



Service | Innovation | Rentabilité

# Audit du cadre de gouvernance de Services partagés Canada

Rapport d'audit

Bureau de la vérification et de l'évaluation  
Janvier 2016



Services partagés  
Canada

Shared Services  
Canada

Canada 

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sommaire.....                                                                                                      | 1  |
| Points examinés.....                                                                                               | 1  |
| Importance de l'audit.....                                                                                         | 1  |
| Constatations .....                                                                                                | 1  |
| Contexte.....                                                                                                      | 3  |
| Objectif .....                                                                                                     | 4  |
| Portée.....                                                                                                        | 4  |
| Méthodologie.....                                                                                                  | 5  |
| Énoncé d'assurance.....                                                                                            | 5  |
| Constatations détaillées et recommandations .....                                                                  | 6  |
| Rôles, responsabilités et procédures pour une prise de décisions efficace.....                                     | 6  |
| Processus décisionnel .....                                                                                        | 7  |
| Outils de prise de décisions .....                                                                                 | 7  |
| Comité de gestion de l'effectif du Ministère .....                                                                 | 8  |
| Information fournie aux organismes de supervision.....                                                             | 10 |
| Surveillance de l'efficience et de l'efficacité de la structure de gouvernance de Services<br>partagés Canada..... | 10 |
| Conclusion .....                                                                                                   | 12 |
| Réponse et plans d'action de la direction .....                                                                    | 13 |
| Annexe A : Critères d'audit .....                                                                                  | 18 |
| Annexe B : Structure de gouvernance de Services partagés Canada.....                                               | 19 |
| Annexe C : Sigles .....                                                                                            | 20 |

Audit du cadre de gouvernance de Services partagés Canada.

Publié aussi en anglais sous le titre :

Audit of Shared Services Canada's Governance Framework.

No de cat.: P118-11/2016E-PDF

ISBN 978-0-660-04849-9

Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques mais non commerciales, sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

- de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit;
- d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et l'organisation qui en est l'auteur;
- d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite de Services partagés Canada.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Services partagés Canada à [SSC.information-information.SPC@canada.ca](mailto:SSC.information-information.SPC@canada.ca).

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la ministre responsable de Services partagés Canada, 2016

## Sommaire

### Points examinés

L'objectif de l'audit était d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de la gouvernance de Services partagés Canada (SPC) (structure, processus, contrôles et information pour la prise de décisions) en vue d'appuyer l'efficacité, la responsabilisation et l'accomplissement du mandat de SPC.

L'audit portait sur la structure de gouvernance, les processus, les outils et les contrôles de SPC, y compris l'application de ces processus, outils et contrôles du 1<sup>er</sup> août 2013 au 30 septembre 2014.

### Importance de l'audit

D'après le Plan d'activités intégré 2013-2014, la structure des comités de la haute direction de SPC reflète la volonté que le Ministère a toujours eue de nouer et d'entretenir des relations de collaboration avec les organisations partenaires. La structure de gouvernance a été simplifiée en vue d'appuyer l'efficacité, la responsabilisation et l'atteinte des résultats.

Une gouvernance efficace est essentielle pour qu'une organisation puisse informer, orienter, gérer et surveiller ses activités en fonction de ses objectifs. Dans le secteur public, la gouvernance garantit également la crédibilité de l'entité, une prestation équitable des services et un comportement adéquat de la part des représentants gouvernementaux, ce qui réduit le risque de corruption des pouvoirs publics.

### Constatations

Tous les comités exécutifs examinés lors de cet audit avaient documenté et communiqué leurs rôles et leurs responsabilités dans leur cadre de référence respectif. Nous avons constaté certaines incohérences entre les pouvoirs décisionnels énumérés dans le cadre de référence de certains comités et ce qui était attendu d'eux d'après le Cadre de gouvernance des projets de SPC.

Il n'y avait pas de processus décisionnel documenté décrivant la façon dont les décisions étaient prises dans les comités. Cependant, nous avons constaté que toutes les décisions que nous avons examinées avaient été prises par le comité approprié, relevaient du mandat du comité et étaient consignées dans le compte rendu des décisions du comité.

Nous avons constaté qu'il y avait des outils en place pour appuyer une prise de décision efficace, notamment des ordres du jour de réunion, les comptes rendus des décisions correspondants et des systèmes de suivi des mesures. Toutefois, nous avons observé des dysfonctionnements concernant la participation, la gestion de l'ordre du jour et le suivi des mesures.

Nous avons constaté que le Comité de gestion de l'effectif du Ministère ne remplissait pas ses objectifs stratégiques, ne tenait pas la tenue complète des dossiers et ne se réunissait pas à la fréquence requise dans le cadre de référence.

L'information transmise aux hauts comités était habituellement suffisante, exacte et fournie en temps opportun.

