



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada



## Audit de la planification d'affaires intégrée

Bureau de la dirigeante principale de la vérification

Juin 2015



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en format PDF  
accessible à l'adresse Internet suivante :

<http://pch.gc.ca/fra/1341323450886>

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2015.

No de cat. : CH6-34/2015F-PDF

ISBN: 978-0-660-03483-6

# Table des matières

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>I</b>
<b>1.0 INTRODUCTION ET CONTEXTE.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planification d'affaires intégrée .....	1
1.2 Fondement législatif et principes essentiels de la planification intégrée .....	1
1.3 La planification d'affaires intégrée au ministère du Patrimoine canadien.....	2
<b>2.0 À PROPOS DE L'AUDIT .....</b>	<b>3</b>
2.1 Autorisation du projet .....	3
2.2 Objectif .....	3
2.3 Portée .....	3
2.4 Méthodologie.....	3
<b>3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>4</b>
3.1 Gouvernance.....	4
3.2 Contrôles .....	7
3.3 Gestion des risques .....	8
<b>ANNEXE A – CRITÈRES D'AUDIT .....</b>	<b>9</b>
<b>ANNEXE B – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....</b>	<b>13</b>



## Liste d'acronymes

CPIMRE	Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
DG	Directeur général
DGPPRS	Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégique
DSVA	Direction des services de vérification et d'assurance
DPS	Direction de la planification stratégique
EGR	Entente de gestion du rendement
GI/TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
PAAR	Plan d'audit axé sur les risques
PSPAM	Politique stratégique, planification et affaires ministérielles
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint

# Sommaire

## Introduction

Un audit interne de la planification d'affaires intégrée était prévu dans le *Plan d'audit axé sur les risques de 2014-2015 à 2016-2017* approuvé par le sous-ministre de Patrimoine canadien (PCH). Cet audit tenait compte de l'importance que la planification d'affaires intégrée revêt à PCH en vue d'une répartition efficiente et efficace des ressources et d'un processus décisionnel éclairé à tous les niveaux du Ministère.

L'objectif était de fournir l'assurance que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles de la planification d'affaires intégrée sont efficaces et appropriés.

La Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques (DGPPRS) du secteur de la Politique stratégique, planification et des affaires ministérielles est responsable du développement et de la coordination de la planification d'affaires intégrée au sein du Ministère.

## Constatations et recommandations

### Bonnes pratiques

#### Gouvernance

- La gestion du processus de planification d'affaires intégrée de la Direction de la planification stratégique (DPS) et du plan d'affaires intégré est assurée par le sous-ministre adjoint (SMA), Politique stratégique, planification et des affaires ministérielles (PSPAM). La surveillance est effectuée par le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation (CPIMRE) et le Comité exécutif. La gouvernance est bien établie et les processus sont documentés.

#### Gestion des risques

- L'équipe d'audit n'a trouvé aucun problème particulier concernant la gestion des risques de la planification d'affaires intégrée. Aucune recommandation additionnelle n'a été faite à cet égard.

#### Contrôles

- La DPS fournit aux gestionnaires ainsi qu'au personnel des secteurs et des directions générales et aux rapports directs de PCH les outils et les mécanismes nécessaires pour entreprendre la planification d'affaires intégrée. Aucune recommandation additionnelle n'a été faite à cet égard.

## **Possibilités d'amélioration**

### **Gouvernance**

#### **Constatation 1 :**

Il n'existe aucun mandat officiel approuvé, aucune orientation stratégique ni aucun objectif mesurable pour la planification d'affaires intégrée.

##### ***Recommandation 1.1 :***

*Le Directeur, DPS devrait élaborer et communiquer un énoncé officiel du mandat, de l'orientation stratégique et des résultats mesurables pour la planification d'affaires intégrée.*

##### ***Recommandation 1.2 :***

*Le Directeur, DPS devrait évaluer la nécessité de se doter d'un plan d'affaires intégré exhaustif du Ministère et faire rapport à ce sujet, ainsi que déterminer les composantes et les avantages d'un tel plan.*

#### **Constatation 2 :**

La DPS ne dispose en matière d'assurance de la qualité d'aucune approche documentée pour la planification d'affaires intégrée.

