



Santé  
Canada Health  
Canada

*Votre santé et votre  
sécurité... notre priorité.*

*Your health and  
safety... our priority.*

## **Rapport d'audit final**

# ***Audit du Plan d'action économique Gouvernance et planification***

Mars 2014

**Canada**

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>A - Introduction</b> .....	<b>1</b>
1. Contexte .....	1
2. Objectif de l'audit .....	3
3. Portée de l'audit .....	3
4. Méthode de l'audit .....	3
5. Énoncé de conformité .....	3
<b>B - Constatations, recommandations et réponses de la direction</b> .....	<b>5</b>
1. Gouvernance et imputabilité .....	5
1.1 Surveillance.....	5
1.2 Rôles et responsabilités.....	7
2. Gestion des risques .....	8
2.1 Gestion des risques .....	8
3. Contrôles internes .....	9
3.1 Processus de planification .....	9
3.2 Initiatives de réduction des coûts.....	11
3.3 Contrôles financiers et en matière de ressources humaines.....	13
3.4 Communication.....	15
3.5 Surveillance et établissement de rapports .....	17
<b>C - Conclusion</b> .....	<b>20</b>
<b>Annexe A - Champs d'enquête et critères de l'audit</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe B - Grille d'évaluation</b> .....	<b>22</b>

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

## Sommaire

L'audit était axé sur la gouvernance et la planification pour les initiatives de transformation de Santé Canada comprises dans le *Plan d'action économique*. Le plan vise à appuyer le retour du gouvernement du Canada à un budget fédéral équilibré d'ici 2014-2015. Pour en arriver à un budget équilibré, 67 organismes fédéraux ont examiné les dépenses directes des programmes afin de cibler les propositions pour lesquelles on peut réduire les dépenses liées à l'exploitation, aux subventions et aux contributions ainsi qu'aux immobilisations, tout en maintenant l'intégrité des services essentiels. D'ici 2014-2015, on s'attend à ce que Santé Canada réalise des économies de 198 millions de dollars (6,4 pour cent du budget), dont des coupures d'environ 1 039 postes.

L'audit visait à évaluer l'efficacité des contrôles de gestion liés à la gouvernance, à la planification, à la gestion des risques et aux contrôles internes afin d'appuyer la mise en œuvre des initiatives prévues dans le *Plan d'action économique*. L'audit a été effectué conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de vérification interne*. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies et des preuves ont été recueillies pour appuyer la conclusion de l'audit.

Santé Canada a bien régi et planifié l'élaboration d'un plan triennal d'action économique visant à renouveler les processus opérationnels en mettant en œuvre 28 initiatives de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité. Au cours de la première année du plan, le Ministère a réussi à manœuvrer dans les limites de ses affectations budgétaires réduites. Rapidement, les responsables de directions générales ont élaboré et entrepris la mise en œuvre de programmes et des services internes efficaces. Les plans étaient solides et tenaient compte des dépendances internes et externes; de l'analyse des risques, des stratégies de mise en œuvre; des calendriers de mise en œuvre ainsi que de l'élaboration de formulaires de suivi. De plus, une approche et un plan ministériels globaux étaient en place pour les communications internes et externes, les ressources humaines et la gestion de l'effectif. Dans le cadre de l'audit, on a relevé des contrôles internes efficaces pour la gestion des ressources financières et humaines. Par exemple, les coûts associés au *réaménagement des effectifs* sont surveillés et contrôlés au moyen d'un ordre interne dédié dans le système financier du Ministère, et la surveillance a été intégrée au processus de rapports mensuels sur les écarts afin de garantir un contrôle continu des cibles en matière d'équivalents temps plein. Le tableau de bord du Ministère a été modifié afin d'intégrer l'initiative du *Plan d'action économique*. D'autres données sur la surveillance sont présentées, qui font ressortir pour les cadres supérieurs des données importantes sur les progrès accomplis par rapport aux objectifs.

Dans l'ensemble, Santé Canada dispose de contrôles de gestion solides et efficaces liés à la gouvernance, à la planification, à la gestion des risques et aux contrôles internes pour appuyer la mise en œuvre des initiatives prévues dans le *Plan d'action économique*, et l'on fait remarquer que le Ministère accomplit de bons progrès vers une mise en œuvre intégrale. Étant donné l'ampleur de l'exercice d'examen stratégique des opérations, le Ministère tirera profit de l'intégration d'enseignements tirés à l'approche de gestion de projet.

## A - Introduction

### 1. Contexte

Les examens stratégiques constituent un pilier important du *système de gestion des dépenses de 2007* du gouvernement du Canada. Ces examens favorisent une approche plus rigoureuse, et axée sur les résultats, à la gestion responsable de l'argent des contribuables et facilitent la prestation des programmes efficaces et efficaces qui correspondent aux priorités des Canadiens. Un élément important du système est l'examen régulier des dépenses de programmes directes des ministères et des organismes selon un cycle de quatre ans. Il s'agit du processus d'examen stratégique. Les résultats de l'examen stratégique sont annoncés dans le budget annuel.

En 2011, on a lancé un processus d'examen stratégique fonctionnel général annuel dans 67 organismes fédéraux. Les résultats de l'examen constituent le fondement du *Budget 2012 : Plan d'action économique*. Le *Plan d'action économique* vise à appuyer le retour à un budget fédéral équilibré d'ici 2014-2015. Pour en arriver à un budget équilibré, chaque organisation fédérale a examiné les dépenses directes des programmes afin de cibler les propositions pour lesquelles on peut réduire les dépenses, tout en maintenant l'intégrité des services essentiels. Au gouvernement fédéral, l'examen a été dirigé par des experts de l'extérieur du gouvernement, qui ont examiné 75 milliards de dollars en dépenses directes des programmes, autorisées par le Parlement. Tous les ministères et organismes devaient réaliser des économies budgétaires allant de cinq à dix pour cent. Les organisations ont examiné les dépenses en se fondant sur les critères suivants :

- **Efficienc**e – Dans quelle mesure les résultats de l'activité sont-ils obtenus de façon efficiente? Cette activité peut-elle être fournie à moindre coût ou de manière plus efficace?
- **Services internes** – Les services internes (par exemple, gestion des ressources humaines, gestion financière, communications) sont-ils aussi efficaces que possible? Peut-on apporter des améliorations pour réduire le chevauchement et le double emploi?
- **Efficacit**é – Dans quelle mesure le programme, l'exercice ou le service donne-t-il les résultats pour lesquels il a été conçu?
- **Abordabilit**é – Le programme, l'exercice ou le service est-il une priorité du gouvernement, et est-il abordable en période de contrôle des dépenses?
- **Pertinence et besoin** – Dans quelle mesure a-t-on encore besoin de ce programme, de cet exercice ou de ce service?
- **Rôle du gouvernement fédéral** – Dans quelle mesure ce programme, cette activité ou ce service correspond-il aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral?
- **Rôle de l'organisation** – Serait-il plus efficace de confier le programme, l'activité ou le service à un autre ministère ou organisme, à un fournisseur de services du gouvernement ou au secteur privé?

En se fondant sur ces critères, les organisations ont été en mesure de cerner des occasions d'améliorer l'efficacité des opérations ainsi que des occasions de recentrer les processus opérationnels et les plateformes de prestation des services. Les propositions de réduction des dépenses ont été présentées aux ministres, au nom de leurs ministères et organismes, en vue d'être évaluées par le Comité d'examen stratégique et fonctionnel.

En mars 2012, le gouvernement du Canada a déposé son *Budget 2012 : Plan d'action économique*. Lorsqu'il sera mis en œuvre, le *Plan d'action économique* devrait permettre de dégager des économies permanentes de 5,2 milliards de dollars, soit 6,9 pour cent des 75 milliards de dollars en dépenses directes des programmes. Les administrateurs généraux du portefeuille de la Santé, y compris Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada, ont présenté une proposition de financement du portefeuille pour le *Plan d'action économique*, composée des propositions d'économies des ministères, notamment la réduction des effectifs. Les économies de Santé Canada totalisent 198 millions de dollars, dont environ 1 039 postes d'ici 2014-2015 (voir l'annexe C). Les économies prévues pour l'exercice 2012-2013 ont été réalisées.

