



Santé Canada et l'Agence
de la santé publique du Canada

Health Canada and the Public
Health Agency of Canada

Rapport final

Audit de la responsabilité partagée dans les ententes de service interministérielles

Juin 2015

Canada 

Table des matières

Sommaire	i
A - Introduction.....	1
1. Contexte	1
2. Objectif de l'audit	3
3. Portée de l'audit	3
4. Méthode de l'audit	4
5. Énoncé de conformité	4
B - Constatations, recommandations et réponses de la direction.....	5
Partie I – Entente-cadre de Partenariat de services partagés.....	5
1. Gouvernance	5
1.1 <i>Structure de gouvernance</i>	5
1.2 <i>Rôles et responsabilités</i>	7
1.3 <i>Orientations et outils</i>	7
2. Gestion du risque	7
2.1 <i>Gestion des risques</i>	7
3. Contrôles internes.....	8
3.1 <i>Structure des ententes de service interministérielles</i>	8
3.2 <i>Plan de mise en œuvre</i>	9
3.3 <i>Portée des services</i>	10
3.4 <i>Règlement des différends</i>	10
3.5 <i>Arrangements financiers</i>	11
3.6 <i>Mesures du rendement et surveillance</i>	12
4. Conclusion	15
5. Partie I – Entente-cadre de Partenariat de services partagés – Champs d'enquête et critères	17
6. Partie I – Entente-cadre de Partenariat de services partagés – Grille d'évaluation	18
Partie II – Autres ententes de service interministérielles (ESI)	19
1. Gouvernance	19
1.1 <i>Structure de gouvernance</i>	19
1.2 <i>Rôles et responsabilités</i>	19
1.3 <i>Orientations et outils</i>	20
2. Contrôles internes.....	21
2.1 <i>Structure des ententes de services interministérielles</i>	21
2.2 <i>Portée des services</i>	22
2.3 <i>Règlement des différends</i>	22
2.4 <i>Arrangements financiers</i>	23
2.5 <i>Mesures du rendement et surveillance</i>	24
3. Conclusion	27
4. Partie II – Autres ententes de service interministérielles – Champs d'enquête et critères	28

5.	Partie II – Autres ententes de service interministérielles – Grille d'évaluation....	29
	Annexe A – Structure de gouvernance du Partenariat de services de gestion	30
	Annexe B – Structure tarifaire du Partenariat de services de gestion.....	32
	Annexe C – Liste des ESI répertoriées au Ministère et à l'Agence, 2013-2014	33

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

Sommaire

Les ententes de service internes encadrent la prestation des services d'un ministère à un autre, de sorte qu'il devient possible de regrouper les ressources, d'uniformiser les processus et d'optimiser l'utilisation des ressources. Il existe plusieurs ententes relatives aux services internes liants Santé Canada (le Ministère), l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) et d'autres ministères, par exemple, pour ce qui est des services technologies de l'information, des applications opérationnelles, de la gestion des biens immobiliers et de la sécurité, des services de gestion de l'information, des services d'approvisionnement, d'achat et linguistiques. Au cours de l'exercice 2013-2014, la valeur totale estimée de ces ententes dépassait 155 millions de dollars.

L'audit visait à évaluer le cadre de contrôle de gestion pour l'établissement et la gestion des ententes de service interministérielles (ESI) visant la prestation de services partagés au Ministère et à l'Agence. L'audit était axé sur les ententes importantes en vigueur au 31 mars 2014. L'audit a été mené 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. Des procédures ont été suivies et des renseignements probants ont été réunis, de manière suffisante et convenable, pour appuyer l'exactitude de la conclusion de l'audit.

Partie I – Entente de Partenariat de services partagés

L'entente de prestation de services la plus récente et la plus novatrice est le Partenariat de services partagés conclu entre le Ministère et l'Agence. En 2012, l'entente a été établie, par un décret, le cadre pour la prestation de services administratifs organisationnels et relatifs à certaines autres fonctions de programme. Cette entente est unique puisqu'elle représente la première occasion où deux organisations fédérales ont mis à contribution des ressources dans le cadre d'une même entente de services conçue pour appuyer mutuellement les deux organisations. Elle a permis d'économiser environ 24 millions de dollars chaque année en coûts directs.

Au cours des deux dernières années, les deux organisations ont travaillé conjointement pour réaliser les avantages qu'offre ce nouveau partenariat. Plus précisément, les deux organisations ont établi et mis en œuvre l'entente et l'ont assortie d'une structure de responsabilisation; la gouvernance a, toutefois, été difficile sur le plan de l'efficacité opérationnelle. Ainsi, l'audit recommande que l'administrateur responsable du secrétariat du Comité exécutif du Partenariat (CEP) développe et mette en œuvre un plan d'action approuvé par le CEP, dans le but de renforcer la gouvernance. L'audit recommande aussi que la sous-ministre adjointe de la Direction générale des services de gestion, la sous-ministre adjointe de la Direction générale des communications et des affaires publiques et le dirigeant principal des finances tant de Santé Canada que de l'Agence de la santé publique du Canada déterminent ensemble des normes de service, des mesures de rendement et un régime d'établissement de rapports approuvés qui comprend la fréquence de l'établissement de rapports sur le rendement des services partagés fournis par leurs directions générales dans le cadre de l'entente. Cela contribuerait à établir une plus grande transparence et à préciser les attentes du client et les responsabilités à l'égard de l'offre et de la prestation des services.

Partie II – Autres ententes de service internes

L'audit a également examiné deux autres ententes de service de grande importance dans le Portefeuille de la santé : une entente de rémunération à l'acte entre le Ministère et le Conseil national de recherches pour la prestation de services de bibliothèque et d'information (2,6 millions de dollars), et une entente de partage des coûts entre l'Agence et l'Agence canadienne d'inspection des aliments pour des services communs partagés au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale (4,8 millions de dollars). L'audit a révélé que des structures de gouvernance et de responsabilisation ont été définies et gérées de manière appropriée. Il est important de disposer d'outils et d'orientations pour développer et gérer les ESI. À cet égard, le site intranet du Portefeuille offre des modèles pour l'élaboration de mémorandums d'entente, de protocoles d'entente et de lettres d'entente interministérielles. Quoique ces modèles soient utiles, il sera important de les tenir à jour et d'inclure des liens sur le site renvoyant aux orientations du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'audit a révélé que l'entente entre le Ministère et le Conseil national de recherches pour les services de bibliothèque renfermait une liste détaillée des services et des normes de service connexes, alors que l'entente entre l'Agence et l'Agence canadienne d'inspection des aliments comprend une liste des principaux services communs, sans toutefois documenter les normes de service. L'audit recommande que les normes clés de service et de rapports sur le rendement soient mises en place pour les besoins de l'exécution de l'entente de l'Agence. En outre, le Ministère et l'Agence auraient avantage à documenter la fréquence de production des rapports sur le rendement dans ces deux ententes.

La direction est d'accord avec les cinq recommandations formulées et a fourni un plan d'action qui servira à renforcer le cadre de contrôle visant l'établissement et la gestion d'ESI.

A - Introduction

1. Contexte

Au cours des dernières années, les ministères et organismes ont déployé des efforts pour simplifier et consolider les activités et accroître l'efficacité. Ils ont procédé en partie au moyen d'ententes de service interministérielles (ESI). Les ESI sont un type de relation de services qui intervient lorsqu'un ministère fournit un service à un autre. Ces arrangements favorisent le regroupement des efforts et des ressources entre les ministères et les organismes, afin d'uniformiser les processus et d'optimiser l'utilisation des ressources. En règle générale, ces arrangements peuvent prendre la forme d'une entente de rémunération à l'acte (relation de type client-fournisseur) ou prévoient que deux ministères ou plus mettent en commun leurs ressources afin de créer un service ou d'assurer conjointement la prestation d'un service ou l'exécution d'un projet.

Les ESI visant des services internes peuvent couvrir les services de gestion des ressources humaines, des finances, de l'information, des technologies de l'information, de communications, des biens immobiliers, du matériel, de l'approvisionnement et de soutien interne.

Les instruments de politique du Conseil du Trésor (CT) qui fournissent une orientation dans ce domaine comprennent les suivants :

- *Directive sur les services internes de soutien* : L'objectif de cette directive est d'assurer que les ESI visant la prestation de services internes de soutien autorisés par l'article 29.2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) sont gérées avec intégrité, transparence et responsabilité et d'une manière qui tient compte des risques.
- *Ligne directrice sur les ententes de service - Synthèse* : Cette ligne directrice fournit aux cadres et aux gestionnaires de services et de programmes un aperçu des principaux concepts et des principales étapes relativement à l'établissement d'ententes de service.
- *Ligne directrice sur les ententes de service - Éléments essentiels* : Cette ligne directrice fournit des conseils, une orientation, des exemples pratiques et des modèles pour les personnes responsables de l'élaboration d'une entente de services ou de l'examen d'une entente de services rédigée par une tierce partie dans le cadre d'une relation de services en évolution.
- *Guide d'établissement des coûts* : Ce guide a été élaboré pour favoriser la gérance, la responsabilisation et l'optimisation des ressources à l'échelle du gouvernement du Canada. Elle prend appui sur les principes comptables de gestion généralement reconnus et propose une approche logique et précise qui doivent être suivis pour établir les coûts.
- *Ligne directrice sur les normes de service* : Cette ligne directrice fournit une orientation générale quant à l'utilisation des normes de service à l'échelle du gouvernement du Canada. Elle s'adresse au personnel de service et aux gestionnaires responsables de la prestation efficace et efficiente de services. Elle décrit également les concepts communs et des pratiques exemplaires pour élaborer et gérer des normes de service visant à la fois les services internes et les services externes fournis aux citoyens et aux entreprises.

Il existe plusieurs ESI visant les services internes entre Santé Canada (le Ministère) et l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) ou d'autres ministères du gouvernement du Canada, lesquelles portent par exemple sur les services de technologies de l'information, les applications opérationnelles, la gestion des biens immobiliers et la sécurité, la gestion de l'information, l'approvisionnement, l'achat et les services linguistiques. Pour l'exercice 2013-2014, la valeur totale estimée des ESI du Ministère et de l'Agence dépassait 155 millions de dollars et la valeur individuelle des ESI variait de 1 000 \$ à 79,5 millions de dollars (voir l'[annexe C](#)).

Partenariat de services partagés

L'arrangement le plus important est l'entente-cadre conclue par le Ministère et l'Agence relativement au Partenariat de services partagés (PSP). Le 29 juin 2012, le Ministère et l'Agence ont conclu une entente relative à la prestation de services internes. Celle-ci est unique, car les deux parties mettent à contribution des ressources à l'appui des deux organisations. Cette entente est le fruit d'une volonté de réduire les frais indirects rattachés aux services internes en consolidant les activités de « soutien administratif ».

Un modèle de financement a été élaboré pour appuyer le PSP, à la suite d'un décret émis pendant l'exercice 2012-2013. Dans le cadre de cette entente, le Ministère a transféré 14,8 millions de dollars à l'Agence, ce qui représente sa part de services internes pour l'audit, l'évaluation et la gestion des mesures d'urgence et les affaires internationales pour l'exercice 2013-2014. Parallèlement, l'Agence a transféré 64,7 millions de dollars au Ministère, représentant sa part des services internes relativement aux services ministériels (ressources humaines, sécurité, gestion des installations, gestion de l'information et des technologies de l'information, accès à l'information et protection des renseignements personnels), aux communications, aux opérations financières et à la gestion du matériel. Les épargnes annuelles réalisées par le Ministère et l'Agence se sont élevées à 24 millions de dollars pour la période de 2012-2013 à 2014-2015. La ventilation du barème tarifaire aux fins de cette entente est présentée à l'[annexe B](#).

Autres ESI importantes

Deux autres ententes importantes ont été incluses dans la portée de la vérification. Santé Canada dispose d'une entente de services avec le Conseil national de recherches (CNRC) pour la prestation de services de bibliothèque et d'information à l'appui des activités de réglementation et d'élaboration de politiques du gouvernement fédéral dans le secteur de la santé. Dans le cadre de cette entente, le CNRC fournit au Ministère, sur la base de rémunération à l'acte, des services de bibliothèque aux employés du Ministère. Le client, le Ministère, maintient l'expertise centrale et le contrôle des dépenses relatives aux services de bibliothèque. Le coût total pour le Ministère attaché à ce service au cours de l'exercice 2013-2014 s'est élevé à 2,6 millions de dollars.

