.1 Objectifs stratégiques ^{1, 5}	L'Agence dispose d'un plan opérationnel approuvé et d'activités correspondantes en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.
1.2 Rôles et responsabilités ¹	Les rôles et responsabilités sont documentés et communiqués aux principaux intervenants.
1.3 Information utilisée pour la prise de décisions ^{1, 2, 3}	La direction reçoit des renseignements opportuns, complets et précis pour appuyer les décisions de planification continue.
Champ d'enquête 2 : Gestion des risques	
2.1 Planification des risques ^{1, 3, 4}	Le processus de planification opérationnelle intègre des mesures pour cerner, atténuer et communiquer les risques (par exemple, risques sur les plans financier, de la réputation, de la conformité, etc.) susceptibles d'influer sur sa capacité à atteindre ses objectifs.
Champ d'enquête 3 : Contrôle interne	
3.1 Intégration de la planification ^{1, 4, 5}	Le processus de planification opérationnelle englobe les plans détaillés des directions générales et des fonctions (finances, ressources humaines, gestion de l'information et technologie de l'information, approvisionnement, locaux et communications) et intègre l'information importante tirée du Profil de risque ministériel et du Plan d'investissement.
3.2 Outils et lignes directrices ^{1, 5}	Des outils et des lignes directrices sont fournis pour appuyer le processus de planification opérationnelle intégrée.
3.3 Surveillance ^{2, 5}	La direction surveille le rendement actuel par rapport aux résultats prévus, apporte des changements s'il y a lieu et rend compte des progrès à l'égard de la réalisation des priorités de l'Agence.

¹ Critères de vérification interne liés au Cadre de responsabilisation de gestion du Bureau du contrôleur général

² *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers* du Conseil du Trésor

³ *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du Conseil du Trésor

⁴ *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du Conseil du Trésor

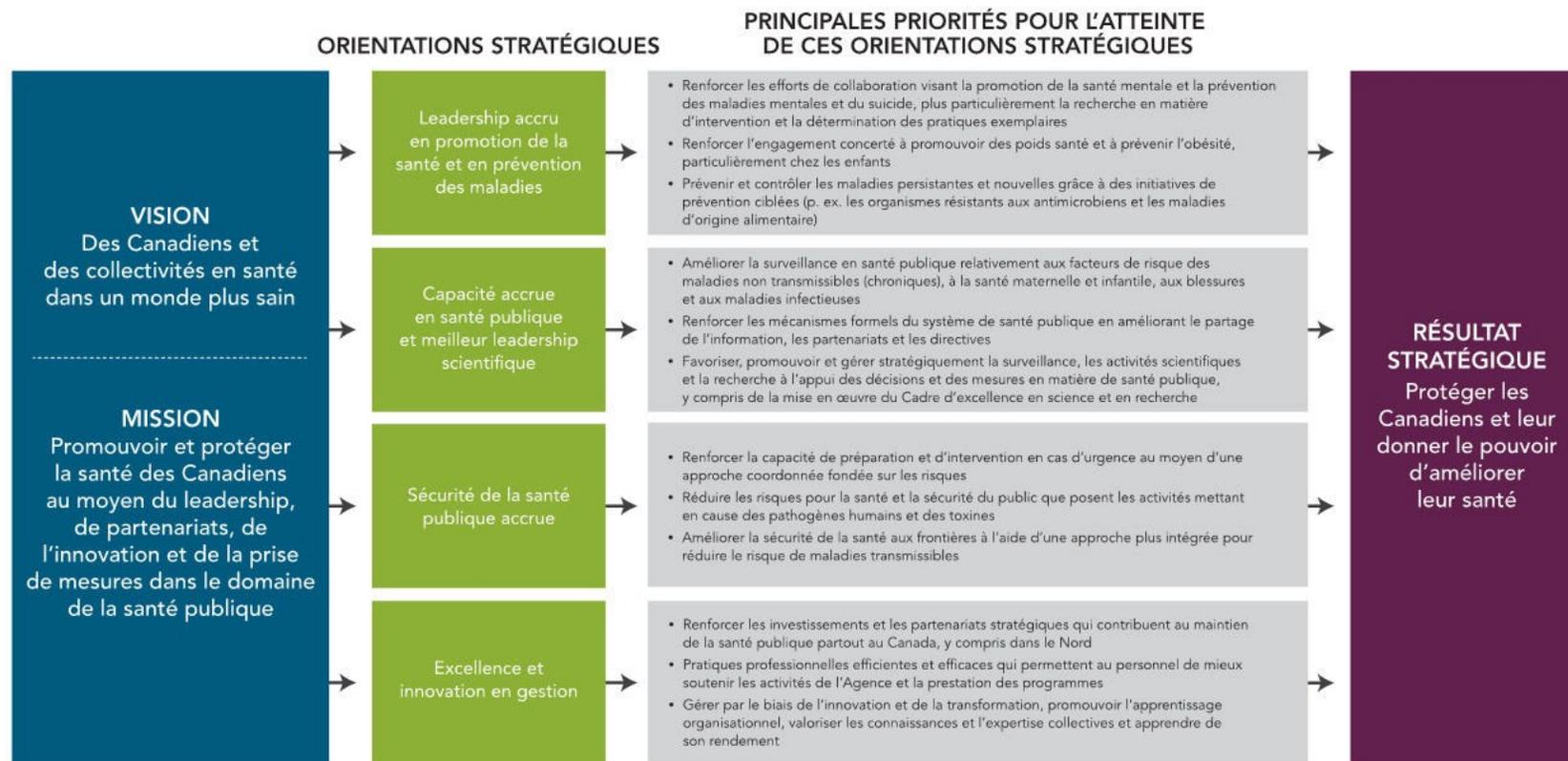
⁵ Plan opérationnel des directions générales - Guide général, 2013-2014, Agence de la santé publique du Canada

