



Santé
Canada

Health
Canada

Rapport d'audit final

Audit des rapports sur le rendement

Juin 2013

Canada

Table des matières

Sommaire	i
A - Introduction	1
1. Contexte	1
2. Objectif de l'audit	1
3. Portée de l'audit	2
4. Méthode de l'audit	2
5. Énoncé de conformité	3
B - Constatations, recommandations et réponses de la direction	4
1. Gouvernance	4
1.1 Rôles, responsabilités et responsabilisation.....	4
1.2 Régime de gouvernance.....	4
2. Gestion des risques	7
2.1 Rapports consolidés et exhaustifs.....	7
3. Contrôles internes	8
3.1 Cadres de présentation de rapports	8
3.2 Orientation et pratique communes	9
3.3 Présentation de rapports conformément aux plans.....	10
3.4 Entrées d'information.....	11
3.5 Intégration et utilisation des données sur le rendement.....	12
C - Conclusion	14
Annexe A – Champs d'enquête et critères	15
Annexe B – Grille d'évaluation	16
Annexe C – Lien entre les instruments de planification et de présentation de rapports	17

Version traduite. La version anglaise doit prévaloir en cas d'incohérence.

Sommaire

Le présent audit est axé sur les rapports ministériels sur le rendement. Les ministères fédéraux sont tenus de déclarer les résultats des plans et du rendement afin de démontrer l'utilisation responsable des fonds octroyés pour les programmes et services mis en œuvre. Des rapports de qualité, qu'ils comportent des renseignements de nature financière ou non financière, permettent au Parlement de mener un examen plus approfondi, contribuent de manière importante aux processus de prise de décisions de la direction et renforcent la responsabilisation à l'égard du secteur public. Les exigences pour les rapports sur le rendement sont fondées sur la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du Conseil du Trésor, qui exige que chaque ministère et organisme mette en place un cadre commun de collecte, d'utilisation et de déclaration de renseignements financiers et non financiers concernant les programmes.

L'objectif de cet audit est de garantir que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles liés aux rapports sur le rendement de Santé Canada soient adéquats et efficaces. 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 l'audit.

Dans l'ensemble, Santé Canada dispose d'un cadre de contrôle de gestion efficace pour répondre aux exigences liées aux rapports sur le rendement. Plus particulièrement, on observe que les rôles des rapports sur le rendement et les responsabilités liées aux postes et aux responsabilités des organismes de gouvernance sont bien compris et mis en œuvre comme prévu. Le processus actuellement en place dans les directions générales concernant l'examen et le contrôle du rendement est appuyé par la haute direction. Toutefois, les pratiques d'assurance de la qualité servant à évaluer les données source varient selon les directions. De plus, dans la mesure où il existe plusieurs formes d'orientation ministérielle, certaines mises à jour sont nécessaires pour mieux répondre aux attentes concernant tous les types de rapports clés.

L'audit a permis de conclure que les rapports de rendement sont équilibrés, mais qu'ils pourraient être mieux intégrés. Plus précisément, on a remarqué que, même si la direction tient compte de tous les aspects du rendement, certaines données probantes indiquent que les rapports de rendement sont présentés et discutés séparément.

Les résultats prévus indiqués dans le Rapport sur les plans et les priorités et le Plan opérationnel du Ministère sont déclarés comme prévu. Cependant, les résultats du rendement définis dans le cadre de l'examen semestriel au niveau des directions générales étaient difficiles à comprendre et à confirmer, et il était difficile de retracer les indicateurs de rendement dans le cadre des plans opérationnels des directions générales.

Plusieurs cadres ministériels définissent la manière dont les risques et les résultats financiers et non financiers doivent être utilisés dans le cadre de la prise de décisions, mais ces cadres pourraient être améliorés grâce à la mise en place de directives plus cohérentes et plus exhaustives. L'audit a permis de conclure que, bien que le processus budgétaire ne tienne pas

officiellement compte des risques et des résultats non financiers, les risques ainsi que les résultats financiers et non financiers sont pris en compte dans les exercices de réaffectation de budget.

La direction souscrit aux trois recommandations et a fourni un plan d'action visant à améliorer les rapports sur le rendement à l'échelle du Ministère.

A - Introduction

1. Contexte

La *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* (SGRR) du Conseil du Trésor (CT) exige que chaque ministère et organisme mettent en place un cadre commun pour la détermination des programmes et la collecte, l'utilisation et la déclaration de renseignements financiers et non financiers concernant les programmes. La SGRR a pour objectif de renforcer la gestion et la responsabilisation à l'égard du secteur public, dans la mesure où elle procure une base commune pour la déclaration du rendement à l'intention des Canadiens et du Parlement. Outre les exigences stratégiques décrites dans la SGRR, le gouvernement du Canada a mis en place certains *principes* de déclaration clés qui stipulent que les rapports sur le rendement ministériel devraient : présenter des renseignements crédibles, fiables et justes; établir un lien entre le rendement et les plans, les priorités et les résultats prévus; expliquer les changements apportés et appliquer les leçons apprises; ainsi qu'établir un lien entre les ressources et les résultats.