Depuis 1996, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et l'Agence de la santé publique du Canada ont une relation pour des services communs partagés au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale. Dans le cadre de cette entente, l'Agence et l'ACIA sont les gardiens conjointement responsables du Centre, alors que l'ACIA occupe 30 % des locaux réservés au laboratoire et l'Agence, 70 %. Dans le cadre de cette entente, les coûts sont partagés entre les deux organisations. L'ACIA acquitte 35 % de ces coûts tandis que l'Agence en acquitte

65 %. L'ACIA a versé un taux fixe de 4,8 millions de dollars pour les services internes communs pour la période qui s'échelonne du 1^{er} avril 2013 jusqu'au 31 mars 2014.

2. Objectif de l'audit

L'audit visait à évaluer le cadre de contrôle de gestion pour ce qui est de l'établissement et de la gestion des ententes de service interministérielles relatives à la prestation de services partagés au sein du Ministère et de l'Agence.

3. Portée de l'audit

L'audit était axé sur le cadre de contrôle de gestion en place pour l'établissement et la gestion des ententes de service interministérielles pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014. Plus précisément, l'audit était axé sur les ententes importantes qui étaient en vigueur au 31 mars 2014.

La portée de l'audit excluait les solutions d'entreprise et les services communs du gouvernement fédéral expressément prévus par la loi (par exemple, la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, y compris les services de TI par la suite transférés à Services partagés Canada) ou la politique (*Politique sur les services communs* du CT). Bien que de nombreuses ententes interministérielles visent les services communs, elles n'ont été que partiellement examinées dans le cadre de la Vérification interne horizontale de la conformité à la Politique sur les services communs effectués par le Bureau du contrôleur général (BCG) en 2010.

La pertinence des ESI était fondée sur l'importance relative des arrangements cernés lors de la phase de planification de l'audit. Dans le contexte du présent audit, l'analyse de l'importance relative était fondée sur un seuil de 2 millions de dollars, lequel correspond environ à 1,3 %¹ de la population identifiée en date du 24 juin 2014 (voir le résumé à l'[annexe C](#)).

Ainsi, l'audit a examiné trois ESI qui représentent environ 56 % des investissements effectués dans le cadre d'ESI en date du 24 juin 2014 :

- L'entente-cadre entre Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada relative au PSP;
- Le protocole d'entente entre l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence de la santé publique du Canada lié à la prestation des principaux services communs au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale;
- L'entente de services entre le Conseil national de recherches du Canada et Santé Canada pour la prestation partagée des services de bibliothèque et d'information.

La participation du Bureau de l'audit et de l'évaluation à l'entente-cadre du PSP a été considérée comme étant à l'extérieur de la portée du présent audit, et ce, afin de maintenir son indépendance.

¹ L'importance relative peut être déterminée selon la norme comptable 2.2 du Conseil du Trésor dans une fourchette de 0,5 % à 2 % des dépenses (le total des ESI répertoriées à la phase de planification dans le contexte du présent audit).

4. Méthode de l'audit

La méthode de l'audit comprenait, sans toutefois s'y limiter, la recension des ESI importantes, un examen de la gouvernance et des cadres, des politiques, directives et lignes directrices ministérielles pertinentes, différents essais, des analyses et des enquêtes, ainsi qu'un examen des données probantes à l'appui de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles internes. Plus particulièrement, l'audit comprenait des entrevues avec les principaux membres du personnel du Ministère et de l'Agence responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des ESI ainsi qu'une analyse, conformément aux directives et lignes directrices du SCT.

L'audit a été effectué de façon concurrente à l'Audit horizontal de la responsabilité partagée dans les ESI du Bureau du contrôleur général (BCG), portant sur une sélection de grands et de petits ministères et organismes. L'objectif de l'audit du BCG était de déterminer si les ministères ont mis en œuvre un cadre de contrôle pour l'établissement et la gestion des ESI relativement à la prestation de services internes. Les critères de l'audit ont été définis à l'aide de documents du CT, notamment la *Directive sur les services de soutien internes*, la Ligne directrice sur les ententes de service – Synthèse, la Ligne directrice – Éléments essentiels, le Guide d'établissement des coûts et la Ligne directrice sur les normes de service.

5. Énoncé de conformité

Selon le jugement professionnel de la dirigeante principale 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 l'audit. Les constatations et la conclusion de l'audit sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de l'audit, 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 l'audit interne. L'audit est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, tel qu'appuyé par les résultats du programme de l'assurance de la qualité et de l'amélioration.

B - Constatations, recommandations et réponses de la direction

Partie I – Entente-cadre de Partenariat de services partagés

1. Gouvernance

1.1 Structure de gouvernance

Critère d'audit : Une structure de responsabilisation est en place pour la gestion des ententes de service interministérielles.

La gouvernance joue un rôle central au chapitre du développement, de la mise en œuvre et de la gestion d'une relation de services fructueuse. Une structure de gouvernance assortie d'un effectif approprié du fournisseur de services et des ministères clients, au niveau approprié, favorisera une surveillance solide. La gouvernance devrait refléter la complexité de l'arrangement, la capacité des parties d'y participer et le besoin de la mobilisation de certaines personnes ou organisations en particulier.

Les mécanismes de gouvernance relatifs à l'entente-cadre entre Santé Canada (le Ministère) et l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) au sujet du Partenariat de services partagés (PSP) ont pour but d'assurer un accès raisonnable aux services par les deux entités; d'offrir des forums favorisant la planification, le partage d'informations, l'allocation de ressources, la prise de décision et l'harmonisation; de permettre aux deux entités d'examiner et de prendre des décisions concernant les ajustements en cours d'exercice aux priorités organisationnelles et aux ressources connexes requises afin de répondre aux situations en évolution et aux besoins émergents.

Le principal organisme décisionnel établi dans le cadre de cette entente est le Comité exécutif du Partenariat (CEP). Ce Comité est coprésidé par les deux administrateurs généraux. Il est formé de la sous-ministre adjointe (SMA) de la Direction générale des services de gestion, la SMA de la Direction générale des communications et des affaires publiques et des deux dirigeants principaux des finances (DPF), ainsi qu'une représentation égale des responsables de directions générales des secteurs de programmes des deux organisations. Le CEP est appuyé par plusieurs comités de travail, dont le Comité des services internes (CEP-SI), le Comité de travail sur les affaires internationales, le Comité de travail sur la planification des mesures d'urgence et la Table de cogestion des opérations financières (voir l'[annexe A](#)). Dans certains cas, ces comités de travail sont aussi appuyés par des sous-comités (par exemple, le Comité de protection des renseignements personnels du Partenariat en santé). Dans le cadre de l'entente, les responsables fonctionnels dans les directions générales du Ministère et de l'Agence se rapportent aux deux administrateurs généraux.

Chaque administrateur général a son propre DPF qui lui fournit conseil et appui relativement à la planification financière et des ressources, l'analyse et l'établissement de rapports, à l'évaluation et la gestion des risques et à la planification et à l'établissement de rapports opérationnels (la responsabilité pour cette fonction repose avec le SMA de la Direction générale de politique

stratégique, planification et affaires internationales à l'Agence). Dans le cadre du PSP, la Direction des opérations financières appuie les deux DPF dans l'exercice de leurs fonctions.

Le CEP-SI est le comité de travail le plus important qui appuie le CEP, en raison du nombre de fonctions (les ressources humaines, la sécurité, la gestion des installations, la gestion de l'information, les technologies de l'information et les programmes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels) et du financement de base pour le coût des services (60 % du financement de base de 2013-2014 pour le coût des services couverts par l'entente). Bien que le mandat du CEP-SI exige l'approbation des plans relatifs aux services internes, des priorités et des investissements, un nombre restreint d'éléments a été présenté au CEP-SI à des fins de décision. Par ailleurs, il y a un manque de clarté quant au flux des approbations et de l'information entre le CEP-SI, le CEP et les comités de direction du Ministère et de l'Agence.

Dans le cadre de l'audit, on a effectué des entrevues et examiné des mandats, des ordres du jour et des comptes rendus de décisions. Il importe de mentionner que bien que les comités aient été mis sur pied, certains ne fonctionnent pas comme prévu. Au cours de la réunion du CEP de juillet 2014, les membres ont reconnu le besoin de renforcer le rôle du comité au chapitre de la planification intégrée et ont souligné le besoin d'établir des ordres du jour standards et des mécanismes d'établissement de rapports. Par la suite, les services d'un conseiller indépendant ont été retenus afin d'examiner la structure de gouvernance courante. Le rapport du consultant a souligné maintes stratégies pour rehausser la gouvernance, notamment de donner une perspective plus stratégique au CEP, assurer une fonction de secrétariat plus solide et améliorer la communication et le partage d'information entre les partenaires.

En somme, l'audit a constaté qu'il existe une structure de responsabilisation documentée pour l'entente-cadre du PSP. Toutefois, il conviendrait de clarifier davantage les mandats du CEP et ses comités de travail par rapport à la gouvernance organisationnelle du Ministère et de l'Agence, et ce, afin de faciliter une prise de décision plus efficace.

Recommandation I.1

Il est recommandé que l'administrateur responsable du secrétariat du Comité exécutif du Partenariat (CEP) développe et mette en œuvre un plan d'action approuvé par le CEP, dans le but de renforcer la gouvernance.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Un examen du CEP et de sa gouvernance a été entrepris en T4 de 2014-2015. À la lumière des recommandations formulées dans le cadre de cet examen, le secrétariat du CEP développera un plan de mise en œuvre des recommandations.

1.2 Rôles et responsabilités

Critère d'audit : *Le Ministère et l'Agence ont défini et communiqué des rôles et des responsabilités pour les ententes de service interministérielles.*

Les rôles et les responsabilités clairement définis sont des composantes essentielles pour atteindre de manière efficace les objectifs d'une entente de services interministérielle.

Les rôles et les responsabilités des administrateurs généraux, des dirigeants principaux des finances (DPF), du CEP et des groupes de travail du CEP sont décrits dans l'entente et le cadre de référence. La responsabilité relative aux services fournis dans le cadre de l'entente-cadre se trouve au niveau fonctionnel et suit les structures de gestion et d'établissement de rapports en place au Ministère et à l'Agence.

Les rôles et les responsabilités sont définis et communiqués dans l'entente-cadre et dans différents cadres de référence. Toutefois, des précisions relativement aux mandats des comités relativement aux mécanismes de gouvernance du Ministère et de l'Agence pourraient favoriser une meilleure prise de décision (voir la [recommandation I.1](#)).

1.3 Orientations et outils

Critère d'audit : *Le Ministère et l'Agence utilisent des outils, y compris des documents d'orientation (politiques, directives ou guides), et fournissent du soutien interne pour faciliter l'établissement d'ententes de service interministérielles.*

Le Conseil du Trésor (CT) a élaboré des instruments de politique qui fournissent une orientation dans le domaine des services internes et des ententes de service. La Ligne directrice sur les ententes de service – éléments essentiels du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) fournit des conseils, une orientation, des exemples pratiques et des modèles pour l'élaboration d'une entente de services. Les ministères doivent fournir aux employés les outils et l'orientation nécessaires, de même qu'une surveillance fonctionnelle pour l'élaboration des ESI.

L'élaboration de l'entente a été dirigée par la haute direction du Ministère et de l'Agence, en tirant profit de conseils et d'outils pour appuyer le développement de l'entente.

2. Gestion du risque

2.1 Gestion des risques

Critère d'audit : *Les risques rattachés à la transition et aux finances du Partenariat de services partagés sont cernés, évalués et atténués par le Ministère et l'Agence.*

Les méthodes de gestion des risques efficaces outillent les organismes du gouvernement fédéral pour répondre de manière proactive au changement et à l'incertitude en utilisant des approches axées sur les risques et de l'information, leur permettant de prendre des décisions de façon plus efficace à l'échelle de l'organisation. Dans le cadre d'une initiative d'envergure comme le PSP, il était prévu que la direction cernerait les risques généraux rattachés aux finances et à la mise en

œuvre, que les risques seraient évalués afin de déterminer la probabilité d'occurrence et l'étendue des répercussions et qu'une recension des risques fonctionnels serait effectuée afin de jeter les bases d'une analyse complète des risques du partenariat.

