

Conseils et soutien ciblés en matière de gouvernance des ressources humaines et de la paye Ébauche du rapport

Audit interne :

Services publics et Approvisionnement Canada
Secrétariat du Conseil du Trésor

Date: 30 avril 2026

Version: 2.0



© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, 2026 P4-188/2026F-PDF ISBN: 978-0-662-37417-6

P4-190/2026F-PDF

ISBN : 978-1-100-00130-2

Table des matières

Résumé exécutif.....	1
1 Contexte.....	4
2 Objectif et portée.....	4
3 Méthodologie	5
3.1 Entrevues et ateliers.....	5
4 Évolution de la gouvernance.....	6
5 Observations.....	8
5.1 Structures et mandats	8
5.2 Rôles, responsabilités et pouvoirs.....	11
5.3 Rapports et renseignements	13
5.4 Culture.....	16
5.5 Secrétariat et processus de gouvernance	18
Annexe A: Acronymes et abréviations	20
Annexe B: Glossaire	22
Annexe C: Comités de portée.....	23
Annexe D: Termes de Référence	24
Annexe E: Secrétariats des comités	25
Annexe F: Sources et documents de référence.....	26
Annexe G: Types de points à l'ordre du jour.....	27
Annexe H: Fournisseurs de services de secrétariat du Groupe de parrainage des sous-ministres	28

Résumé exécutif

- Le portefeuille des ressources humaines (RH) et de la paye continue de faire progresser une transformation multi ministérielle complexe qui exige une gouvernance solide, claire et disciplinée pour appuyer la surveillance et orienter le processus décisionnel. Depuis 2023, la gouvernance des RH et de la paye a été améliorée dans le but de renforcer la surveillance et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Les modifications apportées aux structures, aux protocoles, aux cadences de réunion et aux relations entre les comités ont contribué à un modèle de gouvernance plus cohérent et plus efficace.
- L'objectif des conseils et soutien ciblés en matière de gouvernance des RH et de la paye est d'appuyer la direction en fournissant des renseignements sur la valeur, les objectifs, les risques et les contrôles d'un régime de gouvernance efficace. De plus, les consultations ont permis d'évaluer la gouvernance actuelle des RH et de la paye par rapport aux pratiques exemplaires. Ces consultations étaient principalement fondées sur une série d'ateliers de diagnostic et de collaboration et d'entrevues avec un échantillon de participants issus des comités et des secrétariats, et complétées par une analyse. Voici les principales observations et les conseils connexes :
- Les termes de références (TdRs) révisés sont maintenant plus clairs, les structures des comités sont généralement appropriées et les mandats sont bien alignés. Malgré ces améliorations, l'objectif et la valeur des comités ainsi que leurs rôles, responsabilités et pouvoirs connexes ne sont pas largement compris. Les comités sont souvent utilisés pour l'échange d'information à sens unique plutôt que pour la délibération active. De plus, les pratiques de gouvernance reflètent les approches traditionnelles de gestion de projet, qui limitent l'agilité.

Conseils

- Renforcer la communication et l'engagement continu en fournissant des renseignements plus détaillés dans le but d'accroître la compréhension des participants.
- Inclure un résumé des consultations auprès des intervenants, des facteurs clés pris en compte et une évaluation du risque dans les présentations aux comités afin de mieux informer les participants en ce qui concerne la formulation de conseils, d'endossement et de décisions.
- Intégrer des pratiques de gouvernance plus agiles, comme le ciblage des présentations à des comités précis plutôt que de manière successive, afin de réduire le fardeau administratif et d'accroître la flexibilité.

- L'information des comités est généralement de bonne qualité. Cependant, des lacunes dans l'établissement des priorités des sujets, combinées à l'exécution en dehors des délais prescrits et au volume excessif de matériel, limitent les consultations significatives, réduisent la qualité des délibérations et affaiblissent la surveillance. De plus, l'inefficacité des canaux d'information dans l'ensemble de la gouvernance réduit davantage l'engagement des participants et diminue la clarté des décisions et des prochaines étapes.

Conseils

- Améliorer la planification de l'ordre du jour, y compris l'établissement des priorités des sujets à aborder.
- Déplacer les mises à jour d'information unidirectionnelle vers des canaux autres que ceux de gouvernance afin de cibler les efforts de gouvernance sur les questions stratégiques et décisionnelles.
- Améliorer la circulation verticale de l'information des comités de niveau inférieur aux comités de haut niveau, et vice versa.

- Les responsables de la gouvernance favorisent un ton qui encourage le dialogue ouvert, la diversité des perspectives, la transparence et la dissidence constructive. Les participants adoptent également des comportements conformes aux valeurs et à l'éthique du gouvernement. Cependant, malgré ces conditions positives, les participants ne profitent pas encore pleinement des occasions d'ouverture et de dissidence constructive.

Conseils

- Mettre en place des mécanismes délibérés, comme l'établissement de normes explicites pour faire ressortir d'autres points de vue, dans le but de réduire les obstacles culturels, d'améliorer les discussions stratégiques et de renforcer la rigueur des décisions.

- Bien que les secrétariats de gouvernance fournissent généralement des services de soutien communs à tous les comités pour leur permettre de s'acquitter de leurs fonctions, la coordination entre les fournisseurs est inefficace et les opérations ne sont pas appuyées par des procédures opérationnelles normalisées.

Conseils

- Rationaliser les fonctions des secrétariats et attribuer des responsabilités claires, y compris des activités de coordination.
- Établir des procédures opérationnelles normalisées pour les opérations des comités, comme des échéances pour la distribution des documents avant les réunions.

1 Contexte

- Le mandat du portefeuille des ressources humaines (RH) et de la paye est de concevoir, diriger, coordonner et mettre en œuvre l'élaboration et le déploiement d'une stratégie intégrée de l'entreprise sur les RH et la paye (ci-après appelée la stratégie). Une équipe intégrée a été créée, dont Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a été désigné comme responsable de la mise en œuvre de la solution et le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) comme responsable opérationnel.
- Afin de soutenir la stratégie et de répondre à l'évolution des besoins, une structure de gouvernance a été mise en place, réunissant des parties prenantes de différents services afin de faciliter la prise de décision et la mise en œuvre rapides.
- En tant qu'élément essentiel à la réussite d'initiatives de grande envergure et complexes, telles que le portefeuille des RH et de la paye, une gouvernance efficace est nécessaire pour que toutes les parties restent sur la même longueur d'onde dans la poursuite d'objectifs communs et souhaités. Elle permet la surveillance des risques en temps opportun et de manière significative, un aperçu du rendement et la prévision des possibilités. En fin de compte, elle permet aux parties d'exercer efficacement leurs obligations fiduciaires respectives et collectives, c'est-à-dire d'agir dans le meilleur intérêt à long terme des ministères ainsi que de leurs partenaires et des parties prenantes impliquées dans la conception et l'exécution de la stratégie.