Les résultats stratégiques ministériels sont définis dans l'Architecture d'alignement des programmes (AAP). De plus, le Cadre de mesure du rendement (CMR) ministériel prévoit des indicateurs de rendement liés à ces résultats. De ce fait, le CMR offre une base d'évaluation et de présentation de rapports sur le rendement. Le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) réunit les résultats prévus et les indicateurs de rendement, les objectifs connexes définis dans le CMR ainsi que des plans généraux pour respecter les priorités organisationnelles au cours de la période de planification de trois ans couverte par le rapport. Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) présente des renseignements sur les progrès réalisés.

À l'interne, le Plan opérationnel du Ministère (POM) sert d'outil de gestion et se présente comme une interface entre les plans détaillés des directions générales et les engagements stratégiques pris en vertu du RPP. Cela permet de déterminer les objectifs et priorités clés que le Ministère mettra en œuvre au cours de l'exercice suivant pour appuyer ses engagements en matière de programmes, de même que les éléments livrables qui en résultent et les objectifs de rendement connexes. Pour évaluer des progrès par rapport à des objectifs, on fait appel à un processus officiel d'examen semestriel. Le CMR offre une base d'évaluation du rendement par rapport aux résultats prévus du programme dans le rapport sur le rendement du Ministère.

Outre ces rapports, le Tableau de bord du Ministère est un important instrument de déclaration interne qui enregistre les principaux indicateurs de rendement. Le Tableau de bord est un outil de gestion des opérations tactique pour la haute direction (voir l'annexe C).

2. Objectif de l'audit

L'objectif l'audit est de garantir que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles liés aux rapports sur le rendement à Santé Canada sont conformes et efficaces pour veiller à ce que l'information contenue dans les déclarations soit : recueillie et examinée de manière

efficace; conforme à l'AAP et au CMR; et accessible et utilisée pour appuyer les décisions concernant l'affectation des ressources ainsi que les pratiques de surveillance.

3. Portée de l'audit

Cet audit porte sur les périodes de déclaration 2011-2012 et 2012-2013. La portée de l'audit s'étend à l'échelle du Ministère, tout en mettant l'accent sur les rapports sur le rendement clés suivants ainsi que sur la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle qui contribuent à leur production.

Portée de l'audit

Nature des rapports	Rapport
Rapports externes	RMR de 2011-2012 révisé par rapport au CMR et au RPP de 2011-2012
Rapports internes	Tableaux de bord ministériels de 2012-2013
	Examen annuel de 2011-2012 par rapport au POM de 2011-2012
	Examens semestriels de 2011-2012 par rapport aux plans opérationnels des directions générales de 2011-2012

À l'échelle du Ministère, toutes les directions générales participent au processus de production de rapports sur le rendement. Cependant, dans le cadre du processus d'audit, seules la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs, la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits, la Direction générale des produits de santé et des aliments, la Direction générale du contrôleur ministériel et la Direction générale des services de gestion ont fait l'objet d'un examen approfondi. L'audit a permis d'examiner la gouvernance et les processus qui donnent accès, en temps opportun, à des données essentielles servant à la production des rapports clés. L'audit était axé sur les sections de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* liées directement aux rapports sur le rendement et considérées comme étant de risque plus élevé. Dans le cas des rapports internes, l'audit était axé sur la production et l'examen du Tableau de bord ministériel ainsi que sur l'examen et le rapport semestriel réalisés conformément au POM et aux plans opérationnels des directions générales.

L'audit n'a pas permis d'évaluer le caractère approprié des résultats prévus et des indicateurs de rendement connexes ni d'examiner les processus et contrôles liés à leur élaboration ou sélection.

4. Méthode de l'audit

L'audit a permis d'examiner la conception et le fonctionnement des pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de Santé Canada dans ce secteur et de les comparer à des critères d'évaluation prédéfinis. L'approche adoptée s'articulait entre autres autour des éléments suivants : un examen de la documentation, des politiques, des normes, des lignes directrices et des cadres; des entrevues et des observations; des enquêtes; et des essais et des analyses.

Les critères d'audit qui sont présentés dans l'annexe A, ont été élaborés à partir de sources clés, notamment la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du CT, et du document du Bureau du contrôleur général, Secteur de l'audit interne, intitulé *Critères d'audit liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes*.

5. Énoncé de conformité

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 l'audit. Les constatations et la conclusion de l'audit sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de l'audit, par rapport à des critères établis en collaboration avec la direction. De plus, les renseignements probants ont été réunis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*. L'audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, tel qu'appuyé par les résultats du programme de l'assurance de la qualité et de l'amélioration.

B - Constatations, recommandations et réponses de la direction

1. Gouvernance

1.1 Rôles, responsabilités et responsabilisation

Critère d'audit : Les rôles, les responsabilités et la responsabilisation dans le cadre des rapports sur le rendement sont définis et communiqués de manière efficace. La haute direction est l'entité responsable de tenir compte de ces exigences.