**Tableau 1 : Économies de Santé Canada dans le cadre du *Plan d'action économique* (en milliers de dollars)**

Économies par secteur fonctionnel	Économies prévues (en milliers de dollars)		
	2012-13	2013-14	À compter de 2014-15
Restructuration organisationnelle	11 534	37 341	39 501
Rationalisation de la capacité en matière de politique et de planification, et de la compétence administrative	4 926	20 639	35 856
Rationalisation des activités dans les domaines scientifiques, de recherches et de laboratoires	693	3 232	9 067
Efficacité administrative et opérationnelle	14 302	20 619	24 007
<b>Total - Efficacités administratives et rationalisation des structures et fonctions</b>			<b>108 431 \$</b>
<b>Total - Services partagés</b>	<b>3 727</b>	<b>9 872</b>	<b>17 862 \$</b>
Réductions du financement aux organismes de santé pancanadiens	2 000	7 337	11 270
Réductions du financement aux programmes de la DGSPNI non liés à la prestation de services	27 029	27 322	27 498
Réductions du financement aux programmes de subventions et contributions	8 955	8 955	19 705
<b>Total - Subventions et contributions</b>			<b>58 473 \$</b>
<b>Total - Rationalisation des opérations réglementaires et administration</b>	<b>1 032</b>	<b>3 198</b>	<b>12 829 \$</b>
<b>Total - Santé Canada</b>	<b>74 197 \$</b>	<b>138 515 \$</b>	<b>197 595 \$</b>

Source : Santé Canada - *Plan d'action économique* 2012, rapports trimestriels 2012-2013

Pour réduire l'effectif, Santé Canada a utilisé la *Directive sur le réaménagement des effectifs* du gouvernement du Canada, une procédure qui permet aux administrateurs généraux de reconnaître les services d'employés

nommés pour une période indéterminée, qui ne seront plus requis au-delà d'une certaine date en raison d'un manque de travail; de la suppression d'une fonction; de la réinstallation d'une unité de travail à un endroit où l'employé ne veut pas être réinstallé ou du recours à un autre mode d'exécution. Pour certains, le réaménagement signifiait que leur poste était éliminé et qu'ils seraient assujettis au réaménagement des effectifs ou que le nombre total de postes était réduit et que les employés seraient assujettis à un processus de sélection aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité (SMPMD). Les employés qui ne sont pas maintenus en poste à la suite d'un processus de SMPMD seraient assujettis au réaménagement des effectifs. Les employés qui n'ont pas reçu une garantie d'offre d'emploi raisonnable (aussi appelés employés optant) étaient admissibles à l'échange de postes. Dans le cadre du programme d'échange de postes, les employés optant pourraient obtenir un autre poste où ils peuvent utiliser leurs capacités et poursuivre leur carrière dans la fonction publique, tout en facilitant le départ d'employés qui ne sont pas touchés, prêts à quitter la fonction publique.

## **2. Objectif de l'audit**

L'audit visait à évaluer l'efficacité des contrôles de gestion liés à la gouvernance, à la planification, à la gestion des risques et aux contrôles internes afin d'appuyer la mise en œuvre des initiatives prévues dans le *Plan d'action économique* de Santé Canada.

## **3. Portée de l'audit**

L'audit portait sur la gouvernance et l'imputabilité, la gestion des risques et les contrôles internes de Santé Canada servant à appuyer la mise en œuvre des initiatives de réduction des coûts du *Plan d'action économique* de 2012, au cours des exercices financiers 2011-2012 et 2012-2013. L'audit portait notamment sur les 28 initiatives liées aux programmes, aux subventions et aux contributions ainsi qu'aux services internes partagés de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada. Dans le cadre de l'audit, on n'a pas examiné l'activité de réaménagement des effectifs.

## **4. Méthode de l'audit**

Les méthodes d'audit employées comprenaient des entrevues; l'échantillonnage de propositions de réduction des coûts; l'examen des comptes rendus de décisions du comité, des plans de ressources humaines, des plans financiers, des stratégies de communication et une analyse des documents (y compris le Rapport sur les plans et priorités, les rapports ministériels sur le rendement, les parties I et II du Budget des dépenses et le plan opérationnel), des politiques, des processus, des lignes directrices et des cadres. L'audit a été effectué 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*. Les critères de l'audit, décrits à l'annexe A, sont tirés du document du Bureau du contrôleur général intitulé Contrôles fondamentaux.

## **5. Énoncé de conformité**

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de l'audit, 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 fondées 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 respecte les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme viennent l'appuyer les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité.*

## **B - Constatations, recommandations et réponses de la direction**

### **1. Gouvernance et imputabilité**

#### ***1.1 Surveillance***

*Critère d'audit : une surveillance adéquate est en place pour appuyer la mise en œuvre du Plan d'action économique.*

Les résultats de l'examen stratégique sont publiés dans le budget du gouvernement, et les données liées à ces décisions sont également intégrées dans des documents tels que les *rapports sur les plans et les priorités* et les *rapports ministériels sur le rendement*. Pour répondre aux attentes du Parlement, les ministères et les agences doivent être en mesure de démontrer les résultats. La meilleure manière d'avoir un bon rendement est de demander aux cadres supérieurs de rendre compte des décisions prises et en maintenant un large éventail de contrôles internes.

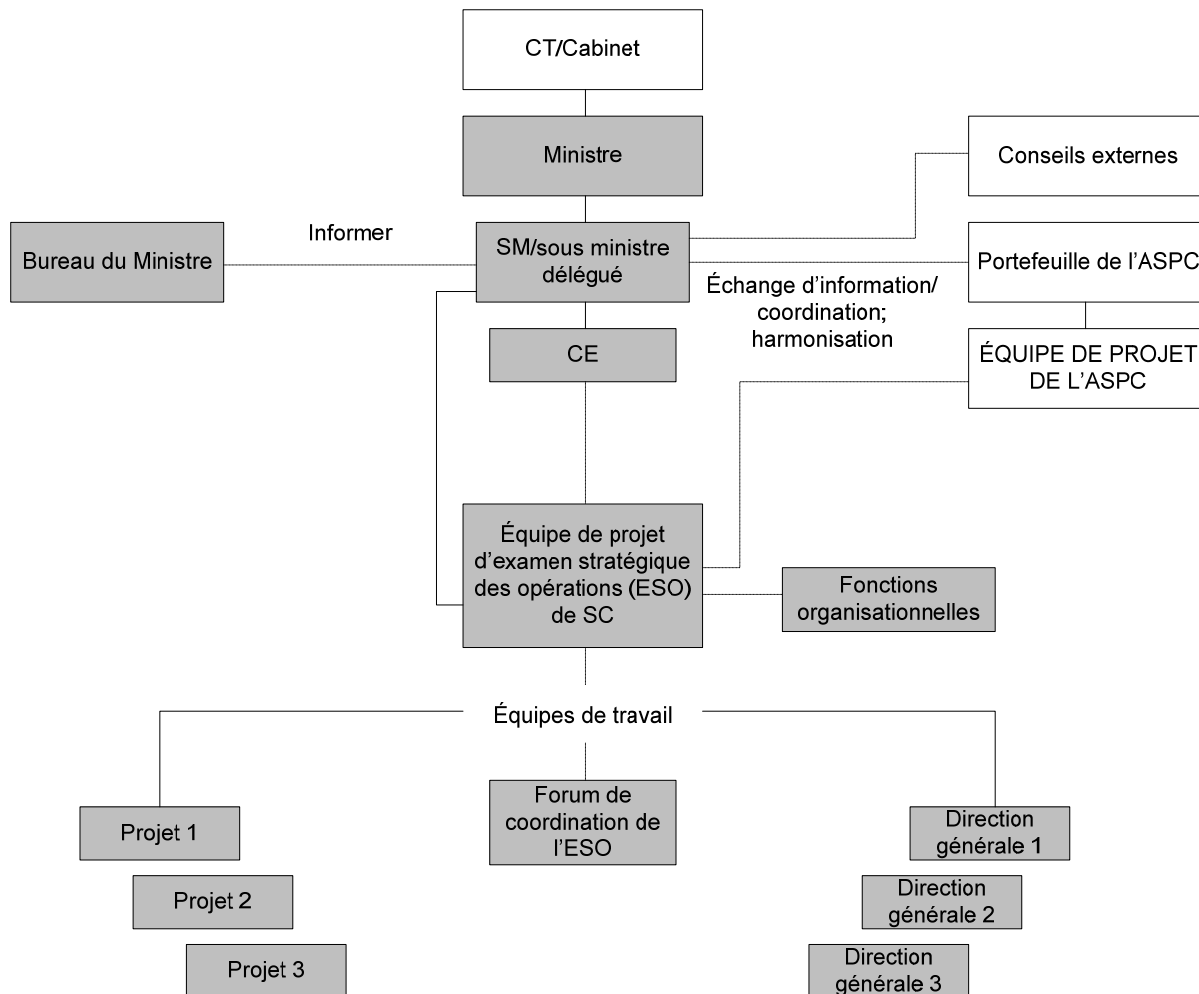
Santé Canada a mis en œuvre un cadre de gouvernance afin d'appuyer une surveillance efficace de la planification, de la communication et de la surveillance pour les transformations du *Plan d'action économique* menant à des coupures budgétaires. Le cadre comprend le Comité exécutif, l'équipe de projet d'examen stratégique des opérations (équipe de projet) et les fonctions organisationnelles, notamment le sous-comité sur la gestion de la main-d'œuvre, le Centre d'expertise sur la gestion de la main-d'œuvre, le groupe de travail mixte sur le réaménagement des effectifs, le Comité directeur des services partagés et le Comité exécutif de la Direction générale (voir Diagramme de gouvernance).

