



Santé  
Canada

Health  
Canada

## **Rapport de vérification définitif**

# **Vérification du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère**

**Mars 2012**

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Contexte .....	1
1.2 Objectif de la vérification .....	2
1.3 Portée et méthode.....	2
1.4 Énoncé d'assurance .....	3
<b>2. Constatations, recommandations et réponses de la direction</b> .....	<b>4</b>
2.1 Gouvernance .....	4
2.1.1 Cycle de planification.....	4
2.1.2 Surveillance de la planification.....	6
2.1.3 Rôles et responsabilités.....	7
2.2 Gestion des risques .....	8
2.3 Contrôles internes .....	10
2.3.1 Intégration de la planification.....	10
2.3.2 Affectation des ressources.....	13
2.3.3 Exigences en matière de planification .....	16
2.3.4 Outils et lignes directrices.....	17
2.3.5 Renseignements pour la prise de décision .....	20
2.3.6 Surveillance des résultats prévus .....	21
<b>3. Conclusion</b> .....	<b>23</b>
<b>Annexe A – Champs d’enquête et critères de vérification</b> .....	<b>24</b>
<b>Annexe B – Grille d’évaluation</b> .....	<b>24</b>
<b>Annexe C – Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère</b> .....	<b>27</b>
<b>Annexe D -- Diagramme du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère</b> .....	<b>28</b>

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

## Sommaire

Cette vérification est centrée sur le processus de planification opérationnelle intégrée. Depuis l'exercice 2007-2008, le greffier du Conseil privé a fait de la planification intégrée une priorité dans le cadre du renouvellement de la fonction publique. Depuis l'exercice de 2009-2010, Santé Canada a publié annuellement un *Plan opérationnel du Ministère*, qui décrit les activités et les initiatives prévues pour l'exercice en vue d'atteindre les buts et les objectifs du Ministère.

La vérification a été menée en conformité à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de la vérification.

Globalement, Santé Canada possède un bon cadre de contrôle de gestion pour le processus de planification opérationnelle intégrée. La vérification a cependant indiqué certains domaines où des mesures supplémentaires peuvent être prises afin d'améliorer le processus.

Bien que le processus de planification annuelle soit bien gouverné, il pourrait tirer profit d'une politique interne qui définirait clairement les attentes, les rôles et les responsabilités afin de favoriser un traitement plus rapide de la part des directions générales. Actuellement, la Direction générale du contrôleur ministériel dépend des équipes de planification des directions générales qui, souvent, ont d'autres responsabilités, pour rendre compte de l'affectation des budgets importants aux activités ministérielles essentielles.

Il est également possible de mieux intégrer l'information sur les risques dans le processus de planification et dans le plan même. Au cours de l'élaboration des plans opérationnels, les directions générales effectuent des évaluations des risques sur la base desquelles le *Profil de risque ministériel* est rédigé. Cependant, les stratégies d'atténuation des risques indiquées dans le *Profil de risque ministériel* ne sont pas toutes incluses comme des activités dans le *Plan opérationnel du Ministère*.

La méthode d'intégration des données financières et non financières dans le *Plan opérationnel du Ministère* est adéquate. Les affectations des budgets initiaux ont été approuvées en février 2010, ce qui a fourni les données de référence financières. Cependant, les transferts de budgets entre les directions générales n'ont pas été effectués en temps opportun, ce qui a compliqué la gestion de la trésorerie de certaines directions générales en cours d'exercice, certains éléments livrables n'étant pas confirmés. Le fait d'inclure les revenus dans le processus de planification et dans les profils financiers permettra également d'améliorer la planification opérationnelle.

La planification non financière a été simplifiée dans des services internes tels que les ressources humaines (se reporter à la *Vérification de la planification des ressources humaines* de l'exercice 2011-2012), la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI) et les installations; c'est ce que l'on appelle la planification fonctionnelle. Les plans

fonctionnels présentent une maturité variable, ce qui a des répercussions sur leur intégration dans la planification opérationnelle. Afin d'améliorer les plans fonctionnels, le *Plan opérationnel du Ministère* devrait décrire de quelle manière les services internes appuieront les programmes.

Les renseignements nécessaires à la planification opérationnelle sont recueillis au moyen du Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement (SIPPIR), qui favorise la planification uniforme et crée une mine de renseignements ministériels. Cependant, les rapports du SIPPIR sont longs et contiennent parfois des données inexactes. En tant qu'outil ministériel, le SIPPIR sera plus utile s'il produit des rapports concis et stratégiques destinés à la haute direction.

Enfin, de nombreux documents servant à guider les activités de planification opérationnelles des planificateurs des directions générales sont trop longs. La simplification des lignes directrices permettra d'augmenter l'efficacité des outils de planification.

# 1. Introduction

## 1.1 Contexte

Une planification efficace permet à une organisation d'établir ses priorités et de déterminer les ressources nécessaires pour maximiser les chances d'atteindre ses objectifs. Depuis l'élaboration de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* en 2005, on s'attend à ce que les ministères du gouvernement fédéral veillent à la gestion et à l'affectation des ressources en vue d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Cette politique a été mise sur pied afin de soutenir la fonction de contrôleur moderne et les initiatives sur le Cadre de responsabilisation de gestion, et a modifié les attentes en ce qui concerne la planification et l'établissement des rapports pour les parlementaires.

Depuis l'exercice 2007-2008, le greffier du Conseil privé a également préparé le terrain pour une planification intégrée en l'élevant au rang de priorité pour le renouvellement de la fonction publique. Dans son rapport de 2010, le greffier du Conseil privé indiquait : « Si elle est bien orchestrée, la planification intégrée nous permet de cerner clairement les lacunes au chapitre des ressources nécessaires. Ainsi, nous pouvons respecter nos priorités et, ensuite, combler ces lacunes grâce au remaniement du travail, à l'amélioration de la capacité au sein de l'effectif en place ou à la mobilisation d'autres employés dans le cadre d'efforts prioritaires. »

Santé Canada a adopté un processus de planification opérationnelle intégrée. Chaque année, un *Plan opérationnel du Ministère* est élaboré en fonction des priorités et des activités clés des directions générales indiquées dans le *Rapport sur les plans et les priorités*. Les directions générales recueillent des données dans le SIPPIR grâce à un processus coordonné unique leur permettant de déterminer les activités et les ressources qui les soutiennent. Une fois approuvés par les sous-ministres adjoints, les plans opérationnels des directions générales font l'objet d'une analyse en vue de l'élaboration de l'ébauche du *Plan opérationnel du Ministère*. Le *Plan opérationnel du Ministère* est ensuite examiné et approuvé par la haute direction. Les gestionnaires doivent faire le suivi des activités, voir à combler les écarts et rendre compte des progrès concernant les engagements relatifs aux programmes et aux services. Le *Plan opérationnel du Ministère* est un outil important qui permet au Ministère de démontrer dans quelle mesure il atteint les buts et les objectifs fixés dans le cadre de son mandat afin de préserver et d'améliorer la santé des Canadiens.

### ***Plan opérationnel du Ministère***

- Souligne les initiatives et les activités planifiées au courant du prochain exercice afin de rencontrer les objectifs de Santé Canada.
- Présente les renseignements par résultat stratégique et par activité de programme.
- Identifie les résultats prévus et les objectifs de rendement.

### **Contexte opérationnel**

Durant l'exercice 2011-2012, Santé Canada a prévu d'affecter un budget de 3,3 milliards de dollars, divisé entre trois résultats stratégiques : 350 millions de dollars à l'égard d'un système de santé qui répond aux besoins; 418 millions de dollars pour l'information et la protection

associées à la nourriture, aux produits, aux substances, aux questions environnementales et à la saine alimentation; et 2,1 milliards de dollars pour les services de santé communautaires pour les Premières nations et les Inuits. Les fonds affectés comprennent également 296 millions de dollars pour les services internes et 134 millions de dollars pour les programmes d'avantages sociaux des employés. De plus, le Ministère a prévu que certains services, comme l'examen des présentations relatives aux médicaments et aux instruments médicaux, généreraient des revenus de 129 millions de dollars. Pendant l'exercice 2010-2011, Santé Canada a employé plus de 10 000 équivalents temps plein. Pour 2010-2011, les dépenses totales s'élevaient à 3,5 milliards de dollars, dont environ 1,3 milliard de dollars ont été transférés hors du Ministère, ce qui donne des dépenses nettes de 2,2 milliards de dollars. Les dépenses totales du Ministère liées aux traitements et aux salaires représentent 924 millions de dollars (environ 45 pour cent des dépenses nettes).