2 Objectif et portée

- L'objectif de cette mission était d'appuyer la direction en fournissant des renseignements sur la valeur, les objectifs, les risques et les contrôles d'un régime de gouvernance efficace. De plus, la mission a permis d'évaluer la gouvernance actuelle des RH et de la paye par rapport aux pratiques exemplaires.
- Compte tenu de l'évolution continue de l'écosystème de gouvernance des RH et de la paye, la portée de cette mission comprenait des comités sélectionnés actifs à tout moment pendant la période de la mission, soit de janvier 2025 à janvier 2026 (consulter la liste de ces comités à l'[annexe C](#)). Deux comités, à savoir le Comité sur le statut de livraison du projet d'analyse de faisabilité (CSLPAF) et le Conseil de gestion des changements et de la mise en production d'entreprise (CGCMPE), ont été dissous pendant cette mission. Ces comités ont néanmoins été conservés dans la portée pour que les leçons apprises puissent être appliquées à l'écosystème de gouvernance élargi.

- Cette mission a été menée conformément aux Normes internationales d’audit interne de 2024.

3 Méthodologie

- Examen des documents relatifs à la gouvernance, tels que les présentations et les comptes rendus de discussion (CRD).
- Analyse des termes de référence (TdR) de certains comités de gouvernance. Se référer à [l’annexe D](#) pour la liste des TdRs et leur statut.
- Élaborer et présenter un cadre intégrant les valeurs, les objectifs, les risques et les contrôles d’un système de gouvernance efficace.
- Faciliter une série d’ateliers ou d’entrevues collaboratifs et diagnostiques avec un échantillon de membres et d’observateurs des comités de gouvernance sélectionnés et des secrétariats qui soutiennent ces organes (voir [l’annexe E](#)).
- L’audit interne s’est appuyé sur des cadres, des politiques et des bonnes pratiques établis en matière de gouvernance pour évaluer les éléments énumérés ci-dessus (voir [l’annexe F](#)).

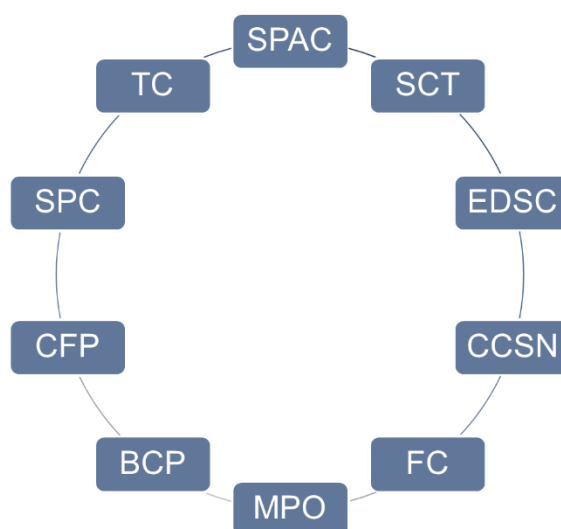
3.1 Entrevues et ateliers

Des individus issus de 10 ministères ont participé à des entrevues et à des ateliers (voir Figure 1¹).

Plus précisément, 13 entrevues ont été menées au total, comme suit :

- 8 entrevues avec 11 participants du Groupe de parrainage des sous-ministres (GPSM).
- 2 entrevues avec le secrétariat de la Gestion du capital humain (GCH) – Direction Générale Stratégie et intégration (DGSI)
- 2 entrevues avec le secrétariat du Bureau de gestion de la transformation (BGT), GCH Direction Générale Solutions (DGS), PSPC.

Figure 1



¹ Voir [l’annexe A](#) pour une liste des acronymes des ministères.

- 1 entrevue² avec le Bureau des sous-greffiers du Conseil privé et secrétaire associée du Cabinet (Bureau du sous-greffier) et le Secrétariat des opérations au Bureau du Conseil privé (BCP).

Aussi, 7 ateliers ont été réalisés comme suit :

- 2 ateliers au niveau du sous-ministre délégué (SMD), réunissant 9 participants.
- 5 ateliers de niveau de directeur général (DG), réunissant 26 participants.

De plus, une série d'entrevues et d'ateliers ont été menés avec la haute direction ci-dessous :

- 1 entrevue avec le Dirigeant principal délégué des ressources humaines, SCT, comme propriétaire fonctionnel.
- 1 atelier de niveau SMA réunissant 4 participants représentant la GCH et le SCT-BDPRH.

Le cadre de gouvernance élaboré par l'audit interne dans le cadre de sa méthodologie a été communiqué à tous les participants avant leurs ateliers respectifs et a servi d'outil de base pour orienter les discussions. Ces ateliers ont été délibérément conçus pour être dynamiques et exploratoires, afin de favoriser un dialogue ouvert et franc entre les participants. À ce titre, le présent rapport synthétise et présente les thèmes généraux qui sont régulièrement ressortis au cours des sessions, plutôt que de fournir un aperçu détaillé des réponses individuelles des participants.

4 Évolution de la gouvernance

Depuis 2023, la gouvernance des ressources humaines et de la paie a été raffinée afin de renforcer la supervision et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Les ajustements apportés aux structures des comités, aux protocoles, à la fréquence des réunions et aux relations entre les comités ont contribué à mettre en place un modèle de gouvernance plus cohérent et plus efficace.

À la fin de l'été et au début de l'automne 2023, les comités suivants ont été créés :

- Le GPSM en tant que comité de surveillance au niveau des sous-ministres (SM).

² En raison d'autres priorités, le secrétariat du BCP a répondu aux questions par écrit au lieu de participer à un entretien formel.

- Le Comité de gestion du programme (CGP) en tant que comité de surveillance aux niveaux des SMD et des SMA.
- Quatre comités directeurs représentant les piliers RH, la paye, les données et la gestion.

Depuis, les raffinements suivants ont été mis en œuvre :

- Dans le cadre d'une mise à jour de la gouvernance à l'été 2024, les comités directeurs des quatre piliers ont été remplacés par des comités représentant les catégories de portefeuille d' [Exécution](#) et de [Transforme](#) afin de rationaliser la gouvernance. Nouveaux comités inclus :
 - Le Comité directeur sur l'exécution de la Gestion du capital humain (CDE GCH) pour superviser l'avancement des livrables d' [Exécution](#).
 - Le CSLPAF pour superviser la réussite de la réalisation dudit projet.
 - Les CGCMPE des SMD et des DG en tant qu'organismes d'établissement des priorités et de résolution des conflits.
- La mise à jour de la gouvernance du printemps 2025 a clarifié les mandats, les pouvoirs, les fonctions clés et la composition des comités, ainsi que leurs rôles, à l'exception des 2 CGCMPE.
- En avril 2025, le CSLPAF a été dissous à la fin du projet de faisabilité.
- En été 2025, le Comité directeur des SMA de la GCH sur la transformation (SMA transforme) et le Projet de transformation des RH et de la paye - Comité des directeurs généraux (DG transforme) ont été établis pour superviser les livrables de [Transforme](#).
- En septembre 2025, le CGCMPE DG a été dissoute et remplacée par le CGCMPE exécutif, composé à la fois de membres SMA et DG, mais dont les droits de vote sont réservés aux membres SMA.

Afin d'optimiser le fonctionnement opérationnel des comités, d'autres ajustements ont été apportés :

- La fréquence des réunions a été ajustée afin d'alléger la charge administrative et/ou de ralentir le rythme opérationnel. Par exemple, les réunions du CGP sont passées d'hebdomadaires à bimensuels, tandis que celles du GPSM sont passées d'au 2 mois à bimensuels, pour répondre aux besoins.

