



Rapport final

2009-724

Vérification de la gouvernance à TPSGC: comités supérieurs

3 novembre 2011

Bureau de la vérification et de l'évaluation



TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS.....	i
INTRODUCTION	1
OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....	4
ÉNONCÉ D'ASSURANCE	5
OBSERVATIONS	5
FONCTIONNEMENT DES COMITÉS	5
La structure des comités supérieurs s'harmonise bien avec le mandat et les objectifs du Ministère	5
Les membres des comités ne s'acquittent pas de leurs rôles de façon constante.....	6
Renseignements parfois insuffisants pour appuyer la prise de décisions	9
Les membres des comités sont préoccupés par l'orientation des points à l'ordre du jour	10
SÉCRÉTARIATS DES COMITÉS	11
Les secrétariats des comités fournissent un appui adéquat	11
Les membres ne reçoivent pas toujours l'information en temps opportun en vue des réunions.....	12
Des efforts visant à améliorer le fonctionnement des comités sont déployés.....	14
CONCLUSION.....	15
RÉPONSE DE LA GESTION	16
RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION DE LA GESTION.....	16
À PROPOS DE LA VÉRIFICATION.....	19

POINTS SAILLANTS

Objet

- i. Aux fins de la présente vérification, la gouvernance est définie comme une combinaison de processus mis en place par la direction afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités du Ministère en vue d'assurer une orientation stratégique et des plans opérationnels efficaces, de bien appuyer le ministre et le Parlement, et d'obtenir des résultats. La gouvernance est essentielle à l'atteinte de l'objectif et à l'exécution du mandat de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Lorsque la gouvernance est exercée adéquatement, les organisations sont davantage en mesure d'atteindre leurs objectifs en prenant des décisions éclairées fondées sur une orientation stratégique bien définie.
- ii. La structure des comités supérieurs à TPSGC consiste en un mécanisme permettant d'exercer la gouvernance par l'entremise des fonctions de surveillance qui y sont intégrées. Cette structure comprend dix comités présidés par le sous-ministre ou le sous-ministre délégué, qui donnent l'orientation au Ministère dans le cadre de l'exécution de sa mission et de l'atteinte de son objectif. Voici ces dix comités : Réunion du ministre et du sous-ministre, Comité de gestion du sous-ministre, Séances d'information de la haute direction, Comité de planification stratégique du sous-ministre, Comité de vérification et d'évaluation, Comité de prestation des services, Comité des affaires opérationnelles, la rencontre Coup d'œil sur le proche avenir avec le Cabinet du ministre, Comité national de consultation patronale-syndicale avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (Syndicat des Services gouvernementaux) et Comité national de consultation patronale-syndicale avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada/Association canadienne des agents financiers/Association canadienne des employés professionnels. Le fonctionnement de ces comités repose sur un mandat, et la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques, la Direction générale de la surveillance et la Direction générale des ressources humaines en assurent le secrétariat.
- iii. Dans le cadre de la présente mission de vérification, nous avons examiné si la structure des comités correspondait au mandat et à l'objectif du Ministère. Nous avons analysé le degré de compréhension et d'exécution des rôles et responsabilités des membres de comité. Nous avons également révisé et examiné le type, la qualité et la présentation en temps opportun des renseignements fournis aux membres à chaque réunion de comité tenue durant la période examinée.
- iv. Le Comité de vérification et d'évaluation est l'un des dix comités qui sont présidés par le sous-ministre ou le sous-ministre délégué. Cependant, étant donné que la vérification de suivi du Bureau du vérificateur général portant sur la vérification interne comportait un examen des comités de vérification des ministères, et compte tenu du faible niveau de risque et du conflit d'intérêts potentiel engendré par le fait

que notre bureau vérifierait son propre comité, nous avons déterminé que le Comité de vérification et d'évaluation serait exclu de la présente vérification.

- v. Dans le cadre de la mission, nous avons également examiné les risques associés à la réunion du ministre et du sous-ministre et à la rencontre Coup d'œil sur le proche avenir avec le Cabinet du ministre. Cet examen a permis de conclure que ces deux comités présentaient des risques faibles. Lors de nos travaux d'examen détaillé, nous avons examiné le rôle de ces comités dans la structure des comités. Cependant, nous n'avons pas examiné en détail leur fonctionnement comme dans le cas des autres comités qui ont été sélectionnés aux fins de la vérification.

Pertinence

- vi. La gouvernance est essentielle à la réalisation de l'objectif et du mandat de TPSGC. La saine gouvernance n'est pas une fin en soi. Elle est importante car, si elle est exercée adéquatement, les organisations sont davantage en mesure d'atteindre leurs objectifs en prenant des décisions éclairées, fondées sur une orientation stratégique bien définie. Cependant, la mauvaise gouvernance peut nuire au rendement d'une organisation. La saine gouvernance est essentielle à TPSGC puisqu'elle fournit un cadre à l'intérieur duquel le Ministère peut fonctionner efficacement. En faisant preuve de diligence raisonnable, la saine gouvernance influe sur la confiance de la population envers la capacité et l'intégrité du ministère, de même que sur le degré de satisfaction des employés.
- vii. Conformément au Cadre de responsabilisation de gestion, les sous-ministres sont évalués relativement au système de prise de décisions intégré du Ministère qui lui permet d'affecter ses ressources aux bonnes priorités, d'harmoniser les activités et les résultats et de gérer la reddition de comptes. Afin d'assurer le respect de ces éléments et de veiller à une gouvernance adéquate et efficace au sein du gouvernement fédéral, les dirigeants principaux de la vérification sont tenus, en vertu de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor, d'évaluer les processus de gouvernance de leur organisation et d'en faire rapport tous les ans.