## 1.2 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était d'évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion pour le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.

## 1.3 Portée et méthode

Dans le cadre de la vérification, on a examiné les contrôles relatifs au processus de planification opérationnelle, en commençant par le cycle de planification de 2010-2011 (voir l'Annexe C). La vérification devait notamment évaluer si les renseignements relatifs à la planification fonctionnelle (par exemple, les installations, la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI)) et stratégique étaient intégrés dans le processus de planification opérationnelle de Santé Canada. La vérification a également permis d'examiner de quelle manière étaient consignés les renseignements liés aux plans des directions générales et au *Profil de risque ministériel* dans le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. La vérification n'a pas évalué les activités de planification qui ont lieu à l'extérieur du processus annuel de planification opérationnelle intégrée du Ministère.

Les critères de la vérification ont été définis à partir des *Critères de vérification reliés au Cadre de responsabilisation de gestion* du Conseil du Trésor du Canada, du *Cadre de gestion budgétaire* de Santé Canada et d'autres cadres de contrôle de gestion.

La vérification a été réalisée dans tout le Ministère avec des méthodologies telles que : des entrevues et l'examen des documents liés aux politiques, aux normes, aux lignes directrices, aux cadres et aux plans opérationnels. De plus, une analyse des plans fonctionnels a été réalisée, ainsi que des gabarits de planification dans le système SIPPRI.

La vérification du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère de Santé Canada a été menée par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation selon le Plan de vérification axé sur les risques de Santé Canada qui a été mis à jour pour 2009-2010 à 2011-2012. La vérification a été menée en conformité à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et a examiné des preuves suffisantes et pertinentes et recueilli de

l'information et des explications suffisantes pour fournir un niveau d'assurance raisonnable en appui de la conclusion de la vérification.

#### **1.4 Énoncé d'assurance**

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

## 2. Constatations, recommandations et réponses de la direction

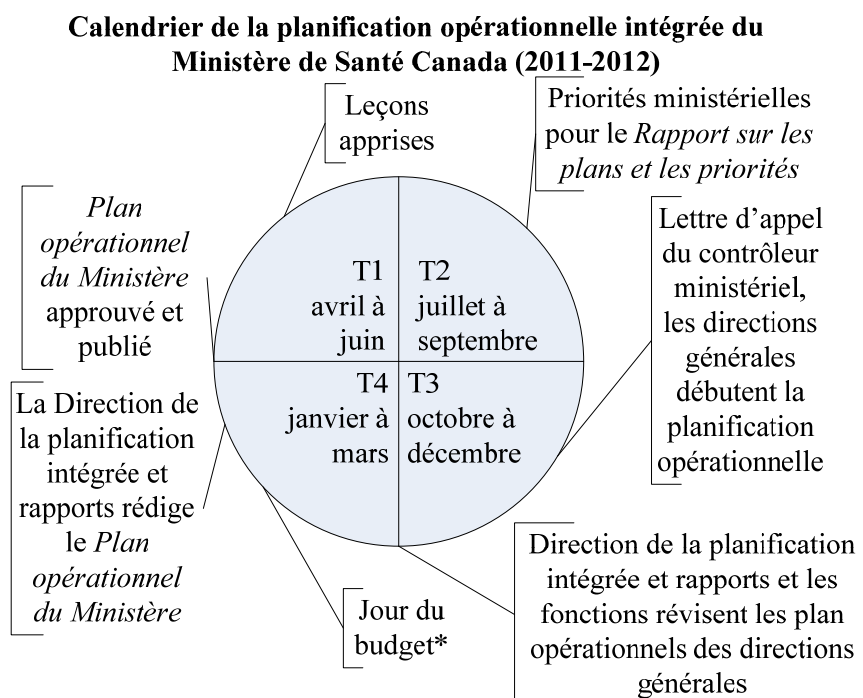
### 2.1 Gouvernance

#### 2.1.1 Cycle de planification

**Critère de vérification :** *Le Ministère dispose d'un processus de planification opérationnelle qui est élaboré en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.*

La planification opérationnelle soutient la fonction de contrôleur moderne et des initiatives liées au Cadre de responsabilisation de gestion. Santé Canada dispose d'un *Cadre intégré de planification et de production des rapports* permettant à la haute direction d'établir les priorités du Ministère et de guider ses opérations. Le cadre établit une compréhension commune des diverses pratiques en ce qui concerne la planification et la production des rapports. L'un des résultats du cadre est le *Plan opérationnel du Ministère*, qui décrit la façon dont les ressources financières et non financières sont affectées dans le but de respecter les priorités et d'atteindre les résultats stratégiques.

Le Processus de planification opérationnelle intégrée annuelle suit un cycle d'activités. Pendant l'été, les membres de la direction se réunissent pour établir les priorités du Ministère, qui sont décrites dans le *Rapport sur les plans et les priorités*. Le cycle de planification opérationnelle commence au troisième trimestre avec une lettre d'appel du contrôleur ministériel. Cette lettre demande l'élaboration des plans opérationnels des directions générales, qui constitue la principale source de renseignements pour le *Plan opérationnel du Ministère*.



\*Le jour du budget a été introduit en 2011-2012 et ne faisait pas partie du calendrier de planification initialement.

Au quatrième trimestre de l'exercice, la Division de la planification intégrée et rapports et d'autres groupes responsables des fonctions de l'organisation, comme les ressources humaines et la mesure du rendement, effectuent un examen de contrôle de la qualité à l'égard des plans opérationnels des directions générales afin d'identifier les lacunes potentielles. Au quatrième trimestre, le sous-ministre tient le jour du budget, une réunion avec les membres du Comité



exécutif dans le but de discuter des propositions de financement des directions générales dans le contexte des priorités de l'ensemble du Ministère et d'établir les affectations budgétaires initiales des directions générales. Les directions générales disposent ensuite d'une semaine pour réviser leurs plans opérationnels et obtenir l'approbation du sous-ministre adjoint.

Les données fournies par les directions générales, notamment les résultats escomptés et les objectifs de rendement, sont regroupées afin d'établir l'information de base qui permettra la planification des opérations de l'année à venir. Au quatrième trimestre, la Division de la planification intégrée et rapports rédige l'ébauche du *Plan opérationnel du Ministère* en collaboration avec les planificateurs des directions générales. Le *Plan opérationnel du Ministère* est ensuite approuvé par la haute direction et devrait être publié au début du premier trimestre. Au premier trimestre, un exercice portant sur les leçons apprises est mené afin de souligner les forces et de mettre en lumière les aspects pouvant être améliorés au cycle de planification suivant.

Le Ministère a élaboré pour l'exercice 2011-2012 un *Plan opérationnel du Ministère* qui décrit les activités visant à atteindre les objectifs stratégiques. Le plan comprend des renseignements sur les priorités ministérielles pour l'année à venir; il indique également les affectations budgétaires initiales, les résultats escomptés, les directions générales responsables et les objectifs de rendement.

Les activités de planification menant à l'élaboration du *Plan opérationnel du Ministère* sont décrites dans le cadre de planification. Un plan opérationnel a été dressé, mais non sans difficultés. Les documents obtenus ont démontré que les directions générales n'ont pas été en mesure de respecter certaines dates d'échéance et que les processus fonctionnels de prise de décision ne s'harmonisaient pas avec la planification. De plus, les objectifs de rendement n'ont pas été présentés pour appuyer les décisions relatives à l'affectation et à la réaffectation et des ententes de transferts budgétaires étaient toujours en cours de négociation au début de l'exercice. Enfin, les décisions liées au budget doivent être intégrées dans la planification opérationnelle du Ministère et les décisions doivent être documentées. (Ces problèmes sont traités de façon plus détaillée dans les prochaines sections du rapport).

Actuellement, le Ministère travaille à l'intérieur d'un cadre de planification opérationnelle. Ce cadre est utile et flexible, toutefois il est informel et son application est volontaire. Par conséquent, l'application des contrôles principaux du processus de planification qui en découle n'est pas uniforme. L'absence d'obligation, à l'échelle gouvernementale, d'effectuer une planification opérationnelle contribue à accentuer ce problème.

## **Recommandation 1**

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel élabore une politique de planification opérationnelle afin de définir :*

- *les rôles et les responsabilités;*
- *les échéanciers concernant l’approbation des plans des directions générales;*
- *les objectifs de rendement en appui des décisions sur les affectations et les réaffectations;*
- *les attentes concernant les transferts de budget;*
- *l’intégration des décisions prises lors du Jour du budget.*

## **Réponse de la direction**

La direction souscrit la recommandation.