Des mécanismes étaient en place pour surveiller en permanence l'efficacité de la structure de gouvernance de SPC. Des travaux étaient également en cours pour évaluer l'efficacité de la structure et les comités eux-mêmes surveillaient leur propre efficacité.

---

**Yves Genest**

**Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation**

## Contexte

1. Services partagés Canada (SPC) a été créé le 4 août 2011 dans le but de moderniser la façon dont le gouvernement fédéral assure la gestion de son infrastructure de technologie de l'information (TI) afin de mieux soutenir la prestation de programmes et de services à la population canadienne. SPC a été établi à partir du transfert d'employés des services informatiques et internes de 43 organisations fédérales. Le Ministère a rassemblé les employés, les ressources en TI et les biens afin d'améliorer l'efficacité, la fiabilité et la sécurité de l'infrastructure de TI du gouvernement. SPC était un ministère relativement récent, avec une nouvelle structure et une culture en phase de maturation, mis en place dans un environnement en constante évolution.
2. Cet audit a été approuvé par le président de SPC, à la suite d'une recommandation du Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE) dans le Plan d'audit 2013-2016 et d'évaluation 2013-2018 fondé sur les risques de SPC. La haute direction de SPC a déterminé que la gouvernance représentait un risque élevé, ses sources de préoccupation étant plus particulièrement le manque de clarté des rôles et des responsabilités, et le risque que les objectifs ne soient pas atteints en temps opportun.
3. L'Organisation de coopération et de développement économiques a décrit la gouvernance d'entreprise comme les « relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs (c.-à-d. la stratégie) d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. »
4. Selon l'ISACA, « la gouvernance s'entend de l'évaluation des besoins, des conditions et des options des intervenants pour déterminer les objectifs d'entreprise équilibrés et convenus à atteindre, de la définition de l'orientation par la priorisation et par la prise de décision, et de la surveillance du rendement et de la conformité par rapport aux directives et aux objectifs convenus. »
5. En outre, selon l'Institut des auditeurs internes, la gouvernance dans le secteur public est « une combinaison des processus et des structures mis en place par le conseil afin d'éclairer, de diriger, de gérer et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser les objectifs de celle-ci. Dans le secteur public, la gouvernance se réfère aux moyens par lesquels les objectifs sont définis et réalisés. Elle comprend également les activités qui garantissent la crédibilité d'une entité du secteur public, une prestation équitable des services et un comportement adéquat de la part des représentants gouvernementaux, ce qui réduit le risque de corruption des pouvoirs publics. »
6. D'après le Plan d'activités intégré 2013-2014, la structure des comités de la haute direction de SPC reflète la volonté que le Ministère a toujours eue de nouer et d'entretenir des relations de collaboration avec les organisations partenaires. La structure de gouvernance a été simplifiée en vue d'appuyer l'efficacité, la responsabilisation et l'atteinte des résultats.
7. La structure des comités de gouvernance ministérielle de SPC comprenait 11 comités (voir l'annexe B). Cinq de ces comités étaient des comités consultatifs externes qui servaient de tribune pour établir des relations de travail avec les ministères partenaires en vue de la réalisation de buts communs. Les six autres comités étaient des comités de gouvernance internes qui appuyaient la gestion quotidienne de l'organisation et l'exécution du mandat de

celle-ci qui consiste à fournir des services d'infrastructure de TI modernes et efficaces au sein du gouvernement du Canada.

## Objectif

8. Cet audit avait pour objectif d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de la gouvernance ministérielle de SPC (structure, processus, contrôles et information pour la prise de décision) en vue d'appuyer l'efficacité, la responsabilisation et l'accomplissement du mandat de SPC.

## Portée

9. L'audit a porté sur la structure de gouvernance, les processus, les outils et les contrôles de SPC, y compris l'application de ces processus, outils et contrôles du 1<sup>er</sup> août 2013 au 30 septembre 2014. Voici les éléments inclus :
- Les six comités exécutifs internes au niveau équivalent ou supérieur à sous-ministre adjoint (SMA) qui appuient la gestion quotidienne du Ministère et la réalisation de son mandat sont :
    - o le Conseil de la haute direction (CHD);
    - o le Comité de gestion ministérielle (CGM);
    - o le Comité des opérations (CO);
    - o le Comité de transformation opérationnelle (CTO);
    - o le Comité de revue des opérations de la sécurité (CROS);
    - o le Comité de la haute direction sur la surveillance des projets et des acquisitions (CHDSPA).
  - Le Comité de gestion de l'effectif du Ministère (CGEM), du fait qu'il compte des membres de la haute direction de SPC et qu'il avait été désigné comme risque lors de la planification de l'audit.
  - Les comités au niveau de directeur général (DG) suivants, dont les membres font partie de SPC et qui travaillent sur des initiatives importantes harmonisées au mandat de SPC :
    - o le Comité des DG chargé de l'examen et de la supervision de l'exécution des projets ministériels;
    - o le Comité directeur des DG des Services du réseau d'entreprise du gouvernement;
    - o le Comité de révision des services (CRS).
  - Tout document lié à la gouvernance de SPC pendant la période visée.
10. Les comités externes n'ont pas été inclus dans cet audit pour les raisons suivantes :
- Il s'agissait d'organismes consultatifs plutôt que d'organismes décisionnels.
  - Ils étaient principalement composés de membres externes.
  - Les comités externes n'étaient pas source de préoccupation d'après nos entrevues de planification.
11. Outre le fait qu'il est composé de membres externes, le CMVE de SPC a été exclu de l'audit en raison d'un risque de conflit d'intérêts potentiel si le Bureau de la vérification et de l'évaluation avait vérifié son propre comité.