Annexe B – Grille d'évaluation

Audit du processus de planification opérationnelle			
Critère	Cote	Conclusion	N° de la rec.
Gouvernance			
1.1 Objectifs stratégiques	Améliorations modérées requises	L'Agence dispose d'un plan opérationnel approuvé qui ne tient pas compte de toutes les initiatives clés et des ressources visant l'atteinte de ses objectifs.	Voir rec. n° 1
1.2 Rôles et responsabilités	Améliorations mineures requises	Les responsabilités et les rôles sont définis et communiqués aux principaux intervenants. L'Agence aurait avantage à faire en sorte que la DPOPRGR veille à ce que les secteurs de dépendance interne soient appuyés par les parties respectives des directions générales et des services internes/partagés.	Voir rec. n° 5
1.3 Information utilisée pour la prise de décisions	Améliorations modérées requises	L'Agence tirerait avantage à entamer un processus de planification précoce, à fournir un niveau approprié de détails dans les plans, à présenter des renseignements exhaustifs sur les services internes, ainsi qu'à assurer l'exactitude des renseignements. Ces améliorations fourniront à la direction des renseignements opportuns, complets et précis pour prendre des décisions de planification continue.	1, 2
Gestion des risques			
2.1 Planification des risques	Améliorations modérées requises	Même si l'Agence a cerné les risques importants dans les plans des directions générales, les stratégies d'atténuation n'ont pas toutes été pleinement intégrées aux plans.	Voir rec. n° 3
Contrôles internes			
3.1 Intégration de la planification	Améliorations requises	Le POA doit intégrer les exigences en matière de services internes de l'Agence et doit être mieux intégré au Profil de risque ministériel et au Plan d'investissement de l'Agence.	3 Voir rec. n° 4
3.2 Outils et lignes directrices	Améliorations modérées requises	Des améliorations aux outils existants sont nécessaires pour appuyer davantage l'exercice de planification opérationnelle et préciser la manière dont les besoins de l'Agence en matière de services internes sont communiqués aux responsables des services partagés.	4
3.3 Surveillance	Améliorations modérées requises	Une surveillance du rendement actuel des progrès dans l'atteinte des résultats opérationnels et une production régulière de rapports à l'intention du comité exécutif sont nécessaires.	5