La Direction générale du contrôleur ministériel élaborera une politique ministérielle sur la planification opérationnelle intégrée du Ministère qui sera utilisée pour diriger le processus de planification de 2014-2015.

La politique comprendra les exigences concernant : les rôles et les responsabilités, les échéanciers concernant l’approbation des plans des directions générales, les objectifs de rendement en appui des décisions sur les affectations et les réaffectations, les attentes concernant les transferts de budgets et l’intégration des décisions prises lors du Jour du budget.

### **2.1.2 Surveillance de la planification**

**Critère de vérification :** *Le Plan opérationnel du Ministère est approuvé par la haute direction de l’organisation.*

Le Comité exécutif est l’organisme central de Santé Canada en ce qui concerne la prise de décision. Il est présidé par le sous-ministre et est formé du sous-ministre délégué, des sous-ministres adjoints et d’autres membres occupant des fonctions équivalentes. Le Comité exécutif est chargé de la gestion stratégique des responsabilités opérationnelles et organisationnelles du Ministère.

Le Ministère dispose d’une bonne structure de gouvernance pour la planification opérationnelle et le *Plan opérationnel du Ministère*. L’ébauche du *Plan opérationnel du Ministère* a été présentée au Comité exécutif en mars 2011, présentée de nouveau en juillet 2011 et approuvée en septembre 2011. L’année dernière, le Ministère a approuvé le *Plan opérationnel du Ministère* après que le *Rapport sur les plans et les priorités* a été présenté à la Chambre des Communes en juin 2011. Bien que le *Plan opérationnel du Ministère* ait été approuvé par la haute direction, il aurait été avantageux pour le Ministère d’en obtenir l’approbation et de le publier plus tôt (en mars, par exemple). Ainsi, les gestionnaires auraient pu commencer à faire le suivi des activités et à combler les écarts dès

le début de l'exercice, augmentant ainsi les probabilités de remplir les engagements approuvés en ce qui concerne les programmes et les services.

### **2.1.3 Rôles et responsabilités**

*Critère de vérification : Les rôles et les responsabilités sont communiqués et compris.*

Les rôles et les responsabilités à l'égard de la planification opérationnelle sont décrits dans trois documents différents, soit le *Cadre de gestion budgétaire de Santé Canada* (2007), le *Cadre intégré de planification et de production de rapports de Santé Canada*, et le *Guide de l'utilisateur du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère pour 2011-2012*.

Les **sous-ministres adjoints** doivent s'assurer que leur Direction générale participe activement au Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère et désigner les équipes de planification de la Direction générale. Ils sont également responsables de veiller à la gestion efficace de leur Direction générale respective et de promouvoir des pratiques saines en matière de planification et de production de rapports.

La **Division de la planification intégrée et rapports de la Direction générale du contrôleur ministériel** dirige le cycle annuel de planification et de production de rapports de Santé Canada. Les principaux résultats sur lesquels repose le cycle sont le *Rapport sur les plans et les priorités*, le *Rapport de rendement ministériel* et le *Plan opérationnel du Ministère*. Cette division est également responsable du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère, et de l'administration de la structure de la gestion, des ressources et des résultats.

Les **planificateurs des directions générales** sont responsables de l'exécution en temps opportun des plans opérationnels et fonctionnels des directions générales et de l'obtention de l'approbation du sous-ministre adjoint au début de février. Ils coordonnent les activités de planification attribuées aux experts fonctionnels au sein de la Direction générale. Des planificateurs sont présents dans les directions générales des services internes (par exemple, la Direction générale des services de gestion et la Direction générale du contrôleur ministériel) et les directions générales des programmes (par exemple, la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits et la Direction générale des produits de santé et des aliments).

Les **équipes de planification des directions générales** sont constituées des planificateurs des directions générales et des représentants des secteurs fonctionnels des directions générales (par exemple, les agents financiers principaux des directions générales, les responsables des ressources humaines des secteurs fonctionnels, le représentant des installations de la direction générale et le représentant de la participation de la population).

Les **personnes-ressources des secteurs fonctionnels du Ministère** fournissent des lignes directrices et de la formation aux équipes de planification des directions générales en ce qui concerne les plans fonctionnels (par exemple, les ressources humaines, les installations et la participation de la population). Elles élaborent également les résumés fonctionnels du *Plan*

*opérationnel du Ministère*. Elles sont présentes dans les directions générales des services internes.

Le mandat du **Comité exécutif – Finances, évaluation et responsabilisation** concerne la gestion financière, la comptabilité financière, la mesure et l'évaluation du rendement, de même que la gestion de l'approvisionnement et des actifs. Ses membres jouent un rôle clé dans le cycle de planification en effectuant une évaluation rigoureuse du *Plan opérationnel du Ministère*.

Des incohérences ont été repérées dans la description des rôles et des responsabilités lors de la comparaison des différents documents qui comportent de telles descriptions. Par exemple, le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère est présenté comme la responsabilité de la Division de la gestion des ressources dans le *Cadre de gestion budgétaire*, alors que l'équipe de vérification a noté qu'il s'agissait plutôt d'une responsabilité de la Division de la planification intégrée et rapports. De plus, le *Guide de l'utilisateur du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère pour 2011-2012* nomme le Comité des directeur généraux sur les services internes en tant qu'examinateur du *Plan opérationnel du Ministère*, et cette responsabilité ne figure pas dans le *Cadre de gestion budgétaire* et dans le *Cadre intégré de planification et de production de rapports*. Malgré ces incohérences, les entrevues ont révélé que les rôles et les responsabilités étaient bien compris (voir la recommandation 1).

## 2.2 Gestion des risques

**Critère de vérification :** *Le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère intègre les résultats du Profil de risque ministériel.*

En octobre 2010, les directions générales ont défini les risques en vue de l'élaboration du *Profil de risque ministériel* de 2011 en ont relié les initiatives opérationnelles aux risques consignés dans le *Profil de risque ministériel* de 2010. Les directions générales des programmes ont reçu la directive d'effectuer une évaluation du risque pour chaque activité de programme, alors que les directions générales des services internes ont eu comme consigne d'effectuer une évaluation du risque pour chaque priorité ou élément livrable.

En janvier 2010, le Bureau de la gestion intégrée du risque a effectué un examen de contrôle de la qualité sur les évaluations du risque. Les commentaires fournis à la suite de l'examen de contrôle de la qualité concernaient surtout le manque de clarté des concepts de gestion du risque (par exemple, la différence entre un risque et un facteur de risque) et le besoin d'une plus grande assurance de la qualité au niveau des directions générales (par exemple, le même risque mentionné à plusieurs reprises dans l'évaluation du risque d'une direction générale). Les résultats de l'examen ont été décrits dans le *Plan opérationnel du Ministère* de 2011-2012 et ont servi de prémisses à l'élaboration de nouveaux outils, de documents de lignes directrices et de formations pour le *Plan opérationnel du Ministère* de 2012-2013.

Les planificateurs des directions générales ont reçu une liste des risques accompagnés de leurs descriptions afin d'effectuer les évaluations du risque des directions générales. Le *Profil de risque ministériel* de 2010 a été fourni aux planificateurs des directions générales après

que les plans opérationnels des directions générales ont été terminés, et il n'a donc pas pu être utilisé pour leur élaboration. Un profil de risque organisationnel complet doit comprendre des renseignements clés comme les évaluations du risque et les stratégies d'atténuation des risques approuvées par la haute direction. Ces profils devraient être fournis aux directions générales en temps opportun pour leur permettre de terminer leur planification. Le *Profil de risque ministériel* de 2010 a été fourni à la Division de la planification intégrée et rapports à temps pour lui permettre de terminer le *Plan opérationnel du Ministère*.

Pour déterminer si le *Profil de risque ministériel* et le *Plan opérationnel du Ministère* ont été intégrés, l'équipe de vérification a vérifié si les stratégies d'atténuation élaborées pour les trois risques ministériels les plus élevés (parmi un total de 10 risques) avaient été prises en considération pour les initiatives du *Plan opérationnel du Ministère*. Environ la moitié des stratégies d'atténuation des risques évaluées ont été mises en œuvre dans le *Plan opérationnel du Ministère*. Par exemple, la communication et l'application des leçons tirées de réponses antérieures de Santé Canada à des incidents comme l'écllosion de listériose et la pandémie H1N1 et à des événements comme les Jeux olympiques d'hiver de 2010 ont été exclues du *Plan opérationnel du Ministère*. La stratégie d'atténuation concernait le risque ministériel le plus élevé relaté dans le *Profil de risque ministériel* de 2010, soit le risque d'incident causant un préjudice pour la santé des Canadiens.