Constatations

- viii. Nous avons constaté qu'en se basant sur les critères identifiés et convenus, la structure des comités supérieurs opère efficacement.
- ix. Nous n'avons décelé aucun écart sur le plan de la surveillance entre la structure des comités ainsi que le mandat et les objectifs du Ministère. La Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques et la Direction générale des ressources humaines fournissent un appui adéquat aux comités de gouvernance du Ministère qui ont été examinés. Bien que nous n'ayons décelé aucun problème structurel sur le plan de la composition des comités, les améliorations suivantes devraient être apportées:

- La présence et la participation aux réunions des comités devraient être régulières et conformes aux rôles et aux responsabilités des membres;
- L'information doit comprendre, de façon constante, des renseignements clés pour faciliter la prise de décision éclairée, comme des données sur les risques, les options et les coûts ainsi que des commentaires des intervenants externes;
- Les points inscrits à l'ordre du jour des réunions doivent être réorientés afin d'assurer un équilibre entre les enjeux fonctionnels/opérationnels et les problèmes horizontaux.

Réponse de la gestion

- x. La direction reconnaît que les constatations du rapport sont justes et exactes en ce qui concerne le fonctionnement des comités supérieurs du Ministère durant la période visée par la vérification.
- xi. La Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques prendra des mesures à la suite des deux recommandations, dans lesquelles elle est désignée comme bureau de première responsabilité dans la vérification, en mettant en œuvre le plan d'action de la gestion ci-joint.
- xii. La Direction générale des ressources humaines prendra des mesures à la suite de la recommandation, dans laquelle elle est désignée comme bureau de première responsabilité dans la vérification, en mettant en œuvre le plan d'action de la gestion ci-joint.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques, en consultation avec le sous-ministre, le sous-ministre délégué et les membres des comités, devrait veiller à ce qui suit :

- Encourager et favoriser la participation et la contribution des membres;
- Assurer l'équilibre entre les enjeux ministériels et les enjeux opérationnels et fonctionnels qui sont inscrits à l'ordre du jour des réunions.

Plan d'action de la gestion 1.1 : Le 12 septembre 2011, on a appliqué des mesures visant à améliorer la participation. Le bureau du sous-ministre a envoyé un message pour informer les membres qu'on n'accepterait plus de remplaçants aux réunions de la haute direction (Comité de gestion du sous-ministre, Séances d'information de la haute direction, Comité des affaires opérationnelles et Comité de prestation des services) sauf avec l'autorisation préalable du sous-ministre ou du sous-ministre délégué. La procédure a été modifiée en conséquence et elle est transmise chaque semaine aux directions générales.

La Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques (DGSMPS) vérifiera la présence des SMA aux principales réunions de la haute direction pendant six mois, puis présentera les résultats au sous-ministre et au

sous-ministre délégué. La DGSMPS déterminera par la suite si d'autres mesures sont nécessaires pour régler la question.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Dans le cadre du *troisième examen annuel de la gouvernance*, les membres ont recommandé de modifier le Comité des affaires opérationnelles afin d'assurer un meilleur équilibre entre les enjeux ministériels et les enjeux fonctionnels. Le 24 octobre 2011, on a présenté au Comité de gestion du sous-ministre un exposé comportant certaines options. Le Comité de gestion du sous-ministre a décidé qu'il faudrait revoir le mandat du Comité des affaires opérationnelles afin de réduire la portée des sujets qui lui sont présentés, et ce, dans le but d'assurer un équilibre entre les besoins de secteurs d'activité et les besoins ministériels. Ces mesures vont répondre à beaucoup des problèmes liés à la participation.

Recommandation 2 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques devrait, avec les membres des comités :

- Revoir les exigences quant au contenu des documents de discussion afin de faciliter le processus de prise de décision - entre autres des données sur les risques, les coûts et les options ainsi que des commentaires des intervenants externes;
- Définir les responsabilités pour veiller à ce que les documents de discussion respectent les exigences en matière de contenu; et
- Réévaluer et mettre à jour les délais pour la présentation et la communication des documents d'information aux membres des comités, et veiller à ce qu'ils soient respectés.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Élaborer un gabarit pour les directions générales qui préparent des exposés au Comité de gestion du sous-ministre en vue d'obtenir une décision afin qu'elles tiennent systématiquement compte des éléments suivants : les risques, les répercussions sur le plan des ressources humaines et financières, la consultation d'intervenants du Ministère et de l'extérieur, et les liens avec les priorités de TPSGC. Elles devront aussi se servir du gabarit pour préciser les résultats qu'elles attendent de la présentation des exposés.

Recommandation 3 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait :

- Collaborer avec les membres du comité et les agents négociateurs, pour renouveler, mettre en œuvre et surveiller la collecte et la distribution des documents de réunions et des mesures de suivi afin de s'assurer du respect des exigences.

Plan d'action de la gestion 3.1 : Consulter les membres du comité, y compris les agents de négociation, afin d'établir des processus adoptés d'un commun accord pour la collecte et la distribution des documents de réunion. Cela comprendra les renseignements exigés pour la présentation des points à l'ordre du jour des

réunions du Comité national de consultation patronale-syndicale (CNCPS) ainsi que pour l'établissement des échéanciers de présentation des renseignements.

Plan d'action de la gestion 3.2 : Communiquer périodiquement les exigences et les processus convenus à tous les membres du comité.

Plan d'action de la gestion 3.3 : Utiliser une liste de contrôle du CNCPS à jour en vue des réunions afin de fournir des échéanciers précis, ainsi qu'une liste de toutes les mesures à prendre avant, pendant et après les réunions du CNCPS. La liste de contrôle indiquera les mesures de suivi exigées qui sont consignées dans le procès-verbal, ainsi que le responsable et les échéanciers qui sont sous le contrôle du Ministère. La liste de contrôle à jour sera utilisée pour vérifier si les processus et les exigences convenus sont respectés. Cela sera réalisé de concert avec les agents négociateurs et le Ministère, afin d'accroître la collaboration entre les deux parties.

Plan d'action de la gestion 3.4 : Indiquer les mesures de suivi dans un document distinct et surveiller l'exécution de celles-ci par les Relations de travail.