Le **Comité exécutif** de Santé Canada a participé pleinement à l'établissement d'une orientation stratégique et à la supervision de l'élaboration et de la mise en œuvre du *Plan d'action économique*. Les ordres du jour et les comptes rendus de décisions révèlent qu'on continue de discuter régulièrement des initiatives.

**L'équipe de projet d'examen stratégique des opérations (équipe de projet)** a été dirigée par un directeur général et comprenait une combinaison d'habiletés d'équipe qui s'ajoutaient aux tâches devant être accomplies. Du point de vue de la gouvernance, l'équipe relevait directement du Comité exécutif. Elle donnait des conseils et une orientation, qui ont mené à l'élaboration du plan. Les membres ont également exercé une fonction de coordination avec des représentants de chaque direction générale pour échanger de l'information, surveiller le progrès et garantir une participation constante au Ministère. De plus, l'équipe de projet a coordonné les initiatives du *Plan d'action économique* pour l'ensemble du portefeuille pour assurer une approche uniforme à l'égard de la planification et de la mise en œuvre, se rapportant à la responsabilité de l'Agence de la santé publique du Canada et de Santé Canada de réaliser des économies ainsi que la responsabilité de la Direction générale de planifier les ressources humaines et les communications. L'équipe de projet, même si elle ne constitue pas actuellement une fonction dédiée, se rencontre au besoin pour coordonner la surveillance, la production de rapports ou d'autres activités à l'intention des cadres supérieurs.



### Diagramme de gouvernance



Le **sous-comité sur la gestion de la main-d'œuvre** a été créé pour le *Plan d'action économique* afin de conseiller les membres du Comité exécutif en matière des politiques précises et des stratégies de gestion de la main-d'œuvre. Il s'agissait entre autres de recommander les critères, les politiques internes et les principes directeurs/règles pour appuyer les décisions en matière de gestion de la main-d'œuvre. Les membres du sous-comité étaient également responsables de veiller à ce que les questions et les difficultés liées à ces activités soient gérées de manière uniforme et appropriée dans l'ensemble du Ministère. Le sous-comité était appuyé par le Centre d'expertise sur la gestion de la main-d'œuvre.

Le **Comité directeur des services partagés** a été créé pour orienter l'initiative des services partagés entre Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada, qui visait à produire des économies de 24 millions de dollars de manière continue en consolidant les opérations administratives internes. Le Comité était constitué notamment d'un Comité de sous-ministres

adjoints et d'un Comité d'intégration de la Direction générale, un organe horizontal consultatif et de surveillance pour la détermination des lignes directrices. Au cours de la mise en œuvre, le **Comité exécutif du partenariat** a été formé. Il était constitué notamment de sous-ministres adjoints et de cadres supérieurs. Ce comité est responsable de superviser les travaux de l'*entente de partenariat de services partagés* et sert de forum d'échange d'information, d'établissement de rapports financiers, de consultation et de prise de décisions. Les membres du Comité examinent les propositions d'investissement et décident de l'affectation et de la réaffectation des ressources.

Le **Comité exécutif de la Direction générale** se penche sur les initiatives en cours du *Plan d'action économique* sous son contrôle après la prise de décisions budgétaires, maintenant que les initiatives font partie des opérations continues de la Direction générale. Le Comité relève du Comité exécutif et des autres comités, au besoin.

Les ordres du jour, les comptes rendus de décisions et les procès-verbaux des réunions du Comité ont été analysés sur le plan de la gouvernance et de la planification du *Plan d'action économique*. Les membres des comités en question se sont rencontrés selon la fréquence requise, et tous les comités disposaient d'un mandat décrivant les rôles et les responsabilités. Les travaux de l'audit montrent clairement que le Ministère a tiré avantage de la gouvernance exercée pendant l'exercice d'examen stratégique des opérations, qui a mené à l'élaboration et à la mise en œuvre continue du *Plan d'action économique*.

## 1.2 Rôles et responsabilités

*Critère de l'audit : il existe des responsabilités et des rôles clairs pour appuyer la mise en œuvre du Plan d'action économique.*

Dans l'ensemble du gouvernement, il incombe aux administrateurs généraux de garantir la qualité de l'examen stratégique et de déterminer les solutions de rechange/les propositions facilement accessibles. Afin d'appuyer un examen stratégique efficace et efficient ainsi que la mise en œuvre de ses résultats, les rôles et les responsabilités entre les agents ministériels doivent être clairs.

Le **sous-ministre**, appuyé par le sous-ministre délégué, donne le ton et l'orientation stratégique pour que le Ministère établisse un plan triennal d'action économique, qui renouvellerait et transformerait les processus opérationnels par la mise en œuvre efficace d'initiatives de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité. Pour élaborer le plan triennal, le sous-ministre a formé une équipe de projet du *Plan d'action économique* (équipe de projet), qui a assuré le leadership et le soutien pour atteindre les objectifs du *Plan d'action économique*. L'équipe de projet relevait directement du sous-ministre et a donné des conseils stratégiques pour le plan. Les membres de l'équipe continuent d'appuyer la mise en œuvre en se rencontrant au besoin.

Les **sous-ministres adjoints**, les équivalents, le dirigeant principal de l'audit et le directeur général, Évaluation ont dû présenter des propositions pour le *Plan d'action économique*.

Chaque direction générale a facilité ce processus de manière distincte selon l'orientation de la haute direction. De plus, les sous-ministres adjoints et d'autres personnes ont participé aux nombreux comités liés au *Plan d'action économique* ou les ont présidés. Par exemple, le sous-ministre adjoint, Direction générale des services de gestion et l'Acting sous-ministre adjoint intérimaire, Direction générale de la politique stratégique ont été coprésidents du sous-comité sur la gestion de la main-d'œuvre.