##### ***Recommandation 2 :***

*Le Directeur, DPS devrait rendre officielle et documenter l'approche en matière d'assurance de la qualité pour la planification d'affaires intégrée.*

## **Énoncé de conformité**

En ma qualité de dirigeante principale de la vérification, je suis d'avis que l'audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* du Conseil du Trésor, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## **Opinion du vérificateur**

À mon avis, les processus de planification d'affaires intégrée en place au ministère du Patrimoine canadien nécessitent de légères améliorations en ce qui concerne la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles.

Signé par

---

**Maria Lapointe-Savoie**

Dirigeante principale de la vérification

Ministère du Patrimoine canadien

## **Membres de l'équipe**

- Maria Lapointe-Savoie, Dirigeante principale de la vérification
- Siriseng Malichanh, gestionnaire d'audit
- Chrystianne Pilon, auditrice
- Dominic Gamble, auditeur subalterne

# 1.0 Introduction et contexte

## 1.1 Planification d'affaires intégrée

La théorie et la pratique démontrent que la planification d'affaires intégrée est importante dans toutes les organisations, qu'elle représente souvent un défi pour les organisations plus complexes et de grande taille, et qu'il s'agit tout bonnement d'une pratique de saine gestion. L'identification de priorités clairement définies et un processus d'allocation des ressources qui corresponde à ces priorités sont les fondements d'une bonne planification. La planification d'affaires intégrée va également de pair avec la création d'organisations efficaces et cohésives; la clé du succès dans les deux cas se trouve dans la clarté des objectifs clés ainsi que dans les compétences humaines et les moyens d'action requis pour les atteindre.

## 1.2 Fondement législatif et principes essentiels de la planification intégrée

La *Loi fédérale sur la responsabilité* a établi un contexte législatif global qui régit l'obligation des sous-ministres (SM) de rendre compte de la façon dont ils exercent leurs fonctions liées à la gestion des ministères. La gestion ministérielle comprend un certain nombre d'éléments qui peuvent être extrapolés en une série de sous-éléments dont fait partie la planification intégrée.

Il n'existe pas d'exigences quant à la mise en place d'une politique interne sur la planification intégrée pour l'ensemble du gouvernement canadien. Toutefois, certaines lois (dont la *Loi fédérale sur la responsabilité*<sup>1</sup>, la *Loi sur la gestion des finances publiques*<sup>2</sup>, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*<sup>3</sup>, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*<sup>4</sup> et la *Loi sur les langues officielles*<sup>5</sup>) ainsi qu'une série de politiques et de directives du Secrétariat du Conseil du Trésor telles que la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*<sup>6</sup> et le *Cadre de responsabilisation de gestion*<sup>7</sup> soutiennent la planification d'affaires intégrée en tant que marque d'excellence en gestion.

Le Guide du sous-ministre, un important document publié par le greffier du Conseil privé, vise à clarifier le rôle des sous-ministres dans l'administration fédérale. Le Guide

---

<sup>1</sup> *Loi fédérale sur la responsabilité*: <http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/F-5.5.pdf>

<sup>2</sup> *Loi sur la gestion des finances publiques* : <http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/F-11.pdf>

<sup>3</sup> *Loi sur la modernisation de la fonction publique*: <http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/P-33.4.pdf>

<sup>4</sup> *Loi sur l'équité en matière d'emploi*: <http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/E-5.401.pdf>

<sup>5</sup> *Loi sur les langues officielles*: <http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/O-3.01.pdf>

<sup>6</sup> *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218>

<sup>7</sup> *Cadre de responsabilisation de gestion*: <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-fra.asp>



du sous-ministre indique que « la gestion efficace du ministère implique d'intégrer minutieusement la planification de la gestion des ressources à celle des activités ministérielles ».