La clarté des rôles, des responsabilités et de la responsabilisation dans le cadre des rapports sur le rendement est essentielle lorsque le contenu des principaux rapports est varié et que les exigences en matière de collecte de données, d'analyse et de production de rapports sont complexes.

Grâce à un examen des cadres de référence du Comité exécutif, qui est l'organisme décisionnaire de niveau le plus élevé de Santé Canada, et aux comités exécutifs de la direction générale, on peut conclure que les rôles et responsabilités sont précis. De nombreuses enquêtes avec des représentants ministériels ont permis de conclure que les rôles et les responsabilités concernant les rapports sur le rendement sont généralement bien compris. De manière générale, certains documents d'orientation tels que le Cadre de planification intégrée présentent les attentes liées aux rôles et responsabilités; néanmoins, ce cadre ne présente pas les attentes en matière de préparation du Tableau de bord ministériel.

Des données probantes tirées des entrevues et des documents ont confirmé une compréhension uniforme des responsabilités, notamment celles liées à l'audit de l'exactitude des données, permettant l'examen du caractère raisonnable du message et l'établissement de la responsabilité ultime pour ce qui est du rendement ou des lacunes dans ce domaine. Des données probantes révèlent que l'importance accordée à la responsabilité n'a pas cessé de croître au cours des dernières années. Cet audit a également permis d'évaluer le cadre de référence et les procès-verbaux des organismes de la direction générale et de gouvernance ministérielle pour garantir que les attentes sont clairement définies et que leur exécution se déroule comme prévu. Les rôles et responsabilités étaient clairement articulés, et les procès-verbaux et les rapports de décisions des comités exécutifs ont montré que ces responsabilités sont respectées. Des entrevues auprès de la haute direction ont indiqué que la direction est responsable des résultats de la préparation et de la présentation de ses rapports sur le rendement respectifs.

1.2 Régime de gouvernance

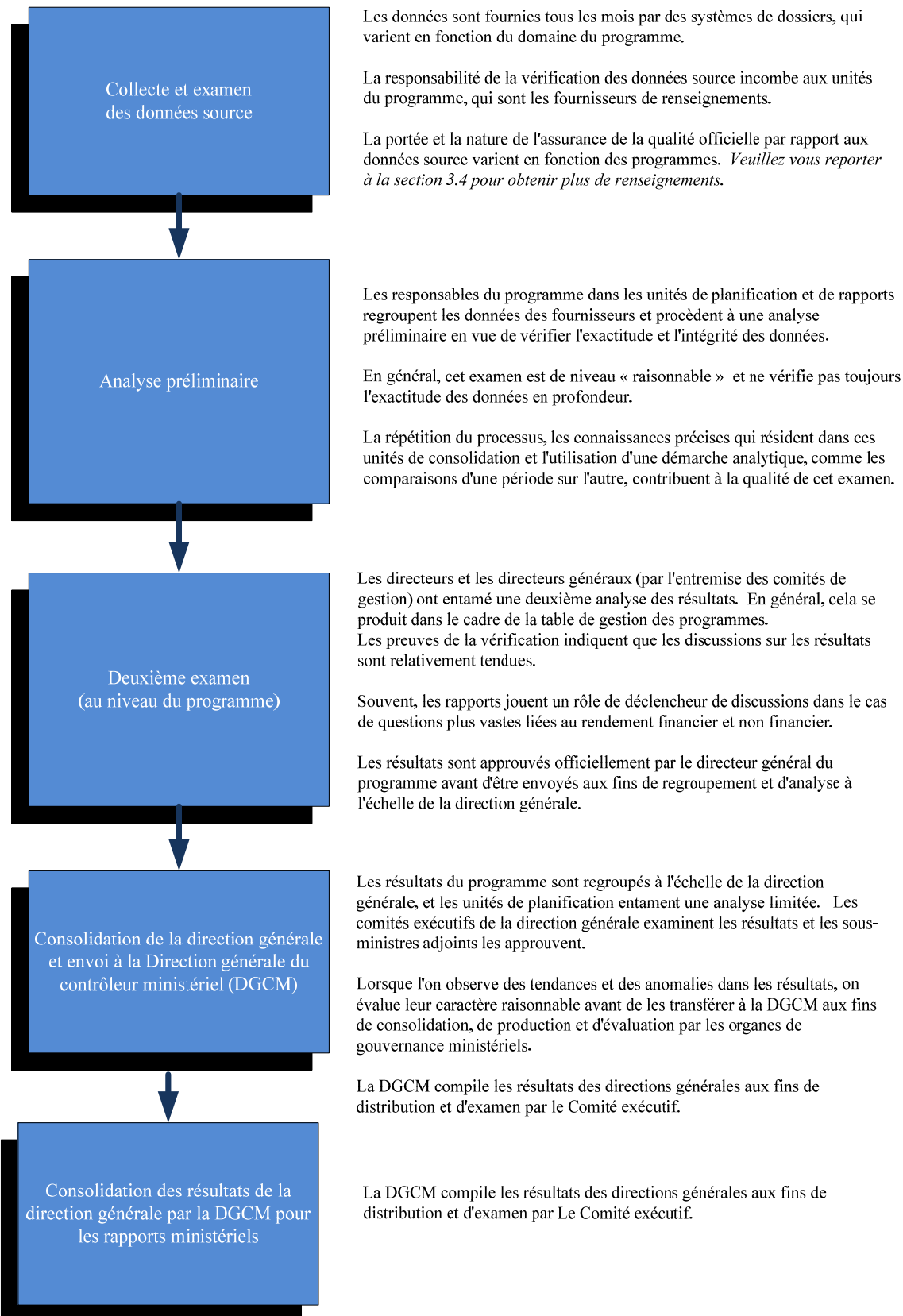
Critère d'audit : Il existe un régime de gouvernance bien défini et mis en œuvre qui permet d'examiner, de comparer et de superviser les principaux rapports internes et externes sur le rendement ministériel.