L'équipe de projet était dirigée par un directeur général et était composée de membres provenant de diverses fonctions, notamment des analystes financiers et des analystes politiques, et de secteurs de programme de partout au Ministère. De mai 2011 à septembre 2012, l'équipe de projet a travaillé directement avec les directions générales pour assurer une coordination ministérielle générale afin de garantir une approche uniforme à la planification et à la mise en œuvre éventuelle. L'équipe de projet est devenue une équipe virtuelle en septembre 2012 et se réunit au besoin. Ces agents ministériels responsables de la gouvernance et de la planification des initiatives du *Plan d'action économique* ont reçu des directives claires de l'administrateur général afin d'appuyer leur mise en œuvre.

#### Mandat de l'équipe de projet

- Diriger la planification et la coordination des activités
- Point de liaison centrale pour les directions générales, les administrateurs désignés et d'autres parties du portefeuille de la Santé
- Assurer la liaison avec les organismes centraux
- Exercer une fonction d'analyse stratégique et de remise en question
- Garantir une analyse sérieuse des économies estimées, des risques et de la faisabilité de chaque initiative
- Assurer une cohésion et une uniformité des politiques pour toutes les questions horizontales
- Diriger l'élaboration de certaines initiatives horizontales
- Alimenter l'examen du Comité exécutif et les processus de prise de décision
- Diriger l'élaboration de l'accord de financement

## 2. Gestion des risques

### 2.1 Gestion des risques

**Critère de audit :** *les risques liés à la mise en œuvre du plan sont cernés et évalués, et l'on a établi des stratégies d'atténuation.*

Il est reconnu que la gestion des risques constitue un élément central d'une administration publique efficace. La gestion efficace des risques contribue à une meilleure prise de décisions, à une meilleure affectation des ressources et, en fin de compte, à de meilleurs résultats pour la population canadienne. L'exercice d'une gestion efficace des risques permet aux organismes du gouvernement fédéral d'agir de façon proactive par rapport au changement et à l'incertitude en utilisant des approches et de l'information fondée sur le risque pour permettre une prise de décisions plus efficace dans l'ensemble d'une organisation.

Les risques du *Plan d'action économique* ont été cernés et abordés au moyen de plans d'atténuation des risques dans un certain nombre de documents, notamment l'accord de

financement pour le *Plan d'action économique*; les mises à jour sur la mise en œuvre des initiatives du *Plan d'action économique*; le Plan stratégique des ressources humaines 2013-2016; le plan opérationnel du Ministère et le profil de risque ministériel.

Les propositions du *Plan d'action économique* précisaient une évaluation des répercussions fondée sur des réductions de cinq et dix pour cent, et les initiatives comprenaient une évaluation des risques à l'égard de la mise en œuvre des initiatives. Les modèles de rapports du plan de mise en œuvre comprenaient une section pour décrire en détail les risques associés à chaque initiative (c'est-à-dire, le risque pour la mise en œuvre) et les stratégies d'atténuation qui s'y rattachaient. Lorsque les plans ont été approuvés, les risques pour le Ministère et les directions générales ont été réévalués ou revus.

Les risques liés au *Plan d'action économique* ont été intégrés au *profil de risque ministériel 2011-2012*. De plus, on a observé que les registres des risques pour les directions générales pour 2012-2013 abordaient les risques liés au *Plan d'action économique*. Par exemple, les risques pour le partenariat de services partagés font l'objet de rapports dans les propositions d'économies et dans les registres des risques pour les directions générales, où l'on décrit les risques liés aux services internes. Le Ministère et les directions générales disposaient de mécanismes pour effectuer le suivi des risques propres au *Plan d'action économique* et les stratégies d'atténuation qui s'y rattachent

### 3. Contrôles internes

#### 3.1 Processus de planification

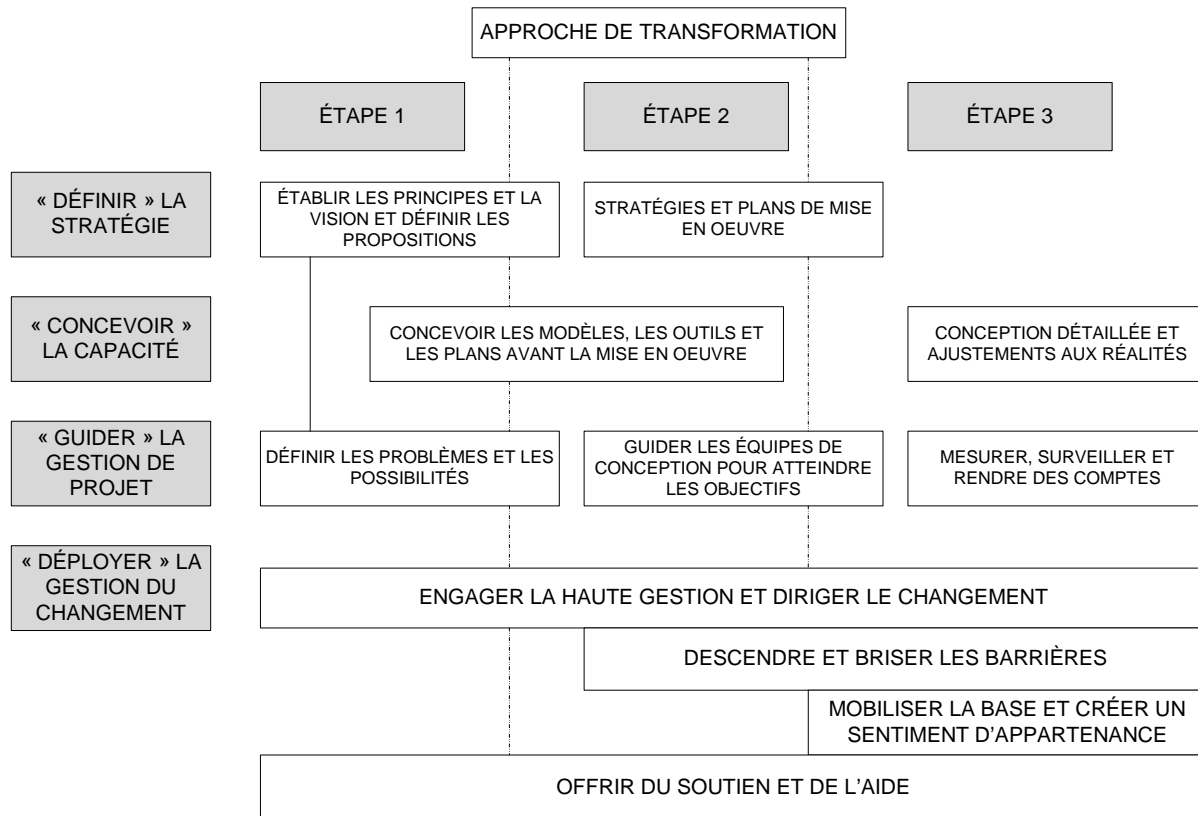
*Critère d'audit* : le Ministère dispose d'un processus efficace de planification pour élaborer le *Plan d'action économique*.

Les examens stratégiques constituent l'un des moyens de faire avancer le programme public d'un ministère ou d'un organisme ainsi que de garantir que les opérations cadrent avec les résultats stratégiques appropriés. Il s'agit du processus par lequel la stratégie guidant le plan opérationnel est examinée tous les quatre ans. Une planification efficace pour un examen stratégique permet de rétablir les priorités pour une organisation et de déterminer les ressources nécessaires pour optimiser la probabilité de réaliser ces priorités.

Trois processus principaux composent un examen stratégique : recueillir des renseignements sur le rendement afin de dégager les tendances; utiliser ces renseignements pour déterminer les raisons des écarts dans le rendement en vue de créer un éventail d'options et, finalement, évaluer les options et choisir celles qui permettent le mieux d'avancer.

Santé Canada a eu recours à une approche en trois étapes pour élaborer le *Plan d'action économique 2012*. Au cours de la première étape, on a établi les principes, la vision et les propositions déterminantes. La deuxième étape a servi à établir les stratégies et les plans de mise en œuvre. À la troisième étape, on a procédé à la conception détaillée et aux ajustements.