Les principes essentiels de la planification intégrée reposent notamment sur les priorités stratégiques établies par le greffier, les constatations du vérificateur général concernant la planification des ressources humaines (de 1999 à aujourd'hui), le cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et le renouvellement du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), lequel met l'accent sur la gestion intégrée du risque, la planification et le rendement.

La *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor exige que le SM soit appuyé efficacement dans son rôle d'administrateur des comptes par un programme d'audit interne solide et crédible qui contribue directement à une gestion des risques, à des processus de contrôle et une gouvernance efficaces, et que le SM se fasse confirmer par l'audit interne l'efficacité de ces processus.

### **1.3 La planification d'affaires intégrée au ministère du Patrimoine canadien**

La planification d'affaires intégrée au ministère du Patrimoine canadien (PCH) fait partie intégrante des processus de gestion de PCH. Elle est dirigée par la Direction de la planification stratégique (DPS) qui relève de la Direction générale, politique, planification et recherche stratégiques (DGPPRS).

La surveillance des processus de planification d'affaires intégrée et du plan d'affaires intégré du Ministère (*Le portrait de PCH*) est assurée par le sous-ministre adjoint (SMA), Politique stratégique, planification et affaires ministérielles (PSPAM) et par le biais de deux comités, le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation (CPIMRE) et le Comité exécutif.

Les activités de la planification d'affaires intégrée au sein de la DPS sont entreprises principalement par le directeur, un gestionnaire et un chef de projet. Il existe également un groupe de travail chargé de la planification, du rendement et de la gestion des risques comptant des membres issus de PCH.

Conformément à une lettre d'appel provenant du SMA, PSPAM, la DPS recueille des renseignements sur la planification d'affaires intégrée auprès des secteurs, des directions générales et des rapports directs au moyen d'un gabarit normalisé. La planification d'affaires intégrée est décrite par la DPS comme étant une approche décentralisée; elle fait partie intégrante du processus de planification global du Ministère. Les renseignements que cette « planification en une étape » permet d'obtenir servent à préparer *Le portrait de PCH*. Depuis 2014-2015, l'ébauche initiale du Rapport sur les plans et les priorités (RPP) du Ministère est également préparée par la DPS d'après les renseignements recueillis dans le cadre du processus de planification d'affaires intégrée.

*Le portrait de PCH* est décrit par la DPS comme une ressource précieuse qui souligne certaines des réalisations de la dernière année en appui au mandat de PCH, ainsi que les grandes priorités de l'année à venir et les mesures à prendre pour atteindre ces objectifs. En juillet 2014, la SM a informé tous les employés que *Le portrait de PCH – le plan ministériel 2014-2015 de PCH* – était disponible sur l'intranet.

Les renseignements recueillis dans le cadre du processus de planification d'affaires intégrée de la DPS contribuent également à la préparation d'autres rapports ministériels clés tels que : le Profil de risque organisationnel de PCH, le rapport annuel concernant la *Loi sur les langues officielles* (article 41) ainsi que le rapport annuel sur la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. En outre, les plans opérationnels de PCH suivants reposent tous en partie sur les renseignements de la planification d'affaires intégrée le plan opérationnel, le plan de la gestion de l'information et des technologies de l'information (GI/TI), le plan d'approvisionnement, le plan annuel d'audit axé sur les risques, le plan des communications, le plan d'investissement et le plan de recherche.

## **2.0 À propos de l'audit**

### **2.1 Autorisation du projet**

Conformément à l'approbation du SM dans le *Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) de 2014-2015 à 2016-2017*, la Direction des services de vérification et d'assurance (DSVA) a terminé l'audit *de la planification d'affaires intégrée*.

Aucun audit de la planification d'affaires intégrée n'avait encore été effectué à PCH. L'audit *de la gestion des risques ministériels* achevé récemment (en juin 2014) est lié à ce travail, les renseignements recueillis dans le cadre de la planification d'affaires intégrée contribuant au Profil de risque organisationnel de PCH.

### **2.2 Objectif**

L'objectif de l'audit est de fournir l'assurance que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles de la planification d'affaires intégrée sont efficaces et appropriés.