- ◆ Le nombre de participants aux réunions a été réduit afin de favoriser l'engagement. Lors de la création du CPG, des invités supplémentaires étaient autorisés à assister aux réunions afin de promouvoir la transparence, mais cela limitait l'engagement. Depuis janvier 2025, le nombre de participants aux réunions du CPG a été réduite de plus de 100 à moins de 50 personnes, afin de mieux l'adapter à la taille de l'effectif.

5 Observations

Les observations liées à l'audit interne qui ont été relevées dans le cadre de cette mission ont été regroupées en cinq domaines clés. Certaines observations peuvent toucher plusieurs domaines ou avoir des effets cumulatifs.

5.1 Structures et mandats

La structure des comités est généralement appropriée et, les mandats, bien adaptés, mais l'objectif et la valeur de chaque comité ne sont pas largement comprises. Les comités servent souvent à transmettre de l'information de manière unilatérale plutôt qu'à mener les délibérations actives nécessaires pour éclairer les décisions et faciliter la surveillance. De plus, les pratiques de gouvernance reflètent des approches traditionnelles de gestion de projets qui limitent l'agilité.

- ◆ L'audit interne a constaté que les mandats figurant dans les versions provisoires et approuvées des TdRs sont documentés, harmonisés entre les différents comités et décrivent les structures hiérarchiques et les liens entre les différents organes. Il serait toutefois utile que le TdR du CGP fournisse davantage de précisions quant à ses liens hiérarchiques avec le GPSM, au-delà de son rôle consultatif dans le processus d'escalade.
- ◆ Les participants à 4 des 7 ateliers n'ont pas pleinement compris la raison d'être et la valeur ajoutée de chaque comité au sein de l'écosystème de gouvernance, que ce soit séparément ou les uns par rapport aux autres. Ils ont fait remarquer que ce manque de compréhension a engendré de l'incertitude quant au comité auquel il convient de transmettre les points aux fins de présentation, de délibération ou d'endossement. Cela contribue également à ce que certains points sont examinés à plusieurs reprises par différents comités de gouvernance. Cela réduit la mobilisation des participants et affaiblit leur engagement à l'égard de la gouvernance.
- ◆ La haute direction a relevé un manque d'orientation stratégique pour les comités au niveau SMA. Les SMA participent à un grand nombre de comités, y compris aux réunions de breffage ou débrefage, et traitent souvent des questions opérationnelles

non résolues qui relèvent de comités de niveau inférieur. Par conséquent, les comités de haut niveau sont mobilisés pour régler des questions qui relèvent de la compétence des comités opérationnels ou de décideurs individuels, ce qui les empêche de se concentrer sur leur rôle de gouvernance stratégique. Il en résulte un manque d'efficacité, une mauvaise utilisation du temps des cadres supérieurs et un manquement aux responsabilités stratégiques essentielles en matière de gouvernance. Cela risque également de nuire à l'efficacité des délibérations au sein des comités de haut niveau, ainsi qu'à la prise de décision et à la surveillance.

- Les participants à 4 des 5 ateliers des DG ont indiqué avoir siégé à de nombreux comités, y compris des groupes de travail et d'autres instances ne relevant pas du champ d'application de la mission (p. ex. le Conseil des ressources humaines et le Conseil d'examen de l'architecture). Ils ont également relevé que certains comités avaient des mandats qui se chevauchaient. Les participants ont indiqué que cela limitait leur capacité à se préparer et à contribuer efficacement aux réunions.

Un examen plus approfondi mené par 13 participants à l'atelier a toutefois révélé que, sur les 10 personnes ayant répondu, 7 ont indiqué que ce problème s'était largement atténué grâce aux récents changements apportés à la gouvernance (voir [la section sur l'évolution de la gouvernance](#) pour plus de détails). De plus, un examen des versions provisoires et approuvées des TdR a été effectué dans le cadre de l'audit interne et n'a révélé aucun chevauchement ni aucune redondance notable entre les mandats des comités (voir le premier point de cette section).

- L'audit interne a révélé que les pratiques actuelles en matière de gouvernance s'appuient fortement sur une approche traditionnelle de [gestion de projet en cascade](#). Bien qu'elle soit conforme à la politique et en accord avec le [cadre du Navigateur de projet](#) de SPAC, cette approche limite la flexibilité. Concrètement, la gouvernance fonctionne selon un processus hiérarchique et séquentiel qui nécessite plusieurs examens et validations par des comités avant que les dirigeants responsables puissent prendre des décisions. En combinaison avec une culture peu encline à prendre des risques (voir la [section 5.4 sur la culture](#)), cette structure peut se traduire par des niveaux d'examen et de surveillance superflus, indépendamment du niveau de risque ou de l'importance du problème.
- Les comités sous le niveau des SM ne fonctionnent généralement pas comme des organes de gouvernance. Plutôt que d'être axés sur les principales responsabilités en matière de gouvernance, à savoir éclairer la prise de décision et exercer une surveillance, ces comités sont souvent utilisés pour la communication unidirectionnelle de l'information. Les participants aux 5 ateliers des DG ont confirmé

cette observation. Une analyse³ des ordres du jour des comités pour la période de janvier à décembre 2025 a été réalisée dans le cadre de l'audit interne et a révélé que, de manière générale, 64 % des points à l'ordre du jour étaient classés comme étant fournis aux fins d'information. Au sein du CGP, où la proportion était la plus élevée, la proportion était de 83 % (voir l'[annexe G](#) pour plus de détails).

Si la transmission de renseignements est importante, notamment pour la gestion du changement, elle :

- ◆ détourne l'attention des priorités stratégiques et des domaines les plus importants;
 - ◆ réduit l'efficacité globale et la valeur du temps du comité;
 - ◆ brouille la ligne entre les fonctions de gouvernance et les fonctions de gestion;
 - ◆ surcharge les participants d'information, ce qui limite l'attention portée aux questions prioritaires.
- ◆ Sur la base de l'examen réalisé, l'audit interne a permis de conclure que la taille et la composition des différents comités étaient adaptées au mandat de chacun, avec une répartition adéquate entre les principaux intervenants, les fournisseurs et/ou les représentants d'autres ministères et organismes gouvernementaux. Les participants à l'atelier des SMA étaient généralement d'accord avec cette observation, mais ont fait remarquer qu'une plus grande participation des experts en rémunération et en paye des ministères serait utile. La haute direction a salué le fait que les chefs des RH soient invités à participer au CGP depuis juin 2025, y voyant un pas dans la bonne direction.

Dans 3 des 5 ateliers des DG, les participants se sont dits préoccupés par la présence de membres communs à plusieurs comités, en particulier pour les comités des volets [Exécution](#) et [Transforme](#). L'analyse réalisée dans le cadre de l'audit interne révèle qu'environ 27 % des membres du CDE GCH (notamment les SMA et les DG de GCH) siègent à la fois au CDE GCH et à un des comités de Transforme. Le nombre de personnes siégeant simultanément dans plusieurs comités est jugé négligeable et n'a donc pas d'incidence notable sur l'efficacité. De plus, la présence de ces participants est nécessaire, compte tenu du mandat de ces comités.

³ Cette analyse exclut le CSLPAF et le CGCMPE DG, car ces comités ont été dissous.