## Approche de transformation



Adapté de : Comprehensive Strategy-Based Transformation Approach, Booz Allen Hamilton

Au Ministère, on a cerné les éléments essentiels de l'approche pour dégager des économies. Il s'agissait notamment d'améliorer l'efficacité organisationnelle, d'atteindre l'efficacité opérationnelle, de mettre en œuvre le portefeuille des services internes dans le cadre d'un partenariat de services partagés, de simplifier les opérations régionales, de simplifier la prestation des subventions et des contributions, d'améliorer les processus opérationnels, de consolider les opérations, de simplifier le travail sur les politiques stratégiques ainsi que de simplifier et de recentrer les travaux et les locaux de recherche et de laboratoire. Tous les plans proposés ont été approuvés par la haute direction.

Étant donné que de grandes quantités d'information ont été accumulées et recueillies, l'équipe de gestion de projet a élaboré une stratégie de gestion de l'information. L'équipe a mobilisé les experts en GI du Ministère pour obtenir des conseils sur l'organisation du disque partagé et la création de dossiers papier ministériels officiels. Dans une tentative de limiter l'accès aux documents classifiés, on a parfois stocké électroniquement les dossiers sur des disques d'ordinateur personnel ou sur des disques partagés à accès limité, qui étaient « cachés ». Le Ministère a utilisé une protection par mot de passe; toutefois, les mots de passe auraient pu être plus forts. Une autre option aurait été que l'équipe de gestion de projet et les directions générales utilisent des clés USB codées. Étant donné la nature ministérielle des

dossiers, l'équipe de projet devrait envisager d'élaborer un plan de manipulation appropriée des fichiers dans le cadre de la fin du projet.

### 3.2 Initiatives de réduction des coûts

*Critère d'audit : les gestionnaires de projet ont des plans de projet (y compris des objectifs, des cibles et des produits livrables) qui viennent appuyer la mise en œuvre du Plan d'action économique.*

Afin de mettre en œuvre intégralement le *Plan d'action économique* d'ici 2014-2015, les sous-ministres adjoints et les gestionnaires de projet des directions générales ont besoin de stratégies de mise en œuvre qui définissent les objectifs, les économies, les échéanciers et les produits livrables finaux.

Dans le cadre de l'audit, on a examiné les 28 plans de projet et effectué des entrevues avec les coordonnateurs des directions générales ou les chefs de projet de chacune des directions générales opérationnelles. On a relevé qu'il existait une approche uniforme dans les directions générales pour la planification de projet. Cela s'explique par le fait que l'équipe de projet a élaboré et donné des conseils détaillés aux directions générales pour l'interprétation et la réalisation des outils de planification et de production de rapports pour le projet ministériel. Par conséquent, chaque direction générale a utilisé les outils pour tenir compte des plans de projet qui comprenaient un volet financier, des prévisions des répercussions sur les régions et les directions générales, les dépendances internes et externes, une analyse des risques, la mise en œuvre de plans et de stratégies, les échéanciers de mise en œuvre ainsi que des formulaires de suivi. Les outils permettaient également d'effectuer le suivi des écarts par rapport à la proposition originale. De plus, on a observé que les conseils donnés aux directions générales sur la gestion des ressources humaines et de la main-d'œuvre étaient importants et exhaustifs, étant donné les économies salariales associées à la présentation et à la nécessité d'approcher la gestion de la main-d'œuvre de manière cohérente.

On a adopté une approche de gestion de projet pour élaborer ces outils et modèles. Elle comprend également un processus pour mettre à jour la situation des initiatives en se servant d'une grille d'évaluation. L'équipe de projet et la Direction générale du contrôleur ministériel ont synthétisé l'information découlant de l'outil de projet et ont présenté l'information dans un tableau de bord de la direction générale, y compris les pressions financières prévues découlant du réaménagement des effectifs ou d'autres retards mineurs du projet.

À l'échelle macro, les initiatives de réduction des coûts sont regroupées sous quatre catégories : transformations internes; subventions et contributions; rationalisation des opérations réglementaires et administration; et services partagés.

Les **transformations internes (108 M\$)** devraient générer des économies continues en simplifiant les opérations internes dans toutes les directions générales. Les documents analysés montrent que grâce à 11 initiatives plus une initiative commune, la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits est en voie de générer des économies

de 74 millions de dollars en restructurant l'administration centrale, en réduisant les activités de programme qui ne contribuent pas directement à la prestation de services de santé et en simplifiant les processus administratifs, les politiques ainsi que les subventions et les contributions (par exemple, centralisation du traitement des demandes de remboursement des services de santé non assurés). De plus, les documents analysés provenant du Bureau des régions et des programmes révèlent que le Bureau a restructuré ses opérations régionales et a consolidé deux régions pour former la région des Prairies et a rapatrié les services ministériels vers les directions centrales.

La simplification des processus administratifs pour les **subventions et contributions (58 M\$)** a mené à la concentration du financement dans deux directions générales, soit la Direction générale de la politique stratégique et la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits. De plus, on continue d'orienter le financement vers les secteurs ayant une pertinence continue pour la population canadienne; les priorités du Ministère et les secteurs qui sont les plus susceptibles de réussir. En date d'avril 2013, la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits avait déclaré qu'il y avait des retards dans l'élaboration du plan de formation pour la mise en œuvre des nouveaux processus opérationnels pour les subventions et les contributions. Des entrevues et un examen des documents ont révélé que les documents de planification de la Direction générale, liés à la date cible, avaient été modifiés et indiquaient maintenant qu'il devait être achevé en avril 2014.

La catégorie des **services partagés (17,9 M\$)** comportait les économies les plus importantes des trois propositions communes. On demandait qu'un *décret* soit adopté en vertu de la *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique* pour transférer les employés touchés du secteur de la prestation des services de Santé Canada vers l'Agence de la santé publique du Canada et vice versa, à compter du 30 juin 2012. En ce qui concerne la modernisation et la réduction des coûts administratifs, Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada ont adopté un modèle de services partagés, éliminant ainsi le double emploi et le chevauchement entre les organisations respectives en consolidant les services

#### Services partagés

- Accès à l'information et protection des renseignements personnels
- Locaux
- Communications
- Gestion des urgences
- Évaluation
- Opérations financières
- Ressources humaines
- Gestion de l'information et de la technologie de l'information
- Affaires internationales
- Audit interne
- Gestion du matériel
- Biens réels et sécurité

internes et en uniformisant les politiques et les processus. Ce modèle a mené à des « services administratifs uniques » appuyant deux organisations pour réaliser des économies et procéder à l'uniformisation. Des entrevues et un examen des documents ont révélé qu'en date d'avril 2013, la majorité des activités de la Direction générale des communications et des affaires publiques étaient en voie d'être réalisées et que les dates cibles demeuraient inchangées. Les documents de planification de la Direction générale des services de gestion révèlent que l'harmonisation/uniformisation de la politique régissant les ressources humaines à une date cible modifiée se prolongeant en 2014. Toutes les autres fonctions sont complètes.

Les **opérations réglementaires et administration (12,8 M\$)** seront simplifiées selon les trois directions générales chargées de la réglementation (Direction générale des produits de santé et des aliments, Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs et Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire). On a recentré la recherche dans les secteurs prioritaires et remanié certaines opérations réglementaires et politiques conformément aux mesures de réduction de la bureaucratie. La Direction générale des produits de santé et des aliments a amélioré l'efficacité opérationnelle en modifiant les lois et règlements existants. Les documents de planification examinés de la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs révèlent que de nouveaux règlements sur la marijuana à des fins médicales seront adoptés en avril 2014. L'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire a fourni son plan de projet, qui révèle une amélioration de l'efficacité de son processus d'examen grâce à une meilleure collaboration internationale, et que le projet est sur la bonne voie.