### **2.3 Portée**

L'audit s'étend notamment à la planification d'affaires intégrée de la DPS et au plan d'affaires intégré du Ministère (*Un portrait de PCH*). La DSVA a examiné les processus de planification d'affaires intégrée et les plans des directions générales, des secteurs et des rapports directs au sein de PCH dans le cadre de l'audit. Celui-ci porte sur les exercices 2014-2015 et 2015-2016, jusqu'à l'achèvement d'une partie importante des travaux d'audit.

### **2.4 Méthodologie**

L'audit *de la planification d'affaires intégrée* a été effectué conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor. La méthodologie utilisée est la suivante :

- un examen de la documentation de PCH (par exemple, documents, dossiers de présentation, etc.) concernant la planification d'affaires intégrée ;
- des entrevues avec des gestionnaires et des membres du personnel de PCH qui fournissent des données ou sont responsables de la planification d'affaires intégrée, de ses processus, de ses procédures et de ses pratiques;
- une analyse des renseignements obtenus grâce à l'examen des documents et aux entrevues.

## 3.0 Constatations et recommandations

Les constatations sont fondées sur les éléments de preuve recueillis en fonction de chaque critère d'audit. La DSVA a demandé à la DPS des documents liés à leurs processus de planification d'affaires intégrée, au *Portrait de PCH* ainsi qu'à l'objectif, à la portée et aux critères d'audit. Elle a examiné et analysé les documents reçus et a mené des entrevues de suivi avec la DPS ainsi qu'avec des gestionnaires et des membres du personnel de PCH.

Outre les constatations présentées dans le rapport d'audit, des observations au sujet des conditions non systémiques présentant peu d'importance et posant peu de risque ont été soumises séparément à l'attention de la direction.

L'[annexe A](#) contient un résumé de toutes les constatations et conclusions pour chacun des critères évalués.

### 3.1 Gouvernance

#### Responsabilités et imputabilité établies pour la planification d'affaires intégrée

La surveillance de la planification d'affaires intégrée de la DPS est assurée par le SMA, PSPAM, le CPIMRE et le Comité exécutif, et cette surveillance est bien établie et bien documentée

L'autorité, les responsabilités et l'imputabilité pour les processus de planification d'affaires intégrée de la DPS, ainsi que les résultats, doivent être clairement énoncées et communiquées.

Le mandat et les comptes rendus des réunions du CPIMRE et du Comité exécutif incluent les attentes, les responsabilités et les engagements des comités en ce qui a trait à la planification d'affaires intégrée et à la planification ministérielle. Le CPIMRE approuve aussi bien le processus de planification d'affaires intégrée et le plan d'affaires intégré que l'approche relative à la rédaction du RPP. Le Comité exécutif prend la décision finale concernant tous les aspects de la planification de PCH. Les renseignements sur la planification d'affaires intégrée fournis à la DPS par les secteurs, les directions générales et les rapports directs sont examinés, approuvés et signés par les SMA et les directeurs généraux (DG) qui soumettent les renseignements à la DPS. Le recours continu au groupe de travail chargé de la planification intégrée, du rendement et de la gestion des risques

donne l'occasion aux membres de PCH de tirer des enseignements et de partager des conseils avec la DPS.

Au sein de la DPS, les activités liées à la planification d'affaires intégrée sont principalement menées par le directeur de la DPS, un gestionnaire et un chef de projet qui y consacrerait de 30 à 50 pour cent de leur temps. Les responsabilités relatives à la planification d'affaires intégrée et au plan d'affaires intégré du Ministère sont reconnues dans les ententes de rendement de ces employés. Cette reconnaissance ne se trouve toutefois pas explicitement dans l'entente de gestion du rendement (EGR) du DG de la DPS et aucune attribution particulière de ressources n'est faite par la DPS à l'égard de la planification d'affaires intégrée. La planification d'affaires intégrée est considérée comme faisant partie de l'ensemble de ses responsabilités de planification stratégique.

Une surveillance appropriée et la reconnaissance des responsabilités permettent à la DPS de prendre en considération les questions qui peuvent avoir une incidence sur sa capacité à fournir le rendement attendu.