INTRODUCTION

1. Aux fins de la présente vérification, la gouvernance est définie comme une combinaison de processus mis en place par la direction afin d'informer, de diriger, de gérer et de surveiller les activités du Ministère en vue d'assurer une orientation stratégique et des plans opérationnels efficaces, de bien appuyer le ministre et le Parlement, et d'obtenir des résultats. La gouvernance est essentielle à l'atteinte de l'objectif et à l'exécution du mandat de TPSGC. Lorsque la gouvernance est exercée adéquatement, les organisations sont davantage en mesure d'atteindre leurs objectifs en prenant des décisions éclairées fondées sur une orientation stratégique bien définie.
2. TPSGC a pour mandat de soutenir les activités quotidiennes du gouvernement du Canada à servir la population canadienne. Il agit entre autres en tant que principal banquier, comptable, acheteur central, spécialiste de la traduction, gestionnaire des biens immobiliers et instrument d'accès aux services en direct du gouvernement.
3. Le Ministère compte plus de 14 000 employés répartis dans 19 directions générales et organismes de service spécial au Canada, qui traitent de divers programmes en vue d'appuyer la prestation des services aux autres ministères du gouvernement et à la population canadienne. Étant donné la taille et la portée des activités du Ministère, TPSGC doit avoir une gouvernance efficace afin d'exécuter son mandat et atteindre son objectif consistant à offrir des services et des programmes centralisés de grande qualité qui assurent une saine gestion au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins des programmes des institutions fédérales. Une structure de gouvernance centrale composée de dix comités supérieurs qui assure la surveillance horizontale des activités du Ministère permet d'accroître l'efficacité de TPSGC dans ces secteurs d'activité.
4. Dans le but de mieux s'acquitter de ses responsabilités, TPSGC a restructuré ses comités supérieurs de gouvernance en 2009. À la suite de cette restructuration, il y a maintenant cinq comités supérieurs, au lieu de six, qui sont présidés par le sous-ministre. Le soutien du secrétariat pour ces comités est assuré par la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques (DGSMP), et par le Bureau de la vérification et de l'évaluation de la Direction générale de la surveillance.
 - **Réunion du ministre et du sous-ministre (DGSMP)** : (examen plus approfondi non effectué) –fournit au ministre des renseignements sur les enjeux présentant un intérêt particulier et lui présente les points nécessitant une décision;
 - **Comité de gestion du sous-ministre (DGSMP)** : s'intéresse principalement à l'orientation stratégique, à la gestion, aux finances et aux ressources humaines. Chargé des dossiers de gestion fondamentaux, il veille à ce que notre travail reflète notre vision et notre mission ainsi que nos priorités opérationnelles. Ce groupe surveille et évalue également le rendement et contribue à ce que le

Ministère demeure réceptif aux changements apportés aux politiques et aux orientations gouvernementales globales;

- **Séances d'information de la haute direction (DGSMPs)** : permettent au sous-ministre d'informer, toutes les semaines, les membres de la haute direction des faits nouveaux et aux chefs des directions générales de renseigner leurs collègues sur des points et des projets existants et nouveaux;
- **Comité de planification stratégique du sous-ministre (DGSMPs)** : tient des réunions trimestrielles pour examiner des éléments de la vue d'ensemble à long terme et joue un rôle important dans la planification stratégique, comme son nom l'indique;
- **Comité de vérification et d'évaluation (Bureau de la vérification et de l'évaluation)** : (non inclus dans la vérification) fournit des conseils objectifs et formule des recommandations au sous-ministre concernant le caractère suffisant, la qualité et les résultats des rapports en matière d'assurance en ce qui a trait à la pertinence et au fonctionnement des cadres et des processus de gestion des risques, de contrôle de gouvernance et des processus du Ministère (y compris les systèmes de reddition de compte et de vérification).

5. De plus, cinq de ces dix comités supérieurs sont présidés par le sous-ministre délégué et appuyés par la DGSMPs et la Direction générale des ressources humaines :

- **Comité de prestation des services (DGSMPs)** : s'intéresse aux enjeux clés touchant la gestion et la prestation des services aux clients, les stratégies et les plans de mobilisation des clients ainsi que la prestation de services de qualité;
- **Comité des affaires opérationnelles (DGSMPs)** : principale tribune permettant d'obtenir auprès des chefs des directions générales, des renseignements sur les principaux projets et initiatives, et de surveiller les progrès réalisés à l'égard des priorités et des orientations du Ministère. Ce comité permet à tous les secteurs d'activité et à leurs comités de gouvernance de faire le point et d'aborder les besoins opérationnels et stratégiques des secteurs d'activité, au besoin.
- **Rencontre Coup d'œil sur le proche avenir avec le Cabinet du ministre (DGSMPs)** : (examen plus approfondi non effectué) - permet d'examiner les activités des semaines à venir avec le Cabinet du ministre et de planifier le programme d'activités du ministre avec les hauts fonctionnaires du Ministère;
- **Comité national de consultation patronale-syndicale avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (Syndicat des services gouvernementaux) (DGRH)** : comité mixte qui sert de tribune pour les consultations significatives entre les parties patronale et syndicale;
- **Comité national de consultation patronale-syndicale avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada/Association canadienne des agents financiers/Association canadienne des employés professionnels** : sert de tribune pour la discussion de questions stratégiques ayant une incidence sur l'ensemble du Ministère entre les représentants de la partie patronale et de la partie syndicale (consultation) sur divers sujets.