Les administrateurs généraux doivent assurer la mise en œuvre efficace et continue de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*. Il est essentiel d'adopter un régime de gouvernance bien défini et appliqué pour appuyer la collecte, la

gestion et le rapport de renseignements financiers et non financiers concernant les programmes de Santé Canada.

L'audit a fait usage des entrevues et de la cartographie des processus pour déterminer les processus en vertu desquels les organismes de gouvernance examinaient et contrôlaient les principaux documents de planification et de déclaration, conformément à leurs responsabilités de supervision. Afin de déterminer l'efficacité de la gouvernance, des entrevues et un examen des procès-verbaux ont été entrepris. Le régime de gouvernance en vigueur au sein des directions générales et à l'échelle ministérielle est robuste et manifestement axé sur l'examen et le contrôle des rapports sur le rendement. En outre, les employés comprennent les responsabilités liées aux approbations écrites. On a constaté que les directions générales utilisaient le même processus d'examen et d'approbation pour le Rapport sur le rendement ministériel ainsi que les rapports semestriels et de fin d'exercice, et participaient au Tableau de bord ministériel. Le processus de surveillance est présenté ci-dessous.

Processus de surveillance



Dans la mesure où la portée et la nature de l'assurance de la qualité varient entre les programmes et les directions générales, des mesures compensatoires appropriées existent dans le modèle de gouvernance, d'examen et d'approbation des rapports (veuillez consulter la section 3.4). De plus, la haute direction a fait savoir que la culture de gestion a adopté une voie où la surveillance du rendement est de plus en plus institutionnalisée. On a également constaté que les circonstances actuelles favorisent la communication des résultats positifs et négatifs, permettant ainsi de produire des rapports plus équilibrés.

2. Gestion des risques

2.1 Rapports consolidés et exhaustifs

Critère d'audit : Les rapports sur le rendement ministériels et des directions générales combinent des renseignements sur les risques avec des renseignements financiers et non financiers sur le rendement.

Le rendement et le risque sont étroitement liés. Alors que le rendement est axé sur l'atteinte de résultats, le risque porte sur des facteurs qui peuvent entraver l'atteinte de ces résultats. Compte tenu de cette relation et de la valeur des deux éléments dans la prise de décisions, la manière dont les principaux rapports sur le rendement combinent des renseignements sur le risque avec des renseignements financiers et non financiers sur le rendement est importante.

Le Cadre de gestion du risque intégré de Santé Canada stipule que la gestion du risque est une partie intégrante de la prise de décisions qui aide à améliorer la qualité des décisions et l'utilisation des ressources. Grâce à une analyse des principaux rapports sur le rendement, on a pu constater que les renseignements sur le risque ne sont pas présentés de façon uniforme. Le Rapport ministériel sur le rendement de 2011-2012 contient un sommaire sur la gestion des risques, avec une sélection d'activités présentant la variété des risques avec lesquels Santé Canada doit composer et les interventions concrètes réalisées pour réduire les répercussions ou les risques d'effets nuisibles, ou améliorer les répercussions ou les probabilités de risques positifs. Ce rapport présente également les principales activités en cours de préparation et montre dans quelle mesure ces dernières sont liées et contribuent à la gestion des risques définis dans le Profil de risque de l'organisation (PRO). Après avoir comparé le rapport semestriel au Plan opérationnel de la direction générale et le rapport de fin d'exercice au Plan opérationnel du Ministère, on a pu déterminer que le lien entre l'intégration des risques et le suivi du rendement est infime.

De même, on constate que les activités sont liées aux risques du PRO, dans les cas des plans opérationnels de la direction générale. Cependant, les directions générales ne présentent pas le risque de manière uniforme dans le cadre de leurs activités principales. De même, les rapports semestriels et de fin d'exercice ne répertorient pas les risques liés aux activités. À ce niveau, l'absence de renseignements sur les risques à l'échelle des directions générales entrave la surveillance des risques et du rendement à l'échelle ministérielle.

Le Tableau de bord ministériel est un outil interne de surveillance opérationnelle qui permet à la haute direction de déterminer les risques éventuels et les retards opérationnels. Un suivi périodique de ces indicateurs aide à cibler les tendances, permettant ainsi à la direction de voir les signes précurseurs de la matérialisation des risques.