Les risques rattachés à la transition et aux finances du PSP ont été cernés et abordés dans plusieurs documents, notamment dans l'entente-cadre, la charte du projet et les plans opérationnels des directions générales. La charte du projet a cerné plusieurs risques liés à la mise en œuvre : engagement de la haute direction, envergure du projet et calendriers serrés, reconnaissance du personnel et clôture du projet. L'audit a aussi porté sur le Plan opérationnel 2014-2015 de Santé Canada et le Plan opérationnel 2014-2015 de l'Agence de la santé publique et des notes que chacun des secteurs fonctionnels a préparées sur leur rôle relatif aux services partagés, les ressources à attribuer et les risques rattachés à la prestation.

Dans la foulée des activités qui ont mené au déploiement du PSP, le Ministère et l'Agence disposaient d'une équipe de la haute direction pour concevoir et développer le partenariat et la feuille de route de la transition. La feuille de route mentionnait les étapes d'élaboration et de mise en œuvre au cours de la période initiale de deux ans, dans le cadre d'un processus de consolidation et d'harmonisation. Des approches en matière de gestion des risques ont été adoptées et on a eu recours à une expertise externe pour faciliter le déploiement de l'initiative.

En outre, des présentations ont aussi été effectuées devant les comités de direction du Ministère et de l'Agence. Les risques cernés étaient principalement liés à la transition (leadership, capacité et acquisition de nouvelles technologies). Par ailleurs, des rapports sur la situation financière ont été présentés au CEP sur une base trimestrielle et aucun risque financier important n'a été cerné. Enfin, le Ministère et l'Agence ont géré les risques initiaux rattachés à la transition et aux finances du Partenariat de services partagés. La gestion des risques et la surveillance continues seront un élément important au maintien des services offerts dans le cadre de l'entente (voir la [recommandation I.1](#)).

3. Contrôles internes

3.1 Structure des ententes de service interministérielles

Critère d'audit : *Le Ministère et l'Agence ont déterminé le type de structure d'entente de services interministérielle pour chaque entente de services ministérielle particulière, selon la complexité de la relation de services.*

Les ententes de service prévoient que deux organisations ou plus unissent leurs efforts afin d'atteindre un objectif commun. Toutefois, il importe de déterminer le type d'entente de services nécessaire, car ils sont exigeants en ressources et difficiles à gérer. La haute direction du Ministère et de l'Agence ont décidé d'établir une entente de collaboration fondée sur la relation de longue date de chacun des partenaires.

Cette relation unique place les deux partenaires en tant que fournisseurs de services et bénéficiaires de services, et couvre une vaste gamme de catégories de services, chacune caractérisée par différentes offres de services. La direction a décidé de s'en remettre au

responsable fonctionnel pour gérer les changements et la transition organisationnelle, de même que pour la planification continue, la prestation des services et l'établissement des rapports de la direction.

L'arrangement du PSP est très vaste. Il touche plusieurs secteurs fonctionnels, chacun comportant une série d'offres de services : les ressources humaines, la sécurité, la gestion des installations, la gestion de l'information, les technologies de l'information, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, les communications, les opérations financières, la gestion des biens, l'audit, l'évaluation, la gestion des urgences et les affaires internationales. Bien qu'il n'y ait aucune entente connexe sur le niveau de service, l'entente-cadre prévoit élaborer des normes de service et des mesures du rendement (voir la [recommandation I.2](#)). Dans le cadre de l'entente, chaque administrateur général conserve une autorité hiérarchique sur les fonctions susmentionnées qui faisaient partie de leur organisation avant la conclusion de l'entente, et peut fournir une orientation à l'ensemble des autres unités couvertes par l'entente, en plus de recevoir du soutien d'elles. C'est dans ce contexte opérationnel que l'entente a enchâssé une clause prévoyant que les deux administrateurs généraux conviennent de mener un examen indépendant de la mise en œuvre du PSP deux ans après l'entrée en vigueur de l'entente, puis tous les quatre ans par la suite.

En conclusion, les deux organisations ont opté pour l'entente de services la plus appropriée qui reflète la complexité et la relation de longue date des partenaires.

3.2 Plan de mise en œuvre

Critère d'audit : *Le Ministère et l'Agence ont enchâssé un plan de mise en œuvre dans l'entente-cadre relative au Partenariat de services partagés qui prévoit des activités de transition, des rôles et des responsabilités en matière de transition, des dates charnières, des engagements en matière de ressources et des considérations relatives aux ressources humaines.*

En 2011, on a mis sur pied une équipe d'intégration des services internes. Celle-ci a élaboré une charte du projet qui a été utilisée pour guider la transformation. La charte du projet décrivait un projet qui prévoyait la fusion des fonctions internes de Santé Canada et de l'Agence afin de fournir une seule plateforme permettant de réaliser des gains d'efficacité et d'accroître l'efficacité dans le Portefeuille de la santé, tout en réduisant les frais généraux et en assurant la prestation de services de qualité de manière uniforme et rentable. La charte décrivait une portée de projet et des livrables pour des volets de travail sur trois phases. La phase 1 s'échelonnait d'octobre à janvier 2011, la phase 2 de janvier à mars 2012 et la phase 3 de mars à août 2012, parvenant à l'état final conformément au plan de mise en œuvre. Des feuilles de route de transition ont été développées, des activités de réaménagement des effectifs ont été prévues et des services communs ont été mis en œuvre. La dernière phase précisée dans la charte du projet avait trait à l'optimisation. Les résultats escomptés de cette phase avaient trait à la mesure du rendement, à l'élaboration de mesures du rendement, à la restructuration, à l'automatisation et au maintien des communications (voir la [recommandation I.2](#)).

De plus, chacun des secteurs fonctionnels a élaboré des plans de mise en œuvre qui appuyaient les efforts de l'équipe d'intégration des services internes. L'audit a donné lieu à l'analyse de la

documentation relative à la mise en œuvre fournie par les principaux domaines de services, notant ainsi les activités de transition et les étapes clés, ainsi que les engagements et les considérations en matière de ressources humaines.

Dans le cadre de l'audit, on a également examiné une présentation effectuée au CEP en octobre 2012, qui faisait état du modèle de consolidation, d'harmonisation et d'optimisation. Le calendrier prévoyant l'atteinte de l'état final a été reporté à avril 2013 pour permettre une harmonisation des activités. En décembre 2013, une deuxième présentation au CEP sur l'état de la mise en œuvre du PSP indiquait que la réalisation de l'harmonisation complète variait selon le secteur fonctionnel. En dépit de ce qui avait été prévu pour une harmonisation achevée en avril 2013, le PSP est d'une façon générale resté à l'étape d'harmonisation et les activités de transition se poursuivent sous la surveillance des responsables des secteurs fonctionnels, qui assurent la prestation de ces services.

En conclusion, le Ministère et l'Agence ont développé un plan de mise en œuvre relatif au PSP.

3.3 Portée des services

Critère d'audit : Le Ministère et l'Agence définissent clairement la portée des services couverts par les ententes de service interministérielles.

La portée des services devrait être clairement indiquée et documentée de manière à ce que la portée des travaux dont il est question et les obligations connexes soient comprises par les parties lorsque vient le temps d'établir la relation de services. Selon la complexité de l'arrangement en matière de services, une entente de services devrait comprendre les éléments suivants relatifs à la portée : un énoncé de vision ou de raison d'être, une déclaration des principes clés, les services et les activités (regroupement/inventaire de services, la prestation de services à paliers multiples et les canaux de prestation); les rôles et les responsabilités relatifs et les principales hypothèses relatives aux services.

L'audit a examiné l'entente en détail et y a trouvé tous les éléments clés et pertinents relatifs à la portée énumérés au paragraphe précédent. Les services et les activités ont été répertoriés au niveau de la fonction des programmes et des services ministériels. Étant donné que les dispositions relatives aux services sont bien définies au Ministère et à l'Agence, il a été conclu lors de l'audit qu'il était suffisant de mentionner le nom du service dans l'entente.

Pour conclure, donc, l'entente comprend tous les éléments clés et pertinents relatifs à la portée.

3.4 Règlement des différends

Critère d'audit : Le Ministère et l'Agence disposent d'un processus pour cerner les problèmes cruciaux liés aux activités quotidiennes et à la prestation des services et en ont tenu compte dans l'établissement d'un mécanisme de règlement des différends.

L'un des principes clés de la gouvernance et du contrôle interne pour la gestion des ententes de service interministérielles est la présence d'un mécanisme de règlement des différends. Un mécanisme officiel de règlement des différends est essentiellement tout processus qui permet de

mettre un terme à un différend, et qui représente un outil efficace pour établir des voies de communication entre les organisations pour régler les questions en suspens ou les secteurs problématiques. Lorsque ce processus fonctionne correctement, il permet de régler les problèmes en instance de manière transparente et caractérisée par un climat de confiance. Les principaux éléments d'un mécanisme de règlement des différends prévoient la volonté de la part de toutes les parties de régler les différends en toute bonne foi, de même qu'un processus d'intervention graduelle mutuellement convenu si l'on ne parvient pas à trouver un terrain d'entente.

L'entente prévoit, dans le cadre de l'un de ses piliers fondamentaux, un engagement de la part des administrateurs généraux à appuyer la réussite du PSP. Il existe une attente expresse de collaborer dans la plus grande mesure possible, de déployer tous les efforts et de faire tous les compromis nécessaires pour parvenir au succès.

Le processus de règlement de différends est détaillé à un haut niveau dans l'entente. Les groupes de travail servent de tribune pour discuter des questions concernant les services de gestion, les programmes et les politiques relatifs à l'entente, réglant autant de questions possibles à cet échelon puis remettant les questions en litige au CEP pour résolution. L'entente prévoit donc des processus pour gérer les problèmes cruciaux relatifs aux activités quotidiennes et à la prestation des services.

Un examen des comptes rendus de décisions du CEP et du CEP-SI indique que les problèmes relatifs aux services internes ont fait l'objet de discussions. Aucune question problématique récurrente ou non réglée n'a été relevée.

Bien que le PSP renferme les éléments de base d'un processus de règlement des différends, ainsi que les groupes de travail permettant de régler les problèmes cruciaux, il sera important de préciser la gouvernance afin d'assurer qu'il y a en place un mécanisme efficace de règlement de différends.

3.5 Arrangements financiers

Critère d'audit : Le Ministère et l'Agence ont établi des arrangements financiers, y compris le modèle de financement, le barème tarifaire, les arrangements relatifs à la mise en commun des ressources, les arrangements relatifs à la transparence des coûts, à la détection des écarts, aux rajustements et au recouvrement des coûts, pour la prestation des services internes.

Les arrangements financiers sont un aspect crucial de l'établissement d'une relation de collaboration. Les ministères doivent s'assurer qu'ils ont le mandat juridique de fournir un service avant de consacrer des crédits ministériels à la prestation des services ou à la collaboration en vue de la prestation du service. Les ministères qui fournissent des services doivent avoir le pouvoir de recouvrer les coûts et de dépenser les recettes, le cas échéant. Tous les modèles de recouvrement des coûts utilisés doivent être en harmonie avec les pouvoirs de recouvrement des coûts existants et la politique du CT.

À mesure qu'évolue l'ESI, des modifications peuvent être requises pour s'ajuster aux conditions en évolution. Il est important que l'entente de services prévienne une certaine marge de manœuvre

et une certaine souplesse pour assurer que les parties peuvent continuer de mettre en œuvre des programmes et des services organisationnels dans le contexte des initiatives pangouvernementales en évolution et des politiques renouvelées. Certains principes clés devraient être appliqués, dans la mesure du possible, notamment de fournir un financement pluriannuel stable, de faciliter le financement et l'investissement dans des services qui répondent aux besoins des clients et assurer la transparence des coûts et des canaux de responsabilisation clairs.