6. Le Groupe de la gouvernance stratégique et des affaires intergouvernementales, au sein de la DGSMPs, assure la fonction de secrétariat pour tous les comités appuyés par la DGSMPs, à l'exception du Comité des affaires opérationnelles, qui est servi conjointement par le Groupe de la gouvernance stratégique et des affaires intergouvernementales et le Secteur des politiques et de la planification stratégique (au sein de la DGSMPs). Les Relations de travail, au sein de la DGRH, exécutent la fonction de secrétariat pour les comités appuyés par la DGRH.
7. À l'appui de la structure des comités supérieurs mentionnés précédemment, un certain nombre de sous-comités sont présidés par des chefs de directions générales, dont les comités des finances, des ressources humaines, des systèmes et des technologies de l'information. Ces comités représentent un niveau final d'examen, de recommandation et d'acceptation d'éléments de discussion ou de décision avant la présentation à un comité présidé par un sous-ministre ou un sous-ministre délégué, aux fins d'approbation.
8. Conformément au Cadre de responsabilisation de gestion, du Secrétariat du Conseil du Trésor, les sous-ministres sont évalués relativement au système de prise de décisions intégré du Ministère qui lui permet d'affecter ses ressources aux bonnes priorités, d'harmoniser les activités et les résultats et de gérer la reddition de comptes. De plus, on s'attend à ce que tous les niveaux de gestion au sein du Ministère mettent en œuvre le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) dans leurs activités. Afin d'assurer le respect de ces éléments et de veiller à une gouvernance adéquate et efficace au sein du gouvernement fédéral, les dirigeants principaux de la vérification sont tenus, en vertu de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor, d'évaluer les processus de gestion de leur organisation et d'en faire rapport tous les ans.
9. De plus, dans le CRG, la reddition de comptes constitue un élément attendu de saine gestion. Deux critères permettant d'évaluer cet élément sont la surveillance de la gestion du rendement et l'examen périodique par le comité de direction et l'harmonisation des engagements personnels et ministériels. Les critères laissent supposer que la gestion devrait systématiquement fournir son expertise fonctionnelle particulière, et exécuter ses responsabilités en tant que leader ministériel. Par conséquent, on s'attend à ce que les membres des comités exécutent leurs rôles de leaders fonctionnels et leaders ministériels, et participent aux activités de surveillance de la structure des comités.
10. Les membres des comités supérieurs évalués dans le cadre de la présente vérification sont des chefs de directions générales, qui sont responsables d'assurer le leadership fonctionnel et ministériel. Le leadership fonctionnel découle de leurs responsabilités relativement à leurs secteurs respectifs en tant que chefs de directions générales. Le leadership ministériel est un élément du rôle que jouent les chefs de directions générales dans le cadre de l'exécution du mandat et de l'atteinte de l'objectif du

Ministère. Les membres qui exercent ces rôles assurent collectivement l'orientation du Ministère pour le compte de leurs secteurs fonctionnels et des intervenants.

OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

11. La présente vérification interne avait pour objectif de déterminer si la structure des comités ministériels supérieurs fonctionne efficacement.
12. Les critères utilisés pour examiner l'efficacité de la structure fonctionnelle des comités qui ont été examinés dans le cadre de la présente vérification étaient les suivants :
 - La structure des comités ministériels s'harmonise bien avec le mandat et les objectifs du Ministère;
 - Il existe un processus officiel permettant de définir, de décrire, d'assigner et de communiquer les rôles et les responsabilités des comités ministériels;
 - Il existe des outils permettant de fournir de l'information de qualité et en temps opportun aux comités supérieurs de sorte que ces derniers puissent prendre des décisions éclairées.
13. La vérification était axée sur les comités présidés par le sous-ministre et le sous-ministre délégué qui se sont réunis durant la période allant de janvier à août 2010. Un examen limité de la réunion du ministre et du sous-ministre, de la rencontre Coup d'œil sur le proche avenir avec le Cabinet du ministre et du Comité de vérification et d'évaluation, qui n'était pas inclus dans la vérification, a été effectué. L'efficacité du fonctionnement des comités a été examinée au cours de la période visée. La vérification n'a pas examiné les décisions des comités.
14. Pour obtenir des renseignements sur l'efficacité du fonctionnement des comités, nous avons demandé aux membres de remplir un questionnaire d'auto-évaluation qui visait à obtenir leurs points de vue sur la structure actuelle des comités en ce qui concerne les éléments suivants :
 - Harmonisation avec les objectifs et le mandat du Ministère;
 - Rôles et responsabilités des comités supérieurs du Ministère;
 - Outils disponibles qui permettent de fournir de l'information de qualité et en temps opportun aux principaux comités ministériels de sorte que ces derniers puissent prendre des décisions éclairées.
15. Nous avons également mené des entrevues auprès de certains membres de comités pour vérifier les résultats du questionnaire d'auto-évaluation, ainsi que pour obtenir des commentaires supplémentaires et de la rétroaction. De plus, nous avons procédé à l'examen et à l'analyse de dossiers liés aux réunions des comités et de l'appui fourni aux membres. En outre, l'équipe de vérification a assisté à plusieurs réunions de comités afin d'observer comment ils fonctionnent.

16. De plus amples renseignements sur l'objectif, l'étendue, l'approche et les critères de vérification sont fournis dans la partie intitulée « À propos de la vérification » qui se trouve à la fin du présent rapport.

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

17. Cette vérification a été menée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.
18. Des procédures de vérification interne appropriées et suffisantes ont été suivies, et des éléments de preuve ont été recueillis pour appuyer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport de vérification et pour fournir une assurance suffisante en matière de vérification. Les constatations et les conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors avec les critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions ne valent que pour les secrétariats et les comités examinés ainsi que pour l'étendue et la période couverte par la vérification.