La mise en œuvre continue d'initiatives du *Plan d'action économique* comprenait les initiatives dépendant de changements réglementaires (par exemple, réforme du Programme d'accès à la marijuana à des fins médicales) et de tierces parties (par exemple, la fermeture du laboratoire de santé environnementale est liée à la rénovation d'une installation existante de Santé Canada). Santé Canada déclare qu'il a atteint tous ses objectifs en matière d'économies pour 2012-2013.

Après avoir examiné les plans de projet et mené des entrevues avec les chefs de projet de chacune des directions générales opérationnelles, on peut conclure qu'il existe des plans de projet (y compris des objectifs, des cibles et des produits livrables) mis en œuvre pour appuyer le *Plan d'action économique*.

### **3.3 Contrôles financiers et en matière de ressources humaines**

*Critère de l'audit : les engagements prévus dans le Plan d'action économique sont intégrés aux procédures et aux processus ministériels.*

Pour garantir la mise en œuvre du plan, il importe de déterminer quels sont les procédures et les processus ministériels utilisés, et dans certains cas renforcés, pour déterminer l'étendue appropriée des contrôles internes. Dans l'approche adoptée par Santé Canada, les sous-ministres adjoints sont imputables et responsables de respecter les engagements financiers et non financiers pour leur direction générale respective. Toutefois, ils sont appuyés par la Direction générale du contrôleur ministériel et la Direction générale des services ministériels. Ces deux directions générales disposent de contrôles internes que l'on a utilisés et, dans certains cas, renforcés pour intégrer les initiatives aux processus ministériels dans le but de garantir une mise en œuvre rapide.

Un contrôle financier important utilisé dès le début a été le retrait du financement à la fin de l'exercice financier par la Direction générale du contrôleur ministériel. L'audit a révélé que le financement de programme a été éliminé au début des exercices 2012-2013 et 2013-2014 conformément au calendrier des initiatives; on n'a trouvé aucun écart. Les directions générales ont reçu un financement selon les niveaux de référence réduits pour l'activité de programme précisée dans chaque initiative. Par la suite, les responsables des programmes



particuliers de chaque direction générale ont élaboré en détail les contrôles budgétaires nécessaires pour les secteurs de responsabilité précis sur lesquels portait chacune des initiatives.

En plus de ce contrôle, la Direction générale du contrôleur ministériel et la Direction générale des services ministériels ont présenté une approche normalisée pour établir des données de base pour les équivalents temps plein et les dépenses salariales, avec des outils et des approches systémiques pour faciliter la surveillance et la production de rapports et fournir des prévisions pluriannuelles. Les données de base choisies étaient fondées sur les montants déclarés dans les documents du budget. Cette approche a été approuvée par le Comité exécutif en mars 2013.

La Direction générale du contrôleur ministériel surveille maintenant l'utilisation des équivalents temps plein au moyen du Rapport mensuel sur les écarts. On continuera d'utiliser les outils du système financier du Ministère pour effectuer le suivi mensuel des niveaux d'équivalents temps plein.

**Les séances d'affectation de fonds et le jour du dépôt du budget** sont deux autres mécanismes de contrôle interne utilisés pour effectuer une surveillance et prendre des décisions. Ils coïncident avec le cycle du Rapport mensuel sur les écarts. Le processus de planification opérationnelle ministérielle est devenu le moyen pour les directions générales d'examiner les équivalents temps plein et les salaires autorisés, et les changements proposés sont examinés tous les trimestres des jours de dépôt du budget. Voici les secteurs faisant l'objet d'un contrôle :

- le compte d'équivalents temps plein qui contrôle la croissance de la dotation;
- les contrôles de l'utilisation des salaires qui permettent de garantir que les dépenses respectent les budgets autorisés ou les cibles;
- les prévisions des tendances relatives aux équivalents temps plein et aux salaires pour 2012-2016 qui permettent une surveillance pluriannuelle;
- les données sur les équivalents temps plein et les salaires, fondées sur le crédit et les revenus, sont divisées pour clarifier la planification des ressources humaines;
- les équivalents temps plein et les salaires seront surveillés tous les trimestres pour les trois premiers trimestres d'un exercice financier et tous les mois pour le dernier trimestre.

Afin d'effectuer le suivi et de rendre compte des coûts liés aux initiatives du *Plan d'action économique*, un nouvel ordre interne a été établi dans le système financier de Santé Canada. Les coûts qui ont fait l'objet d'un suivi et d'un compte rendu sont les coûts d'exploitation, les coûts d'entretien et les coûts du réaménagement des effectifs. Par exemple, ces coûts comprennent les coûts liés aux salaires des cadres et des employés touchés par le réaménagement des effectifs ainsi que les coûts d'exploitation associés tels que les coûts de déplacement, de recyclage, de consultation et de réinstallation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor demande que tous les ministères rendent compte tous les trimestres des coûts liés au réaménagement des effectifs selon la nature des dépenses. La Direction générale des services de gestion et la Direction générale du contrôleur ministériel ont travaillé conjointement pour

coordonner cette tâche.

Les agents financiers principaux des directions générales et les agents financiers principaux régionaux continueront d'être tenus de signer les demandes de dotation pour attester que les fonds sont accessibles. Les Ressources humaines continuent de surveiller les organigrammes finaux et de produire des rapports trimestriels. De plus, la Direction générale du contrôleur ministériel et les Ressources humaines continueront de travailler ensemble à l'analyse des données.

Par conséquent, les contrôles internes en place comprennent la réduction du financement du programme, la surveillance de l'utilisation des équivalents temps plein au moyen du Rapport mensuel sur les écarts par la Direction générale du contrôleur ministériel, le suivi des coûts de l'initiative au moyen d'un ordre interne, l'utilisation des séances d'affectation de fonds et des jours du dépôt du budget ainsi que du tableau de bord du Ministère pour surveiller la situation des initiatives et l'intégration des engagements de l'initiative aux ententes de gestion du rendement et en rendre compte, la justification que les procédures et les processus ministériels établis sont utilisés et, dans certains cas, renforcés pour déterminer l'étendue appropriée des contrôles internes.

### 3.4 Communication

*Critère de l'audit : il existe un plan de communication efficace lié aux mesures et aux ressources ministérielles.*

L'apport de données pertinentes, exactes, claires, objectives et exhaustives dans les deux langues officielles peut contribuer à la mise en œuvre efficace des initiatives de changement. La directive sur la gestion de projet du Secrétariat du Conseil du Trésor explique ceci : « La capacité de communiquer les renseignements appropriés aux parties prenantes influe directement sur la capacité d'une équipe de projet à gérer les attentes des parties prenantes et de l'organisation, à résoudre les problèmes, à prendre des décisions et à y donner suite. »

#### Communications internes

Les responsables des communications internes et l'équipe de projet ont travaillé conjointement pour appuyer le sous-ministre, les directions générales et les fournisseurs de services internes afin de préparer et d'informer le personnel des changements et de la transformation au Ministère découlant du *Plan d'action économique*.

Une stratégie détaillée de communications internes a été créée en lien avec le *Plan d'action économique*. Les plans de communications comprenaient les objectifs, l'approche, le public cible, les échéanciers,

#### Communications internes

**Sous-ministre** : discours, vidéoconférence avec tous les membres du personnel, séances de discussions ouvertes.

**Directions générales** : plans de communications internes, messages des sous-ministres adjoints, notes d'allocution et séances de discussions ouvertes.

**Ressources humaines/Communications** : mises à jour du directeur général des ressources humaines, site intranet, trousse d'outils du gestionnaire pour appuyer les avis aux employés, lettres d'avis.

etc. Les plans de communications internes visant à informer les employés étaient élaborés dans tous les secteurs, notamment des plans pour une communication particulière par courriels, pendant les séances de discussions ouvertes ou par des publications sur intranet. Des rôles et des responsabilités de communication ont été établis pour la direction de l'organisation, des cadres intermédiaires jusqu'au sous-ministre. En plus des plans, chaque proposition comprenait une évaluation des risques concernant la communication ainsi qu'une stratégie pour les communications internes et externes de même que des calendriers de communication.