En ce qui a trait à l'entente-cadre du PSP, le transfert d'équivalents temps plein et de crédits de l'organisme bénéficiaire de services et de l'organisme fournisseur de services a été effectué en utilisant l'article 132 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et l'article 31.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Par la suite, par l'utilisation de l'article 4.2 de la *Loi sur le ministère de la Santé*, le fournisseur de services peut percevoir des frais déterminés pour chaque service fonctionnel et dépenser les revenus récupérés pour compenser le coût rattaché à la prestation du service. L'entente comprend les principaux éléments de l'arrangement financier applicables. Le modèle de financement fondé sur des crédits a été utilisé, et assorti de clauses favorisant la souplesse et la flexibilité. Les crédits non dépensés pour les domaines de services cernés dans l'entente ont été considérés comme appropriés pour le fournisseur de services en question. Le barème tarifaire tient compte des fonds consacrés aux services votés et d'autres mécanismes d'ajustement du financement (par exemple, le financement fondé sur les besoins ou de la transition, le financement supplémentaire pour les fonctions qui varie en fonction du volume et le financement pour les nouvelles exigences en matière d'établissement de rapports). Il précise également que des arrangements de partage des coûts équitables distincts peuvent être établis pour ce qui est des investissements dans l'amélioration des services, comme le développement de nouveaux systèmes. À l'avenir, tous les projets devront obtenir l'approbation du CEP.

Les responsables fonctionnels du PSP s'occupent de la surveillance financière des budgets à frais de base rajustés. Tous les trois mois, on présente au CEP un rapport sur la situation financière faisant état des budgets, des prévisions et des excédents/déficits prévus par fonctions. Il a été constaté lors de l'audit que la dernière réunion du CEP avait eu lieu en juillet 2014.

Pour conclure, donc, l'entente comprend les principaux arrangements financiers applicables.

3.6 Mesures du rendement et surveillance

Critère d'audit : Le Ministère et l'Agence disposent de mesures du rendement, surveillent sur une base régulière l'administration des ententes de service interministérielles et établissent des rapports sur celles-ci.

Les mesures du rendement, la surveillance et l'établissement de rapports sur les services internes sont des contrôles internes clés pour la gestion des ESI. La Ligne directrice sur les ententes de service du SCT recommande l'utilisation de quelques pratiques exemplaires courantes dans ce domaine, et laisse entendre que les ESI devraient démontrer la présence des principaux éléments suivants, ou les contenir.

- Un régime de mesure du rendement et d'établissement de rapports qui permet de présenter les résultats de la mesure du rendement aux clients (utilisateurs finaux et parties intéressées) de manière significative, impartiale et en temps opportun. La communication des résultats aux clients fait preuve de transparence, de responsabilisation et d'engagement à l'égard de la prestation d'un service de qualité.
- Les responsabilités et les processus utilisés pour contrôler les normes de service et la satisfaction des clients ont été déterminés.
- Le rendement est mesuré sur une base régulière, y compris les normes de service et la satisfaction des clients. Il éclaire les actions subséquentes et jette les bases d'un processus d'amélioration continue. La fréquence et la nature de la mesure de la satisfaction du client devraient être décrites dans l'entente.
- Des rapports périodiques sont présentés aux organismes de gouvernance sur le rendement de l'entente de services, afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'arrangement en matière de prestation de services.
- Les processus de prestation de services sont améliorés sur une base continue. Des processus précis devraient être mis en place pour cerner les points à améliorer, apporter des améliorations et évaluer l'efficacité des mesures, ce qui se manifeste par un rendement accru au chapitre de la prestation des services.

Les responsables fonctionnels du PSP demeurent responsables de la surveillance du rendement des services internes et de l'établissement de rapports sur celui-ci. L'entente précise l'engagement à définir des normes de service pour les services partagés couverts par l'entente, et des mesures du rendement de ces services dans les 12 mois (juin 2013) et approuvés dans leur forme définitive dans les 18 mois (décembre 2013) par le CEP, mais ne décrit pas expressément ces normes et mesures du rendement.

La Direction générale des services de gestion (DGSG) a présenté son premier rapport sur le rendement au CEP en octobre 2013, lequel couvrait les deux premiers trimestres de 2013-2014. Le rapport fournissait de l'information sur le rendement des ressources humaines, la gestion de l'information et des technologies de l'information, les services immobiliers, la sécurité et l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. Il renfermait également les commentaires des clients sur ces services. La conception du rapport est fondée sur plusieurs facteurs : engagements à l'égard du service, normes de service, indicateurs de bonne intendance et interface relative à la rétroaction du client (satisfaction du client). Le CEP a reconnu que le format du rapport était un bon point de départ pour procéder à la surveillance du rendement des services internes et établir des rapports sur celui-ci. En mars 2014, la DGSG a fourni au CEP une ébauche de rapport sur le rendement couvrant la période qui s'échelonne d'octobre 2013 jusqu'à janvier 2014.

En décembre 2013, la Direction générale des communications et des affaires publiques (DGCAP) a présenté ses normes de service ainsi qu'un exercice d'autoévaluation (bilan) au CEP. Cette présentation couvrait le deuxième trimestre de l'exercice 2013-2014. Dans l'ensemble, les résultats étaient positifs, mais il a été reconnu que certains points restaient à améliorer.

Il a aussi été observé que les rapports financiers présentés au CEP se limitaient principalement aux mises à jour budgétaires. Des discussions et des présentations au sujet des opérations de

comptabilité et d'approvisionnement ont habituellement lieu à la Table de cogestion des opérations financières du CEP.

Dans le cadre de l'entente, aucune norme de service n'était requise pour le Bureau des affaires internationales, le Centre des mesures et d'interventions d'urgence, le BVRP et la Direction des services d'évaluation. Cependant, pour les autres secteurs de services, comme il est indiqué dans l'entente, les responsables fonctionnels devaient élaborer des mesures du rendement, des normes de service et des mécanismes d'établissement de rapports.

Il convient de mentionner que l'entente établit un lien entre l'examen du rendement des cadres visés et l'exécution de l'entente. C'est ce qui est mentionné à la l'article 7.3 de l'entente et qui a été confirmé dans les entrevues avec la haute direction, de même qu'à l'examen d'un échantillon d'ententes de gestion du rendement qui cernait les objectifs liés au PSP. Étant donné que les rapports sur le rendement sont encore en version préliminaire et que les normes n'ont pas été encore officiellement approuvées, il est difficile de voir comment les ententes de gestion du rendement des cadres concernés peuvent être évaluées par rapport à l'exécution réussie de l'entente.

Outre les rapports sur le rendement dont il est question ci-dessus, l'entente prévoit également l'exécution d'examens internes du PSP sur une base périodique. Le premier examen a lieu deux ans après le début, et des examens seront effectués tous les quatre ans par la suite.

Il importe aussi de mentionner que la surveillance des services internes et l'établissement de rapports sur ceux-ci sont exercés sur une base mensuelle au sein du Ministère, dans le cadre de l'exercice d'établissement du Tableau de bord du sous-ministre. Par ailleurs, le rendement des services internes est aussi contrôlé sur une base régulière et fait l'objet d'un rapport dans chaque secteur fonctionnel. Un examen des points à l'ordre du jour et des comptes rendus de décision des réunions du Comité exécutif du Ministère indique que les rapports sur le rendement des services internes sont présentés de façon régulière lors de ces réunions. En novembre 2013, les responsables fonctionnels ont eu l'occasion de faire le point sur les services partagés en mettant en relief les réalisations, les défis et les possibilités. Un examen du compte rendu de décisions des réunions du Comité exécutif de l'Agence a révélé que le rendement des services internes ne faisait pas l'objet de discussions et de rapports sur une base régulière.

En dernier lieu, il convient de mentionner que l'entente ne précise pas la fréquence à laquelle les rapports sur les services internes doivent être présentés au CEP et à ses sous-comités. Les rapports sur le rendement des services internes sont fournis au CEP et à ses sous-comités sur une base ponctuelle et au besoin.

La surveillance régulière du rendement et l'établissement de rapports sur celui-ci, y compris la mesure de la satisfaction du client, sont autant d'outils qui servent de mises en garde précoces pour permettre une prise de décision et de mesures correctives en temps opportun, en plus de jeter les bases d'un processus d'amélioration continue des processus, des systèmes et contrôles connexes en place. L'établissement d'un processus de surveillance et l'établissement de rapports définis et uniformes à l'échelle du PSP contribueraient à atténuer les risques liés à l'inexécution des obligations des partenaires.

En conclusion, la mesure du rendement des ESI devrait être fondée sur des normes de prestation de services déclarés et approuvés, et bien que des progrès aient été accomplis, il y a encore place à l'élaboration et à l'approbation de normes de service clés, de mesures du rendement et d'un cadre de surveillance et d'établissement de rapports périodique.

Recommandation I.2

Il est recommandé que la sous-ministre adjointe de la Direction générale des services de gestion, la sous-ministre adjointe de la Direction générale des communications et des affaires publiques et le dirigeant principal des finances tant de Santé Canada que de l'Agence de la santé publique du Canada examinent et mettent à jour l'entente de services partagés, afin d'assurer que celle-ci tient compte des normes de service, des mesures de rendement et du régime d'établissement de rapports actuels.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La Direction générale des services de gestion travaillera de concert avec la Direction générale des communications et des affaires publiques, la Direction générale du dirigeant principal des finances et le Bureau du dirigeant principal des finances afin d'examiner et de mettre à jour au besoin l'entente de services partagés, en tenant compte des normes de service, des mesures de rendement et du régime d'établissement de rapports actuels.

4. Conclusion

L'entente de prestation de services la plus récente et la plus novatrice est le Partenariat de services partagés conclu entre le Ministère et l'Agence. En 2012, l'entente a établi, par un décret, le cadre pour la prestation de services administratifs organisationnels et de certaines autres fonctions de programme. Cette entente est unique puisqu'elle représente la première occasion où deux organisations fédérales ont mis à contribution des ressources dans le cadre d'une même entente de services conçue pour appuyer mutuellement les deux organisations. Elle a permis d'économiser environ 24 millions de dollars chaque année en coûts directs.

Au cours des deux dernières années, les deux organisations ont travaillé conjointement pour réaliser les avantages qu'offre ce nouveau partenariat. Plus précisément, les deux organisations ont établi et mis en œuvre l'entente et l'ont assortie d'une structure de responsabilisation; toutefois, la gouvernance s'est avérée difficile sur le plan de l'efficacité opérationnelle. Ainsi, l'audit recommande que l'administrateur responsable du secrétariat du Comité exécutif du Partenariat (CEP) développe et mette en œuvre un plan d'action approuvé par le CEP, dans le but de renforcer la gouvernance. L'audit recommande également que la sous-ministre adjointe de la Direction générale des services de gestion, la sous-ministre adjointe de la Direction générale des communications et des affaires publiques et le dirigeant principal des finances tant de Santé Canada que de l'Agence de la santé publique du Canada déterminent ensemble des normes de

service clés, des mesures de rendement et un régime d'établissement de rapports approuvés, qui comprend la fréquence de l'établissement de rapports sur le rendement des services partagés fournis par leurs directions générales dans le cadre de l'entente. Ces travaux contribueraient à préciser les attentes du client et les responsabilités à l'égard de l'offre et de la prestation de services.

Les points à améliorer relevés renforceront collectivement le cadre de contrôle de gestion aux fins de l'établissement et de la gestion d'ESI.