## Méthodologie

12. Durant l'audit, nous avons :

- réalisé des entretiens avec les membres de la haute direction et des comités de gouvernance de SPC;
- assisté à des réunions des comités de gouvernance;
- analysé des documents des comités tels que les cadres de référence, les comptes rendus des décisions et les ordres du jour;
- examiné un échantillon de 25 points à l'ordre du jour du CHD, du CGM, du CHDSPA et du CTO;
- étudié les documents pertinents tels que les audits précédents, les résultats des examens de la gouvernance interne et les documents de l'industrie sur la gouvernance.

13. Le travail mené sur le terrain pour les besoins de cet audit a été achevé en grande partie en décembre 2014.

## Énoncé d'assurance

14. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des données probantes ont été réunies afin de soutenir l'exactitude des conclusions de l'audit. Les constatations et les conclusions de l'audit ont été basées sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de l'audit selon des critères établis qui avaient été convenus avec la direction. Cet engagement a été réalisé 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. Une inspection des pratiques professionnelles n'a pas été effectuée.

## Constatations détaillées et recommandations

### Rôles, responsabilités et procédures pour une prise de décisions efficace

15. Nous nous attendions à ce que SPC ait documenté et communiqué les rôles et responsabilités pour une prise de décision efficace comme indiqué dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
16. Nous avons constaté que tous les comités exécutifs et au niveau de DG examinés lors de cet audit avaient documenté et communiqué leurs rôles et leurs responsabilités dans leur cadre de référence respectif. Les cadres de référence des comités exécutifs étaient à la disposition des employés sur le site Extranet de SPC. Nous avons noté un manque d'uniformité concernant l'approbation des cadres de référence, à la fois au niveau de l'autorité qui les approuvait et de la façon dont ils étaient documentés. Les cadres de référence étaient approuvés soit par le comité déléguant ses pouvoirs, soit par le comité lui-même. Il n'y avait pas d'attente précise concernant la façon dont les modifications des cadres de référence devaient être approuvées. Nous avons également constaté que les cadres de référence ne comportaient ni date ni suivi des versions. Par conséquent, les intervenants pourraient se demander s'ils consultent la version à jour des cadres de référence, ce qui pourrait avoir un effet sur les employés qui les utilisent dans le cadre de leur travail.

#### Recommandation 1

La sous-ministre adjointe principale, Services ministériels et dirigeante principale des finances devrait s'assurer que le cadre de référence de chaque comité est approuvé par l'autorité décisionnelle qui délègue le pouvoir au comité et que le cadre de référence fait apparaître la date et la version.

#### Réponse de la direction :

*La direction est d'accord avec la recommandation. Le groupe des comités exécutifs transmettra régulièrement les cadres de référence des comités exécutifs internes aux présidents des comités afin que ces documents soient examinés par chaque comité, puis à la présidente de SPC aux fins d'approbation définitive.*

17. Nous avons constaté certaines incohérences entre les pouvoirs décisionnels énumérés dans le cadre de référence de certains comités et ce qui était attendu d'eux d'après le Cadre de gouvernance des projets (CGP) de SPC. Le CGP rendait obligatoire la participation du CHD, du CHDSPA et du CTO au processus d'approbation documenté. Le cadre de référence de ces comités n'indiquaient pas ces responsabilités, ce qui peut entraîner une prise de décisions inadéquate ou inappropriée.

#### Recommandation 2

La sous-ministre adjointe principale, Services ministériels et dirigeante principale des finances devrait veiller à ce que les pouvoirs décisionnels indiqués dans le Cadre de gouvernance des projets de SPC soient respectés.

*Réponse de la direction :*

*La direction est d'accord avec la recommandation. Les cadres de référence des comités exécutifs internes seront mis à jour afin de faire apparaître les exigences en matière d'approbation des points de contrôle pour chaque niveau d'évaluation de la complexité et des risques associés au projet, conformément à la version 2.0 du CGP de SPC datée de mai 2014.*

## Processus décisionnel

18. Nous nous attendions à trouver un processus décisionnel documenté pour les décisions prises par les comités. Cependant, nous n'avons trouvé aucun processus décisionnel documenté pour les comités exécutifs. Aucun des cadres de référence des comités exécutifs n'indiquait si les décisions étaient prises par vote majoritaire, par consensus ou par le président du comité seul. Sans processus décisionnel documenté et communiqué, il y a un risque de confusion et de manque de clarté concernant les responsabilités des comités.
19. Seul le CHD indiquait le quorum requis pour tenir une réunion et le CGEM précisait les conditions de quorum pour la prise de décisions. Bien que le CRS n'avait pas de processus décisionnel documenté, le cadre de référence précisait qu'il devait être présent pour les principaux exposés.