Un examen du *Cadre intégré de planification et de production de rapports* et du *Cadre de gestion intégrée du risque* a révélé qu'il serait avantageux que les deux documents comprennent des instructions précises en ce qui concerne l'inclusion des stratégies d'atténuation des risques dans les plans opérationnels des directions générales. De plus, afin d'augmenter l'efficacité de l'assurance de la qualité, le Bureau de la gestion intégrée du risque devrait examiner les plans opérationnels des directions générales et le *Plan opérationnel du Ministère*. Du point de vue des experts en matière de gestion des risques, l'objectif de l'examen de contrôle de la qualité devrait être de déterminer si toutes les stratégies d'atténuation des risques ont été intégrées et de fournir de la rétroaction, au besoin. L'intégration des stratégies d'atténuation des risques dans les activités du *Plan opérationnel du Ministère* appuierait la gestion des risques organisationnels du Ministère.

## **Recommandation 2**

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel, en collaboration avec les sous-ministres adjoints, intègre les stratégies d'atténuation des risques issues du Profil de risque ministériel dans les activités des plans opérationnels des directions générales et du Ministère.*

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à la recommandation.

Pour le processus de planification de 2012-2013, la Direction générale du contrôleur ministériel a mis davantage l'accent sur les lignes directrices de la planification sur l'assurance que les planificateurs des directions générales utiliseront le *Profil de risque ministériel* comme source pour les activités prévues qui informeront leurs plans opérationnels de 2012-2013. Le *Profil de risque ministériel* a été promu en tant qu'outil de planification et sera introduit à la fonction de remise en question habituelle qui est fournie par la Direction générale du contrôleur ministériel dans le cadre du processus de planification.

## **2.3 Contrôles internes**

### **2.3.1 Intégration de la planification**

*Critère de vérification : Le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère intègre les plans détaillés des directions générales et des secteurs fonctionnels.*

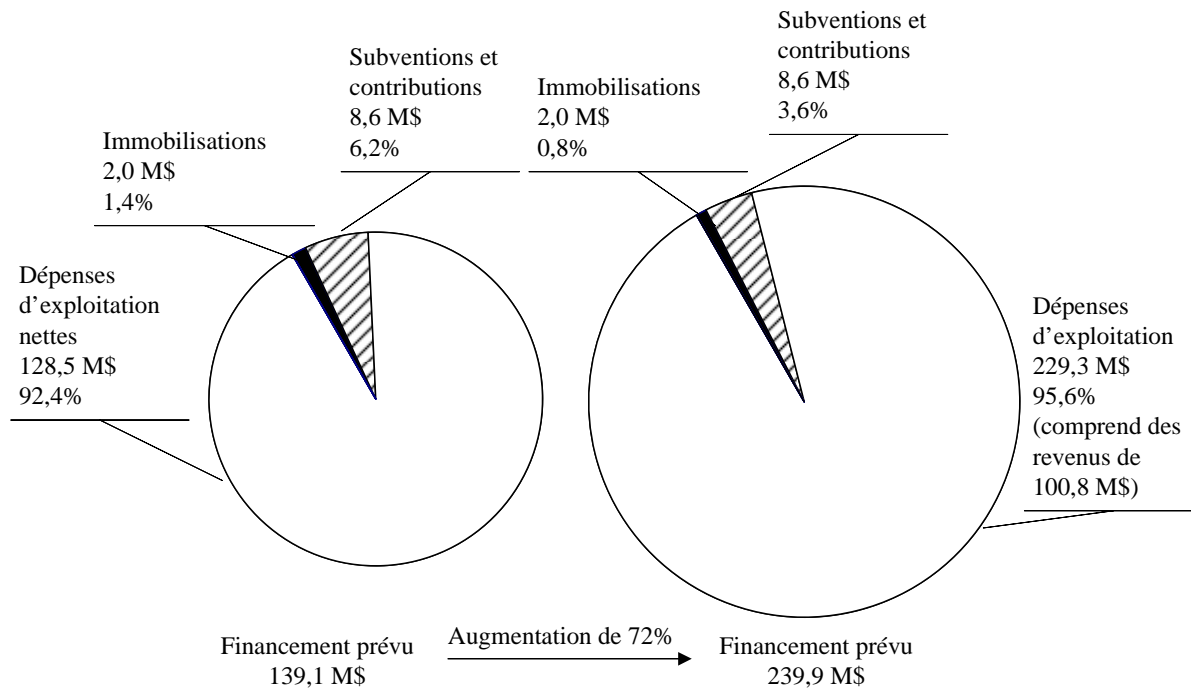
À Santé Canada, la planification intégrée s'effectue à deux niveaux. D'abord, le Ministère doit déterminer ses priorités par une planification stratégique et les indiquer dans le *Rapport sur les plans et les priorités*. Ensuite, il doit démontrer dans le *Plan opérationnel du Ministère* comment les ressources financières et non financières prévues soutiennent les priorités du Ministère et les opérations courantes.

#### **Ressources financières**

Le *Plan opérationnel du Ministère* présente le profil de dépenses du Ministère en fonction de la structure organisationnelle et des résultats stratégiques. Il présente également les profils de financement de chaque activité de programme ce qui comprend les dépenses d'exploitation nettes, c'est-à-dire les dépenses engagées pour les salaires et l'exploitation moins les revenus, en indiquant la source et le type de financement. Même si le *Plan opérationnel du Ministère* présente les revenus à l'échelle du Ministère, l'inclusion des revenus dans les profils de financement des activités de programme produisant des revenus fournirait un profil plus complet pour les dépenses du Ministère au niveau des activités de programme. Par exemple, le profil de financement de l'exercice 2011-2012 pour les produits de santé présentait des dépenses d'exploitation nettes de 129 millions de dollars, alors qu'il aurait été plus éclairant d'indiquer des dépenses de 129 millions de dollars, et un revenu pouvant être dépensé de 100 millions de dollars, pour un total de 229 millions de dollars. Par conséquent,

si l'information financière pour le dernier exercice avait été signalée de cette façon, cela aurait augmenté le profil de dépenses global pour les produits de santé de 72 pour cent.

### *Activité de programme pour les produits de santé*



L'inclusion des revenus dans les profils des activités de programme procurerait plus de transparence sur le plan des dépenses annuelles engagées pour l'atteinte des objectifs ministériels. Puisque les revenus du Ministère devraient augmenter dans les années à venir, cette source de fonds gagnera en importance et devrait figurer dans les rapports pour la planification opérationnelle.

### **Recommandation 3**

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel inclue les revenus dans le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère et dans les profils financiers des activités de programme du Plan opérationnel du Ministère.*

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à la recommandation.

En effet, les revenus ont déjà été compris pour le Processus de planification opérationnelle intégrée de 2012-2013 et dans les profils financiers des activités de programme du *Plan opérationnel du Ministère*. Cette pratique sera mise en œuvre dans les années à venir.

## Ressources non financières

Dans le cas du *Plan opérationnel du Ministère* de 2011-2012, la planification non financière comprenait la planification opérationnelle et la planification fonctionnelle. La planification fonctionnelle incluait les ressources humaines, la mesure du rendement, la gestion des risques, les biens et les services acquis, la gestion de l'information et de la technologie de l'information, la participation de la population, les installations et la Stratégie fédérale de développement durable. Cette méthode a contribué à simplifier les divers processus de planification du Ministère et à éliminer le dédoublement des demandes d'information soumises par les services internes aux directions générales des programmes. Les résultats de la planification fonctionnelle sont présentés à la section consacrée au plan opérationnel dans le *Plan opérationnel du Ministère* ou dans les sommaires fonctionnels.

Tous les plans fonctionnels ont été examinés afin de déterminer si les directions générales des services internes ont utilisé les renseignements fournis par les directions générales des programmes pour planifier le niveau d'effort nécessaire. Certains secteurs associés à la planification fonctionnelle comme ceux de la gestion du rendement et de la Stratégie fédérale de développement durable ont été entièrement intégrés : les renseignements fournis par les directions générales des programmes ont été entièrement utilisés et analysés, et les résultats ont été intégrés dans le *Plan opérationnel du Ministère*.