Dans la mesure où tous les rapports ne font pas une description complète des risques avec des renseignements financiers et non financiers, les entrevues et l'examen des procès-verbaux indiquent que ces risques font l'objet de discussions dans le cadre de la prise de décisions (voir la recommandation 1).

3. Contrôles internes

3.1 Cadres de présentation de rapports

Critère d'audit : Les cadres de présentation de rapports sur le rendement et les instruments de planification et de déclaration connexes utilisés à différents niveaux du Ministère sont conformes et compatibles les uns avec les autres, le cas échéant.

L'harmonisation des cadres de présentation de rapports est un outil de contrôle majeur pour la gestion des processus de rapports. Ces cadres, qui comprennent un ensemble d'indicateurs de rendement, forment la base de la collecte de données et de la présentation des rapports. Lorsque les cadres de rapports interreliés sont cohérents, la collecte de données et la préparation de rapports sont améliorées, car la direction n'a besoin d'évaluer les résultats qu'une seule fois et utilise les renseignements obtenus à partir de plusieurs instruments de déclaration. Ce procédé permet non seulement de réduire la charge de déclaration, mais permet aussi de garantir que les résultats sont reportés de manière uniforme sur les divers rapports.

À Santé Canada, les cadres de présentation de rapports sont utilisés comme référence pour plusieurs rapports et sont cohérents, dans la mesure du possible. Plus précisément, le Plan opérationnel du Ministère et le Rapport ministériel sur le rendement partagent le même cadre, à savoir le Cadre de mesure du rendement. De ce fait, les résultats obtenus dans le cadre de l'examen semestriel et de fin d'exercice du Plan opérationnel du Ministère (POM) peuvent être déployés, au besoin, pour la préparation du Rapport ministériel sur le rendement (RMR).

Après l'analyse des plans opérationnels de la direction générale de 2011-2012, on a pu constater que seul un programme de la direction générale a utilisé le Cadre de mesure du rendement comme référence de mesure. Les directions générales de programme pourraient tirer profit d'une plus grande harmonisation des plans opérationnels de la direction générale avec le Cadre de mesure du rendement (voir la recommandation 1).

Parfois, certains indicateurs du Cadre de mesure du rendement sont utilisés dans le Tableau de bord ministériel. Ce Tableau de bord porte essentiellement sur des indicateurs tactiques du rendement opérationnel, tandis que le RMR porte sur les résultats du programme en vue d'appuyer les résultats stratégiques. Néanmoins, les mesures du Tableau de bord sont liées à l'atteinte (ou non) des objectifs stratégiques ministériels et révélateurs de ces réalisations. Par conséquent, les données du Tableau de bord devraient être considérées comme une bonne source de renseignements pour la rédaction du RMR.

De manière générale, on a pu constater que les cadres de présentation de rapports du POM et du RMR sont cohérents, ce qui facilite le regroupement des résultats.

3.2 Orientation et pratique communes

Critère d'audit : *Il existe des directives et des pratiques communes décrivant toutes les attentes en matière de rapports sur le rendement, notamment les exigences de contrôle liées à la collecte de données et à l'assurance de la qualité.*

Pour une préparation cohérente des rapports sur le rendement, il est important de mettre en place des directives claires et communes sur les attentes liées au rendement, ce qui renforcera la responsabilisation et la gouvernance.

La nature des directives fournies dans le cadre des rapports sur le rendement a fait l'objet d'une évaluation. Ainsi, on a constaté que, même s'il existe une quantité raisonnable de documents d'orientation, il est possible de renforcer leur précision et leur portée. Premièrement, il faudrait fournir plus de précisions et de détails sur les exigences de contrôle, notamment la collecte de données et l'assurance de la qualité. De même, la forme actuelle de l'orientation devrait être plus cohérente. Par exemple, un document d'orientation complet présentant la manière dont tous les instruments clés des rapports sur le rendement sont interreliés, avec des objectifs pour chaque rapport individuel, serait utile.

De manière générale, le Cadre de planification intégrée présente la manière dont les renseignements sur le rendement devraient être utilisés pour « tirer des leçons et apporter des rajustements », mais ne précise pas les attentes en matière d'utilisation des rapports sur le rendement comme référence pour la planification et l'affectation de ressources ou les décisions relatives aux réaffectations. Dans certains cas, on a également pu constater que le Cadre de mesure du rendement et le POM ne définissaient aucun objectif ou échéance. Les objectifs de rendement prédéfinis sont essentiels pour une surveillance efficace, car ils permettent à la direction d'évaluer les lacunes en matière de rendement et d'apporter les modifications nécessaires, ou de procéder à une réaffectation des ressources.