5. Partie I – Entente-cadre de Partenariat de services partagés – Champs d'enquête et critères

Audit de la responsabilité partagée dans les ententes de service interministérielles		
Titre du critère		Critère d'audit
Champ d'enquête 1 : Gouvernance		
1.1	Structure de gouvernance ^{2, 3, 4}	Une structure de responsabilisation est en place pour la gestion des ententes de service interministérielles.
1.2	Rôles et responsabilités ^{2, 3, 4}	Le Ministère et l'Agence ont défini et communiqué des rôles et des responsabilités pour les ententes de service interministérielles.
1.3	Orientation et outils ³	Le Ministère et l'Agence utilisent des outils, y inclus des documents d'orientation (politiques, directives ou guides), et fournissent un soutien interne pour faciliter l'établissement d'ententes de service interministérielles.
Champ d'enquête 2 : Gestion du risque		
2.1	2.1 Gestion des risques ^{2, 3}	Les risques rattachés à la transition et aux finances du Partenariat de services partagés sont cernés, évalués et atténués par le Ministère et l'Agence.
Champ d'enquête 3 : Contrôles internes		
3.1	Structure des ententes de service interministérielles ³	Le Ministère et l'Agence ont déterminé le type de structure d'entente de service interministérielle pour chaque entente de service ministérielle particulière, selon la complexité de la relation de services.
3.2	Plan de mise en œuvre ^{2, 3, 4}	Le Ministère et l'Agence ont enchâssé un plan de mise en œuvre dans l'entente-cadre relative au Partenariat de services partagés qui prévoit des activités de transition, des rôles et des responsabilités en matière de transition, des dates charnières, des engagements en matière de ressources et des considérations relatives aux ressources humaines.
3.3	Portée des services ³	Le Ministère et l'Agence définissent clairement la portée des services couverts par les ententes de service interministérielles.
3.4	Règlement des différends ^{3, 4}	Le Ministère et l'Agence disposent d'un processus pour cerner les problèmes cruciaux liés aux activités quotidiennes et à la prestation des services et en ont tenu compte dans l'établissement d'un mécanisme de règlement des différends.
3.5	Arrangements financiers ^{2, 3, 4, 5}	Le Ministère et l'Agence ont établi des arrangements financiers, y compris le modèle de financement, le barème tarifaire, les arrangements relatifs à la mise en commun des ressources, les arrangements relatifs à la transparence des coûts, à la détection des écarts, aux rajustements et au recouvrement des coûts pour la prestation des services internes.
3.6	Mesures du rendement et surveillance ^{2, 3, 4, 6}	Le Ministère et l'Agence disposent de mesures du rendement, surveillent sur une base régulière l'administration des ententes de service interministérielles et établissent des rapports sur celles-ci.

Sources :

² Directive sur les services de soutien interne, CT, 30 mars 2012. Cette directive ne s'applique pas à l'entente de Partenariat de services partagés.

³ Ligne directrice sur les ententes de service : Éléments essentiels, SCT, 4 juillet 2012.

⁴ Ligne directrice sur les ententes de service : Aperçu, SCT, 4 juillet 2012.

⁵ Guide d'établissement des coûts, SCT, 8 juillet 2008.

⁶ Ligne directrice sur les normes de service, SCT, 4 juillet 2012.

6. Partie I – Entente-cadre de Partenariat de services partagés – Grille d'évaluation

Audit de la responsabilité partagée dans les ententes de service interministérielles			
Critère	Cote	Conclusion	N° de la rec.
Gouvernance			
1.1 Structure de gouvernance		Une structure de responsabilisation est en place. Toutefois, l'administrateur responsable du secrétariat du CEP devrait développer et mettre en œuvre un plan d'action, approuvé par le CEP, dans le but de renforcer la gouvernance.	I.1
1.2 Rôles et responsabilités		Les rôles et les responsabilités sont définis et communiqués dans l'entente. Des précisions relativement aux mandats des comités pourraient favoriser une meilleure prise de décisions.	Voir I.1
1.3 Orientation et outils		On a tiré profit de conseils et d'outils pour appuyer le développement de l'entente-cadre.	
Gestion du risque			
2.1 Gestion des risques		Le Ministère et l'Agence ont géré les risques financiers et liés à la transition relatifs au Partenariat de services partagés.	Voir I.1
Contrôles internes			
3.1 Structure des ententes de service interministérielles		Les deux organisations ont opté pour l'entente de services la plus appropriée qui reflète le mieux la complexité et la relation de longue date des partenaires.	
3.2 Plan de mise en œuvre		On a développé un plan de mise en œuvre relatif au PSP.	
3.3 Portée des services		L'entente comprend tous les éléments clés et pertinents relatifs à la portée.	
3.4 Règlement des différends		Bien que le PSP renferme les éléments de base d'un processus de règlement de différends, il sera important de préciser la gouvernance afin d'assurer qu'il y a en place un mécanisme efficace de règlement de différends.	Voir I.1
3.5 Arrangements financiers		L'entente comprend les principaux arrangements financiers applicables.	
3.6 Mesures du rendement et surveillance		Les normes de service, les mesures de rendement et le régime d'établissement de rapports approuvés, y compris la fréquence de l'établissement de rapports sur le rendement, devraient être enchâssés dans l'entente.	I.2

Satisfaisant	Amélioration mineure requis	Amélioration modérée requis	Amélioration requise	Insatisfaisant	Inconnu ou impossible à mesurer

Partie II – Autres ententes de service interministérielles (ESI)

L'audit a également examiné deux autres ententes de service de grande importance dans le Portefeuille de la santé : une entente de rémunération à l'acte entre le Ministère et le Conseil national de recherches (CNRC) pour la prestation de services de bibliothèque et d'information (2,6 millions de dollars), et une entente de partage des coûts entre l'Agence et l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) pour des services communs partagés au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale (4,8 millions de dollars).

1. Gouvernance

1.1 Structure de gouvernance

Critère d'audit : Une structure de responsabilisation est en place pour la gestion des ententes de service interministérielles à l'échelle organisationnelle, ainsi que pour la gestion de chacune des ententes de service interministérielles.

La gouvernance joue un rôle central au chapitre de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la gestion d'une relation de services fructueuse. Une structure de gouvernance assortie d'un effectif approprié du fournisseur de services et des ministères clients, au niveau approprié, favorisera une fonction de surveillance solide. La gouvernance devrait refléter la complexité de l'arrangement, la capacité des parties à participer et le besoin de la mobilisation de certaines personnes ou organisations en particulier.

Les décisions visant à conclure des ESI sont habituellement prises au niveau de la direction générale et gérées au niveau fonctionnel. Les structures de gouvernance et de responsabilisation sont définies dans les ententes des ESI examinées. Bien qu'il n'y ait aucune structure de responsabilisation panministérielle particulière pour la gestion des autres ESI, elles sont tout de même gérées de manière appropriée par leur structure de gouvernance propre, qui comprend les comités de gestion et les représentants désignés identifiés.

Ainsi, bien qu'il n'y ait aucune structure de responsabilisation panministérielle particulière pour la gestion des ESI, les deux ententes sont gérées de manière appropriée par les secteurs fonctionnels et les secteurs d'activités des directions générales, lesquels sont les mieux placés pour gérer les besoins et les risques opérationnels.

1.2 Rôles et responsabilités

Critère d'audit : Le Ministère et l'Agence ont défini et communiqué des rôles et des responsabilités pour chacune des ententes de service interministérielles.

La définition claire des rôles et des responsabilités de l'organisme de gouvernance dans son ensemble, de chacun des membres de celui-ci et des liens avec les responsables fonctionnels de la prestation de services et des groupes clients sont autant d'éléments essentiels à la réalisation des objectifs des ententes de service interministérielles et de l'établissement efficace de la relation de service.

L'entente de services intervenue entre le CNRC et le Ministère désigne clairement le CNRC comme le fournisseur de services de bibliothèque et Santé Canada comme étant le client; en outre, les rôles et les responsabilités de chaque partenaire de l'entente ont aussi été clairement établis.

Le protocole d'entente entre l'ACIA et l'Agence pour la prestation des principaux services communs au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale désigne l'Agence comme organisation responsable de la prestation de ces services et l'ACIA comme étant le client. Les rôles et les responsabilités de chacune des parties ont été définis à un niveau élevé.

Les rôles et les responsabilités relatifs aux ententes ont donc été définis de manière appropriée.

1.3 Orientation et outils

***Critère d'audit :** Le Ministère et l'Agence utilisent des outils, y compris des documents d'orientation (politiques, directives ou guides) et fournissent un soutien interne pour faciliter l'établissement d'ententes de service interministérielles.*

Le CT a élaboré des instruments de politique qui fournissent une orientation dans le domaine des services internes et des ententes de service. La Ligne directrice sur les ententes de service : Éléments essentiels du SCT fournit des conseils, une orientation, des exemples pratiques et des modèles à l'intention des personnes responsables de l'élaboration d'une entente de services. Les ministères doivent toutefois fournir aux employés les outils et l'orientation nécessaires, de même que la surveillance fonctionnelle, aux fins de l'établissement d'ESI.

Le site intranet du Ministère et de l'Agence *maSOURCE* offre des modèles pour l'élaboration de mémorandums d'entente, de protocoles d'entente et de lettres d'entente interministérielles, mais n'offre aucun lien vers le site Web du SCT. En outre, ces modèles ne reflètent pas actuellement les éléments établis dans la *Directive sur les services de soutien internes* du CT, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2012.

L'audit a révélé qu'à l'échelle ministérielle, ni l'Agence ni le Ministère n'ont élaboré une orientation ou une formation particulière sur les autres ESI. Les employés doivent suivre la directive du SCT et utiliser les documents d'orientation connexes. L'audit a révélé que rien ne prêtait à penser, au Ministère et à l'Agence, que l'on connaissait bien les lignes directrices du SCT. Par exemple, le protocole d'entente entre l'Agence et l'ACIA a été conclu en 2007, mais n'a pas été mis à jour depuis 2012. En conséquence, les ESI n'ont pas nécessairement été développées conformément aux lignes directrices du SCT.

Il y a une occasion d'accroître la sensibilisation aux orientations du SCT pour l'élaboration ou l'examen à venir des ententes de service.

Recommandation II.1

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada communiquent des outils et des documents d'orientation qui sont en harmonie avec les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les ententes de service interministérielles.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Les dirigeants principaux des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada veilleront à ce que les outils et les documents d'orientation soient en harmonie avec les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur les ententes de service interministérielles. La Direction de la gestion du matériel et des biens (DGMB) mettra à jour son site Web, y compris les modèles actuels (protocoles d'entente, lettre d'entente interministérielle, etc.), afin qu'ils reflètent les éléments établis dans les directives du SCT sur les ententes de service interministérielles.

2. Contrôles internes

2.1 Structure des ententes de services interministérielles

Critère d'audit : Le Ministère et l'Agence ont déterminé le type de structure d'entente de service interministérielle pour chaque entente de services particulière, selon la complexité de la relation de service.

Les lignes directrices du SCT relatives à la structure et à la gouvernance des ESI préconisent l'utilisation de trois types de documents pour développer une entente de services : un protocole d'entente, une entente-cadre (EC) et une entente sur le niveau de services (ENS). Une combinaison de ces documents doit être utilisée selon la complexité de l'environnement de services, mesurée en fonction des facteurs suivants : la portée des services visés par l'entente, la complexité de l'entente (quant au nombre de partenaires, etc.), le type de services visés, la durée de la relation, une évaluation des risques dont il est question, l'expérience des parties au chapitre de l'élaboration et de la gestion de l'entente et le niveau de changement dans la participation à la suite de la mise en œuvre de l'entente.

Le protocole d'entente est utilisé seul lorsque la situation de prestation de services est simple - les rôles et les responsabilités sont clairs, les obligations ont déjà été cernées et évaluées et il n'y a peu sinon aucun risque. On appelle ce type d'entente une entente simple ou à palier unique. Le protocole d'entente est combiné avec une ENS dans le cadre d'une entente de services à deux paliers, lorsque l'entente de services est plus complexe - les rôles et les responsabilités varient, la portée des services est plus large, il y a plusieurs participants, etc. En pareil cas, le protocole d'entente décrit les relations organisationnelles (y compris la gouvernance) et les processus de

gestion qui encadreront la prestation du service, alors que l'ENS précise les particularités opérationnelles du service.

Les deux ententes examinées étaient des ententes simples. L'entente entre le CNRC et le Ministère est très détaillée, et les descriptions de services couvrent l'accès à l'information, les ressources en matière de gestion de l'information et les technologies d'information. L'ESI donne des précisions sur les secteurs de services, les niveaux de services et les indicateurs de rendement; elle permet une gestion conjointe des réunions, documente les rôles et les responsabilités, fait le suivi des changements, etc. Cette entente comporte des risques liés à la prestation des services de TI (qui se sont récemment concrétisés lors d'un événement où il y a eu interruption de services). Par contre, le protocole d'entente entre l'ACIA et l'Agence est une entente de partage des coûts. Dans pareil cas, les services sont habituellement décrits dans une annexe qui renferme une liste des principaux services communs pour les catégories comme les activités opérationnelles, les services administratifs, la gestion du matériel, la sécurité, les services techniques, le centre pour l'énergie, la sécurité et l'environnement.

Une structure à palier unique est donc appropriée pour les services rendus.