D'autres secteurs associés à la planification fonctionnelle bénéficieraient d'une intégration approfondie résultant de la coordination des étapes de prise de décision et de processus de planification. Par exemple, les gabarits de planification de la gestion de l'information et de la technologie de l'information requièrent que les directions générales consignent les demandes concernant les nouveaux systèmes et qu'ils fournissent des renseignements sur les systèmes qui sont en processus d'élaboration. Alors que les directions générales devaient effectuer la planification opérationnelle en février 2011, les décisions liées au financement des systèmes n'ont été prises qu'en mai 2011.

En 2011-2012, Santé Canada a élaboré son premier plan d'investissement, en prévision de l'application obligatoire de la nouvelle *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis* de 2012 du Conseil du Trésor. La planification des investissements favorise la gestion des projets et des investissements en fonction des priorités et des objectifs stratégiques. Pour le cycle de planification à venir, on s'attend à ce que le processus de planification des investissements soit intégré dans la planification opérationnelle, et le Ministère a démontré qu'il a déjà pris des mesures pour commencer cette intégration.

Le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère ne comporte pas de lignes directrices indiquant aux directions générales des services internes de démontrer dans leur propre plan comment elles appuieront les autres directions générales. Certains secteurs fonctionnels, comme celui des ressources humaines, ont inclus des précisions sur les éléments livrables appuyant les directions générales à la section réservée aux services internes dans le *Plan opérationnel du Ministère*; cependant, la planification s'est poursuivie après l'achèvement du *Plan opérationnel du Ministère*. D'autres secteurs fonctionnels, comme ceux des biens et des services acquis et de l'engagement du public, ont également indiqué qu'ils poursuivaient leur planification après l'achèvement du processus annuel.



Les résultats de la planification fonctionnelle sont présentés dans les résumés fonctionnels qui se trouvent à la fin du *Plan opérationnel du Ministère*; ils sont également présentés dans les plans opérationnels des services internes, qui sont des outils de planification plus rigoureux, car ils incluent les directions générales responsables, les résultats escomptés, les indicateurs de rendement et les objectifs. Cependant, certains éléments livrables des services internes étaient seulement décrits dans les résumés fonctionnels et étaient absents du plan opérationnel des services internes. Par exemple, les recours à un Comité directeur de directeurs généraux pour le renouvellement des infrastructures de laboratoire et le financement planifié de 4,9 millions de dollars pour les améliorations de l'édifice à laboratoires de Longueuil ont été exclus du plan opérationnel des services internes. La Division de la planification intégrée et rapports n'a pas fourni de normes sur la façon de présenter les renseignements fonctionnels. Le *Plan opérationnel du Ministère* serait plus solide s'il démontrait la façon dont les directions générales des services internes appuient les directions générales des programmes dans leurs plans opérationnels.

Le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère inclut la planification des directions générales et la planification fonctionnelle pour les directions générales des programmes et les directions générales des services internes. Certains secteurs de la planification fonctionnelle, comme ceux de la planification des investissements et de la gestion de l'information et de la technologie de l'information, peuvent améliorer leurs méthodes en harmonisant leur processus de prise de décision avec les processus de planification. Comme tel, le *Plan opérationnel du Ministère* de l'an passé fournit une description partielle de la façon dont les ressources financières et non financières appuient les opérations. Le *Plan opérationnel du Ministère* se trouverait amélioré en mettant à jour la planification et les lignes directrices afin de fournir des instructions spécifiques aux services internes au sujet de la façon dont ils pourraient démontrer comment ils appuieront les directions générales tout au long de l'exercice (voir la recommandation 5).

### **2.3.2 Affectation des ressources**

**Critère de vérification :** *Des ressources sont affectées aux activités prévues.*

En 2006, le Bureau du vérificateur général du Canada a produit un rapport sur *l'affectation de fonds aux programmes de réglementation* à Santé Canada. En partie en raison des conclusions de cette vérification, un processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère a été lancé pour inclure les objectifs des programmes, les objectifs mesurables et les indicateurs des plans opérationnels des directions générales. Le Ministère a également mis en place un *Cadre de gestion budgétaire*, car il avait reçu des recommandations concernant l'affectation des ressources financières. Elles comprenaient l'utilisation des plans opérationnels pour appuyer la prise de décision à l'égard de l'affectation et de la réaffectation des ressources financières. Ces décisions devraient être fondées sur des résultats mesurés et être consignées.

La Direction générale du contrôleur ministériel travaille de façon continue avec les directions générales pour déterminer l'affectation initiale des budgets. Chaque direction générale travaille avec un agent financier principal de la Direction générale du contrôleur ministériel,

qui se consacre à l'examen des renseignements financiers des plans opérationnels des directions générales et leur fournit des conseils en matière financière.

En février 2011, le Ministère a convenu d'un jour du budget afin de discuter des affectations initiales des budgets pour le prochain exercice. C'était la première fois que le Ministère tenait un jour du budget. Il n'était donc pas intégré dans le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. Les ébauches des plans opérationnels des directions générales devaient être terminées pour cette rencontre afin de soutenir les demandes de financement. Le jour du budget est une bonne initiative pour harmoniser l'affectation initiale des budgets et les plans opérationnels avec les priorités ministérielles. Les affectations initiales des budgets ont été élaborées en février 2011; il s'agit d'une réalisation importante et d'un plan de base solide qui profitera des améliorations proposées.

La plupart des directions générales des programmes ont indiqué que le Jour du budget n'a eu aucune incidence sur leurs affectations ou sur leurs plans opérationnels. Le rapport du Bureau du vérificateur général du Canada de 2006 recommandait de fonder la prise de décision en ce qui concerne l'affectation et la réaffectation des ressources sur des résultats mesurés. Il n'existait pas d'information sur les rendements liés aux objectifs du *Plan opérationnel du Ministère* qui a été présenté le Jour du budget pour soutenir les décisions relatives à l'affectation et aux réaffectations subséquentes. Il serait avantageux pour le Ministère d'effectuer une évaluation des progrès en ce qui concerne les objectifs de rendement pour soutenir les décisions relatives à l'affectation et à la réaffectation des fonds.

Il serait également avantageux pour le Ministère de consigner clairement les décisions prises le jour du budget. La première réunion du jour du budget a été tenue en 2011 et des mesures ont déjà été prises pour intégrer le Jour du budget dans le processus de 2012-2013 (voir la recommandation 1).

### **Ententes de transfert de budget**

Le *Cadre de gestion budgétaire* inclut des instructions à l'égard des ententes de transfert de budget des directions générales, qui interviennent après la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Il s'agit d'un processus annuel qui prévoit le transfert de fonds des directions générales des programmes aux régions pour la prestation de services. Il est particulièrement important pour la Direction générale des régions et des programmes que les négociations des ententes de transfert soient effectuées en temps opportun avant le début de l'exercice, car elle dépend du financement provenant de la Direction générale des produits de santé et des aliments, de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs et de l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire.

En 2011-2012, les directions générales n'ont pas respecté la date d'échéance et la marche à suivre prescrites par le *Cadre de gestion budgétaire*. Toutes les ententes de transfert de budget conclues avec la Direction générale des régions et des programmes ont été signées au cours du deuxième trimestre de l'exercice plutôt qu'avant le début de l'exercice. Ce retard empêche les gestionnaires des centres de coûts de prendre des engagements avant le deuxième trimestre de l'exercice, ce qui réduit les niveaux de prestation de services.

Le retard dans les ententes de transfert de budget a également des répercussions sur la planification des directions générales. Par conséquent, les renseignements recueillis pour l'élaboration du profil de financement du Ministère dans le *Plan opérationnel du Ministère* présentent les affectations initiales de budget, alors qu'il devrait indiquer les transferts budgétaires pour fournir des renseignements financiers plus précis. Par exemple, le profil de financement de la Direction générale des régions et des programmes a changé de façon importante lorsque les transferts des autres directions générales ont été pris en considération, passant d'une affectation initiale de 220 millions de dollars à 320 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 45 pour cent. Bien que l'on puisse s'attendre à ce que les réaffectations de budgets se produisent en cours d'exercice, des négociations plus rapides des transferts amélioreraient les hypothèses de planification pour les directions générales comme la Direction générale des régions et des programmes (voir la recommandation 1).