## **Aucune orientation officielle pour la planification d'affaires intégrée**

Il n'existe aucun mandat officiel approuvé, aucune orientation stratégique ni aucun objectif mesurable pour la planification d'affaires intégrée.

La planification d'affaires intégrée devrait s'appuyer sur un mandat approuvé, une orientation stratégique, des priorités ainsi que des objectifs mesurables qui sont liés aux objectifs stratégiques et qui sont communiqués aux parties prenantes.

Il n'existe pas de mandat officiel approuvé, d'orientation stratégique ni d'objectifs énoncés pour la planification d'affaires intégrée. Toutefois, il y a des sources à partir desquelles il est possible d'élaborer des attentes claires en matière de résultats. Par exemple, des objectifs de haut niveau ont été énoncés pour le CPIMRE en ce qui a trait à la planification d'affaires intégrée pour l'exercice 2015-2016, et le mandat du groupe de travail chargé de la planification intégrée, du rendement et de la gestion des risques est assorti de références bien précises liées aux résultats attendus de la planification d'affaires intégrée. Les personnes interrogées à l'intérieur comme à l'extérieur de la DPS ont indiqué que la planification d'affaires intégrée est une pratique de longue date à PCH et qu'on en connaît le but.

Le document *Un portrait de PCH* n'est pas reconnu comme plan d'affaires intégrée au Ministère et ne présente pas les éléments définis à cet égard par le SCT (c'est-à-dire examiner les objectifs opérationnels, analyser l'environnement, déterminer les lacunes, élaborer un plan intégré et mesurer les progrès). Il ne fournit pas aux secteurs, aux directions générales et aux rapports directs des renseignements sur la planification d'affaires intégrée au sens où on l'entend dans les mandats du CPIMRE et du groupe de travail sur la planification d'affaires intégrée (à savoir des renseignements sur les ressources humaines, les finances, la GI et les TI, les immobilisations, les approvisionnements et les composantes de la gestion des risques. Il sert principalement d'outil de communication de haut niveau. Les versions provisoires et finales du plan

d'affaires intégré (*Un portrait de PCH*) sont partagées avec les comités de surveillance à des fins d'examen, de commentaires et d'approbation.

Même si les objectifs sont compris et qu'il y a parfois une reconnaissance informelle (par exemple, des documents de présentation) ou d'autres formes de reconnaissance (par exemple, dans le mandat du comité ou du groupe de travail) des objectifs de la planification d'affaires intégrée, l'absence de résultats attendus mesurables et clairement énoncés ne permet pas à la DPS d'évaluer le rendement ou d'y apporter des améliorations.

### **Recommandation 1.1**

*Le Directeur, DPS devrait élaborer et communiquer un énoncé officiel du mandat, de l'orientation stratégique et des résultats mesurables pour la planification d'affaires intégrée.*

### **Recommandation 1.2**

*Le Directeur, DPS devrait évaluer la nécessité de se doter d'un plan d'affaires intégré exhaustif du Ministère et faire rapport à ce sujet, ainsi que déterminer les composantes et les avantages d'un tel plan.*

## **Aucune assurance de la qualité documentée pour la planification d'affaires intégrée au sein de la DPS**

Il n'y a aucune approche documentée en matière d'assurance de la qualité pour la planification d'affaires intégrée au sein de la DPS

Les renseignements liés à la planification d'affaires intégrée ainsi que le plan d'affaires intégré présentés aux gestionnaires et aux comités de surveillance devraient être soumis à un mécanisme d'assurance de la qualité.

Il n'y a aucune approche documentée en matière d'assurance de la qualité pour la planification d'affaires intégrée au sein de la DPS. Le personnel signale que les renseignements fournis à ce sujet par les secteurs, les directions générales et les rapports directs sont examinés par la DPS et que des précisions sont demandées de façon ponctuelle. Les entités qui soumettent ou qui utilisent les renseignements liés à la planification d'affaires intégrée déclarent que les gestionnaires et le personnel de la DPS sont disponibles pour apporter des précisions de manière continue sur les besoins en matière d'information liés à la planification d'affaires intégrée.