2.2 *Portée des services*

Critère d'audit : *Le Ministère et l'Agence définissent clairement la portée des services couverts par les ententes de service interministérielles.*

Les lignes directrices du SCT indiquent qu'il est crucial que la portée des services soit clairement indiquée et documentée, de sorte que la portée des travaux dont il est question et les obligations de chacune des parties soient comprises par elles lorsqu'elles établissent la relation de services. Selon la complexité de l'entente de services, une entente de services peut comprendre les éléments suivants relatifs à la portée : un énoncé de vision ou de raison d'être, une déclaration des principes clés, les services et les activités (regroupements de services/inventaire de services, prestations de services par palier et voie de prestation); les rôles et responsabilités de chacune des parties et les principales hypothèses relatives aux services.

Les deux ententes comprennent la plupart des éléments clés et pertinents convenus dans la portée de l'audit. Toutefois, l'Agence pourrait tirer profit de l'inclusion, dans son entente avec l'ACIA, d'une déclaration des principes clés sous-jacents à l'établissement et à la mise en œuvre de la relation de services.

2.3 *Règlement des différends*

Critère d'audit : *Le Ministère et l'Agence disposent d'un processus pour cerner les problèmes cruciaux liés aux activités quotidiennes et à la prestation des services et en ont tenu compte dans l'établissement d'un mécanisme de règlement des différends.*

La présence d'un mécanisme de règlement des différends est l'un des principes clés de la gouvernance et du contrôle interne pour la gestion des ententes de service interministérielles. Un mécanisme officiel de règlement des différends est essentiellement tout processus qui permet de mettre un terme à un différend, et qui représente un outil efficace pour établir des voies de

communication entre les organisations pour régler les questions en suspens ou les secteurs problématiques. Lorsque ce processus fonctionne correctement, il permet de régler les problèmes en instance de manière transparente et caractérisée par un climat de confiance. Les principaux éléments d'un mécanisme de règlement des différends prévoient la volonté de la part de toutes les parties de régler les différends en toute bonne foi, de même qu'un processus d'intervention graduelle mutuellement convenu si l'on ne parvient pas à trouver un terrain d'entente. Cette information doit être clairement indiquée dans chaque entente de services interministérielle.

L'ESI entre le CNRC et le Ministère décrit un processus de règlement des différends d'une façon générale, mais ne renferme aucun processus d'intervention graduelle mutuellement convenu s'il devient impossible de régler un différend. Il serait utile de disposer d'un processus d'intervention graduelle pour régler les problèmes difficiles et en instance. Un examen des notes d'information et de réunions élaborées par le CNRC n'a révélé aucun domaine problématique systémique.

Le protocole d'entente entre l'Agence et l'ACIA renferme un mécanisme de règlement des différends adéquat. Des responsables désignés de l'ACIA et de l'Agence se réunissent sur une base hebdomadaire pour discuter des activités qui se déroulent au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale. Les entrevues et la correspondance avec les responsables de l'Agence indiquent que l'on discute fréquemment des services communs dans le cadre de ces réunions. Aucune question problématique ou problème non réglé relatif aux services communs partagés n'a été mentionné par les responsables de l'Agence.

Il existe suffisamment de mécanismes de règlement des différends pour gérer les ententes de service interministérielles.

2.4 Arrangements financiers

***Critère d'audit :** Le Ministère et l'Agence ont établi des arrangements financiers, y compris le modèle de financement, le barème tarifaire, les arrangements relatifs à la mise en commun des ressources, les arrangements relatifs à la transparence des coûts, à la détection des écarts, aux rajustements et au recouvrement des coûts, pour la prestation des services internes.*

Les arrangements financiers sont un aspect crucial de l'établissement d'une relation de collaboration. Les ministères doivent s'assurer qu'ils ont le mandat juridique de fournir un service avant de consacrer des crédits ministériels à la prestation des services ou à la collaboration en vue de la prestation du service. Les ministères qui fournissent des services doivent avoir le pouvoir de recouvrer les coûts et de dépenser les recettes, le cas échéant. Tous les modèles de recouvrement des coûts utilisés doivent être en harmonie avec les pouvoirs de recouvrement des coûts existants et la politique du CT. À mesure qu'évolue l'ESI, des modifications peuvent être requises pour s'ajuster aux conditions en évolution. Il est important que l'entente de services prévoie une certaine marge de manœuvre et une certaine souplesse pour assurer que les parties peuvent continuer à faire la mise en œuvre des programmes et des services organisationnels dans le contexte des initiatives pangouvernementales en évolution et des politiques renouvelées.

Selon la Ligne directrice sur les ententes de service – Éléments essentiels du SCT, les fournisseurs de services doivent veiller à ne pas conclure d'entente si le coût de celle-ci est supérieur aux fonds disponibles. Cette analyse exige une compréhension approfondie du modèle de coûts sous-jacent, de la portée des travaux à exécuter et du coût rattaché à l'exécution de nouvelles activités (y compris sans toutefois s'y limiter, les coûts différentiels). Certains principes clés devraient être appliqués, dans la mesure du possible, notamment de fournir un financement pluriannuel stable, de faciliter le financement et l'investissement dans des services pour répondre aux besoins des clients et assurer la transparence des coûts et des canaux de responsabilisation clairs.

Pour les ententes liées aux services de soutien internes, l'article 29.2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* est exercé. La grille de délégation des pouvoirs financiers de l'Agence et du Ministère décrit les seuils du pouvoir de passation de marchés connexes de chaque organisation.

L'audit a révélé que les ententes renfermaient la plupart des principaux éléments relatifs aux arrangements financiers applicables. Plus précisément, le modèle de financement sélectionné et le barème tarifaire étaient appropriés pour chaque entente visant des services communs. D'une façon générale, on retrouvait des clauses permettant des investissements conjoints dans les améliorations du service ou l'établissement distinct d'ententes de financement pour couvrir les plans d'immobilisations à long terme.

2.5 Mesures du rendement et surveillance

Critère d'audit : *Le Ministère et l'Agence ont en place des mesures du rendement. Ils surveillent régulièrement l'administration des ententes de service interministérielles et établissent des rapports sur celles-ci.*

La gestion du rendement, de la surveillance et de l'établissement de rapports sur les services internes sont des contrôles internes clés pour la gestion des ESI. La Ligne directrice sur les ententes de service du SCT recommande l'utilisation de quelques pratiques exemplaires courantes dans ce domaine, et laisse entendre que les ESI devraient démontrer la présence des principaux éléments suivants, ou les contenir.

- Un régime de mesure du rendement et d'établissement de rapports qui permet de présenter les résultats de la mesure du rendement aux clients (utilisateurs finaux et parties intéressées) de manière importante, impartiale et en temps opportun. La communication des résultats aux clients fait preuve de transparence, de responsabilisation et d'engagement à l'égard de la prestation d'un service de qualité.
- Les responsabilités et les processus utilisés pour contrôler les normes de service et la satisfaction des clients ont été déterminés.
- Le rendement est mesuré sur une base régulière, y compris les normes de service et la satisfaction des clients. Il permet d'orienter les actions ultérieures et d'assurer une amélioration continue. La fréquence et la nature de la mesure de la rétroaction et de la satisfaction des clients devraient être décrites dans l'entente.

- Des rapports périodiques sont présentés aux organismes de gouvernance sur le rendement de l'entente de services, et ce, afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'arrangement en matière de prestation de services.
- Les processus de prestation de services sont améliorés sur une base continue. Des processus précis devraient être mis en place pour cerner les points à améliorer, apporter des améliorations et évaluer l'efficacité des mesures, ce qui se manifeste par un rendement accru au chapitre de la prestation des services..

Les deux ententes examinées renfermaient des clauses relatives à la mesure du rendement et aux services. Ces ententes variaient toutefois quant au degré de détails qu'elles renfermaient et la mesure dans laquelle les normes de service étaient documentées. Ni l'une ni l'autre des ententes n'indiquait quelles étaient les répercussions si les services n'étaient pas mis en œuvre comme prévu.

L'entente entre le CNRC et le Ministère fournit des descriptions de services couvrant des éléments comme l'accès à l'information, les ressources de gestion de l'information et les technologies de l'information. L'entente renferme une liste détaillée de services, des normes pour chacun et un indicateur mesurable; la liste est ordonnée selon les engagements généraux, les engagements relatifs au temps de disponibilité et la technologie d'information.

L'entente de services entre le CNRC et le Ministère stipule que le CNRC surveillera le rendement et établira des rapports sur celui-ci. Les rapports trimestriels produits par les responsables de la bibliothèque du CNRC sont présentés au Comité de gouvernance conjoint. L'information budgétaire relative aux achats et aux collections est présentée dans ces rapports. Outre ces mises à jour financières trimestrielles, le CNRC a aussi produit un rapport d'étape couvrant la période du 1^{er} avril 2013 jusqu'au 30 juin 2013, lequel mesure le rendement par rapport aux normes de service indiquées dans l'entente de services. Le rapport d'étape indiquait que toutes les normes de service avaient été respectées. Un seul rapport de cette nature a été relevé. L'audit a constaté qu'un journal des activités et des mesures était tenu pour les services de bibliothèque et d'information de l'exercice 2013-2014. Ces données sont gérées par les responsables du CNRC et du Ministère. Enfin, l'entente ne précise pas la fréquence à laquelle les rapports sur le rendement doivent être fournis par le CNRC.

Le protocole d'entente entre l'ACIA et l'Agence remonte à 2007, mais il a été amendé en 2012; ainsi, il n'a pas été mis à jour depuis trois ans. Cette entente détaille une structure de partage des coûts entre les agences et renferme une liste des principaux services communs, classés dans des catégories comme les activités opérationnelles, les services administratifs, la gestion du matériel, la sécurité, les services techniques, la sécurité et l'environnement, le confinement et les communications. Bien que le protocole d'entente mentionne une exigence relative à l'établissement de rapports financiers, il ne précise pas de normes de service. Ainsi, aucun rapport n'est produit sur le rendement relatif à ces services partagés. La haute direction de l'Agence a fait savoir que les responsables de l'ACIA et de l'Agence se réunissaient sur une base hebdomadaire pour discuter des services communs au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale.

Les ententes renferment donc des clauses relatives à la mesure du rendement. Toutefois, l'Agence aurait avantage à mettre en œuvre des normes de services clés et un régime d'établissement de rapports et de surveillance pour son entente avec l'ACIA. Le Ministère, pour sa part, aurait avantage à documenter la fréquence des rapports sur le rendement dans son entente avec le CNRC. L'établissement d'un processus de surveillance et d'établissement de rapports précis et uniformes sur les ESI contribuerait à atténuer les risques liés à l'inexécution des obligations des partenaires.

Recommandation II.2

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses, Agence de la santé publique du Canada, établisse des normes de service clés et des rapports sur le rendement, indiquant notamment la fréquence des rapports sur le rendement, pour les besoins de l'entente conclue entre l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence de la santé publique du Canada, pour ce qui est des principaux services communs au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La haute direction du Centre national des maladies animales exotiques de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) a été invitée de façon formelle et informelle aux réunions du comité exécutif du laboratoire. L'Unité de la gestion des installations de l'ACIA a aussi été mobilisée. Des négociations ont été entreprises en 2015-2016 dans le but de déterminer si une mise à jour de la liste des services et des coûts connexes est requise. L'analyse des coûts de l'installation relativement au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale devra être complétée d'ici le 31 mars 2015. Cette analyse servira de fondement pour la négociation des coûts. On dressera la liste des services communs qui ne sont pas inclus dans l'analyse des coûts de l'installation et on fera une estimation des coûts d'utilisation de ces services par le Centre national des maladies animales exotiques de l'ACIA, pour ensuite fixer une valeur pécuniaire pour ceux-ci.

Le Centre national des maladies animales exotiques de l'ACIA et le Centre scientifique canadien de santé humaine et animale de l'Agence développeront des normes de service, des rapports sur les services et les finances et un calendrier d'établissement de rapports concrets, qui seront inclus dans le protocole d'entente révisé ou encore, qui feront l'objet d'un amendement au protocole existant.

Recommandation II.3

Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Direction générale des services de gestion, détermine la fréquence des rapports sur le rendement dans l'entente conclue entre le Conseil national de recherches du Canada et le Ministère pour ce qui est de la prestation conjointe des services de bibliothèque et d'information.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

L'entente sera modifiée afin d'y incorporer des informations sur la fréquence d'établissement de rapports sur le rendement.