Conseils

- Préciser dans le TdR les liens qui unissent le CGP et le GPSM, en dehors du rôle de conseil.
- Communiquer les mandats, les structures hiérarchiques et les liens qui unissent les différents comités afin de mettre en avant leur valeur unique et de permettre aux participants de mieux comprendre le rôle qu'ils jouent dans la réalisation des objectifs généraux du portefeuille.
- Exiger que les comités de niveau inférieur ou les responsables concernés déploient des efforts concertés pour résoudre les questions opérationnelles avant qu'elles ne soient transmises à un niveau supérieur, et renforcer la gestion de l'ordre du jour afin que seuls les points stratégiques progressent.
- Adopter des pratiques de gouvernance plus agiles afin de réduire la charge administrative, d'accroître la flexibilité et d'élargir les pouvoirs délégués, notamment en prenant les mesures suivantes :
 - Donner davantage de pouvoir aux décideurs individuels et recentrer les efforts des comités pour qu'ils soient axés sur les questions à haut risque, à fort impact ou d'importance stratégique, plutôt que sur les décisions de routine.
 - Étendre les pouvoirs délégués à tous les niveaux, réduire le recours aux décideurs de haut niveau et permettre la prise de décisions en temps opportun plus près des réalités opérationnelles et de prestation.
- Éviter de recourir aux canaux de gouvernance pour les mises à jour courante; privilégier d'autres voies, comme les séances d'information, les bulletins d'information ou l'intranet, pour que les ordres du jour des instances de gouvernance restent axés sur les questions stratégiques et la prise de décision.

5.2 Rôles, responsabilités et pouvoirs

Bien que les TdR révisés soient désormais plus clairs, la compréhension des rôles, des responsabilités et des pouvoirs du comité demeure inégale entre les participants, ce qui nuit à l'efficacité des délibérations du comité ainsi qu'à la mise en œuvre uniforme et efficace de ses mandats.

- L'examen de l'audit interne a permis de constater que les TdR révisés (approuvés et provisoires) clarifient les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des comités.
 - Les TdR approuvés du GPSM et du CGP indiquent explicitement que ces comités n'ont plus de pouvoir décisionnel, qui appartient désormais au promoteur de projet et au propriétaire fonctionnel du projet.

- Le TdR provisoire du CGCMPE exécutif précise que ce comité ne possède pas de pouvoir décisionnel, qui appartient au promoteur de projet et au propriétaire fonctionnel du projet, tous deux coprésidents du CGCMPE SMD.
- Pour tous les autres comités encore en activité⁴, leurs pouvoirs décisionnels figurent dans leur TdR respectif, même s'il est provisoire (CDE GCH et CGCMPE SMD).
- Malgré les améliorations apportées à la documentation, les commentaires recueillis lors des entrevues et des ateliers révèlent que la compréhension des rôles et des responsabilités varie considérablement d'un participant à l'autre.
- Les personnes interrogées au sein du GPSM ont en grande partie démontré une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités partagées, avant même que ceux-ci ne soient entièrement décrits dans le TdR.
- Certaines personnes interrogées au sein du GPSM (3 sur 11) ont indiqué qu'elles s'attendaient à ce que les personnes possédant une expertise spécialisée, comme dans les technologies de l'information, occupent un rôle précis. Ces experts avaient parfois des points de vue divergents sur leurs contributions, ce qui peut entraîner un décalage par rapport aux contributions attendues pendant les discussions.
- Les répondants d'autres comités ont démontré une compréhension davantage inégale, une situation aggravée par l'incertitude générale entourant la raison d'être et la valeur de chaque comité dans l'écosystème de gouvernance (voir [Structures et mandats](#)). La compréhension inégale des rôles et responsabilités entre les participants des comités peut entraîner des malentendus quant à leurs attentes et à leurs obligations, ce qui nuit à l'efficacité des délibérations et de la surveillance exercée par le comité.
- Dans 5 des 7 ateliers, les répondants ont fait état d'un manque de clarté concernant les responsabilités, notamment en matière de pouvoir décisionnel. Plus précisément, ils ont dit ne pas savoir clairement si le pouvoir décisionnel revenait à un comité, à un président ou à une autre personne.
- Dans 3 des 7 ateliers, des répondants ont soulevé des préoccupations quant à la pertinence des informations utilisées pour formuler des conseils, donner des endossements et éclairer des décisions. Ils ont également soulevé des questions au

⁴ Cette analyse exclut le CSLPAF et le CGCMPE DG, car ces comités ont été dissous.

sujet de la portée et de la nature des consultations avec les parties prenantes, des facteurs pris en compte (p. ex., juridiques, politiques et financiers) et de l'évaluation des risques. L'absence de clarté dans les processus de responsabilisation et les processus décisionnels peut provoquer des retards, des résultats incohérents ou sous-optimaux, ainsi qu'une perte de confiance dans la gouvernance.

Conseils

- Bien que les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des comités soient décrits dans les TdR, il est nécessaire d'avoir une communication continue ainsi qu'un engagement accru, appuyés par des orientations plus détaillées décrivant les pouvoirs particuliers des comités, des présidents ou des décideurs individuels, afin d'améliorer la compréhension des participants des comités.
- Il est recommandé d'inclure à chaque présentation, à titre d'annexe, un résumé des consultations avec les intervenants, des facteurs clés pris en compte et de l'évaluation des risques afin de mieux éclairer les participants pour formuler des conseils, donner des endossements et rendre des décisions.

5.3 Rapports et renseignements

L'information des comités est généralement de bonne qualité. Cependant, des lacunes dans l'établissement des priorités des sujets, combinées à l'exécution en dehors des délais prescrits et au volume excessif de matériel, limitent les consultations significatives, réduisent la qualité des délibérations et affaiblissent la surveillance. De plus, les canaux d'information inefficaces dans l'ensemble de la structure de gouvernance contribuent à réduire davantage l'engagement des participants ainsi que la clarté des décisions et des prochaines étapes.

- Les personnes interrogées au sein du GPSM et les répondants aux ateliers ont indiqué que, dans l'ensemble, les renseignements des comités, y compris les ordres du jour, les documents et les CRD, sont généralement de bonne qualité. Ils ont également cerné plusieurs défis (voir ci-dessous) qui entravent les discussions robustes et limitent l'efficacité de la surveillance.

Ordres du jour

- Les répondants à 4 des 7 ateliers ont soulevé des préoccupations au sujet de l'établissement de l'ordre du jour ou de l'établissement de l'ordre du jour des prochaines réunions. Plus particulièrement, ils ont fait remarquer que les sujets ne reflètent pas toujours le niveau de risque ou l'importance du problème en cause.

Des préoccupations similaires ont été exprimées par 5 des 11 personnes interrogées au sein du GPSM. De plus, 4 des 11 personnes interrogées au sein du GPSM ont mis

en évidence un déséquilibre entre la présentation des volets [Exécution](#) et [Transforme](#). Ils font remarquer que ces défis sont aggravés davantage par l'absence d'un portefeuille ou d'un plan de projet global. Par conséquent, ils ont l'impression que l'information est fournie de façon ponctuelle et qu'elle réduit la confiance dans la rigueur de la planification, ce qui rend plus difficile la compréhension des priorités.