### **Recommandation 3**

La sous-ministre adjointe principale, Services ministériels et dirigeante principale des finances devrait définir et documenter un processus décisionnel pour chaque comité exécutif, y compris le quorum.

*Réponse de la direction :*

*La direction est d'accord avec la recommandation. Les cadres de référence des comités exécutifs internes seront modifiés afin d'inclure le processus décisionnel et la structure hiérarchique pour la reddition de comptes. Le quorum sera également précisé.*

20. Nous nous attendions à ce que les décisions prises le soient par le comité approprié et s'inscrivent dans le mandat du comité. Toutes les décisions que nous avons examinées avaient été prises par le comité approprié, relevaient du mandat du comité et étaient consignées dans le compte rendu des décisions du comité.
21. Nous avons examiné une liste de points envoyés directement au président de SPC et au chef de l'exploitation aux fins de décision pour déterminer s'ils respectaient les processus d'approbation appropriés et nous avons conclu qu'ils respectaient bien la structure de gouvernance prévue.

## Outils de prise de décisions

22. Nous nous attendions à ce qu'il existe des outils pour appuyer une prise de décision efficace par les comités. Nous avons constaté que les principaux outils utilisés par les comités étaient les ordres du jour de réunion, les comptes rendus des décisions correspondants et

les systèmes de suivi des mesures. Toutefois, nous avons observé plusieurs dysfonctionnements concernant la participation, la gestion de l'ordre du jour et le suivi des mesures.

23. Nous avons constaté que la participation aux réunions variait d'un comité à l'autre. Voici par exemple la participation moyenne constatée aux réunions de chaque comité :
- CHD : 90 %;
  - CGM : 75 %;
  - CHDSPA : 95 %;
  - CTO : 76 %;
  - CO : 68 %;
  - CROS : 85 %.
24. Toutefois, la participation n'avait pas d'effet sur la fréquence des réunions étant donné que des remplaçants étaient envoyés dans la plupart des cas.
25. Nous avons également constaté que les points n'étaient pas correctement classés dans les ordres du jour. Par exemple, 9 des 25 points à l'ordre du jour étaient classés dans les catégories « à titre informatif » et « aux fins de discussion », mais avaient donné lieu à des décisions documentées. Si les responsables des points n'indiquent pas clairement l'objectif de leur exposé dans l'ordre du jour, les membres du comité pourraient ne pas être préparés pour la réunion et cela pourrait conduire à des incohérences dans la tenue globale des dossiers par le comité. Nous avons jugé qu'il ne s'agissait pas d'un problème majeur et la direction en a été informée.
26. Dans notre échantillon de points à l'ordre du jour, nous avons constaté que les points n'étaient pas tous consignés dans le système de suivi des mesures des comités et que seul un point avait été indiqué comme « achevé » pendant la période visée par l'audit. Pour les autres points, nous n'avons pas pu déterminer si des mesures avaient été prises, car il manquait des renseignements dans le système de suivi des mesures.

#### **Recommandation 4**

La sous-ministre adjointe principale, Services ministériels et dirigeante principale des finances devrait veiller à ce que les mesures de suivi définies par les comités soient documentées et surveillées comme il convient.

*Réponse de la direction :*

*La direction est d'accord avec la recommandation. Depuis septembre 2014, le groupe des comités exécutifs a défini des processus et des outils pour appuyer la capacité à documenter et à suivre les décisions opérationnelles des comités exécutifs.*

#### **Comité de gestion de l'effectif du Ministère**

27. Nous nous attendions à ce que le CGEM fonctionne comme le prévoit son cadre de référence. Tout au long de la portée de l'audit, nous avons constaté que le CGEM ne s'attaquait pas à ses objectifs stratégiques, que ses dossiers étaient incomplets et qu'il ne se réunissait pas à la fréquence requise.