Recommandation 1

Il est recommandé que le contrôleur ministériel mette à jour le Cadre intégré de planification et de production des rapports pour établir et clarifier les pratiques communes de présentation de rapports sur le rendement. Cela devrait comprendre les éléments suivants :

- *les attentes relatives à l'examen des données et à la responsabilisation;*
- *une exigence pour l'établissement de cibles et de délais pour toutes les initiatives majeures et les résultats connexes, conformément au Cadre de mesure du rendement et au Plan opérationnel du Ministère;*
- *une description de la manière dont les risques et les renseignements financiers et non financiers sur le rendement doivent être utilisés pour appuyer les décisions relatives à la planification et à l'affectation de ressources.*

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Le Cadre intégré de planification et de production des rapports et les documents d'orientation seront mis à jour de manière à refléter les pratiques courantes de présentation de rapports sur le rendement et les exigences supplémentaires connexes, conformément au mandat du Conseil du Trésor.

Cela devrait comprendre les éléments suivants :

- les attentes concernant les types de données exigées pour le Cadre de gestion du rendement et le Plan opérationnel du Ministère;
- une exigence voulant que les directions générales établissent des cibles et des délais pour toutes les initiatives majeures prévues dans le Cadre de gestion du rendement et le Plan opérationnel du Ministère;
- les renseignements du Cadre intégré de planification et de production des rapports concernant la manière dont les risques et les renseignements financiers et non financiers peuvent être utilisés pour appuyer les décisions relatives à la planification et à l'affectation de ressources seront mis à jour.

3.3 Présentation de rapports conformément aux plans

Critère d'audit : Les rapports sur le rendement sont préparés conformément aux résultats et mesures prévus (de nature financière et non financière).

Les rapports sur le rendement sont des comptes rendus des réalisations par rapport au rendement prévu, tel qu'il est défini respectivement dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et le POM.

En ce qui concerne le RMR et l'examen annuel par rapport au POM, les résultats définis dans les plans (RMR et les priorités et POM respectivement) sont déclarés comme prévus.

L'examen semestriel à l'échelle des directions générales est moins précis. À certaines occasions, il était difficile de comprendre et de confirmer les résultats sur le rendement ou de retracer les indicateurs de rendement dans le cadre des plans opérationnels de la direction générale. En outre, après l'examen d'un échantillon d'activités et de résultats clés, on a pu constater que les évaluations de la direction générale dans le cadre de l'examen semestriel étaient différentes de l'examen semestriel consolidé préparé par la Direction générale du contrôleur ministériel, par rapport au POM. En outre, des documents de soutien appropriés portant sur les indicateurs de rendement et permettant de justifier les résultats n'étaient pas disponibles. Il était donc difficile de déterminer si les activités clés étaient évaluées et si elles contribuaient à l'évaluation globale du rendement. Cela pourrait nuire à la précision des déclarations et à la capacité de la direction à déterminer les corrections de cap nécessaires, et à désigner les équipes comme étant responsables des résultats.

Recommandation 2

En collaboration avec les sous-ministres adjoints des autres directions générales, le contrôleur ministériel devrait mettre en place un processus officiel pour un examen opportun de l'avancement des directions générales par rapport aux cibles de rendement établies grâce aux instruments de planification ministériels.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La Direction générale du contrôleur ministériel, avec la participation du Comité exécutif – Planification et responsabilisation, mettra en place un processus de révision officiel pour examiner les activités principales par rapport aux cibles de rendement définies dans les rapports de planification ministériels.

Le Cadre intégré de planification et de production des rapports et les documents d'orientation seront mis à jour de manière à intégrer des directives sur le nouveau processus d'examen.

3.4 Entrées d'information

Critère d'audit : *Le processus de présentation de rapports sur le rendement est facilité par un accès efficace à des données pertinentes, précises et opportunes.*

Les rapports sur le rendement devraient utiliser des données fiables et facilement accessibles. Ces rapports dépendent également de l'utilisation de définitions de données communes pour faciliter le regroupement des résultats et de sources de données cohérentes pour obtenir les mêmes résultats prévus entre les différents rapports.

Les sources de données utilisées pour rédiger le RMR ont été clairement définies. Cependant, cela n'est pas le cas pour les plans opérationnels de la direction générale et du Ministère. Souvent, l'incohérence de la définition des données rend difficiles l'interprétation et le regroupement des résultats. De plus, on ne peut pas conclure que les mêmes sources de données ont été utilisées dans plusieurs rapports (par exemple, Tableau de bord, examens des directions générales et RMR), car tous les instruments de déclaration ou de planification ne définissent pas ces sources.

Tel qu'il a été susmentionné, en ce qui concerne les sources de données, les pratiques d'assurance de la qualité des directions générales varient grandement, allant de l'absence totale de l'audit à une gestion hautement perfectionnée et efficace. Les lacunes observées dans les pratiques d'assurance de la qualité peuvent entraîner des problèmes d'intégrité des données. Cependant, tout au long des entrevues avec plusieurs représentants ministériels, on a pu constater que l'on mettait davantage l'accent sur les tendances des données que sur des données ponctuelles précises (notamment dans le Tableau de bord). Ainsi, dans le cas du RMR, des erreurs dans des ensembles de données précis ne seront pas matérialisées, une fois regroupées. Même si la gouvernance des rapports constitue un important outil de

compensation, il faudrait faire des efforts pour renforcer la normalisation des attentes en matière de qualité des données.