Bien qu'il existe un processus d'ordre du jour des prochaines réunions, ce processus n'appuie pas toujours la présentation des priorités les plus pertinentes, ce qui limite la capacité du comité à prendre des décisions entièrement éclairées et augmente le risque de lacunes en matière de gouvernance et d'établissement des priorités.

- ◆ Dans 4 des 7 ateliers, les répondants ont fait remarquer que les ordres du jour manquent souvent de clarté, surtout en ce qui concerne le résultat prévu (information, consultation ou endossement) et/ou qu'ils sont trop denses. Les répondants ont souligné que cette ambiguïté a semé la confusion quant au rôle que certains participants estiment devoir jouer pour appuyer le mandat du comité et que la densité des ordres du jour ne permet pas toujours des discussions significatives.

Documents

- ◆ Les personnes interrogées au sein du GPSM avaient des points de vue divergents sur la rapidité de la distribution des documents avant les réunions. Pour les autres comités, les répondants aux 7 ateliers ont indiqué que les documents sont souvent fournis en retard et qu'ils sont trop volumineux pour être examinés efficacement dans le délai imparti. Ils ont également fait remarquer que cela limite l'étendue et la profondeur des consultations, réduit la qualité des délibérations des réunions et soulève des préoccupations quant à la pertinence de la surveillance par rapport au risque et à l'importance des sujets à discuter.
- ◆ Pour le GPSM, 3 des 11 personnes interrogées ont indiqué que l'information est présentée différemment pour certains produits livrables reproductibles, ce qui rend la comparaison difficile. Cette variabilité peut également entraîner des inefficacités, car les participants passent plus de temps à concilier ou à interpréter différents formats et contenus.
- ◆ Les personnes interrogées au sein du GPSM (3 sur 11) et les répondants à 5 des 7 ateliers ont fait remarquer que l'information n'est pas toujours adaptée au public cible de façon claire et concise. En particulier, 5 des 11 personnes interrogées au sein du GPSM ont indiqué que l'information technique est présentée à un niveau approprié pour faciliter la compréhension entre les participants, tandis que les répondants à 3 ateliers sur 7 ont exprimé des difficultés à comprendre le contenu technique.

- Dans 4 des 7 ateliers, les répondants ont insisté sur l'importance que des experts en la matière participent aux réunions à titre de présentateurs ou d'observateurs pour fournir des détails supplémentaires. Les répondants ont également indiqué qu'il serait avantageux que les personnes responsables de l'exécution de la décision assistent aux réunions.

Comptes rendus des discussions

- Les répondants à 4 des 7 ateliers ont indiqué que les CRD sont souvent ambigus et qu'ils manquent de contexte et de mesures claires, y compris en ce qui concerne l'attribution de responsabilités et d'échéanciers. Cela souligne l'importance d'améliorer la documentation transparente et exhaustive des comités afin qu'il y ait une compréhension claire et partagée entre les participants, et de permettre une reddition de comptes claire et l'exécution en temps opportun des mesures.

Cheminements de l'information

- Dans 5 des 7 ateliers, les répondants ont fait remarquer que les canaux d'information destinés à appuyer la gouvernance ne fonctionnent pas efficacement. En particulier, ils ont indiqué ce qui suit :
 - Lorsque des conseils ou des commentaires sont formulés sur les produits livrables à des niveaux de gouvernance inférieurs, la façon dont ces renseignements sont intégrés dans les documents présentés aux niveaux supérieurs n'est pas claire. De plus, la fréquence actuelle des réunions entre les comités ne laisse pas suffisamment de temps pour intégrer la rétroaction ou les mises à jour.
 - Les décisions et leurs justifications sous-jacentes des niveaux de gouvernance supérieurs ou des décideurs individuels ne sont pas toujours communiquées uniformément aux échelons inférieurs.

Cela contribue au désengagement.

Conseils

- Améliorer le processus d'établissement de l'ordre du jour en menant des consultations régulières avec les participants au comité pour confirmer les priorités émergentes et valider l'ordre du jour des prochaines réunions, y compris assurer une représentation équilibrée des volets [Exécution](#) et [Transforme](#).
- Renforcer le processus d'établissement de l'ordre du jour en mettant en œuvre des mesures afin que chaque point à l'ordre du jour reflète clairement et fidèlement son objectif et les résultats attendus.

- Fournir des informations adaptées et contextualisées, qui sont essentielles, de grande importance et directement pertinente pour les participants en ce qui concerne le mandat de leur comité. Il faut notamment normaliser l'information relative aux produits livrables récurrents et fournir, lorsque des changements sont apportés, les données redressées des périodes précédentes ainsi que les explications connexes.
- Renforcer les pratiques en matière de documentation du comité en exigeant que les CRD énoncent clairement le contexte, les actions précises à prendre, les responsabilités attribuées et les échéances établies.
- Établir un temps de préparation minimal pour la présentation des documents et le faire respecter, et exiger que les sujets dont les documents ont été remis en retard soient retirés de l'ordre du jour et reportés à une autre réunion, à moins que le président accorde une exception.
- Envisager d'inviter des experts en la matière et les personnes chargées de mettre en œuvre des décisions, peu importe leur niveau hiérarchique, pour améliorer la clarté et la réalisation. Cette mesure permettra également d'améliorer la qualité et la responsabilisation des décisions.
- Améliorer le cheminement de l'information sur la gouvernance en clarifiant l'intégration des contributions de niveau inférieur, en adaptant la fréquence des réunions aux fins de rétroaction et en communiquant les décisions ainsi que les justifications sous-jacentes à l'ensemble des paliers hiérarchiques.

5.4 Culture

Les dirigeants en matière de gouvernance favorisent un ton qui encourage le dialogue ouvert, la diversité des points de vue, la transparence et la dissidence constructive. Les participants adoptent également des comportements conformes aux valeurs et à l'éthique du gouvernement. Cependant, malgré ces conditions positives, les participants ne tirent pas encore pleinement parti des possibilités d'ouverture et de dissidence constructive.

- Les SM interrogées et les répondants aux ateliers des SMA ont toujours indiqué que le GPSM et les coprésidents du CGP adoptent un ton positif qui encourage le dialogue ouvert, la diversité des points de vue, la transparence et la dissidence constructive. Les répondants ont également fait remarquer que les participants adoptent en grande partie des comportements conformes aux valeurs et à l'éthique du gouvernement, s'engageant de façon inclusive, collaborative et respectueuse.
- Pour le GPSM, 7 des 11 personnes interrogées ont déclaré qu'un fort engagement des participants au comité se traduisait par un taux de présence élevé et une participation active. De plus, 4 des 11 personnes interrogées au sein du GPSM ont

suggéré que le fait que le BCP et le SCT coprésident le comité renforce son importance et que la plage horaire tôt le matin aide les participants à éviter les priorités conflictuelles. Quelques personnes interrogées ont souligné que le récent départ à la retraite d'un SM expérimenté a créé une lacune dans les connaissances et réduit la capacité du comité à fournir une solide fonction de remise en question.

- La haute direction a observé que, mise à part le GPSM, la participation aux réunions de gouvernance tend à être concentrée entre les mêmes quelques personnes. Les répondants ont suggéré que la participation limitée pourrait découler de consultations qui se déroulent souvent à l'extérieur des structures officielles de gouvernance et de la pensée de groupe.