28. Deux des objectifs stratégiques du CGEM étaient de « veiller à ce que les initiatives et les projets de transformation (de la planification à l'exécution) soient dotés des ressources nécessaires efficacement et en temps opportun » et de « veiller à la continuité des opérations et au maintien des services à la population canadienne ». Nous avons constaté que seules 13 des 30 (43 %) réunions prévues avaient effectivement eu lieu pendant la période visée par l'audit. En raison des annulations, il y avait un risque que ces objectifs stratégiques ne soient pas atteints. Des mesures de dotation étaient suspendues, ce qui créait des difficultés opérationnelles qui nuisaient directement à l'organisation. Nous avons remarqué que des mesures avaient été lancées à la fin de la période visée par cet audit pour essayer de réduire le nombre d'annulations de réunion en raison d'emplois du temps incompatibles.
29. Nous avons dressé une liste de 111 mesures de dotation en nous fondant sur le référentiel d'information sur les mesures de dotation du CGEM (intitulé « Liste maîtresse du CGEM »). Seuls 65 des 111 (59 %) points examinés ont été trouvés sur les comptes rendus des décisions du CGEM. Certains des autres points étaient prévus à l'ordre du jour de réunions du comité, mais avaient été approuvés par échange de correspondance en raison de l'annulation des réunions. Pour 24 des 111 (22 %) mesures de dotation, nous n'avons pas été en mesure de déterminer si le CGEM avait pris une décision.
30. La majorité des mesures de dotation (106 sur 111) répondait aux exigences énoncées dans le cadre de référence. Des lacunes ont été notées au niveau des contrôles : des mesures de dotation ont été acceptées et approuvées sans l'ensemble des renseignements requis, comme la vérification de la Passerelle pour la mobilité ou l'approbation du sous-ministre adjoint principal. Nous avons également constaté que la liste maîtresse du CGEM ne reprenait pas exactement les renseignements fournis sur le formulaire de demande d'approbation du CGEM.
31. Le cadre de référence du CGEM indiquait que tous les membres votants devaient être présents pour que le quorum soit établi. Nous avons recensé sept réunions où le quorum n'était pas atteint en raison de l'absence d'au moins un membre qui n'était pas remplacé. Durant ces réunions, 24 mesures de dotation ont été présentées et 20 ont été approuvées alors que les conditions de quorum n'étaient pas remplies. Étant donné que le quorum n'était pas atteint, il n'y aurait pas dû avoir d'approbation.

#### **Recommandation 5**

Le président du Comité de gestion de l'effectif du Ministère devrait s'assurer que :

- les réunions sont organisées conformément au cadre de référence;
- les mesures de dotation proposées satisfont à toutes les exigences avant d'être présentées à une réunion;
- les décisions sont correctement consignées.

*Réponse de la direction :*

*Le président du CGEM souscrit aux constatations découlant de l'audit. SPC réalise actuellement un examen de sa gouvernance dans le cadre de sa marche à suivre et remplacera le CGEM par une approche intégrant la gestion du lieu de travail dans sa*

*structure de gouvernance officielle et garantissant que les mesures de dotation sont planifiées, approuvées et surveillées régulièrement.*

### Information fournie aux organismes de supervision

32. Nous nous attendions à ce que l'information fournie aux hauts comités de SPC soit suffisante, exacte et transmise en temps opportun. D'après notre examen des comptes rendus des décisions, tous les comités sauf un avaient mentionné que l'information était parfois insuffisante. Ces comités indiquaient avoir besoin de plus de renseignements et d'éclaircissements ou donnaient des approbations conditionnelles en raison de l'insuffisance de renseignements. Cependant, nous avons noté qu'il ne s'agissait pas d'une source de préoccupation majeure étant donné que des mesures étaient prises pour remédier à ces insuffisances et minimiser l'effet sur les opérations en cours.
33. L'exactitude des renseignements présentés au CHD, au CGM, au CHDSPA, au CTO et au CROS n'était source d'inquiétude pour aucun membre de comité. Au CO, des modifications ont été demandées dans un cas en raison de l'inexactitude des rapports sur trois incidents (deux liés à l'origine des incidents, l'autre lié au moment de la présentation du rapport), mais cela n'a pas eu d'effet sur la discussion concernant ces incidents.
34. Les Directives à l'intention des comités exécutifs indiquaient que les documents destinés aux comités exécutifs internes devaient être présentés 48 heures avant la réunion. Les personnes interrogées étaient généralement satisfaites du délai dans lequel l'information était fournie.

### Surveillance de l'efficacité et de l'efficacité de la structure de gouvernance de Services partagés Canada

35. Nous nous attendions à ce que la structure de gouvernance de SPC fasse l'objet d'une surveillance régulière en temps opportun visant à s'assurer que son efficacité et son efficacité étaient conformes aux éléments de politique, de programme, de gouvernance et de stratégie du CRG. Au cours de l'audit, le Secrétariat ministériel de SPC réalisait deux examens pour évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance de SPC. Le premier était un examen trimestriel axé sur le fonctionnement des hauts comités. Ces examens portaient uniquement sur les processus et les outils, et non sur la structure des comités, la prise de décisions ou les cadres de référence des comités. La fréquence de cet examen devait être réduite à deux fois par an.
36. Le deuxième examen concernait les comités et les groupes de travail au niveau de SMA et de DG. Avec ce processus, 58 comités différents composés de membres à l'échelon équivalent ou supérieur à DG ont été recensés et des inventaires préliminaires ont été effectués. Cet examen était toujours en cours à la fin du travail d'audit.
37. La question de l'efficacité des comités de SPC a également été abordée dans les Directives à l'intention des comités exécutifs, qui fournissent une orientation concernant la longueur des dossiers de présentation, les cas où les documents doivent être présentés aux comités, les mesures de sécurité et la limitation de l'utilisation de ce qui peut perturber les réunions (p. ex. les appareils portatifs).