Le sous-ministre a diffusé une webémission après que le gouvernement du Canada ait déposé son budget (*Plan d'action économique 2012*) afin de présenter les répercussions pour Santé Canada. Dans le cadre de cette annonce, on a communiqué les compressions des dépenses de Santé Canada et le processus d'ajustement et de détermination des occasions pour les employés touchés. À la suite de l'annonce du sous-ministre, chaque direction générale a organisé sa propre rencontre avec le personnel pour donner de l'information précise sur la manière dont les initiatives de réduction des coûts toucheraient leur direction générale et leur direction.

En collaboration avec les Ressources humaines, les responsables des Communications internes ont préparé des produits de gestion des effectifs pour garantir l'uniformité. De plus, l'équipe de projet a exercé une fonction de secrétaire pour le sous-comité sur la gestion de la main-d'œuvre du sous-ministre adjoint, qui a examiné et commenté les produits de gestion des effectifs avant de les présenter au Comité exécutif. Ces outils, guides et stratégies sur la gestion des effectifs et des références en ligne ont été élaborés pour appuyer les gestionnaires et les employés. À la suite de l'annonce du sous-ministre, l'information existante a été communiquée au personnel de Santé Canada au moyen de pages Web dédiées sur le site intranet du Ministère. L'information a également été communiquée par courriel et en personne. Les responsables des Communications internes ont créé le site intranet sur le réaménagement des effectifs.

Le directeur général, Ressources humaines était responsable des courriels et des guides de formation à l'intention du personnel, y compris l'élaboration de guides de gestion des effectifs à l'intention des gestionnaires et du personnel des ressources humaines, l'élaboration de processus et d'outils et d'une ligne d'aide. Une formation a été élaborée pour les gestionnaires et les employés.

On a examiné un échantillon d'initiatives de réduction des coûts, qui a révélé des communications internes appropriées et des plans de communications continues avec le personnel concernant la mise en œuvre du *Plan d'action économique*, y compris les ressources à la disposition des employés touchés. Il y avait des plans pour les stratégies de communication pour les diverses étapes du plan. Les communications internes étaient bien planifiées et effectuées selon les échéanciers prévus. Une stratégie interne distincte a été élaborée pour les communications précédant et suivant le budget. La stratégie comprenait des principes directeurs tels que l'imputabilité à l'égard des résultats, l'impartialité, le respect et la rapidité de la publication.

### **Communications externes**

Le Ministère dessert une population diverse. Par conséquent, il a besoin de plans de communications avec les parties prenantes externes pour les communications concernant le

*Plan d'action économique.* Ces parties prenantes comprennent les organismes de santé autochtones et les organismes de santé pancanadiens. Chacune des propositions comportait une section pour les communications externes, qui comprenait les risques.

Le plan détaillé de communications externes couvre chaque direction générale, détermine les parties prenantes externes ainsi que la date et le type de communication à faire. Les plans de communications étaient bien documentés dans les plans de mise en œuvre. Il y avait des plans pour solliciter les commentaires de diverses parties prenantes externes, suivant les besoins. Les plans comprenaient la présentation de bilans pour indiquer les commentaires des parties prenantes et des mécanismes pour tenir compte des commentaires reçus. Le Ministère surveillait également les commentaires des divers médias, dont les journaux, la radio et la télévision.

Dans le cadre de l'audit, on a constaté que le Ministère a fourni de l'information pertinente, exacte, claire, objective et exhaustive dans les deux langues officielles au moyen de plans de communications internes et externes visant à fournir de l'information et de l'aide pendant l'examen stratégique des opérations menant à l'élaboration et à la mise en œuvre continue des initiatives du *Plan d'action économique*.

### **3.5 Surveillance et établissement de rapports**

*Critère de l'audit :* le Ministère dispose de mécanismes pour surveiller les initiatives du *Plan d'action économique* et en rendre compte.

La *Politique sur la gestion des projets* du gouvernement explique que les administrateurs généraux sont responsables de surveiller les projets et d'en rendre compte et de s'assurer qu'un régime de contrôle et de surveillance est en place.

Toutes les initiatives du *Plan d'action économique* disposent de mises à jour du plan de mise en œuvre, qui sont documentées et comprennent des sections sur la surveillance et la production de rapports sur les progrès. Les directions générales ont présenté des plans à l'équipe de projet, qui a exercé une fonction de remise en question et d'examen. En décembre 2011, l'*Aperçu du plan de mise en œuvre* a été présenté au Comité exécutif. Des rapports détaillés et sommaires sur l'initiative ont été produits en juin et en septembre 2012 ainsi qu'en avril et en novembre 2013. Comme il est mentionné précédemment, le montant des économies est surveillé au moyen du Rapport mensuel sur les écarts, et la surveillance de l'utilisation des équivalents temps plein est exercée au moyen du rapport mensuel sur les écarts financiers. Des objectifs sont établis pour 2013-2014 et 2014-2015. Des modifications aux plans ministériels, y compris le plan opérationnel du Ministère, ont été apportées dans le cadre des initiatives du *Plan d'action économique*.

Afin d'appuyer davantage la surveillance du *Plan d'action économique*, le **tableau de bord du Ministère** a été modifié pour surveiller et retracer les progrès par rapport aux objectifs en matière d'équivalents temps plein. En mars 2013, la Direction générale du contrôleur ministériel a présenté au Comité exécutif les résultats de l'analyse historique, et elle a obtenu l'approbation de principe pour les objectifs en matière d'équivalents temps plein faisant l'objet d'une analyse d'abordabilité. Le tableau de bord du Ministère montre le rendement de chaque direction générale par rapport aux objectifs et met l'accent sur l'importance de

demeurer à environ cinq pour cent des objectifs approuvés en matière d'équivalents temps plein. Les séances d'affectation de fonds et les jours du dépôt du budget sont utilisés pour surveiller, produire des rapports, prendre des décisions et élaborer des initiatives.

De plus, la Direction des services en ressources humaines surveille les organigrammes et produit des rapports trimestriels. La Direction générale du contrôleur ministériel a fait remarquer que la plupart des directions générales transfèrent depuis toujours les fonds d'exploitation et d'entretien vers les salaires afin de couvrir les insuffisances au titre des salaires. Elle explique également que cette option n'est peut-être pas abordable après 2014-2015 si le Ministère maintient les mêmes objectifs que ceux suivant le *Plan d'action économique* 2012. Toutefois, l'adoption du cadre de gestion des équivalents temps plein et le respect de ses objectifs ressortent dans les ententes de gestion du rendement pour les cadres des directions générales. Le libellé actuel de l'accord de rendement est le suivant : *renouveler et transformer les processus opérationnels par la mise en œuvre efficace des mesures de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité mises de l'avant dans le Plan d'action pour la réduction du déficit (PARC) et d'autres initiatives pangouvernementales ou ministérielles, conformément à l'engagement du gouvernement à rétablir l'équilibre budgétaire en 2015.*

L'équipe de projet est devenue une équipe virtuelle en septembre 2012, où elle a présenté son dernier bilan au Comité exécutif. Une « liste de surveillance » des projets ayant une importance élevée pour le Ministère a été maintenue. Toutefois, au besoin, les membres de l'équipe de projet se sont rencontrés pour appuyer les cadres supérieurs. En avril 2013, un rapport d'étape a été présenté, et en novembre 2013, la Direction générale du contrôleur ministériel a mené un exercice d'audit ponctuel pour fournir un résumé des activités afin de cerner toute question potentielle qui devrait être présentée au Comité exécutif du Ministère. Au moment de l'audit, la « liste de surveillance » 2013-2014 n'avait pas encore été mise à jour pour les rapports d'audit.