Les entrevues effectuées auprès des responsables de l'apport des renseignements liés à la planification d'affaires intégrée à la DPS révèlent que la DPS n'exerce pas un rôle d'assurance de la qualité relativement aux renseignements fournis et ne donne pas de directives écrites sur la façon de s'assurer que les renseignements sont exacts et exhaustifs. Elle se fonde sur les déclarations faites par les SMA et les DG responsables lorsque les renseignements liés à la planification d'affaires intégrée lui sont fournis.

Les facteurs suivants ont une incidence sur le processus de planification d'affaires intégrée: la synchronisation du processus (par exemple, finances versus les calendriers et

délais de la planification d'affaires intégrée), la nature de certains des renseignements demandés (par exemple, les renseignements relatifs aux ressources humaines) et la nature fluctuante et les nouvelles attentes du Ministère.

La collecte de renseignements liés à la planification d'affaires intégrée génère directement le matériel utilisé pour préparer la version préliminaire du RPP, et ce processus est crucial pour de nombreux autres documents ministériels clés. Même si les activités d'assurance de la qualité sont entreprises de façon ponctuelle par la DPS et au sein des secteurs et des directions générales par les gestionnaires et le personnel de la planification, rien ne garantit que les renseignements fournis sont exacts et qu'ils contiennent les composantes attendues dans le plan d'affaires intégré du Ministère.

## **Recommandation 2**

*Le Directeur, DPS devrait formaliser et documenter l'approche d'assurance de la qualité pour la planification d'affaires intégrée à la DPS.*

## **3.2 Contrôles**

### **Outils et mécanismes disponibles pour entreprendre la planification d'affaires intégrée**

La DPS fournit aux gestionnaires ainsi qu'au personnel des secteurs et des directions générales et aux rapports directs de PCH les outils et les mécanismes nécessaires pour entreprendre la planification d'affaires intégrée

Les employés de la DPS responsables de la planification d'affaires intégrée, ainsi que les gestionnaires et le personnel des secteurs, des directions générales et des rapports directs, en tant que responsables ou participants, devraient avoir accès aux outils pouvant leur permettre de s'acquitter de leurs rôles en ce qui a trait à la planification d'affaires intégrée.

Bien qu'il n'y ait pas de lignes directrices officielles sur la gestion des projets en cours relativement au processus de planification d'affaires intégrée au sein de la DPS, celle-ci a élaboré, utilise et fournit un gabarit détaillé pour la cueillette des renseignements liés à la planification d'affaires intégrée. Ce gabarit comprend des conseils et des coordonnées de personnes-ressources pour aider les responsables à compléter le document. La DPS offre des séances d'information et de conseils de façon ponctuelle aux secteurs, aux directions générales et aux rapports directs concernant le modèle et le processus de planification d'affaires intégrée. L'utilisation d'un modèle normalisé permet à la DPS de recueillir les renseignements nécessaires pour préparer le plan d'affaires intégré et pour fournir de l'information pour d'autres documents ministériels clés sur la base des renseignements recueillis.

Les comités de surveillance sont informés du processus de planification d'affaires intégrée et examinent et approuvent le plan d'affaires intégré. La DPS préside le groupe de travail chargé de la planification d'affaires intégrée, du rendement et de la gestion des risques qui compte des membres de tout le Ministère.

Rendre officielle une approche de gestion de projet à l'égard du processus de planification d'affaires intégrée au sein de la DPS permettrait de contrer l'éventuelle perte de membres clés du personnel au sein de la Direction.

### **3.3 Gestion des risques**

Aucun enjeu n'a été relevé concernant le processus de gestion des risques en ce qui a trait à la planification d'affaires intégrée au sein de la DPS
--

L'équipe d'audit s'attendait à un cadre de gestion des risques officiel dûment approuvé et communiqué qui permette l'identification, l'évaluation et la gestion des risques de la planification d'affaires intégrée au sein de la DPS.