De plus, dans 3 des 7 ateliers, les répondants ont souligné l'absence d'une fonction de remise en question importante lors des réunions, ce qui est essentiel pour favoriser la tenue de délibérations saines et de discussions animées. Les répondants et la haute direction ont mentionné qu'ils estiment que l'ouverture d'esprit et la dissidence constructive demeurent sous-utilisées, citant plusieurs facteurs contributifs :

- l'aversion pour le risque, qui est profondément enracinée dans la culture du gouvernement du Canada, en particulier depuis la mise en œuvre de Phénix;
- la priorité implicite à faire avancer les éléments rapidement dans la chaîne de gouvernance pour suivre le rythme des demandes relatives au portefeuille ou aux projets, ce qui a souvent préséance sur des discussions plus approfondies;
- un manque de compréhension des renseignements techniques;
- la recherche de la perfection dans les documents de réunion, ce qui peut nuire aux délibérations opportunes et significatives. Les sujets sont souvent entièrement développés avant la présentation, ce qui laisse peu d'espace pour l'engagement stratégique ou l'idéation. À l'inverse, les participants peuvent être mal à l'aise avec des discussions ouvertes lorsque l'information est incomplète ou que le contexte est ambigu.

Ces dynamiques réduisent l'efficacité de la remise en question indépendante et augmentent le risque de pensée de groupe. Par conséquent, les exigences, les risques et les lacunes en matière de contrôle peuvent être repérés tard dans le processus, ce qui peut entraîner des décisions moins judicieuses, une diminution de la prévoyance stratégique et des retards ou des remaniements potentiels. Cela peut également réduire l'apprentissage organisationnel et nuire à l'amélioration continue des processus de gouvernance.

Conseils

- ◆ Continuer de renforcer une culture de dialogue ouvert, de points de vue divers, de transparence et de dissidence constructive en déterminant et en abordant les pratiques qui pourraient entraver ces comportements, comme offrir des séances d'information technique aux SMA et aux DG. Il s'agit notamment d'envisager d'officialiser les attentes en matière de délibération inclusive et équilibrée, comme l'introduction de rôles de remise en question par rotation ou le respect de normes qui encouragent explicitement des points de vue différents.

5.5 Secrétariat et processus de gouvernance

Bien que les secrétariats fournissent généralement des services de soutien communs à l'ensemble des comités, la prestation de services par quatre fournisseurs pour un seul comité est inefficace sur le plan opérationnel. La coordination entre les fournisseurs est également inefficace, et les activités ne sont pas soutenues par des procédures opérationnelles normalisées.

- ◆ D'après les entrevues et l'analyse, l'audit interne a permis de constater ce qui suit.
 - ◆ Tous les comités de gouvernance reçoivent des services communs de soutien de secrétariat. Le TdR du GPSM stipule que le Bureau du sous-greffier est responsable des « invitations, les délibérations des réunions, ainsi que la coordination et l'archivage des documents pertinents ». Toutefois, ces services sont, en pratique, répartis entre quatre secrétariats ou bureaux différents (fournisseurs) (voir l'[annexe H](#) pour plus de détails). Cette segmentation crée des inefficiences opérationnelles, alourdit le fardeau administratif et de coordination et atténue la responsabilité liée à la prestation des services.
 - ◆ La coordination est limitée entre les quatre fournisseurs, ce qui entraîne une visibilité fragmentée dans l'écosystème de la gouvernance des RH et de la paye. Il en résulte des lacunes, comme un manque d'information sur les ordres du jour à venir et des doublons d'efforts.
 - ◆ Les procédures opérationnelles normalisées régissant le fonctionnement des comités sont limitées et appliquées de façon incohérente. Plus précisément, il n'existe aucun processus documenté pour des activités telles que l'établissement de comités ou l'intégration des participants aux réunions. De plus, les délais pour la distribution des documents de réunion varient d'un TdR à l'autre, certains précisant des échéances claires et d'autres fournissant une orientation vague (p. ex., « avant la réunion »). De plus, bien que les TdR provisoires et approuvées comprennent maintenant des directives sur le règlement des différends et la transmission des enjeux à un niveau hiérarchique supérieur, ces renseignements

sont toujours absents pour les deux comités transforme. Ces lacunes et incohérences peuvent nuire à l'efficacité des délibérations des comités et affaiblir l'équité et la transparence dans le processus décisionnel.

- L'examen de l'audit interne a permis de constater que les TdR approuvés ont été communiqués aux participants aux comités. Il convient de souligner que le TdR du GPSM et des comités de SMA et de DG transforme, ont également fait l'objet de discussions lors de réunions de leurs comités respectifs. Toutefois, le mandat des comités de CGCMPE SMD et de CGCMPE exécutif ne sont toujours pas approuvés, même si les comités sont en fonction depuis l'été 2024 et l'été 2025, respectivement. De plus, le TdR du CDE GCH est à l'état provisoire depuis la mise à jour de la structure de gouvernance, au printemps 2025. Si le TdR n'est pas consigné et correctement établi, il en résulte de l'ambiguïté au sujet des objectifs, des rôles et des pratiques opérationnelles du comité, ce qui augmente le risque d'une surveillance mal harmonisée et d'un processus décisionnel incohérent.
- L'audit interne a permis de constater, comme quelques répondants et d'autres intervenants l'ont signalé, que le protocole « aucun délégué », présenté au CGP en juin 2025 pour encourager la participation des membres, a involontairement entraîné des lacunes dans l'expertise spécialisée et la représentation ministérielle. De plus, l'application de ce protocole est incohérente, car une plus grande flexibilité semble être offerte aux participants de SPAC.

Conseils

- Rationaliser le nombre de fournisseurs de services pour les comités et attribuer des responsabilités claires afin d'améliorer l'efficacité et de réduire le fardeau.
- Fournir des services de soutien communs, coordonnés et uniformes à tous les comités, appuyés par des procédures opérationnelles pour permettre le fonctionnement normalisé, fiable et efficace des comités.
- Examiner et approuver en temps opportun les changements initiaux et subséquents apportés aux TdR afin d'éliminer toute ambiguïté et de réduire le risque que la surveillance et la prise de décisions soient mal harmonisées.
- Réévaluer le protocole « aucun délégué » et envisager des options complémentaires pour maintenir l'expertise et la représentation. Si le protocole est conservé, il faut l'appliquer de façon uniforme à tous les participants.