La préparation des principaux rapports ministériels repose sur un grand nombre de sources de données. Ainsi, on a procédé à une analyse de la signification et de la traçabilité de certains résultats clés. Les indicateurs utilisés pour le Plan opérationnel de la direction générale étaient les mêmes que ceux utilisés dans le CMR, mais les résultats présentés dans les deux rapports n'étaient pas toujours uniformes. L'effet réel de ces résultats n'est pas forcément important, et il se peut que ces résultats ne représentent pas avec exactitude les objectifs réels atteints.

Recommandation 3

En collaboration avec les sous-ministres adjoints des directions générales, le contrôleur ministériel devrait demander à ce que les données des directions générales qui figurent sur le Plan opérationnel du Ministère soient accompagnées des sources de renseignements nécessaires pour évaluer le rendement, afin que les rapports sur le rendement connexes utilisent les mêmes indicateurs.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La Direction générale du contrôleur ministériel demandera que les données des directions générales figurant sur le Plan opérationnel du Ministère soient accompagnées des sources de renseignements nécessaires pour évaluer le rendement.

3.5 Intégration et utilisation des données sur le rendement

***Critère d'audit :** Des renseignements financiers et non financiers consolidés sont utilisés pour appuyer la planification, les rapports sur le rendement, les affectations de ressources et les corrections de cap.*

Les rapports sur le rendement devraient être intégrés aux fonctions ministérielles de planification et d'affectation des ressources. De plus, les décisions relatives à l'affectation des ressources devraient être prises par rapport aux facteurs financiers et non financiers. Ainsi, les décisions relatives aux investissements sont prises non seulement en fonction des renseignements sur le rendement financier (par exemple, écarts), mais aussi en fonction des résultats prévus et du rendement réel.

Afin d'analyser l'intégration des renseignements, l'évaluation a porté sur le processus d'examen semestriel, le processus de fin d'exercice, le Jour du budget et les jours ouvrables. Les résultats de l'analyse de l'examen semestriel des plans opérationnels des directions générales et de l'examen annuel du POM montrent une faible intégration des renseignements financiers. Un examen des documents utilisés pour le Jour du budget de 2013-2014 a permis de constater que les renseignements constituent l'élément principal et que peu de données

sont intégrées aux renseignements sur le rendement (non financier) ou sur le risque. Cependant, on a pu constater une meilleure intégration dans le cadre des opérations de réaffectation des ressources, dans la mesure où les directions générales avaient communiqué à la Direction générale du contrôleur ministériel leurs renseignements financiers et non financiers, notamment des renseignements sur les risques axés sur le respect des priorités ministérielles.

L'intégration de renseignements financiers et non financiers dans ces rapports est essentielle pour permettre un examen approfondi du rendement en vue d'appuyer les décisions de la direction, notamment lorsque des corrections de cap ou des affectations de ressources sont nécessaires.

À l'heure actuelle, le Ministère ne dispose d'aucun cadre ou guide pour décrire la manière dont les renseignements sur le risque et les renseignements financiers et non financiers sur le rendement doivent être intégrés dans les rapports sur le rendement et utilisés pour la prise de décisions (voir recommandation 1).

C - Conclusion

La présentation de rapports sur le rendement au sein des grands organismes est complexe, dans la mesure où elle repose essentiellement sur la coordination et la promotion d'une grande quantité de renseignements sur le rendement provenant de sources très variées. La communication cohérente de renseignements sur le rendement entre plusieurs rapports, destinés à plusieurs intervenants, constitue également un processus complexe et se caractérise par des risques liés à la comparaison des résultats et à la fiabilité des renseignements.

Beaucoup de progrès a été réalisé dans le cadre du régime ministériel des rapports sur le rendement. En s'engageant activement pour donner l'exemple au sommet, la haute direction met l'accent sur les pratiques de gestion et de surveillance. Tous les ans, l'administrateur général fait savoir que les gestionnaires devraient mettre leurs plans en œuvre, suivre leurs activités, réduire les écarts et présenter des rapports sur leurs engagements. Ces activités établissent des exigences de qualité relatives aux rapports sur le rendement. Ces dernières sont efficaces pour renforcer une culture de responsabilisation et de communication des résultats. On remarque également que le Ministère continue de renforcer ses pratiques. Des efforts sont également déployés pour faciliter les exigences de déclaration, en même temps que les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sont mises en œuvre.

Dans l'ensemble, on peut conclure que la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle en place à l'appui des rapports sur le rendement à l'échelle ministérielle sont appropriés et efficaces. On constate qu'il existe certains domaines à améliorer, qui permettront d'améliorer collectivement l'efficacité des processus de déclaration et la pertinence des renseignements utilisés dans le cadre de la prise de décisions fondée sur les résultats.