Les risques liés à la DGPPRS sont identifiés dans la présentation de la planification d'affaires intégrée de la Direction générale, qui traite des risques liés à la planification d'affaires intégrée au sein de la DPS.

## Annexe A – Critères d’audit

Les conclusions énoncées pour chacun des critères d’audit utilisés ont été élaborées conformément aux définitions suivantes.

Note	Conclusion	Définition
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, aucune faiblesse importante constatée</li> <li>• En vigueur</li> </ul>
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, mais certaines améliorations mineures sont nécessaires</li> <li>• En vigueur</li> </ul>
3	Problèmes modérés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains problèmes modérés nécessitent l’attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) : <ul style="list-style-type: none"> <li>– faiblesses en matière de contrôle, mais l’exposition au risque est limitée, car la probabilité d’occurrence du risque n’est pas élevée;</li> <li>– faiblesses en matière de contrôle, mais l’exposition au risque est limitée, car l’incidence du risque n’est pas élevée.</li> </ul> </li> </ul>
4	Améliorations importantes requises	<p>Il est nécessaire d’apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– des redressements financiers s’imposent à l’égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;</li> <li>– les défaillances des contrôles posent un risque grave;</li> <li>– des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul> <p>Remarque : Chaque critère d’audit qui est classé « 4 » doit immédiatement être communiqué au DPV et au DG concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives.</p>



Ce qui suit sont les critères d'audit et des exemples de preuves ou d'observations clés qui ont été analysés et qui ont servi à tirer des conclusions.

<b>Objectif de l'audit :</b> L'audit a pour objectif de fournir l'assurance que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles de la planification d'affaires intégrée sont efficaces et appropriés.			
<b>Critères</b>	<b>Critères d'audit</b>	<b>Conclusion</b>	<b>Preuves/observations clés</b>
<b>Gouvernance</b>			
1.1	Des objectifs et des résultats opérationnels clairs, définis et mesurables ont été établis pour la planification d'affaires intégrée, et les plans opérationnels pour la planification d'affaires intégrée visent la réalisation d'objectifs stratégiques.	3	<p><b>Surveillance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La surveillance de la planification d'affaires intégrée et du plan d'affaires intégré est assurée par le SMA PSPAM, par la haute direction de la DPS et par le CPIMRE et le Comité exécutif.</li> </ul> <p><b>Mandats/objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de mandat ni d'objectifs officiels rédigés pour la planification d'affaires intégrée.</li> <li>Les personnes interrogées ont indiqué que la planification d'affaires intégrée est une pratique de longue date à PCH et que son but est bien connu.</li> </ul> <p><b>Assurance de la qualité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La DPS reconnaît qu'il n'y a pas de mécanisme officiel d'assurance de la qualité pour les processus de planification d'affaires intégrée.</li> <li>Le personnel de la DPS peut, de façon ponctuelle, valider les renseignements liés à la planification d'affaires intégrée.</li> <li>La DPS se fonde sur l'approbation du gabarit par les directions générales, les secteurs et les rapports directs.</li> <li>Les résultats finaux du processus de planification d'affaires intégrée de PCH sont remis au CPIMRE et au Comité exécutif pour examen et approbation.</li> </ul>
1.2	L'autorité, les	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mandats et les comptes</li> </ul>

**Objectif de l'audit :** L'audit a pour objectif de fournir l'assurance que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles de la planification d'affaires intégrée sont efficaces et appropriés.