OBSERVATIONS

FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

La structure des comités supérieurs s'harmonise bien avec le mandat et les objectifs du Ministère

19. La structure des comités supérieurs au sein de TPSGC regroupe dix comités supérieurs présidés par le sous-ministre ou le sous-ministre délégué. Ces comités assurent la surveillance des aspects suivants des activités ministérielles : gestion financière, ressources humaines et planification stratégique; activités d'affaires et prestation des services; processus relatifs aux risques, aux contrôles et à la gouvernance. Grâce à ces activités de surveillance, la structure des comités supérieurs guide le Ministère dans la prestation de son mandat et l'atteinte de son objectif.
20. La gouvernance efficace au sein de TPSGC est fondée sur le fonctionnement des comités qui aident à orienter le Ministère et à conseiller le sous-ministre et le sous-ministre délégué. Lorsque ces comités fonctionnent de façon efficace, il en découle pour le Ministère la cohérence interne, la discipline ministérielle et l'harmonisation des résultats visés. Cette optique vient guider l'orientation stratégique efficace, le soutien au ministre et au Parlement et l'atteinte des résultats visés.
21. Au cours de la vérification, nous avons cherché à faire le rapprochement entre la structure des comités et le mandat et l'objectif du Ministère. Nous nous attendions à ce qu'un comité soit en place pour surveiller les activités liées à chacun des rôles définis dans le mandat du Ministère, et que le comité en question soit formé de

chefs de directions générales chargés d'assumer ces rôles. Dans l'ensemble, la structure des comités devrait offrir au Ministère l'orientation et la surveillance nécessaires.

22. Au cours de notre analyse, nous n'avons décelé aucun écart entre la structure des comités et le mandat et l'objectif du Ministère. Lors de l'auto-évaluation, les membres des comités ont répondu de façon généralement positive à l'énoncé «Les comités sont organisés en vue de couvrir les objectifs et les mandats ministériels». Les réponses ont été confirmées au cours d'entretiens de suivi auprès de certains chefs de directions générales.
23. En outre, nous avons analysé le mandat et la composition des comités en fonction du mandat et de l'objectif du Ministère. TPSGC a six grands rôles : il est le principal banquier, comptable, acheteur central, spécialiste de la traduction, gestionnaire de biens immobiliers et instrument d'accès aux services en direct du gouvernement. Chacun de ces rôles est administré par une direction générale agissant comme bureau de première responsabilité ou de seconde responsabilité. En qualité de membres des comités supérieurs, les chefs de directions générales s'assurent de respecter les rôles qui leur sont confiés au sein de tous les comités, ce qui leur permet de veiller à ce que le mandat du Ministère soit respecté à l'intérieur de la structure des comités. Conformément aux mandats des comités, ceux-ci favorisent la surveillance des rôles de TPSGC (c'est le cas notamment du Comité des affaires opérationnelles et du Comité de prestation des services). Il est plus probable que le Ministère soit en mesure d'atteindre son objectif si les activités liées aux rôles de TPSGC font l'objet de discussions au cours des réunions des comités.
24. Nous avons constaté que la structure des comités de TPSGC permet de surveiller les opérations du Ministère dans son ensemble et qu'elle est conçue de façon à veiller à ce que le Ministère puisse respecter son mandat et atteindre son objectif.

Les membres des comités ne s'acquittent pas de leurs rôles de façon constante

25. En qualité de membres des comités, les chefs de directions générales doivent assumer deux rôles; l'un à titre de leaders fonctionnels et l'autre à titre de leaders ministériels. Les membres des comités acquièrent les habiletés requises pour assumer ces rôles à même leurs expériences. Bien que ces rôles décrivent les raisons pour lesquelles les membres devraient assister aux réunions et de quelle façon leur expérience les aidera à s'acquitter de leurs rôles, les membres doivent assister régulièrement aux réunions et y participer activement. Lorsque les bons membres possédant les bonnes connaissances se penchent sur les bons dossiers et, en fin de compte, ils prennent des décisions en fonction de leurs rôles et responsabilités, les comités deviennent des tribunes appropriées grâce auxquelles il est possible de définir, d'établir et de guider l'orientation stratégique de TPSGC.
26. Nous nous attendions à ce qu'ensemble, les membres des comités disposent de l'expérience et des qualifications professionnelles requises pour appuyer leur double

rôle ainsi que le processus de prise de décisions. Nous nous attendions qu'au moins un membre des comités traitant de questions financières possède un titre professionnel comptable lui permettant de lire et de comprendre les états financiers de base ainsi que de poser des questions d'enquête pertinentes sur les renseignements financiers qu'ils contiennent. De plus, nous nous attendions à ce que les membres connaissent et exercent leurs rôles de leaders fonctionnels et de leaders ministériels en matière de prise de décisions, qu'ils assistent régulièrement aux réunions et qu'ils fassent part de leur point de vue fonctionnel et ministériel sur les points de discussion.

27. Au cours de notre examen, nous avons remarqué que les membres des comités possédaient, globalement, l'expérience et les titres de compétences nécessaires pour appuyer la prise de décisions. Les personnes interrogées ont également indiqué que les membres des comités possédaient un ensemble de compétences et d'études leur permettant d'accomplir de façon efficace leurs rôles en qualité de leaders ministériels.
28. Au cours de notre examen des mandats, nous avons remarqué que les rôles des membres n'étaient pas définis de façon constante pour les comités supérieurs. Toutefois, les commentaires formulés par les membres des comités dans le questionnaire d'auto-évaluation démontrent que la majorité des membres connaissent et comprennent leurs rôles. De plus, les résultats des auto-évaluations ont été confirmés au cours des entrevues de suivi.
29. Bien que les personnes interrogées aient indiqué que les membres possédaient les connaissances nécessaires pour s'acquitter de leur rôle ministériel, elles se sont dites préoccupées par la participation des membres. Les préoccupations exprimées portaient notamment sur l'absence des membres principaux (c'est-à-dire les chefs de directions générales) et la participation limitée des remplaçants. Les membres que nous avons interrogés s'attendaient à ce que les remplaçants forment des commentaires et participent aux réunions comme s'ils étaient des membres principaux, favorisant ainsi plus de discussions selon une optique ministérielle. De plus, les personnes interrogées ont indiqué qu'en général, les membres doivent remplir plus souvent leurs responsabilités à titre de leaders ministériels. En outre, nous avons observé au cours des réunions – et nous l'avons remarqué également au cours des entrevues – qu'une certaine période de temps est allouée pour un tour de table au sujet de chaque point à l'ordre du jour; toutefois, à moins qu'un point à l'ordre du jour touche directement les membres d'une direction générale ou d'une région précise, ou qu'un membre du comité soit directement invité à faire part de son point de vue, les membres ne font généralement pas part du point de vue de leur organisation sur les points de discussion.
30. À la suite de l'analyse des comptes rendus des décisions pour le mois de juin 2010, l'équipe de vérification a examiné la présence des membres principaux aux réunions de comités. Les résultats étaient positifs puisqu'il y avait plusieurs réunions auxquelles la majorité des membres des comités étaient présents. Pour trois des