### **Consultations sur l'affectation des ressources financières**

L'exercice d'affectation des ressources financières prévoit des consultations avec les agents financiers principaux des directions générales, qui fournissent des conseils en matière financière aux sous-ministres adjoints. Des discussions sur l'affectation des ressources financières ont également lieu lors du Jour du budget, en février, et lors des réunions du Comité exécutif. La plupart des parties intéressées ont été consultées en ce qui concerne l'affectation des ressources financières. Il serait avantageux pour le Ministère que des discussions aient également lieu avec les fonctionnaires des ressources humaines afin d'obtenir des conseils plus approfondis sur l'affectation et la réaffectation des ressources, particulièrement lorsqu'il est question du temps nécessaire pour exécuter les processus de dotation ou de recrutement. Dans le contexte de l'intégration de la planification, il est important de dépasser les activités de planification simultanées et de faire participer les parties intéressées à des activités clés comme l'affectation des ressources. Le cadre supérieur responsable des ressources humaines, le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion, a participé au jour du budget; cependant, il serait avantageux de demander la participation des fonctionnaires des ressources humaines plus tôt dans le processus de planification afin d'aider les directions générales à élaborer des scénarios de financement pour le Jour du budget.

Globalement, les ressources sont affectées aux activités prévues dans le *Plan opérationnel du Ministère*. Bien qu'il s'agisse d'une réalisation importante, le processus d'affectation sera amélioré si les ententes de transfert de budget sont négociées plus tôt, de façon à pouvoir présenter des résultats relatifs aux objectifs de rendement qui appuieront la prise de décision à l'égard de l'affectation et de la réaffectation, si les plans opérationnels présentés lors du Jour du budget comprennent des renseignements financiers plus à jour, et si les décisions prises à cette occasion sont consignées. L'affectation des ressources présentée dans le *Plan opérationnel du Ministère* comprendra ainsi une prévision des dépenses plus précise pour le Ministère. Ces améliorations recommandées en ce qui concerne l'affectation des ressources devraient être intégrées à la *Politique de planification opérationnelle du Ministère* (voir la recommandation 1).

### 2.3.3 Exigences en matière de planification

**Critère de vérification :** *Les activités de planification des directions générales répondent aux exigences du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.*

Les pratiques de planification du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère sont décrites dans divers documents. Cela comprend le choix des planificateurs des directions générales, qui doivent travailler en étroite collaboration avec la Division de la planification intégrée et rapports et soutenir la gestion de la Direction générale en facilitant les discussions avec les secteurs fonctionnels sur les besoins opérationnels et les priorités en temps opportun, et en élaborant les plans opérationnels des directions générales. Les directions générales ont mis en œuvre la plupart de ces pratiques. Cependant, d'autres activités principales relatives à la planification opérationnelle peuvent être améliorées en vue d'augmenter l'efficacité du processus.

#### Méthodologie de la planification

La Direction générale du contrôleur ministériel a élaboré le *Cadre intégré de planification et de production de rapports*, qui décrit les méthodes de planification organisationnelle intégrée du Ministère, y compris la planification opérationnelle. Le cadre indique que les sous-ministres adjoints sont responsables de la planification opérationnelle et qu'ils doivent s'assurer du bon fonctionnement du processus. La Direction générale du contrôleur ministériel a également publié le *Guide de l'utilisateur du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère pour 2011-2012*, qui illustre de façon détaillée le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. Le Ministère recueille les renseignements standards concernant la planification opérationnelle auprès de chaque direction générale au moyen du Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement (SIPPIR).

Bien qu'il existe plusieurs documents de lignes directrices, ils comportent peu de lignes directrices sur la méthodologie que les directions générales doivent suivre en ce qui concerne la planification opérationnelle. Selon le *Cadre intégré de planification et de production de rapports*, l'élaboration de la méthodologie de planification opérationnelle est la responsabilité des sous-ministres adjoints. Certaines directions générales ont élaboré des cadres pour une saine planification et leur processus est plus rigoureux et uniforme que les directions générales qui effectuent leur planification sans méthodologie. Par exemple, la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs a élaboré une solide méthodologie de planification, qui s'effectue au niveau de la direction. La Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits a également commencé à consolider ses activités de planification. D'autres directions générales ne disposent d'aucune méthodologie et produisent des plans opérationnels de moins bonne qualité. Certains de ces plans n'ont jamais été approuvés.

La qualité des renseignements relatifs à la planification des directions générales varie selon la maturité des activités de planification. Bien qu'il soit important que les directions générales disposent d'une méthodologie de planification adaptée à leurs propres besoins, l'élaboration de lignes directrices ministérielles décrivant les activités principales permettra d'améliorer la

qualité des renseignements utilisés pour produire le *Plan opérationnel du Ministère*. Il serait avantageux pour le Ministère d'élaborer une méthodologie ministérielle commune pour la planification opérationnelle des directions générales. Dans l'ensemble, les activités de planification des directions générales répondent aux exigences du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. Les pratiques actuelles peuvent être renforcées par l'utilisation d'une méthodologie de planification opérationnelle commune consolidée, qui peut être décrite dans les lignes directrices ministérielles sur la planification opérationnelle (voir la recommandation 5).

### **2.3.4 Outils et lignes directrices**

**Critère de vérification :** *Des outils et des lignes directrices sont fournis pour soutenir le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.*

La Division de la planification intégrée et rapports – dans son rôle de leadership relatif au Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère – a élaboré des outils et des documents de lignes directrices pour soutenir les planificateurs des directions générales. Des lignes directrices ont également été émises par les responsables des secteurs fonctionnels sur des sujets comme les ressources humaines, la technologie de l'information et autres. Tous les documents pertinents et guides de l'utilisateur sont accessibles par voie électronique.

#### **Outils de planification**

Des outils et des systèmes sont offerts pour élaborer les plans opérationnels des directions générales. En 2011-2012, le SIPPIR a été utilisé pour la première fois au sein de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs et adopté en tant qu'outil ministériel. Il s'agit d'un outil d'exploitation de données pour les plans opérationnels des directions générales et pour les synthèses du Ministère.

Les plans opérationnels des directions générales constituent la base du *Plan opérationnel du Ministère*. Leur approbation par les sous-ministres adjoints représente un contrôle interne principal du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. Dans le SIPPIR, il n'existait pas de contrôles pour sauvegarder les versions des plans de 2011-2012. Par conséquent, seules les versions actuelles des plans des directions générales peuvent être consultées puisqu'il n'existait pas de dossiers historiques des plans de 2011-2012 approuvés par les sous-ministres adjoints. Selon la *Politique sur la gestion de l'information*, les décisions doivent être assorties de toute la documentation justificative nécessaire pour assurer et appuyer la continuité des opérations ministérielles pour permettre la réalisation de vérifications, d'évaluations et d'examens indépendants. Cela comprend les versions définitives des plans opérationnels des directions générales.

Le plan de mise en œuvre opérationnelle du SIPPIR ne soutenait pas de façon optimale le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. Les fonctionnaires chargés de la planification ministérielle ont indiqué que les pratiques et les gabarits du SIPPIR changeaient constamment. De plus, les rapports des directions générales produits par le SIPPIR étaient trop longs, ce qui rendait leur examen des sous-ministres adjoints difficile. Par exemple, la section du SIPPIR réservée à la croissance des équivalents à temps plein générait pour chaque direction générale un rapport d'environ 100 pages. De plus les rapports générés

par le SIPPIR contenaient des renseignements erronés. Par exemple, les rapports produits par l'équipe de vérification sur les risques des directions générales présentaient des renseignements discordants, ou certains renseignements étaient manquants. Les erreurs ont été corrigées; cependant, il est possible que l'outil d'établissement des rapports du SIPPIR génère encore des renseignements inexacts.

En août 2011, la Division de la planification intégrée et rapports a élaboré un arrêté de projet pour le SIPPIR. L'arrêté de projet comprend des activités liées à la modification de la conception d'une bonne partie des gabarits, aux essais et acceptations par les clients, à l'amélioration du rendement du système et à la formation à l'échelle du Ministère. Globalement, si le SIPPIR, est bien administré et soutenu par la haute direction, il peut contribuer à la maturité de la planification au sein du Ministère et à l'intégration des activités d'affectation des ressources.

#### **Recommandation 4**

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel améliore la précision et les capacités d'établissement des rapports du Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement.*

#### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à la recommandation.

Conformément à l'approche de l'amélioration continue qui est utilisée pour la gestion du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère, des options de production des rapports ont été fournies aux directions générales pour 2012-2013 afin de préparer des rapports de niveau sommaire et de niveau détaillé pour l'examen des sous-ministres adjoints. En outre, un outil du Jour du budget et les exigences et rapports en matière de la planification des investissements ont été incorporés dans le Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement (SIPPIR).