3. Conclusion

L'audit a examiné deux autres ententes de service de grande importance dans le Portefeuille de la santé : une entente relative à la rémunération à l'acte entre le Ministère et le Conseil national de recherches (CNRC) pour la prestation de services de bibliothèque et d'information (2,6 millions de dollars) et une entente de partage des coûts entre l'Agence et l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) pour des services communs partagés au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale (4,8 millions de dollars). L'audit a révélé que des structures de gouvernance et de responsabilisation ont été définies et gérées de manière appropriée. Il est important de disposer d'outils et d'orientations pour élaborer et gérer les ESI. En effet, le site intranet du Portefeuille offre des modèles pour l'élaboration de mémorandums d'entente, de protocoles d'entente et de lettres d'entente interministérielles. Quoique ces modèles soient utiles, il sera important de les tenir à jour et d'inclure des liens sur le site renvoyant aux orientations du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'audit a révélé que l'entente entre le Ministère et le Conseil national de recherches pour les services de bibliothèque renfermait une liste détaillée des services et des normes de service connexes, alors que l'entente entre l'Agence et l'Agence canadienne d'inspection des aliments comprend une liste des principaux services communs, sans toutefois documenter les normes de service. L'audit recommande que les normes de service clés et un mécanisme d'établissement de rapports sur le rendement soient mis en place pour les besoins de l'exécution de l'entente de l'Agence. En outre, le Ministère et l'Agence auraient avantage à documenter la fréquence de production des rapports sur le rendement dans ces deux ententes.

Les points à améliorer relevés renforceront collectivement le cadre de contrôle de gestion aux fins de l'établissement et de la gestion d'ESI.

4. Partie II – Autres ententes de service interministérielles – Champs d'enquête et critères

Audit de la responsabilité partagée dans les ententes de service interministérielles		
Titre du critère		Critère d'audit
Champ d'enquête 1 : Gouvernance		
1.1	Structure de gouvernance ^{7, 8, 9}	Une structure de responsabilisation est en place pour la gestion des ententes de service interministérielles à l'échelle organisationnelle, ainsi que pour la gestion des ententes de service interministérielles.
1.2	Rôles et responsabilités ^{7, 8, 9}	Le Ministère et l'Agence ont défini et communiqué des rôles et des responsabilités pour chacune des ententes de service interministérielles.
1.3	Orientation et outils ⁸	Le Ministère et l'Agence utilisent des outils, y compris des documents d'orientation (politiques, directives ou guides), et fournissent un soutien interne pour faciliter l'établissement d'ententes de service interministérielles.
Champ d'enquête 2 : Contrôles internes		
2.1	Structure des ententes de service interministérielles ⁸	Le Ministère et l'Agence ont déterminé le type de structure d'entente de service interministérielle pour chaque entente de services particulière, selon la complexité de la relation de service.
2.2	Portée des services ⁸	Le Ministère et l'Agence définissent clairement la portée des services couverts par les ententes de service interministérielles.
2.3	Règlement des différends ^{8, 9}	Le Ministère et l'Agence disposent d'un processus pour cerner les problèmes cruciaux liés aux activités quotidiennes et à la prestation des services, et en ont tenu compte dans l'établissement d'un mécanisme de règlement des différends.
2.4	Arrangements financiers ^{7, 8, 9, 10}	Le Ministère et l'Agence ont établi des arrangements financiers, y compris le modèle de financement, le barème tarifaire, les arrangements relatifs à la mise en commun des ressources, les arrangements relatifs à la transparence des coûts, à la détection des écarts, aux rajustements et au recouvrement des coûts pour la prestation des services internes.
2.5	Mesures du rendement et surveillance ^{7, 8, 9, 11}	Le Ministère et l'Agence ont en place des mesures du rendement. Ils surveillent régulièrement l'administration des ententes de service interministérielles et établissent des rapports sur celles-ci.

Sources :

⁷ Directive sur les services de soutien interne, CT, 30 mars 2012. Cette directive ne s'applique pas à l'entente de Partenariat de services partagés.

⁸ Ligne directrice sur les ententes de service – Éléments essentiels, SCT, 4 juillet 2012.

⁹ Ligne directrice sur les ententes de service – Aperçu, SCT, 4 juillet 2012.

¹⁰ Guide d'établissement des coûts, SCT, 8 juillet 2008.

¹¹ Ligne directrice sur les normes de service, SCT, 4 juillet 2012.

5. Partie II – Autres ententes de service interministérielles – Grille d'évaluation

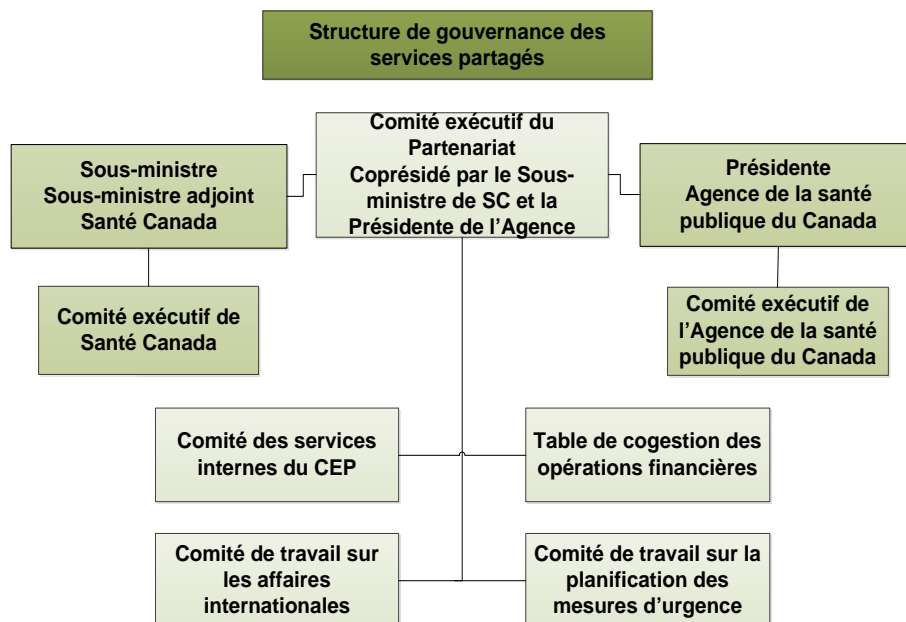
Audit de la responsabilité partagée dans les ententes de service interministérielles				
Critère	Cote		Conclusion	N° de la rec.
	CNRC*	ACIA**		
Gouvernance				
1.1 Structure de gouvernance			Bien qu'il n'existe aucune structure de responsabilisation panministérielle particulière pour la gestion des ESI, les ententes sont gérées de manière appropriée par les secteurs fonctionnels et les secteurs d'activités des directions générales, lesquels sont les mieux positionnés pour gérer les besoins et les risques opérationnels.	
1.2 Rôles et responsabilités			Les rôles et les responsabilités ont été définis de manière appropriée.	
1.3 Orientation et outils			Il y a une occasion d'accroître la sensibilisation aux orientations du SCT pour l'élaboration ou de l'examen à venir des ententes de service.	II.1
Contrôles internes				
2.1 Structure des ententes de service interministérielles			Une structure simple est appropriée pour les services rendus.	
2.2 Portée des services			Les deux ententes incluait la plupart des principaux éléments pertinents relatifs à la portée.	
2.3 Règlement des différends			Il existe suffisamment de mécanismes de règlement des différends pour gérer les deux ententes de service interministérielles.	
2.4 Arrangements financiers			Les deux ententes incluait la plupart des principaux éléments relatifs aux arrangements financiers applicables.	
2.5 Mesures du rendement et surveillance			Des normes de service clés approuvées et un régime de surveillance et d'établissement de rapports devraient être établis pour l'entente entre l'Agence et l'ACIA, indiquant notamment la fréquence des rapports sur le rendement.	II.3
			La fréquence des rapports sur le rendement devrait être déterminée relativement dans l'entente conclue entre le Ministère et le CNRC.	II.2

Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations requises	Insatisfaisant	Inconnu ou impossible à mesurer

***CNRC** : Entente de services entre le Conseil national de recherches du Canada et le Ministère pour la prestation conjointe des services de bibliothèque et d'information.

****ACIA** : Protocole d'entente entre l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence relative à la prestation des principaux services communs au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale.

Annexe A – Structure de gouvernance du Partenariat de services de gestion



Le Comité exécutif du partenariat (CEP) travaille en collaboration avec les comités exécutifs de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada. Ces comités exécutifs sont responsables de la prise de décision horizontale, de définir l'orientation et de la surveillance des responsabilités organisationnelles et fondamentales de leurs organisations respectives, et le CEP est responsable de définir l'orientation et d'exercer la surveillance des éléments relatifs aux services partagés. Le CEP est présidé par les deux administrateurs généraux, et les membres comprennent des SMA des secteurs de programme et des services internes des deux organisations. Le CEP reçoit l'appui de plusieurs comités de travail qui sont mis sur pied pour assurer leadership et orientation dans les secteurs d'intérêt particulier.

Le CEP - Services internes est la tribune permettant la tenue de discussions sur les politiques, les procédures et les enjeux liés aux services internes. Les secteurs d'intérêt comprennent les suivants : accès à l'information et protection des renseignements personnels, communications, ressources humaines, gestion de l'information, technologie d'information, santé et sécurité au travail, biens immobiliers et sécurité. Ce comité est coprésidé par le SMA/Direction générale des services de gestion, Santé Canada et le SMA/Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses, Agence de la santé publique du Canada.

Le **Comité de travail sur les affaires internationales** est une tribune permettant de cerner et de gérer les enjeux opérationnels relatifs aux programmes et aux politiques en lien avec les affaires internationales à Santé Canada et à l'Agence de la santé publique du Canada. Ce comité offre

une tribune pour la gestion des enjeux politiques horizontaux, y compris l'élaboration d'un cadre de définition des priorités internationales de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada, et présente des rapports au CEP, au besoin. Ce comité est coprésidé par le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la politique stratégique, la planification et les affaires internationales de l'Agence de la santé publique du Canada et le sous-ministre de la Direction générale de la politique stratégique de Santé Canada.

La **Table de cogestion des opérations financières du CEP** est convoquée de façon ponctuelle pour discuter de questions comme les opérations comptables et l'approvisionnement se rapportant au partenariat de services partagés. Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada conservent chacun leur structure de comité exécutif des finances. À Santé Canada, le CE-CPR (Comité de la planification et de la responsabilisation) et à l'Agence, Comité exécutif, Gestion et opérations, sont responsables de la gestion financière et du contrôle, de la planification ministérielle et de l'établissement de rapport, et de la responsabilisation de la gestion. La Table de cogestion des opérations financières est aussi coprésidée par le dirigeant principal des finances, Direction générale du dirigeant principal des finances, Santé Canada, et le dirigeant principal des finances, Bureau du dirigeant principal des finances, Agence de la santé publique du Canada.

Le **Comité de travail sur la planification des mesures d'urgence** supervise la coordination et l'intégration des activités de cogestion des mesures d'urgence de du Ministère et de l'Agence, et coordonne l'application du Plan stratégique de gestion des urgences du Portefeuille de la Santé. Ce comité établit les priorités et fournit une orientation dans le secteur de la gestion des mesures d'urgence, notamment l'élaboration des politiques, des plans et des exercices de planification des mesures d'urgence d'intérêt commun. Le Comité est coprésidé par le directeur général, Direction des sciences de la santé environnementale et de la radioprotection, Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs, Santé Canada, et le chef de direction de la Direction générale de l'Infrastructure de sécurité sanitaire de l'Agence de la santé publique du Canada.