Annuellement, on s'attend à ce que la Direction générale du contrôleur ministériel continue d'utiliser le Rapport ministériel sur le rendement pour rendre compte du rendement par rapport aux engagements prévus dans le *Plan d'action économique*, qui devraient prendre fin officiellement au Parlement d'ici 2014-2015. Toutefois, il n'existe aucun mécanisme officiel de clôture compris dans l'approche de gestion de projet. Par conséquent, l'équipe de projet aurait avantage à se rencontrer et à mener un exercice sur les enseignements tirés. Cet exercice devrait servir à recueillir et à analyser les commentaires sur ce qui s'est passé pendant un projet, dont pourraient tirer avantage l'organisation et d'autres organisations ultérieurement. Cet exercice permet aux personnes concernées de discuter des réussites, des résultats imprévus et de ce qui, en rétrospective, aurait pu être mieux géré si on s'y était pris d'une autre manière. Dans le cadre de l'exercice sur les enseignements tirés, il serait important de documenter une stratégie pour garantir une meilleure conformité aux pratiques de sécurité.

En conclusion, des mécanismes efficaces sont en place pour surveiller les initiatives du *Plan d'action économique* et en rendre compte. Toutefois, une clôture officielle du projet serait appropriée étant donné l'ampleur et l'importance de l'initiative, en tenant compte des

enseignements tirés qui pourraient s'appliquer à des projets ultérieurs de cette nature et portée.

***Recommandation 1***

*Il est recommandé que l'équipe de projet mette un terme au projet formellement, avec une présentation des enseignements tirés.*

***Réponse de la direction***

La direction souscrit à cette recommandation.

L'équipe de projet fermera officiellement le projet en : convoquant les principaux intervenants qui ont pris part au *Plan d'action économique* du Ministère à un exercice d'« enseignements tirés »; consignait les enseignements tirés dans un court rapport à l'attention de la haute direction; veillant à ce que les documents liés au projet soient adéquatement archivés, conformément aux procédures de GI du Ministère.

## C - Conclusion

Afin de respecter ses engagements prévus dans le *Plan d'action économique* de dégager des économies de 198 millions de dollars et de couper environ 1 039 postes d'équivalents temps plein d'ici 2014-2015, le Ministère devait cerner des occasions d'accroître l'efficacité des opérations et des occasions de recentrer les processus opérationnels et les plateformes de prestation des services.

Santé Canada a examiné les dépenses directes des programmes afin de cibler les propositions pour lesquelles on peut réduire les dépenses liées à l'exploitation, aux subventions et aux contributions ainsi qu'aux immobilisations, tout en maintenant l'intégrité des services essentiels. On a établi 28 initiatives à réaliser pour dégager les économies escomptées.

Dans le cadre de l'audit, on a constaté qu'il existait un vaste cadre de gouvernance pour le *Plan d'action économique*, dans lequel on présentait des responsabilités et des rôles clairs. Les plans de mise en œuvre pour la transformation des programmes et des services internes, y compris les services partagés, faisaient ressortir les dépendances internes et externes, une analyse des risques, la mise en œuvre de plans et de stratégies, les échéanciers de mise en œuvre ainsi que des formulaires de suivi. Les engagements prévus dans le *Plan d'action économique* sont intégrés aux procédures et aux processus ministériels.

Une stratégie détaillée de communications a été élaborée à l'égard du *Plan d'action économique*, notamment de l'information pour le personnel et des guides de formation. Elle comprenait également un plan pour les communications avec les parties prenantes externes. Les plans de surveillance et les mécanismes d'établissement de rapports étaient adéquats et donnaient aux cadres supérieurs des données importantes sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

Un processus de surveillance a été établi pour garantir que les objectifs en matière d'équivalents temps plein étaient respectés, et les dépenses sont surveillées au moyen de rapports mensuels sur les écarts. Le tableau de bord du Ministère a été modifié et est actuellement utilisé pour surveiller et suivre les résultats du *Plan d'action économique*. Étant donné l'ampleur de l'exercice d'examen stratégique des opérations, le Ministère tirera avantage du renforcement de l'approche de gestion de projet en intégrant des enseignements tirés.

La conclusion générale de l'audit est que Santé Canada dispose de contrôles de gestion solides et efficaces liés à la gouvernance, à la planification, à la gestion des risques et aux contrôles internes pour appuyer la mise en œuvre des initiatives prévues dans le *Plan d'action économique*, et l'on fait remarquer que le Ministère déclare qu'il réalise de bons progrès vers une mise en œuvre intégrale.

## Annexe A - Champs d'enquête et critères de l'audit

<b>Audit du <i>Plan d'action économique</i> Gouvernance et planification</b>	
<b><i>Champ d'enquête 1 : Gouvernance et imputabilité</i></b>	
1.1 Surveillance	Une surveillance adéquate est en place pour appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .
1.2 Rôles et responsabilités	Il existe des responsabilités et des rôles clairs pour appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .
<b><i>Champ d'enquête 2 : Gestion des risques</i></b>	
2.1 Gestion des risques	Les risques liés à la mise en œuvre du plan sont cernés et évalués, et l'on a établi des stratégies d'atténuation.
<b><i>Champ d'enquête 3 : Contrôles internes</i></b>	
3.1 Processus de planification	Le Ministère dispose d'un processus efficace de planification pour élaborer le <i>Plan d'action économique</i> .
3.2 Initiatives de réduction des coûts	Les gestionnaires de projet ont des plans de projet (y compris des objectifs, des cibles et des produits livrables) qui viennent appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .
3.3 Contrôles financiers et en matière de ressources humaines	Les engagements prévus dans le <i>Plan d'action économique</i> sont intégrés aux procédures et aux processus ministériels.
3.4 Communications	Il existe un plan de communications efficace lié aux mesures et aux ressources ministérielles.
3.5 Surveillance et établissement de rapports	Le Ministère dispose de mécanismes pour surveiller les initiatives du <i>Plan d'action économique</i> et en rendre compte.



## Annexe B - Grille d'évaluation

<b>Grille d'évaluation – Plan d'action économique</b>			
<b>Gouvernance et planification</b>			
<b>Critère</b>	<b>Cote</b>	<b>Conclusion</b>	<b>N° de la rec.</b>
<b>Gouvernance et imputabilité</b>			
1.1 Surveillance	<b>S</b>	Une surveillance adéquate est en place pour appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .	
1.2 Rôles et responsabilités	<b>S</b>	Il existe des responsabilités et des rôles clairs pour appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .	
<b>Gestion des risques</b>			
2.1 Gestion des risques	<b>S</b>	Les risques liés à la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> sont cernés et évalués, et l'on a établi des stratégies d'atténuation.	
<b>Contrôles internes</b>			
3.1 Processus de planification	<b>S</b>	Dans l'ensemble, il existe un processus rigoureux de planification pour élaborer le <i>Plan d'action économique</i> .	
3.2 Contrôles financiers et en matière de ressources humaines	<b>S</b>	Il existe des plans de projet (y compris des objectifs, des cibles et des produits livrables) qui viennent appuyer la mise en œuvre du <i>Plan d'action économique</i> .	
3.3 Initiatives de réduction des coûts	<b>S</b>	Les engagements prévus dans le <i>Plan d'action économique</i> sont intégrés aux procédures et aux processus ministériels.	
3.4 Communications	<b>S</b>	Il existe un plan détaillé de communications lié aux mesures du Ministère à l'égard des ressources externes et des plans de communications et des ressources pour les employés.	
3.5 Surveillance et établissement de rapports	<b>AMI</b>	Des mécanismes efficaces sont en place pour surveiller les initiatives du Plan économique et en rendre compte. L'approche de gestion de projet peut être améliorée pour intégrer une étape de clôture du projet, notamment la tenue d'un exercice sur les enseignements tirés.	1

<b>S</b>	<b>AMI</b>	<b>AMO</b>	<b>AR</b>	<b>I</b>	<b>IIM</b>
Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations requises	Insatisfaisant	Inconnu; impossible à mesurer