Des améliorations additionnelles seront déterminées dans un document de feuille de route qui présentera une « voie à suivre » pour une solution de planification intégrée du Ministère qui répondra aux besoins de la haute direction.

#### **Lignes directrices**

Le document des lignes directrices pour la planification opérationnelle est un autre outil utilisé par le Ministère pour atteindre la planification opérationnelle efficace et efficiente. L'objectif des guides de l'utilisateur fournis par la Division de la planification intégrée et rapports et les responsables des secteurs fonctionnels est d'orienter les planificateurs des directions générales et des secteurs fonctionnels à l'égard des pratiques reliées à la planification intégrée. Cela comprend la coordination des renseignements relatifs à la planification des directions générales et à la planification fonctionnelle à l'échelle du Ministère.

Pour le processus de planification de 2011-2012, les planificateurs des directions générales pouvaient consulter 43 documents et chaque document contenait, en moyenne, 16 pages. En raison de la quantité et de la longueur de ces documents, la consultation et la recherche exigent beaucoup de temps. En plus de la planification des directions générales, la plupart des planificateurs des directions générales sont également responsables d'autres tâches. Par conséquent, il serait avantageux pour les planificateurs des directions générales de disposer de documents de référence plus pratiques à consulter pour favoriser une livraison plus rapide des plans des directions générales.

Malgré le volume de documents de lignes directrices disponibles, il a été souligné que certains éléments de lignes directrices liés à l'intégration par les directions générales des services internes de leurs services aux directions générales des programmes afin de démontrer comment celles-ci appuieront les directions générales des programmes tout au long de l'exercice étaient manquants. Par conséquent, il manque de l'information spécifique dans le *Plan opérationnel du Ministère* sur la façon dont les directions générales des services internes appuient les directions générales des programmes dans la réalisation des priorités de programme. La planification de ces priorités est effectuée avec différents niveaux de rigueur d'une direction générale à l'autre, ce qui affecte la qualité des données de planification. La qualité des données de planification est également compromise en utilisant les gabarits de planification dont certains ne comprennent pas l'information de base sur les ressources existantes.

### ***Recommandation 5***

*Il est recommandé que le contrôleur ministériel examine et mette à jour les lignes directrices afin :*

- *de réduire le nombre de documents;*
- *d'inclure des lignes directrices destinées aux directions générales des services internes afin de démontrer, dans leurs propres plans, comment ils appuieront les directions générales des programmes;*
- *d'inclure le minimum des critères principaux de planification normalisés;*
- *d'encourager l'utilisation de l'information de base sur les ressources existantes liées aux activités de planification.*

## ***Réponse de la direction***

La direction souscrit à la recommandation.

La Direction générale du contrôleur ministériel, en consultation avec les intervenants, examinera les ressources de lignes directrices existantes sur la planification opérationnelle afin de compléter la politique ministérielle qui sera mise en œuvre pour le processus de planification de 2014-2015.

Les lignes directrices examinées et rationalisées répondront aux exigences suivantes : la réduction du nombre de documents, les lignes directrices destinées aux directions générales des services internes afin qu'elles démontrent, dans leurs propres plans, comment elles appuieront les directions générales des programmes, le minimum des critères principaux de planification normalisés, et l'encouragement de l'utilisation de l'information de base sur les ressources existantes liées aux activités de planification.

### ***2.3.5 Renseignements pour la prise de décision***

***Critère de vérification :*** La haute direction reçoit des renseignements qui sont opportuns, complets et précis pour prendre des décisions éclairées en matière de planification.

Au quatrième trimestre de l'exercice, les planificateurs des directions générales soumettent les plans opérationnels approuvés des directions générales à la Division de la planification intégrée et rapports au moyen du SIPPRI. La Division regroupe et analyse les renseignements relatifs à la planification des directions générales et élabore l'ébauche du *Plan opérationnel du Ministère*.

#### **Renseignements opportuns**

Pour 2011-2012, les plans opérationnels des directions générales devaient être soumis le 11 février 2011. La plupart des directions générales n'ont pas été en mesure de respecter cette date d'échéance. De plus, une augmentation de 50 pour cent a été observée sur le plan des retards d'approbation par rapport à l'exercice précédent. Par conséquent, la Division de la planification intégrée et rapports a commencé l'ébauche du *Plan opérationnel du Ministère* sans avoir obtenu tous les renseignements nécessaires, ce qui a nui à l'efficacité du processus.

#### **Renseignements complets**

Les plans des directions générales et le *Plan opérationnel du Ministère* indiquent comment l'information des ressources financières et non financières appuie les opérations du Ministère. Par l'intégration de la planification fonctionnelle et opérationnelle, la haute direction obtient des renseignements plus complets sur les opérations du Ministère. Mais les renseignements fournis à l'égard des aspects financiers, des installations, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information peuvent être améliorés.

Certains gabarits fonctionnels avaient été conçus principalement pour demander des renseignements pour les directions générales des services internes et excluaient des



renseignements clés dont les directions générales des programmes avaient besoin pour effectuer une planification fonctionnelle efficace. Par exemple, le gabarit concernant les installations se limitait aux prévisions concernant l'augmentation des équivalents temps plein. Le gabarit n'exigeait pas de renseignements sur l'attribution des installations, l'utilisation des installations et les équivalents à temps plein de référence, et ces renseignements ne figuraient pas dans les plans opérationnels des directions générales. Par conséquent, le *Plan opérationnel du Ministère* présente des renseignements incomplets sur la façon dont les installations soutiennent les opérations.

Dans les plans opérationnels des directions générales, les renseignements concernant la technologie de l'information se limitent aux demandes concernant les nouveaux systèmes et les systèmes qui sont en cours d'élaboration. Il serait utile d'étendre la planification de la gestion de l'information et de la technologie de l'information à d'autres domaines comme les besoins concernant les systèmes existants et les autres besoins, comme la gestion de l'information. En 2012-2013, la planification des nouveaux systèmes sera effectuée dans le contexte de la planification des investissements. Lorsque le plan d'investissement sera intégré, le *Plan opérationnel du Ministère* sera plus complet.

Il serait avantageux pour le Ministère que les délais de l'approbation, la complétude des gabarits de planification des directions générales des services internes, l'intégration plus tôt des services internes et l'information du SIPPIR soient améliorés. Ces améliorations augmenteront la complétude globale et la qualité de l'information dans le plan, ce qui permettra de l'utiliser pour la gestion du rendement.

### **2.3.6 Surveillance des résultats prévus**

**Critère de vérification :** *La haute direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus et procède au besoin à un rajustement.*

Le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère exige des directions générales qu'elles déterminent les indicateurs et les objectifs de rendement pour chaque activité. La Division de la planification intégrée et rapports a le mandat de faire le suivi des activités prévues. En 2010-2011, la Division de la planification intégrée et rapports a mesuré les progrès réalisés par rapport aux objectifs de rendement établis en utilisant une méthode d'autoévaluation, et a fourni les rapports de progression à la haute direction à la mi-exercice et à la fin de l'exercice. Une fois consignés, les renseignements sur le rendement ont été présentés sous la forme d'un tableau de bord à l'échelle du Ministère.

Bien que la Division de la planification intégrée et rapports recueille des données sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs de rendement établis dans le cadre de la planification opérationnelle, il serait utile d'examiner le processus de contrôle de la qualité afin d'améliorer la qualité des renseignements sur le rendement fournis à la mi-exercice. Pendant l'évaluation de la mi-exercice de 2010-2011, des renseignements ont été fournis à la haute direction en ce qui concerne les problèmes qui entravaient la capacité d'une direction générale de respecter les priorités du Ministère. Certains de ces problèmes ont été exclus du rapport ministériel de la mi-exercice, comme les retards dans les transferts budgétaires à la Direction générale des régions et des programmes.

Les évaluations du rendement font l'objet de rapports qui sont fournis à la haute direction à la mi-exercice et à la fin de l'exercice. Cependant, les évaluations du rendement ne sont pas appuyées par des résultats sur les objectifs de rendement et il n'existe aucune directive obligeant les directions générales à justifier les évaluations. Le fait de ne pas exiger de la direction qu'elle fournisse des mesures des objectifs de rendement à la mi-exercice et à la fin de l'exercice à l'appui de l'évaluation constitue une lacune. La haute direction surveille le rendement par rapport aux résultats escomptés grâce au Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.