Annexe A: Acronymes et abréviations

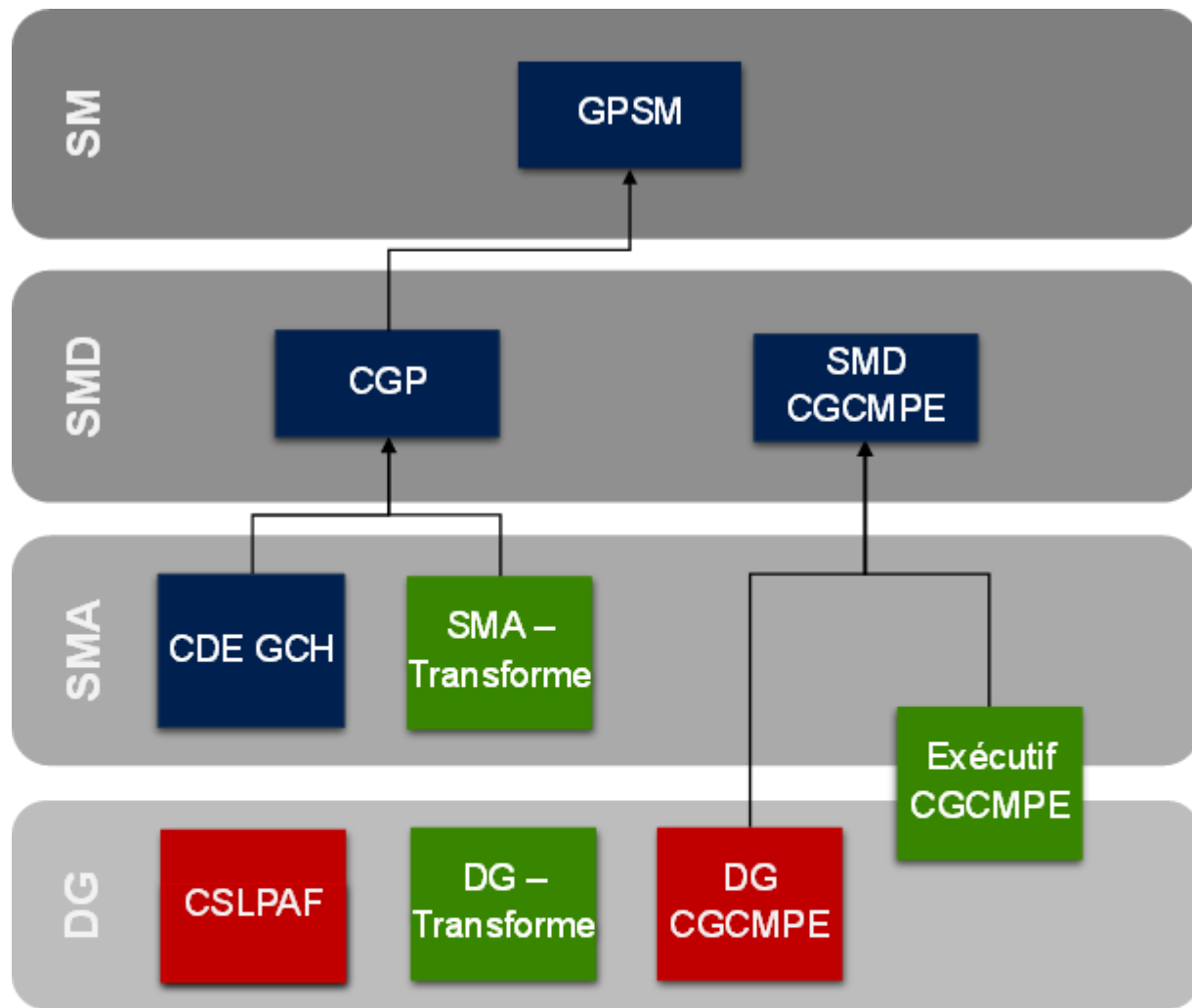
Acronymes/abréviations	Description
BCP	Bureau du Conseil privé
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
BGT	Bureau de gestion de la transformation
Bureau du sous-greffier	Bureau des sous-greffiers du Conseil privé et secrétaire associée du Cabinet
CCSN	Commission canadienne de sûreté nucléaire
CDE	Comité directeur sur l'exécution
CFP	Commission de la fonction publique du Canada
CGCMPE	Conseil de gestion des changements et de la mise en production d'entreprise
CGP	Comité de gestion du programme
CRD	Compte rendu de discussion
CSLPAF	Comité sur le statut de livraison du projet d'analyse de faisabilité
CT	Conseil du trésor du Canada
DG	Directeur général
DG transforme	Projet de transformation des RH et de la paye - Comité des directeurs généraux
DGS	Direction Générale Solutions
DGSI	Direction générale de la stratégie et de l'intégration
EDSC	Emploi et Développement social Canada
FC	Ministère des Finances Canada
GCH	Gestion du capital humain

GPSP	Groupe de parrainage des sous-ministres
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
SMA transforme	Comité directeur des Sous-ministres adjoints de la Gestion du capital humain sur la transformation
SMD	Sous-ministre délégué
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
SPC	Services partagés Canada
Stratégie	Stratégie intégrée de l'entreprise sur les RH et la paye
TC	Transports Canada
TdR	Termes de référence

Annexe B: Glossaire

Termes	Description
Cadre du Navigateur de projet	Le cadre de gestion de projets de SPAC compris de 5 phases uniques, chacun représentant une série d'activités et de produits livrables de gestion de projet qui doivent être menés à bonne fin. Chaque phase mène à un point de contrôle qui agit comme un point de décision officielle qui doit être franchit avant de poursuivre à la phase suivante.
Exécution	Activités axées sur le maintien et l'optimisation des opérations actuelles de RH et de paye, ainsi que sur la stabilisation et l'amélioration de l'environnement actuel des RH et de la paye.
Gestion de projet en cascade	Une méthodologie linéaire et séquentielle dans laquelle les phases du projet (analyse des besoins, conception, mise en œuvre, tests, déploiement, maintenance) se succèdent les unes après les autres. Il s'agit d'une approche très structurée et prévisible, particulièrement adaptée aux projets dont les exigences sont claires et fixes, car chaque étape doit être achevée avant que la suivante ne puisse commencer.
Transforme	Activités axées sur l'élaboration et la mise en œuvre de changements importants visant à moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines et de paie.

Annexe C: Comités de portée



Légende :

- Comités actifs
- Comités qui ont été créés pendant l'engagement
- Comités qui ont été dissous pendant l'engagement

Annexe D: Termes de Référence

Comité	Examen du TdR initial Juin 2025	Examen du TdR mis à jour Janvier 2026
GPSM	14 novembre 2024 Approuvé	4 septembre 2025 Approuvé
CGP	22 novembre 2024 Approuvé	9 juin 2025 Approuvé
CGCMPE SMD	6 septembre 2024 Version provisoire	22 octobre 2025 Version provisoire
CDE GCH	13 novembre 2024 Approuvé	6 janvier 2026 Version provisoire
SMA transforme	S. O. – Comité non établi	27 juin 2025 Approuvé ⁵
DG transforme	S. O. – Comité non établi	25 juin 2025 Approuvé
CGCMPE exécutif	S. O. – Comité non établi	24 octobre 2025 Version provisoire
CGCMPE DG	6 septembre 2024 Version provisoire	S. O. – Comité dissous
CSLPAF	1 octobre 2024 Approuvé	S. O. – Comité dissous

⁵ Bien que le TdR indique qu'il a été approuvé, aucun élément de preuve n'a été fourni pour démontrer son approbation par le président ou le comité.

Annexe E: Secrétariats des comités

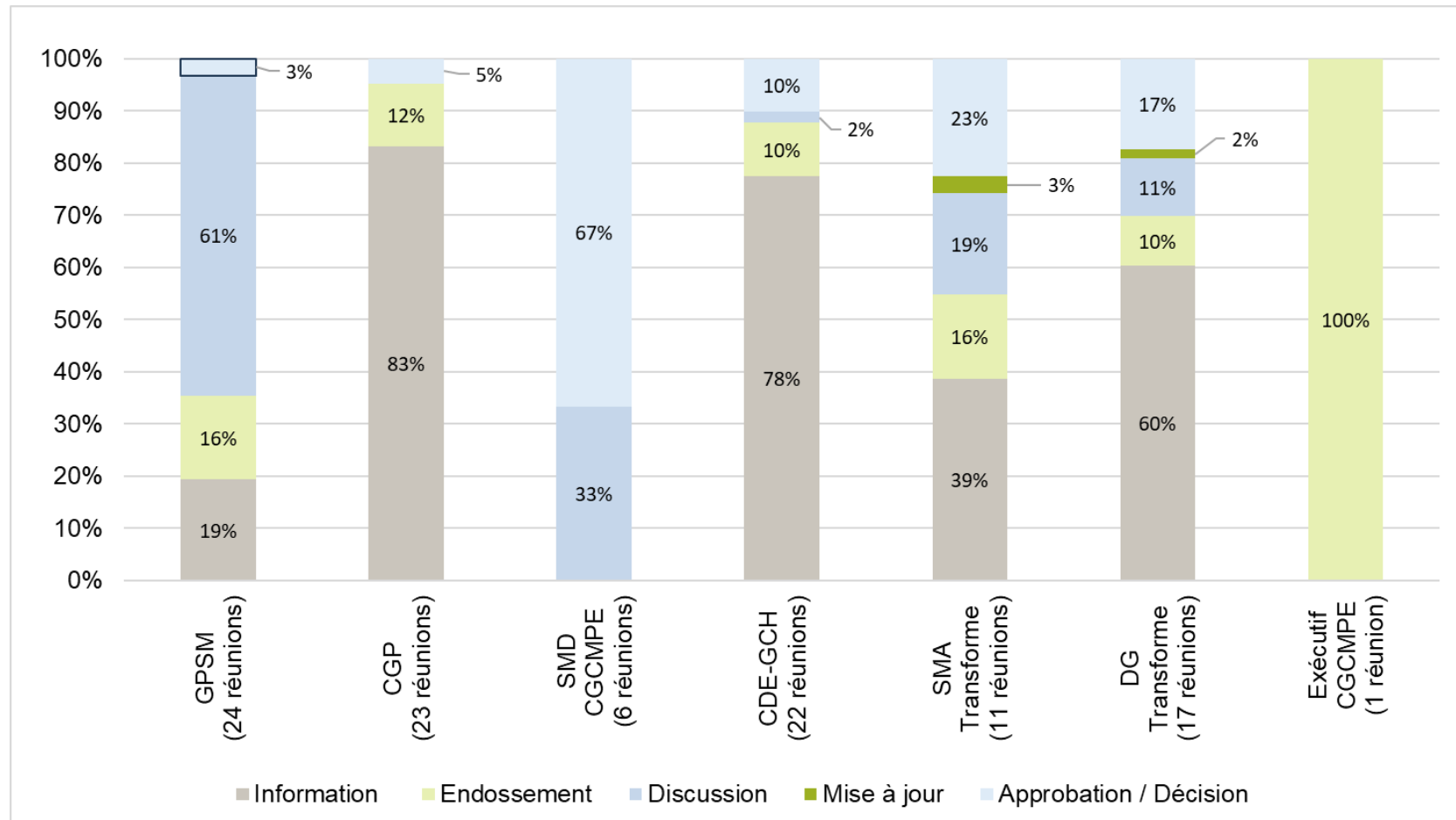
GCH DGSi, SPAC	BGT, SPAC	Bureau du sous-greffier, BCP
• CGP • CGCMPE SMD • CDE-GCH • CGCMPE exécutif • CGCMPE DG	• SMA transforme • DG transforme • CSLPAF	• GPSM

Annexe F: Sources et documents de référence

Politique du CT	Politique sur la planification et la gestion des investissements
	Directive sur la gestion de projets et programmes
	Politique sur les services et le numérique
	Directive sur les services et le numérique
	Politique sur la sécurité du gouvernement
	Directive sur la gestion de la sécurité
Politique de SPAC	Politique sur la planification et la gestion des investissements, et relative au Navigateur de projet
Autres	The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control – Janvier 2013 (Les trois lignes de défense relatives à la gestion et au contrôle efficaces des risques)
	Leçons tirées de l'initiative de transformation de l'administration de la paye
	Le problème de paye Phénix : ensemble pour une solution
	The Directors College: Global Case Studies in Innovation Governance ⁶ (langue anglais seulement)
	The Directors College: Governing Innovation (langue anglais seulement)
	Institut des administrateurs de sociétés : L'impératif de la culture
	Institut des administrateurs de sociétés : Boîte à outils « La confiance est importante »

⁶ Bien que cette source soit principalement liée à la gouvernance du Conseil, elle est toujours pertinente pour la gouvernance au sein du secteur public.

Annexe G: Types de points à l'ordre du jour⁷



⁷ Les points à titre d'information excluent certains point administratifs, tels que les mots d'ouverture, l'approbation du CRD, le tour de table et/ou le mot finale.

Annexe H: Fournisseurs de services de secrétariat du Groupe de parrainage des sous-ministres

Services de secrétariat communs des comités	Bureau du sous-greffier BCP	Secrétariat des opérations BCP	Bureau des SMD SPAC	GCH-DGSI SPAC
Organisation des réunions : planifier, programmer et coordonner les réunions du comité, ce qui comprend la tenue à jour des calendriers et l'envoi des invitations.	☒			
Préparation des ordres du jour : collaborer avec le président et les intervenants clés du comité pour élaborer, examiner et distribuer les ordres du jour et les documents à l'appui avant chaque réunion.	☒ Coordination des ordres du jour et des breffages		☒ Planification des ordres du jour avancé	☒ Planification des ordres du jour avancé
Documents de réunion : recueillir, distribuer et stocker en toute sécurité tous les documents de réunion du comité, comme les ordres du jour, les présentations et les comptes rendus des discussions.	☒ Distribution	☒ Distribution - soutien	☒ Collecte des documents	☒ Stockage des documents

Services de secrétariat communs des comités	Bureau du sous-greffier BCP	Secrétariat des opérations BCP	Bureau des SMD SPAC	GCH-DGSI SPAC
Création de comptes rendus des discussions : rédiger un résumé des discussions des réunions du comité, des décisions et des actions à prendre, recueillir les commentaires du président, des membres et des présentateurs, et rédiger les comptes rendus subséquents.				☒
Surveillance et suivi des actions à prendre : surveiller, documenter et faire le suivi des actions à prendre.			☒ Faire un suivi auprès des SM/SMD	☒ Surveillance et suivi auprès des SMA
Gestion du TdR : travailler avec le président du comité pour rédiger, mettre à jour, distribuer et tenir à jour le TdR du comité, y compris la portée, les pouvoirs, les rôles et les responsabilités.	☒ Distribution	☒ Distribution - soutien	☒ Collecte	☒ Mise à jour et tenue à jour

Services de secrétariat communs des comités	Bureau du sous-greffier BCP	Secrétariat des opérations BCP	Bureau des SMD SPAC	GCH-DGSI SPAC
❖ Orientation procédurale : veiller à ce que le comité fonctionne dans le respect de son cadre de gouvernance approuvé, confirmer les exigences liées au quorum et aux réunions, et fournir au président et aux membres des conseils et une orientation quant aux procédures.		☑ Conformité et directives lors des réunions		☑ Directives générales