Annexe C – Sommaire des priorités de l'Agence de la santé publique du Canada

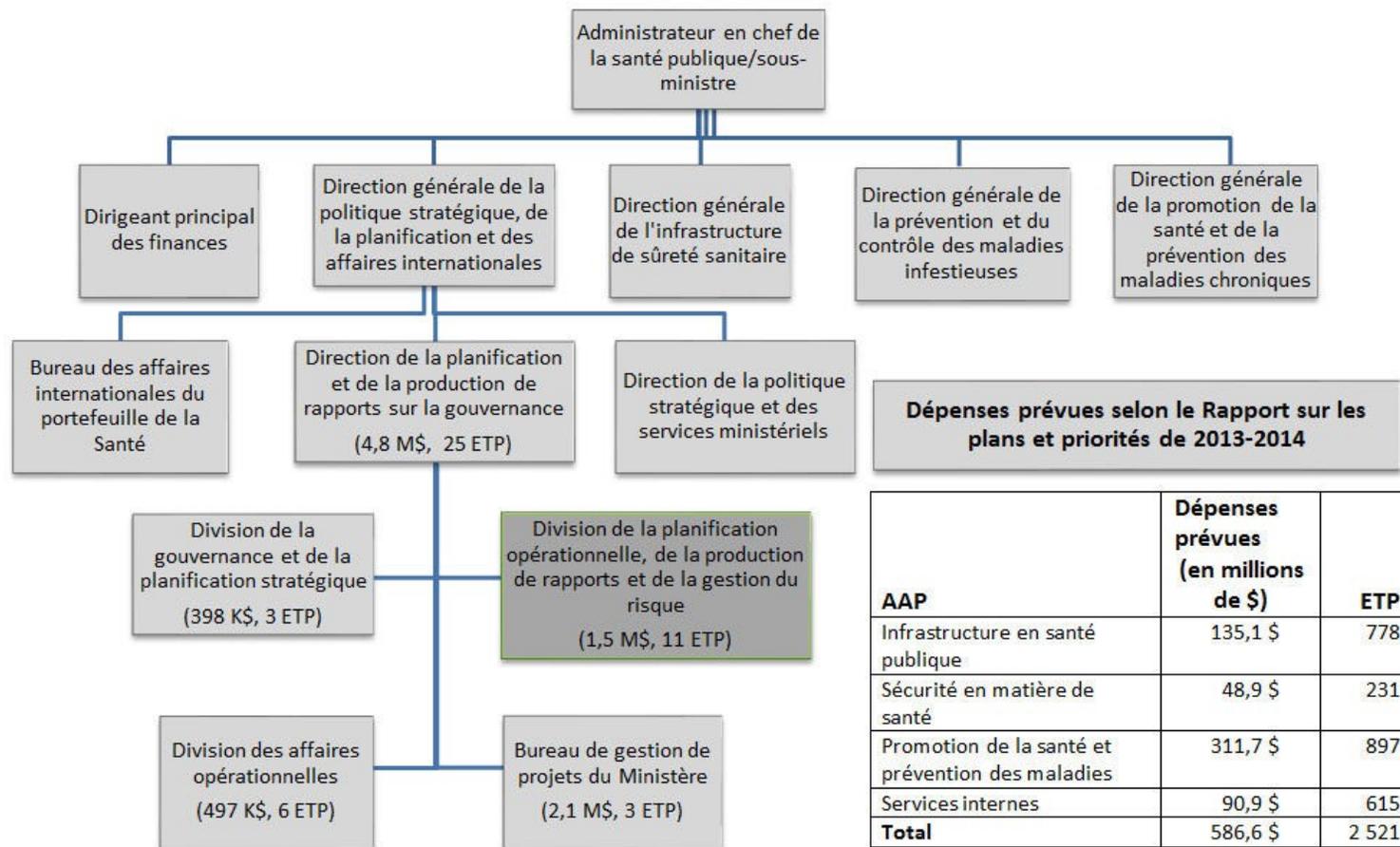
HORIZONS STRATÉGIQUES 2013–2018



Pour obtenir de plus amples renseignements sur le plan stratégique quinquennal de l'Agence de la santé publique du Canada, consultez le site intranet de l'Agence.

Annexe D – Organigramme et profil de l'organisation

Annexe D – Organigramme et profil de l'organisation



Annexe E – Planification intégrée axée sur les risques et schéma d'établissement de rapports