quatre comités de gestion du sous-ministre que nous avons examiné, en moyenne, 81% des membres principaux étaient présents. Pour chacune des séances d'information de la haute direction que nous avons examinée, en moyenne, 80% des membres principaux étaient présents. Pour les comités de consultation patronale-syndicale AFPC/SSG, 71% des membres principaux étaient présents. De plus, il n'y avait qu'un seul membre principal qui n'était pas présent à la réunion du Comité de planification stratégique du sous-ministre.

31. À l'inverse, nous avons identifié des problèmes reliés aux présences des membres aux réunions de comités. Aucun représentant régional n'était présent aux réunions du Comité des affaires opérationnelles pendant la période faisant l'objet de l'examen. En moyenne, 63 % des membres principaux étaient absents des réunions du Comité des affaires opérationnelles au cours de la période visée par notre vérification; et 47 % d'entre eux ont envoyé des remplaçants. Dans le cas du Comité de prestation des services, 50 % des membres principaux étaient absents, et seulement 54 % d'entre eux ont envoyé des remplaçants. Pour ce qui est des consultations patronales-syndicales avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, 63 % des membres principaux étaient absents des réunions, et seulement 50 % d'entre eux ont envoyé des remplaçants. De plus, lorsque les chefs de directions générales ont été convoqués à une réunion du Comité de gestion du sous-ministre, en juin 2010, pour traiter des finances, 38 % des membres principaux ne s'y sont pas présentés, et seulement 11 % d'entre eux avaient envoyé des remplaçants.
32. L'équipe de vérification a pris en considération l'absence des membres principaux, et par conséquent, ces statistiques incluent les chefs de directions générales par intérim. En moyenne, un chef de direction générale passe environ 7 heures par semaine à assister à des réunions qui sont présidées par le sous-ministre et le sous-ministre délégué. Les chefs de directions générales, selon les comités desquels ils sont membres, peuvent aussi consacrer de 6 à 12 heures par semaine à assister à diverses réunions de comités au niveau de la direction générale et de comités interministériels. Ces heures ne comprennent pas les séances d'information qui précèdent les réunions auxquelles ils doivent assister, ainsi que les activités de suivi reliées aux affaires du comité.
33. Les membres des comités exercent de façon uniforme leur rôle à titre de leaders fonctionnels et de leaders ministériels lorsqu'ils font part de leurs points de vue à l'égard de ces deux éléments au cours des discussions et au moment de prendre des décisions; ce qui apporte une valeur ajoutée au Ministère. Avec leurs connaissances et expérience fonctionnelles et ministérielles, les membres prennent en considération toutes les questions possibles lors des discussions et des décisions des comités. En pratiquant les rôles de leader ministériel et fonctionnel, une surveillance ministérielle plus vaste assurera que les enjeux horizontaux sont pris en considération.

Renseignements parfois insuffisants pour appuyer la prise de décisions

34. La documentation à l'appui des points à l'ordre du jour comprend des renseignements généraux et le contexte, et elle permet aux membres des comités d'avoir une vue d'ensemble du point à l'ordre du jour qui fera l'objet de discussions ou d'une décision. En obtenant les renseignements pertinents avant les réunions, les membres des comités peuvent se préparer en conséquence afin de participer de façon fructueuse aux discussions et aux délibérations. Bien que cette information puisse faire l'objet de discussions approfondies et d'un examen détaillé au sein de comités présidés par les chefs de directions générales qui appuient la structure des comités supérieurs, elle devrait être fournie aux comités présidés par le sous-ministre ou le sous-ministre délégué. Ainsi, les membres qui n'assistent pas aux réunions initiales des comités présidés par des chefs de directions générales et touchés par les points à l'ordre du jour sont informés de tous les enjeux pertinents, et ils sont en mesure de donner leur point de vue et des conseils selon une perspective ministérielle. L'absence de documentation complète sur les présentations faites au cours des réunions des comités peut entraîner la prise de décisions mal éclairées.
35. Nous nous attendions à trouver suffisamment de renseignements pour orienter la prise de décisions. Les renseignements clés appuyant la prise de décisions comprennent notamment : l'examen des risques; des examens de l'environnement interne et externe; les coûts; les options; les points de vue des intervenants régionaux et externes. Ce type d'information devrait être intégrée dans la documentation à l'appui afin d'aider les comités à tenir des discussions constructives et, en fin de compte, à prendre des décisions éclairées.
36. Les résultats du questionnaire d'auto-évaluation ont révélé que les membres n'étaient que passablement d'accord avec l'énoncé voulant que les documents d'information fournis pour les réunions soient complets et propices à la prise de décisions. Seulement la moitié des répondants ont indiqué que les risques liés aux points à l'ordre du jour étaient officiellement identifiés et communiqués aux membres des comités. Au cours de nos entrevues de suivi auprès de certains membres des comités, ceux-ci ont souvent exprimé des préoccupations au sujet de la quantité et du type d'information liée aux risques qui leur était fournie. Bon nombre d'entre eux ont indiqué que l'obtention de renseignements sur les coûts et les options pour chaque point les aiderait à formuler des commentaires valables. De plus, les membres étaient d'avis qu'il serait avantageux d'obtenir plus souvent le point de vue des intervenants – en particulier les intervenants externes, provenant d'autres ministères ou d'associations industrielles.
37. La majorité de la documentation que nous avons examinée a démontré que les contextes externe et interne ont été pris en compte dans la prise de décisions. Toutefois, nous sommes d'avis que la documentation à l'appui comportait des résultats inégaux à l'égard des consultations auprès des intervenants régionaux et externes, et qu'elle ne faisait pas toujours état des éléments de risque à considérer. Cette constatation a été confirmée lorsque nous avons observé les réunions des

comités, où nous avons été témoins du fait que les renseignements sur les risques ne sont pas fournis de façon constante et qu'ils ne sont pas toujours suffisamment détaillés.