Annexe A – Champs d'enquête et critères

Audit des rapports sur le rendement	
Titre du critère	Critères d'évaluation
Champs d'enquête 1 : Gouvernance <i>Le Ministère dispose de mécanismes de gouvernance pertinents et efficaces pour garantir la responsabilité, l'exactitude et l'examen liés à ses principaux rapports sur le rendement.</i>	
1.1 Rôles, responsabilités et responsabilisation	Les rôles, les responsabilités et la responsabilisation dans le cadre des rapports sur le rendement sont définis et communiqués de manière efficace. La haute direction est l'entité responsable de tenir compte de ces exigences.
1.2 Régime de gouvernance	Il existe un régime de gouvernance bien défini et mis en œuvre qui permet d'examiner, de comparer et de superviser les principaux rapports internes et externes sur le rendement ministériel.
Champs d'enquête 2 : Gestion des risques <i>Les renseignements sur les risques sont intégrés dans les principaux rapports sur le rendement pour présenter une vue d'ensemble des résultats.</i>	
2.1 Rapports consolidés et exhaustifs	Les rapports sur le rendement ministériels et des directions générales combinent des renseignements sur les risques avec des renseignements financiers et non financiers sur le rendement.
Champs d'enquête 3 : Contrôles internes <i>Le Ministère dispose d'outils de contrôle pertinents et efficaces pour structurer la collecte de données et les rapports et pour gérer et utiliser les renseignements sur le rendement en vue d'appuyer les rapports.</i>	
3.1 Cadres de présentation de rapports	Les cadres de présentation de rapports sur le rendement et les instruments de planification et de déclaration connexes utilisés à différents niveaux du Ministère sont conformes et compatibles les uns avec les autres, le cas échéant.
3.2 Orientation et pratique communes	Il existe des directives et des pratiques communes décrivant toutes les attentes en matière de rapports sur le rendement, notamment les exigences de contrôle liées à la collecte de données et à l'assurance de la qualité.
3.3 Présentation de rapports conformément aux plans	Les rapports sur le rendement sont préparés conformément aux résultats et mesures prévus (de nature financière et non financière).
3.4 Entrées d'information	Le processus de présentation de rapports sur le rendement est facilité par un accès efficace à des données pertinentes, précises et opportunes.
3.5 Intégration et utilisation des données sur le rendement	Des renseignements financiers et non financiers consolidés sont utilisés pour appuyer la planification, les affectations de ressources et les corrections de cap.

Annexe B – Grille d'évaluation

Grille d'évaluation

Critère	Cote	Conclusion	N° de rec.
Gouvernance			
1.1 Rôles et responsabilités et responsabilisation	S	Les rôles, les responsabilités et la responsabilisation dans le cadre des rapports sur le rendement sont clairement articulés pour les postes clés, des organismes de gouvernance sont parfaitement établis, les gestionnaires principaux sont responsables des résultats.	-
1.2 Régime de gouvernance	S	Le régime de gouvernance en vigueur à l'échelle ministérielle est robuste et manifestement axé sur l'examen et le contrôle des rapports sur le rendement. Les rapports sur le rendement sont examinés et évalués de manière appropriée.	-
Gestion des risques			
2.1 Rapports consolidés et exhaustifs	AMO	Tous les rapports sur le rendement ne présentent pas une description intégrée des risques et des renseignements financiers et non financiers, ce qui pourrait compliquer la prise de décisions éclairées de la part des gestionnaires principaux.	1
Contrôles internes			
3.1 Cadres de présentation de rapports	AMI	On a pu constater que les cadres de présentation de rapports du Plan opérationnel du Ministère (POM) et du Rapport ministériel sur le rendement (RMR) sont cohérents, ce qui facilite le regroupement des résultats.	-
3.2 Orientation et pratique communes	AMO	Pour une préparation cohérente des rapports sur le rendement, il est important de mettre en place des directives claires et communes sur les attentes liées au rendement, ce qui renforcera la responsabilité et la gouvernance. Même s'il existe une quantité raisonnable de documents d'orientation, il est possible de renforcer leur précision et leur portée.	1
3.3 Présentation de rapports conformément aux plans	AMO	En ce qui concerne le RMR et l'examen annuel par rapport au POM, les résultats définis dans les plans (Rapport sur les plans et les priorités et POM respectivement) sont déclarés comme prévu. L'examen semestriel à l'échelle des directions générales est moins précis.	2
3.4 Entrées d'information	AMO	Les sources de données utilisées pour rédiger le RMR ont été clairement définies. Cependant, cela n'est pas le cas pour les plans opérationnels des directions générales et du Ministère.	3
3.5 Intégration et utilisation des données sur le rendement	AMO	Le Ministère ne dispose d'aucun cadre ou guide pour décrire la manière dont les renseignements sur le risque et les renseignements financiers et non financiers sur le rendement doivent être intégrés dans les rapports sur le rendement et utilisés pour la prise de décisions.	1

S	AMI	AMO	AR	I	IIM
Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations requises	Insatisfaisant	Inconnu ou impossible à mesurer

Annexe C – Lien entre les instruments de planification et de présentation de rapports

Lien entre les instruments de planification et présentation de rapports