Critères	Critères d'audit	Conclusion	Preuves/observations clés
	responsabilités et l'imputabilité pour les processus et les résultats de la planification d'affaires intégrée ont été clairement établies et communiquées.		<p>rendus des réunions du CPIMRE et du Comité exécutif se rapportent directement aux attentes, aux responsabilités et aux engagements des comités en ce qui a trait à la planification d'affaires intégrée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les responsabilités et les attentes en matière de rendement liées à la planification d'affaires intégrée sont définies dans les EGR du personnel concerné à la DPS.</li> <li>• Les processus et les produits de planification d'affaires intégrée à la DPS sont examinés et approuvés par le SMA, PSPAM et par le CPIMRE et le Comité exécutif.</li> </ul>
<b>Gestion des risques</b>			
2.1	La DPS dispose d'un cadre de gestion des risques officiel, approuvé et communiqué qui permet l'identification, l'évaluation et la gestion des risques des processus et des résultats de la planification d'affaires intégrée.	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques liés à la DPPRS sont identifiés dans la présentation de la planification d'affaires intégrée de la Direction générale, et cette dernière traite des risques liés à la planification d'affaires intégrée au sein de la DPS.</li> </ul>
<b>Contrôles</b>			
3.1	Des outils et des mécanismes sont en place pour garantir que les processus de la planification d'affaires intégrée sont exhaustifs et à jour et que les produits de la planification d'affaires intégrée sont bien soutenus, bien compris et utilisés.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des outils et des séances d'information ont été offerts aux secteurs, aux directions générales et aux rapports directs afin de soutenir la planification d'affaires intégrée.</li> <li>• La DPS fournit un gabarit détaillé pour la présentation des renseignements liés à la planification d'affaires intégrée.</li> </ul>
3.2	Des processus et des structures sont en place pour mesurer, évaluer et	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le groupe de travail souhaite une meilleure surveillance des activités de la planification</li> </ul>

**Objectif de l'audit :** L'audit a pour objectif de fournir l'assurance que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles de la planification d'affaires intégrée sont efficaces et appropriés.

<b>Critères</b>	<b>Critères d'audit</b>	<b>Conclusion</b>	<b>Preuves/observations clés</b>
	aborder le rendement de la planification d'affaires intégrée par rapport à des objectifs clairs.		d'affaires intégrée ainsi que de son agenda.

## Annexe B – Plan d'action de la direction

Plan d'action de la direction		Audit de la planification d'affaires intégrée	
Recommandations	Évaluation et mesures de la gestion	Responsable	Échéance
<b>Gouvernance : Des objectifs et des résultats opérationnels pour la planification d'affaires intégrée.</b>			
<p><b>Recommandation 1.1 :</b> Le Directeur, DPS devrait élaborer et communiquer un énoncé officiel du mandat, de l'orientation stratégique et des résultats mesurables pour la planification d'affaires intégrée.</p>	<p>D'accord. Le Directeur, DPS préparera une déclaration qui établit officiellement le mandat, l'orientation stratégique et les résultats attendus de la planification d'affaires intégrée à PCH et la communiquera.</p>	<p>Directeur, DPS  Aval du : CPIMRE  Approbation par le Comité exécutif</p>	<p>Août 2015</p>
<p><b>Recommandation 1.2 :</b> Le Directeur, DPS devrait évaluer la nécessité de se doter d'un plan d'affaires intégré exhaustif du Ministère et faire rapport à ce sujet, ainsi que déterminer les composantes et les avantages d'un tel plan.</p>	<p>D'accord. Le Directeur, DPS réalisera une évaluation qui tient compte des résultats du CRG 2014-2015 de PCH et de l'ensemble du gouvernement. La Direction consultera un échantillon de ministères ayant des plans d'affaires intégrés et d'autres n'en ayant pas ainsi que des membres de la communauté de la planification au sein de PCH. Le Directeur, DPS rendra compte des conclusions de son évaluation au Comité exécutif et formulera des recommandations d'améliorations à apporter à l'approche de PCH.</p>	<p>Directeur, DPS  Aval du : CPIMRE  Approbation par le Comité exécutif</p>	<p>Octobre 2015</p>
<p><b>Recommandation 2 :</b> Le Directeur, DPS devrait rendre officielle et documenter l'approche en matière d'assurance de la qualité pour la planification d'affaires intégrée.</p>	<p>D'accord. Le Directeur, DPS examinera son approche d'assurance de la qualité actuelle qui est non documentée et la décrira dans un document, officialisant ainsi cette pratique pour la planification d'affaires intégrée sein de la Direction.</p>	<p>Directeur, DPS</p>	<p>Septembre 2015</p>