38. L'examen au niveau de SMA et de DG portait sur les questions liées à l'efficacité de la structure de gouvernance (p. ex. les liens entre les comités et la schématisation du parcours que suivent les éléments dans le processus de gouvernance). On nous a indiqué que c'est le président de chaque comité qui surveille l'efficacité de son comité.

## Conclusion

39. L'objectif de cet audit était d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité de la gouvernance ministérielle de SPC (structure, processus, contrôles et information pour la prise de décision) en vue d'appuyer l'efficacité, la responsabilisation et l'accomplissement du mandat de SPC.
40. Tous les comités exécutifs examinés lors de cet audit avaient documenté et communiqué leurs rôles et leurs responsabilités dans leur cadre de référence respectif. Nous avons constaté certaines incohérences entre les pouvoirs décisionnels énumérés dans le cadre de référence de certains comités et ce qui était attendu d'eux d'après le CGP de SPC.
41. Il n'y avait pas de processus décisionnel documenté décrivant la façon dont les décisions étaient prises dans les comités. Cependant, nous avons constaté que toutes les décisions examinées avaient été prises par le comité approprié, relevaient du mandat du comité et étaient consignées dans le compte rendu des décisions du comité.
42. Cet examen nous a permis de conclure qu'il ne semblait pas y avoir de risque que la structure de gouvernance officielle puisse être contournée.
43. Nous avons constaté qu'il y avait quelques outils en place pour appuyer une prise de décisions efficace, notamment la création des ordres du jour de réunion, les comptes rendus des décisions correspondants et des systèmes de suivi des mesures. Toutefois, il y avait des dysfonctionnements concernant la participation, la gestion de l'ordre du jour et le suivi des mesures.
44. Nous avons constaté que le CGEM ne fonctionnait pas comme il le devrait. Des problèmes ont été mis en évidence : annulation fréquente des réunions, manque de définition d'une orientation stratégique et mauvaise tenue des dossiers.
45. L'information transmise aux hauts comités était habituellement suffisante, exacte et fournie en temps opportun. Les comités étaient capables d'atténuer toute préoccupation en demandant des renseignements complémentaires, des éclaircissements ou en donnant des approbations conditionnelles.
46. L'efficacité de la structure de gouvernance a été contrôlée régulièrement grâce à l'examen trimestriel du Secrétariat ministériel. Un examen des comités et des groupes de travail au niveau de SMA et de DG était également en cours. L'objectif était d'évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance. Une autosurveillance des comités venait compléter ces mécanismes.

## Réponse et plans d'action de la direction

### Réponse globale de la direction

La direction a examiné le résumé des constatations de l'audit du cadre de gouvernance de SPC et souscrit aux constatations de l'audit et aux recommandations.

SPC convient que les cadres de référence des comités exécutifs doivent être examinés et approuvés de manière uniforme. Les versions définitives doivent être mises à la disposition des intervenants afin de garantir qu'ils remplissent correctement leur rôle. SPC convient également qu'il est important de surveiller et retracer les mesures de suivi décidées lors des réunions des comités. De plus, SPC réalise actuellement un examen de sa gouvernance dans le cadre de sa marche à suivre et remplacera le CGEM par une approche intégrant la gestion du lieu de travail dans la structure de gouvernance officielle et garantissant que les mesures de dotation sont planifiées, approuvées et surveillées régulièrement.

## Recommandation 1

La sous-ministre adjointe principale, Services ministériels (SM) et dirigeante principale des finances devrait s'assurer que le cadre de référence de chaque comité est approuvé par l'autorité décisionnelle qui délègue le pouvoir au comité et que le cadre de référence fait apparaître la date et la version.

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | POSTE RESPONSABLE                            | DATE D'ACHÈVEMENT |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| <p>Les cadres de références des comités exécutifs internes seront régulièrement transmis par le groupe des comités exécutifs aux présidents des comités afin que ces documents soient examinés par chaque comité et que les modifications nécessaires soient intégrées.</p> <p>Les cadres de référence révisés seront ensuite présentés à la présidente de SPC aux fins d'approbation définitive. Sur chacun, seront précisés la date et le fait qu'il s'agit de la version définitive. Les versions provisoires porteront les mêmes renseignements.</p> <p>Les modifications apportées à la structure organisationnelle à compter du 1<sup>er</sup> avril 2015 seront également intégrées aux cadres de référence révisés des comités exécutifs internes.</p> <p>Le processus d'examen et d'approbation des cadres de référence sera incorporé dans les Directives à l'intention des comités exécutifs.</p> | Directrice générale, Secrétariat ministériel | 30 juin 2015      |

## Recommandation 2

La sous-ministre adjointe principale, Services ministériels (SM) et dirigeante principale des finances devrait veiller à ce que les pouvoirs décisionnels indiqués dans le Cadre de gouvernance des projets (CGP) de SPC soient respectés.