Annexe B – Structure tarifaire du Partenariat de services de gestion

Les frais de base pour les services fournis par l'Agence et les frais de base payables par SC (bénéficiaire du service) pour 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 et en régime permanent :

		Montant en \$ (incluant le RASE)				
		Audit	Évaluation	Gestion des urgences	Affaires internationales	Frais de base pour les services de l'Agence
2012-2013	90% -- frais de base	5 462 906	3 254 258	1 720 440	3 596 380	14 033 984
	10% -- frais de base	606 990	361 584	191 160	399 598	1 559 332
	Total – frais de base	6 069 896	3 615 842	1 911 600	3 995 978	15 593 316
2013-2014	90% -- frais de base	4 957 075	3 016 682	1 720 440	3 146 830	12 841 027
	10% -- frais de base	550 786	335 187	191 160	349 648	1 426 781
	Total – frais de base	5 507 861	3 351 869	1 911 600	3 496 478	14 267 808
	Transfert interministériel réel	5 848 438	3 368 339	2 083 255	3 464 465	14 764 497
2014-2015	90% -- frais de base	4 669 853	3 008 537	1 720 440	2 697 280	12 096 111
	10% -- frais de base	518 873	334 282	191 160	299 698	1 344 012
	Total – frais de base	5 188 726	3 342 819	1 911 600	2 996 978	13 440 123

Les frais de base pour les services fournis par SC et les frais de base payables par l'Agence (bénéficiaire du service) pour 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 et en régime permanent :

		Montant en \$ (incluant le RASE)						
		Ressources humaines	Biens immobiliers et sécurité	Locaux	GI/TI	AIPRP	CSM et planification	Total des services de gestion
2012-2013	90% -- frais de base	9 224 332	4 807 884	9 209 961	17 751 683	853 488	360 000	42 207 348
	10% -- frais de base	1 024 926	534 209	1 023 329	1 972 409	94 832	40 000	4 689 705
	Total – frais de base	10 249 258	5 342 093	10 233 290	19 724 092	948 320	400 000	46 897 053
2013-2014	90% -- frais de base	7 900 938	4 308 842	9 209 961	16 326 925	821 088	360 000	38 927 754
	10% -- frais de base	877 882	478 760	1 023 329	1 814 103	91 232	40 000	4 325 306
	Total – frais de base	8 778 820	4 787 602	10 233 290	18 141 028	912 320	400 000	43 253 060
	Transfert interministériel réel	9 070 931	5 081 339	14 562 409	18 966 534	1 872 052	0	49 553 265
2014-2015	90% -- frais de base	6 851 799	4 306 417	4 349 961	16 322 826	641 088	360 000	32 832 091
	10% -- frais de base	761 311	478 491	483 329	1 813 647	71 232	40 000	3 648 010
	Total – frais de base	7 613 110	4 784 908	4 833 290	18 136 473	712 320	400 000	36 480 101

		Montant en \$ (incluant le RASE)				
		Services de gestion	Communications	Gestion financière	Gestion du matériel	Frais de base pour les services de SC
2012-2013	90% -- frais de base	42 207 348	10 565 505	3 432 083	1 052 453	57 257 388
	10% -- frais de base	4 689 705	1 173 945	381 342	116 939	6 361 932
	Total – frais de base	46 897 053	11 739 450	3 813 425	1 169 392	63 619 320
2013-2014	90% -- frais de base	38 927 754	9 162 266	3 322 255	821 126	52 233 402
	10% -- frais de base	4 325 306	1 018 030	369 140	91 236	5 803 711
	Total – frais de base	43 253 060	10 180 296	3 691 395	912 362	58 037 113
	Transfert interministériel réel	49 553 265	10 392 403	3 793 426	932 383	64 671 477
2014-2015	90% -- frais de base	32 832 091	9 145 466	3 322 255	747 113	46 046 926
	10% -- frais de base	3 648 010	1 016 163	369 140	83 013	5 116 325
	Total – frais de base	36 480 101	10 161 629	3 691 395	830 126	51 163 251

Annexe C – Liste des ESI répertoriées au Ministère et à l'Agence, 2013-2014

(Données non vérifiées en date du 24 juin 2014)

Fournisseur	Client	Type d'ESI	Nbre d'ESI	Services fournis	Coût annuel en 2013-2014 (en milliers)
PARTENARIAT DE SERVICES PARTAGÉS, DIFFÉRENTES DIRECTIONS GÉNÉRALES DE SANTÉ CANADA ET DE L'AGENCE DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU CANADA					
Santé Canada	Agence de la santé publique du Canada	Partenariat de services de gestion	1	RH, GI/TI, biens immobiliers et sécurité, locaux, AIPRP, communications, gestion financière et du matériel	64 700
Agence de la santé publique du Canada	Santé Canada	Partenariat de services de gestion		Audit, évaluation, préparation aux urgences et affaires internationales	14 800
DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES DE SANTÉ, SANTÉ CANADA ET AGENCE DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU CANADA					
Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	Direction générale de l'Infrastructure de sécurité sanitaire (DGISS) / ASPC	PE	1	Projet 1 STOP	886
	Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses / ASPC	Entente de service	1	Services de sécurité au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale	834
	SM délégué - ASPC	Entente de service	1	Services de bibliothèque	536
	Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses / ASPC	Entente de service	1	Services de sécurité au Centre de recherche en infectiologie JC-Wilt	362
	Toutes les directions générales de l'ASPC	PE	1	Coûts rattachés à l'élaboration de l'initiative de guichet unique	320
	Direction générale de l'Infrastructure de sécurité sanitaire (DGISS) / ASPC	Entente de service	1	Renouvellement de 2 licences serveur SAS UNIX pour le SAS	60

Fournisseur	Client	Type d'ESI	Nbre d'ESI	Services fournis	Coût annuel en 2013-2014 (en milliers)
	Direction générale de l'Infrastructure de sécurité sanitaire (DGISS) / ASPC	PE	1	Utiliser le contrat des SPICT pour un analyste opérationnel de SC pour le projet du RMISP	22
Conseil national de recherches du Canada (CNRC)	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	Entente de service	1	Services de bibliothèque	2 600
TPSGC	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	PE, accords-cadres, lettres d'entente interministérielles et accords de service spéciaux	83	Biens immobiliers et sécurité, approvisionnement, receveur général et services de pension, rémunération, TI, services d'achat et services linguistiques.	46 000
Services partagés Canada (SPC)	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	Entente de service	12	Centre de gestion des données, informatique distribuée, télécommunications, sécurité des TI, accord-cadre tripartite de la C.-B.	3 800
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	Entente de service et entente sur les niveaux de service	2	Services de PeopleSoft	1 600
			2	Locaux à bureau au Centre de recherches de l'Atlantique sur les aliments et l'horticulture.	6
				Carburant, agriculture	3
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG)	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	PE	1	Mise en œuvre des services SharePoint + soutien	1 100
Service correctionnel du Canada (SCC)	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	Lettre d'entente interministérielle	17	Services immobiliers	790
Statistique Canada	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	PE	2	Formation linguistique	250
				Statistiques linguistiques à l'appui de l'initiative sur les langues officielles des ministères participants	50
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	PE	1	Appui aux outils GC 2.0 et GCconnex	79
École de la fonction	Direction générale des	PE	1	Formation	32

Fournisseur	Client	Type d'ESI	Nbre d'ESI	Services fournis	Coût annuel en 2013-2014 (en milliers)
publique du Canada (EFPC)	services de gestion (DGSG) / SC				
Conseil des ressources humaines	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	Lettre d'entente interministérielle	1	Les bureaux du Conseil des ressources humaines	30
Environnement Canada	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	Entente sur les niveaux de service	2	Accessibilité, locaux, technologie informatique adaptative	22
Agence des services frontaliers du Canada	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	PE	1	Transfert des meubles systématisés situés dans l'édifice du LLCM, Ottawa	15
Commission de la fonction publique	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	Lettre d'entente interministérielle	1	Essai de l'ORRT	1
DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS ET DES AFFAIRES PUBLIQUES, SANTÉ CANADA					
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	Direction générale des communications et des affaires publiques (DGCAP) / SC	Entente de service	1	Ligne de renseignements 1-800	357
DIRECTION GÉNÉRALE DU DIRIGEANT PRINCIPAL DES FINANCES, SANTÉ CANADA					
Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) / SC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC)	PE	1	Mise en œuvre du SAP	3 000
Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC)	Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) / SC Direction générale des services de gestion	PE	1	Mise en œuvre du SGISC	3 600
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SANTÉ ENVIRONNEMENTALE ET DE LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS, SANTÉ CANADA					
Statistique Canada	Direction générale de la santé environnementale et de	Lettre d'entente interministérielle	3	L'Enquête sur le tabac, l'alcool et les drogues au Canada	1 400 1 400

Fournisseur	Client	Type d'ESI	Nbre d'ESI	Services fournis	Coût annuel en 2013-2014 (en milliers)
	la sécurité des consommateurs (DGSESC) / SC			L'Enquête de surveillance de l'usage du tabac au Canada L'Enquête canadienne sur les mesures de la santé	380
École de la fonction publique du Canada (EFPC)	Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs (DGSESC) / SC	PE	4	Formation	100
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA POLITIQUE STRATÉGIQUE, SANTÉ CANADA					
Direction générale de la politique stratégique (DGPS) / SC	Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés (CEPMB)	PE	1	Établit les ententes de financement pour les travaux du CEPMB dans le Système national d'information sur l'utilisation des médicaments prescrits.	850
	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC)	Lettre d'entente interministérielle	1	Utiliser une approche coordonnée en matière d'audit des bénéficiaires selon laquelle le vérificateur peut représenter la DGSPNI et AADNC pour soumettre les bénéficiaires communs à un audit afin de vérifier la conformité aux modalités et aux conditions d'une partie ou de l'ensemble des ententes de financement établies avec ce bénéficiaire en particulier.	152
	Environnement Canada	PE	2	Pour le financement des activités et des projets liés à l'intégration des politiques scientifiques, aux ressources humaines, l'amélioration de la collaboration et la gouvernance du secrétariat. Accueil du Nanoportail et des sites connexes sur l'infrastructure Web partagée d'Environnement Canada pour Santé Canada.	61 10
	Instituts de recherche en santé du Canada	PE	1	Programme d'échanges Meilleurs cerveaux	8
		Protocole d'accord	1	Programme national de formation en innocuité et efficacité des médicaments.	5
	Direction générale des services de gestion (DGSG) / SC	PE	1	Élaboration du cours d'apprentissage électronique en bioéthique de SC	29

Fournisseur	Client	Type d'ESI	Nbre d'ESI	Services fournis	Coût annuel en 2013-2014 (en milliers)
Statistique Canada	Direction générale de la politique stratégique (DGPS) / SC	Lettre d'entente interministérielle	1	Données sur le parcours de vie	48
	Direction générale de la politique stratégique (DGPS) / SC	Lettre d'entente interministérielle	1	Données de l'état civil	6
	Direction générale de la politique stratégique (DGPS) / SC	Lettre d'entente interministérielle	1	Enquête sur les établissements de soins de longue durée	228
AGENCE DE RÉGLEMENTATION DE LA LUTTE ANTIPARASITAIRE, SANTÉ CANADA					
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)	Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA)	PE	2	Frais de colocalisation - Ferme expérimentale centrale	60
				L'ARLA finance les travaux du tribunal responsable des sanctions administratives pécuniaires	93
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA)	PE	1	Coût d'achat d'un abonnement à une base de données internationale de pesticides homologués	40
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PRÉVENTION ET DU CONTRÔLE DES MALADIES INFECTIEUSES, AGENCE DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU CANADA					
Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses / ASPC	Direction générale de la politique stratégique (DGPS) / SC	Lettre d'entente interministérielle	1	Examen de l'éthique des projets de recherche	199
	Statistique Canada	Lettre d'entente interministérielle	1	Enquête canadienne sur les mesures de la santé	135
	Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)	PE	1	Colocalisation du LNM - prestation de services internes communs	4 800
			158	Total des ESI exclues de la portée de l'audit	68 959
			3	Total des ESI incluses dans la portée de l'audit (55,8 % de la couverture de l'audit)	86 900
			161	Total de la population identifiée en date du 24 juin 2014	155 859

Sommaire des ESI par direction générale

DIRECTION GÉNÉRALE	Nbre d'ESI	Coût annuel en 2013-2014 (en milliers)	Nbre d'ESI auditées	Coût (en milliers)
Partenariat de services de gestion, diverses directions générales SC/ASPC	1	79 500	1	79 500
Direction générale des services de gestion, SC/ ASPC	134	59 498	1	2 700
Direction des communications et des affaires publiques, SC	1	357	0	0
Direction générale du dirigeant principal des finances, SC	2	6 600	0	0
Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs, SC	7	3 280	0	0
Direction générale de la politique stratégique, SC	10	1 397	0	0
Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire, SC	3	193	0	0
Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses, ASPC	3	5 034	1	4 700
Total	161	155 859	3	86 900