### 3. Conclusion

La publication du plan opérationnel intégré de Santé Canada en est à sa troisième année et, pendant cette courte période, le Ministère a été en mesure d'automatiser et d'améliorer ses pratiques de planification opérationnelle intégrée. Le cadre de gouvernance actuel de la planification opérationnelle intégrée du Ministère prévoit une bonne surveillance de la part de la haute direction et sera amélioré davantage avec l'élaboration d'une politique décrivant les activités de planification obligatoires et les rôles et les responsabilités principaux.

Certains efforts sont déployés pour utiliser les renseignements sur les risques aux fins de la planification opérationnelle, et la vérification a mis en lumière certains aspects qui pourraient faire l'objet d'une meilleure coordination, comme l'inclusion de toutes les stratégies d'atténuation des risques dans les plans opérationnels.

Des affectations de budgets initiales ont été élaborées avant le début de l'exercice et les directions générales ont été informées de ces affectations. Cependant, certaines directions générales doivent toujours gérer leurs opérations en fonction de leur trésorerie en cours d'exercice, car elles attendent les transferts de fonds d'autres directions générales. Ces directions générales ont également du mal à respecter leurs engagements relatifs aux programmes et aux services définis dans le plan opérationnel. Bien que le *Plan opérationnel du Ministère* présente certains renseignements financiers, ces derniers seraient plus complets s'ils incluaient les revenus.

En ce qui concerne les renseignements non financiers, le Ministère applique une méthode simplifiée pour intégrer les divers types de planification fonctionnelle (par exemple, dans le cas des installations et des ressources humaines). Les types de planification fonctionnelle présentent différents niveaux de maturité, entraînant ainsi différents niveaux d'intégration dans les plans opérationnels. L'adoption d'une méthodologie commune améliorera la qualité et l'uniformité des renseignements utilisés pour la planification.

Le Ministère recueille les renseignements standards concernant la planification opérationnelle au moyen d'un système automatisé, soit le SIPPIR. Des améliorations apportées à la configuration du système permettront de générer de meilleurs rapports et de mieux démontrer le potentiel de la planification automatisée. Des guides de l'utilisateur simplifiés aideront également les planificateurs des directions générales à mener leurs activités de planification de façon plus efficace.

Étant donné que le Ministère vient de commencer à utiliser un processus automatisé pour exécuter sa planification intégrée, il utilise un bon cadre de contrôle de gestion. Les recommandations indiquées dans le rapport permettront de renforcer davantage l'intégration et d'améliorer l'efficacité de la planification opérationnelle.

## Annexe A – Champs d’enquête et critères de vérification

<b>Vérification du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère</b>	
<b>Titre du critère</b>	<b>Critère de vérification</b>
<b><i>Champ d’enquête 1 : Gouvernance</i></b>	
1.1 Cycle de planification	Le Ministère dispose d’un processus de planification opérationnelle qui est élaboré en vue d’atteindre ses objectifs stratégiques.
1.2 Surveillance de la planification	Le <i>Plan opérationnel du Ministère</i> est approuvé par la haute direction de l’organisation.
1.3 Rôles et responsabilités	Les rôles et les responsabilités sont communiqués et compris.
<b><i>Champ d’enquête 2 : Gestion des risques</i></b>	
2.1 Gestion des risques	Le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère intègre les résultats du <i>Profil de risque ministériel</i> .
<b><i>Champ d’enquête 3 : Contrôle interne</i></b>	
3.1 Intégration de la planification	Le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère intègre les plans détaillés des directions générales et des secteurs fonctionnels.
3.2 Affectation des ressources	Des ressources sont affectées aux activités prévues.
3.3 Exigences en matière de planification	Les activités de planification des directions générales répondent aux exigences du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.
3.4 Outils et lignes directrices	Des outils et des lignes directrices sont fournis pour soutenir le Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère.
3.5 Renseignements pour la prise de décision	La haute direction reçoit des renseignements qui sont opportuns, complets et précis pour prendre des décisions éclairées en matière de planification.
3.6 Surveillance des résultats prévus	La haute direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus et procède au besoin à un rajustement.

## Annexe B – Grille d'évaluation

Critère	Cote	Conclusion	Rec. n°
<b>Gouvernance</b>			
1.1 Cycle de planification	AMiR	Il serait avantageux pour le Ministère d'élaborer une politique de planification opérationnelle indiquant les activités obligatoires et prévoyant l'approbation des plans par la haute direction.	1
1.2 Surveillance de la planification	S	Il existe une bonne structure de gouvernance en ce qui concerne la planification opérationnelle.	
1.3 Rôles et responsabilités	AMiR	Il serait avantageux pour le Ministère que les responsabilités soient décrites uniformément d'un document à l'autre.	1
<b>Gestion des risques</b>			
2.2 Gestion des risques	AR	Les stratégies d'atténuation des risques devraient être incluses dans les activités du <i>Plan opérationnel du Ministère</i> .	2
<b>Contrôles internes</b>			
3.1 Intégration de la planification	AMoR	L'inclusion des revenus procurerait plus de transparence sur les dépenses annuelles.	3
		Une meilleure intégration de l'information liée aux services internes est requise.	5
3.2 Affectation des ressources	AMoR	Le transfert des budgets en temps opportun, l'utilisation des objectifs de rendement pour effectuer les affectations et l'intégration des décisions prises lors du Jour du budget dans la planification opérationnelle sont requis.	1
3.3 Exigences en matière de planification	AMoR	Les pratiques actuelles peuvent être renforcées par l'utilisation d'une méthodologie de planification opérationnelle commune.	5
3.4 Outils et lignes directrices	AMR	Le Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement sera amélioré.	4
		Les documents de lignes directrices devraient être simplifiés pour mettre l'accent sur une méthodologie de planification commune.	5
3.5 Renseignements pour la prise de	AMoR	Les approbations en temps opportun, la complétude des gabarits de planification des services internes,	1
		l'intégration plus tôt des services internes et de	5

Critère	Cote	Conclusion	Rec. n°
décision		l'information plus exacte dans le SIPPIR sont requis.	
3.6 Surveillance des résultats prévus	<b>AMR</b>	Les évaluations du rendement font l'objet de rapports qui sont fournis à la haute direction à la mi-exercice et à la fin de l'exercice.	

<b>S</b>	<b>AMiR</b>	<b>AMoR</b>	<b>AR</b>	<b>I</b>	<b>In</b>
Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations requises	Insatisfaisant	Inconnu

## Annexe C– Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère

Plan opérationnel  
du Ministère  
2011-2012

<b>APERÇU DU MINISTÈRE</b>		
- architecture des activités de programmes	- structure de gouvernance	
<b>PRIORITÉS MINISTÉRIELLES</b>		
- priorités opérationnelles	- priorités de gestion	
<b>PROFIL DE FINANCEMENT DU MINISTÈRE</b> (par directions générales, résultats stratégiques, régions et activités de programme)		
- affectations budgétaires initiales	- revenus	
<b>PLAN OPÉRATIONNEL DU MINISTÈRE</b> (par résultats stratégiques, activités de programme et services internes)		
- initiatives principales	- mesures du rendement	- financement prévu
- ressources humaines	- gestion de l'information/ technologie de l'information	- services acquis et biens
<b>SOMMAIRES FONCTIONNELS</b>		
- services de ressources humaines	- planification des investissements	- installations et sécurité
- mesures du rendement	- gestion des risques	- biens et services acquis
- gestion de l'information/ technologie de l'information	- participation de la population	- développement durable

Examen de  
l'assurance de  
la qualité

Direction générale du contrôleur ministériel : - activités prévues - mesures du rendement - gestion des risques - biens et services acquis	Direction générale des services de gestion : - ressources humaines - installations et sécurité - gestion de l'information / technologie de l'information	Direction générale des affaires publiques, de la consultation et des communications : - participation de la population
		Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs : - développement durable

Plans opérationnels des  
directions générales

Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs	Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits	Direction générale des produits de santé et des aliments	Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire	Direction générale des affaires publiques, de la consultation et des communications
Direction générale des services de gestion	Direction générale du contrôleur ministériel	Direction générale des régions et des programmes	Direction générale de la politique stratégique	Bureau de la vérification et de la responsabilisation
<b>PRIORITÉS MINISTÉRIELLES</b>				
- priorités opérationnelles			- priorités de gestion	

## Annexe D – Diagramme du Processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère