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | POSTE RESPONSABLE                            | DATE D'ACHÈVEMENT |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| <p>Les cadres de référence des comités exécutifs internes seront mis à jour afin de faire apparaître les exigences en matière d'approbation des points de contrôle pour chaque niveau d'évaluation de la complexité et des risques associés au projet, conformément à la version 2.0 du CGP de SPC datée de mai 2014.</p> <p>Les cadres de référence seront ensuite envoyés par le groupe des comités exécutifs aux présidents des comités afin qu'ils soient examinés par ces comités. Les cadres de référence révisés seront ensuite présentés à la présidente de SPC aux fins d'approbation définitive.</p> | Directrice générale, Secrétariat ministériel | 30 juin 2015      |

## Recommandation 3

La sous-ministre adjointe principale, Services ministériels (SM) et dirigeante principale des finances devrait définir et documenter un processus décisionnel pour chaque comité exécutif, y compris le quorum.

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | POSTE RESPONSABLE                            | DATE D'ACHÈVEMENT |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| <p>Les cadres de référence des comités exécutifs internes seront modifiés afin d'inclure le processus décisionnel et la structure hiérarchique pour la reddition de comptes. Le quorum sera également précisé.</p> <p>Les cadres de référence seront ensuite envoyés par le groupe des comités exécutifs aux présidents des comités afin qu'ils soient examinés par ces comités. Les cadres de référence révisés seront ensuite présentés à la présidente de SPC aux fins d'approbation définitive.</p> | Directrice générale, Secrétariat ministériel | 30 juin 2015      |

## Recommandation 4

La sous-ministre adjointe principale, Services ministériels (SM) et dirigeante principale des finances devrait veiller à ce que les mesures de suivi définies par les comités soient documentées et surveillées comme il convient.

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | POSTE RESPONSABLE                            | DATE D'ACHÈVEMENT |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| <p>Depuis septembre 2014, le groupe des comités exécutifs a défini des processus et des outils pour appuyer la capacité à documenter et à suivre les décisions opérationnelles des comités exécutifs.</p> <p>Plus précisément, on utilise des systèmes de suivi des mesures pour consigner les mesures qui ont été décidées et notées dans le compte rendu des décisions des comités respectifs. Les renseignements opérationnels pertinents de chaque mesure, dont le responsable du comité, le gestionnaire du projet et les dates d'achèvement prévues, sont saisis dans le système de suivi des mesures par le groupe des comités exécutifs et validés par le président du comité exécutif concerné.</p> <p>Les présentations de suivi et les personnes qui en sont responsables sont programmées et suivies grâce à l'ordre du jour intégré des comités exécutifs, qui est envoyé à toute la direction au niveau de sous-ministre adjoint chaque semaine.</p> <p>De concert avec les responsables des projets, le groupe des comités exécutifs documente et suit la progression des mesures de suivi et leur retour devant le comité aux fins de présentation jusqu'à leur achèvement.</p> | Directrice générale, Secrétariat ministériel | Achevé            |

## Recommandation 5

Le président du Comité de gestion de l'effectif du Ministère (CGEM) devrait s'assurer que :

- les réunions sont organisées conformément aux cadres de référence;
- les mesures de dotation proposées satisfont à toutes les exigences avant d'être présentées à une réunion;
- les décisions sont correctement consignées.