38. En fournissant des renseignements clés pour justifier les décisions, les membres qui donnent une présentation démontrent qu'ils se sont penchés sur bon nombre de facteurs afin de prendre une décision. De plus, avec cette information, les membres des comités qui n'ont pas participé à l'élaboration du point à l'ordre du jour seront en mesure d'exercer de façon adéquate leur rôle ministériel lié à l'examen critique du point présenté.

Les membres des comités sont préoccupés par l'orientation des points à l'ordre du jour

39. Les points à l'ordre du jour des comités supérieurs, conformément aux mandats de ces comités, doivent être établis en fonction des besoins énoncés par le président et les membres ainsi que des secteurs d'activité dont chaque comité est responsable. Les engagements de TPSGC sont conformes au mandat et à l'objectif du Ministère, et appuient l'atteinte de ces derniers.
40. Les mandats spécifiques des comités sont conçus, dans leur ensemble, de façon à appuyer le mandat et l'objectif du Ministère. Pour s'assurer que les comités remplissent leur mandat, les points à l'ordre du jour présentés doivent appuyer leurs rôles à l'intérieur de la structure collective des comités. À l'aide d'ordres du jour pertinents, les membres des comités se réunissent pour accomplir des activités qui mettent en valeur la gouvernance dans l'ensemble du Ministère.
41. Nous nous attendions à ce que les principaux points à l'ordre du jour des réunions reflètent le but du comité et soient liés à son mandat.
42. Nous avons constaté que le but de chaque comité était défini et comprenait des éléments de surveillance. Pour atteindre le but fixé et assurer une surveillance appropriée, la plupart des mandats des comités établissent les principaux points à l'ordre du jour. L'analyse que nous avons faite nous a permis de déterminer que le contenu présenté durant les réunions des comités était lié aux mandats et aux principaux points à l'ordre du jour établis. Comme cela est mentionné dans la section suivante, les membres des comités sont satisfaits du processus d'établissement des ordres du jour.
43. Cependant, les membres ont souligné qu'il pourrait y avoir un meilleur équilibre entre les aspects opérationnels et fonctionnels et les aspects horizontaux liés au Ministère. Les membres des comités ont expliqué que des points à l'ordre du jour qui portent sur des enjeux communs à divers secteurs d'activités permettraient d'engager des discussions plus fructueuses et de prendre des mesures relativement aux enjeux horizontaux auxquels TPSGC fait face.

44. Pour assurer l'efficacité, il faut un mélange d'enjeux opérationnels et fonctionnels et de thèmes horizontaux. Il n'existe aucune composition définitive; cependant, elle doit être satisfaisante pour les présidents et les membres des comités. En consacrant l'ordre du jour à ces deux secteurs, les comités sont mieux placés pour discuter et résoudre les problèmes opérationnels et fonctionnels liés à l'ensemble de TPSGC. En portant plus attention aux enjeux horizontaux, la planification et l'orientation stratégique de TPSGC pourraient être renforcées.

SECRÉTARIATS DES COMITÉS

Les secrétariats des comités fournissent un appui adéquat

45. Deux secrétariats appuient les comités ayant fait l'objet de l'examen. Ces secrétariats font partie de la Direction générale des services opérationnels et des politiques stratégiques (DGSMPs) et de la Direction générale des ressources humaines (DGRH). Pour aider à assurer que les comités supérieurs de TPSGC fonctionnent de manière efficace et comme convenu, les secrétariats offrent de l'aide logistique et coordonnent les activités des comités. Lorsque l'appui est adéquat, les présidents et les membres des comités peuvent concentrer leurs efforts à la préparation des réunions et veiller à ce que leur contribution ajoute de la valeur aux discussions et aux décisions.
46. Nous nous attendions à ce que les secrétariats disposent de processus et de procédures visant à assurer la gestion des comités et un appui efficace. Ces processus et procédures aideraient à orienter les activités des secrétariats en matière de planification préliminaire et de suivi des mesures à prendre.
47. La DGSMPs prépare les ordres du jour des réunions à venir, à savoir les ordres du jour préliminaires, qui sont établis quatre semaines à l'avance. Ces ordres du jour préliminaires sont distribués à l'avance aux membres aux fins de discussion et de planification. Nous avons conclu que ce processus a été mis en œuvre de façon satisfaisante. Les ordres du jour préliminaires ne sont pas utilisés dans le cadre des Séances d'information de la haute direction, puisque les points à l'ordre du jour sont de nature plus ponctuelle et sont déterminés en fonction des besoins actuels du sous-ministre et de son Cabinet.
48. Les ordres du jour des comités appuyés par la DGRH sont fondés sur des demandes provenant des représentants syndicaux et de la haute direction. Ce processus a été adopté par la DGRH en vue de déterminer les points à l'ordre du jour par le biais de consultations avec les représentants ministériels et syndicaux avant la tenue des réunions.
49. Outre les résultats de notre examen, selon l'auto-évaluation, la plupart des membres des comités croient que les processus utilisés par les deux secrétariats pour établir les points à l'ordre du jour, y compris les ordres du jour des réunions à venir, sont

satisfaisants. Cependant, certains membres aimeraient avoir l'occasion de discuter des ordres du jour des réunions à venir durant les réunions des comités.