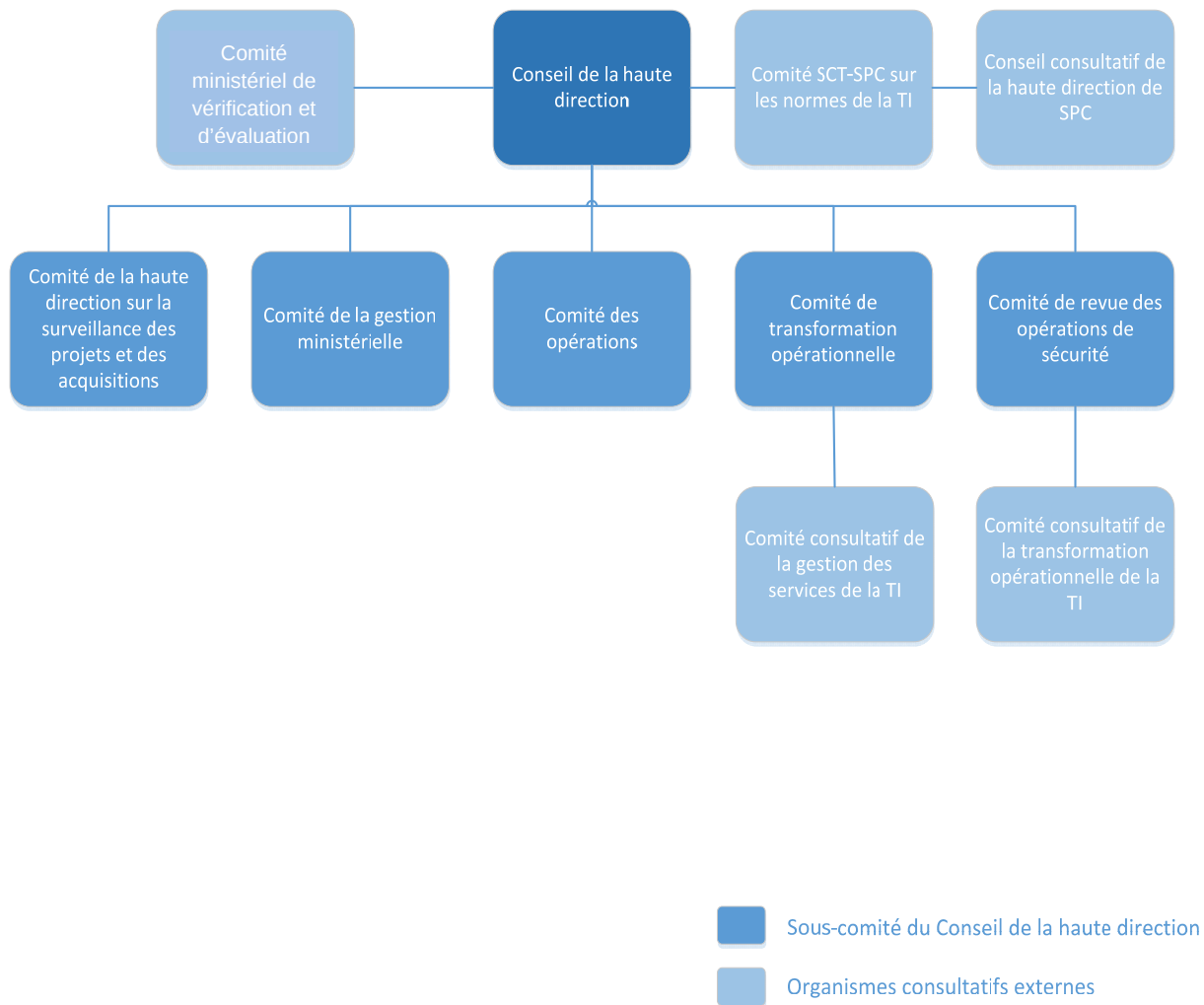
| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | POSTE RESPONSABLE                            | DATE D'ACHÈVEMENT |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| <p>Le CGEM sera remplacé par des plans de ressources humaines (RH) pour chaque direction générale qui permettront de cerner proactivement les besoins et les priorités en matière de ressources humaines.</p> <p>Une fois approuvés par l'intermédiaire du processus officiel de gouvernance, ces plans feront autorité pour les mesures de dotation. Les plans seront régulièrement surveillés par le Conseil de gestion ministérielle et un tableau de bord sera créé afin de surveiller le rendement et la croissance de l'effectif.</p> | Directrice générale, RH et milieu de travail | 30 septembre 2015 |

## **Annexe A : Critères d'audit**

Les critères suivants ont servi à effectuer l'audit :

1. SPC a défini les rôles, responsabilités et procédures pour une prise de décisions efficace.
2. L'information fournie aux organismes de supervision était suffisante, exacte et présentée au moment opportun.
3. La structure de gouvernance de SPC a été surveillée régulièrement et en temps opportun afin de garantir son efficience et son efficacité.

## Annexe B : Structure de gouvernance de Services partagés Canada



## Annexe C : Sigles

Le tableau ci-dessous définit les sigles utilisés dans le présent document.

| Sigle  | Terme complet                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| CGM    | Conseil de gestion ministérielle                                                 |
| CGEM   | Comité de gestion de l'effectif du Ministère                                     |
| CGP    | Cadre de gouvernance des projets                                                 |
| CHD    | Conseil de la haute direction                                                    |
| CHDSPA | Comité de la haute direction sur la surveillance des projets et des acquisitions |
| CMVE   | Comité ministériel de vérification et d'évaluation                               |
| CO     | Comité des opérations                                                            |
| CRG    | Cadre de responsabilisation de gestion                                           |
| CRS    | Comité de révision des services                                                  |
| CROS   | Comité de revue des opérations de la sécurité                                    |
| CTO    | Comité de transformation opérationnelle                                          |
| DG     | Directeur général                                                                |
| RH     | Ressources humaines                                                              |
| SM     | Services ministériels                                                            |
| SMA    | Sous-ministre adjoint                                                            |
| SPC    | Services partagés Canada                                                         |
| TI     | Technologie de l'information                                                     |