50. Bien que la DGSMPS et la DGRH utilisent des méthodes différentes de planification pour l'établissement des ordres du jour préliminaires, les deux méthodes appuient les comités supérieurs. La planification fait en sorte que les membres connaissent les articles figurant aux prochains ordres du jour. Par conséquent, des documents peuvent être soumis à l'avance pour permettre aux membres de se préparer, et les secrétariats peuvent coordonner les activités des comités.
51. Nous nous attendions aussi à ce que les secrétariats disposent de processus pour assurer le suivi des décisions et des demandes faites durant les réunions des comités. La DGSMPS utilise un rapport de suivi qui est distribué aux membres des comités toutes les semaines. Nous avons examiné les rapports de suivi des comités examinés et avons déterminé que la plupart des décisions font l'objet d'une surveillance, sont mises en œuvre et font l'objet d'un suivi en ce qui concerne les comités appuyés par la DGSMPS.
52. La DGRH avait recours à une autre méthode pour assurer le suivi des décisions. Le processus consiste à passer en revue le compte rendu de la réunion précédente et à déterminer si des mesures de suivi ont été précisées. Si tel est le cas, on procède à une vérification pour déterminer si une mesure de suivi a été appliquée. Lors de l'examen du document de suivi des décisions concernant les réunions du Comité de consultation patronale-syndicale, nous avons constaté que le bureau de première responsabilité et les mesures à prendre sont indiqués, mais que des dates d'échéance ne sont pas établies. De plus, rien n'indiquait que des mesures avaient été prises ou si des points demeuraient en suspens. Même si cette information n'était pas incluse dans leur système de suivi lors de la vérification, la DGRH vérifie leurs procédures d'appui depuis le mois de mai 2010, et a ajouté cette exigence à leur liste de vérification la plus récente du Comité de consultation patronale-syndicale.
53. Grâce à un système de suivi fonctionnel, le sous-ministre et le sous-ministre délégué disposent d'un niveau de contrôle additionnel pour veiller à ce que leurs décisions fassent l'objet d'un suivi et soient mises en œuvre. Nous avons constaté que l'approche adoptée par la DGSMPS est officielle, bien définie et mise en œuvre correctement. Par contre, l'approche adoptée par la DGRH est moins formelle et n'est pas appliquée de façon continue. L'approche de la DGRH n'a pas précisé toute l'information requise pour assurer le suivi des mesures à prendre à la suite du processus de prise de décision. Cependant, la DGRH a maintenant intégré cette information dans ses listes de contrôle de préparation mises à jour.

Les membres ne reçoivent pas toujours l'information en temps opportun en vue des réunions

54. Les documents à l'appui des points à l'ordre du jour comprennent des ordres du jour, des tableaux, des dossiers de présentation et des rapports qui sont fournis aux

membres des comités pour les aider à se préparer aux réunions et à animer les discussions. Ces documents sont fournis aux secrétariats par les présentateurs pour qu'ils soient transmis aux membres des comités avant la tenue des réunions. Pour se préparer, les membres peuvent examiner les documents, obtenir des commentaires auprès de leur personnel, consulter des intervenants de la direction générale et participer à des discussions bilatérales avec d'autres membres des comités. Ces activités exigent du temps et il faut que les documents puissent être examinés avant la tenue des réunions. Le fait de recevoir les documents à l'avance permet aux membres de disposer de suffisamment de temps pour se familiariser avec les points figurant à l'ordre du jour afin de participer efficacement en tant que leaders.

55. Le temps requis pour examiner les documents à l'appui varie selon le membre du comité et les comités dont il est membre. Nous nous attendions à ce que les comités aient établi des lignes directrices pour la diffusion de renseignements en temps opportun, et que les présentateurs et les secrétariats respectent celles-ci.
56. Les résultats de l'auto-évaluation ont révélé que les documents d'information n'étaient pas diffusés suffisamment tôt pour permettre un examen approprié avant la tenue des réunions. Par conséquent, durant nos entrevues de suivi, les membres ont souligné que même s'ils recevaient les documents avant la réunion, ils n'avaient pas suffisamment de temps pour en faire un examen approfondi.
57. Nous avons noté que la plupart des comités n'ont pas établi d'exigences officielles pour ce qui est des délais à respecter en matière de diffusion de documents d'appui aux membres des comités. Le mandat d'un comité précisait le délai à respecter pour transmettre les documents à la DGSMPS aux fins de diffusion (c.-à-d. dix jours), et le mandat d'un autre comité indiquait le délai à respecter pour la diffusion des documents de la DGSMPS aux membres (c.-à-d. un jour). De plus, la DGSMPS dispose de procédures internes, notamment des délais pour la présentation des documents au Comité de gestion du sous-ministre (c.-à-d. deux jours) et au Comité de prestation des services (c.-à-d. un jour), avant la réunion. Le mandat des comités de consultation patronale-syndicale précise que les documents doivent être fournis suffisamment à l'avance pour assurer une préparation suffisante; cependant, aucun délai n'est indiqué.
58. Le mandat du Comité de consultation patronale-syndicale précise que les documents doivent être fournis à l'avance pour donner amplement de temps à la préparation, mais n'a pas identifié de délais précis. De plus, la liste de contrôle utilisée par la DGRH avant et pendant la mission de vérification n'a pas défini de délais pour la présentation des documents. Étant donné que ce comité est conjoint, la gestion et les agents négociateurs ont besoin d'établir mutuellement et respecter les échéanciers pour les réunions, les documents, l'approbation des comptes rendus et tout autre point qui a un échéancier. Comme mentionné précédemment, la DGRH a révisé ses procédures d'appui et a ajouté cette exigence à sa liste de vérification du Comité de consultation patronale-syndicale la plus récente.

59. Nous avons constaté que les documents relatifs aux réunions des différents comités ont été fournis à l'avance pour l'ensemble des réunions sauf trois. Un examen plus approfondi a permis de conclure que les renseignements à l'appui n'étaient pas fournis en fonction des délais établis pour la présentation des documents. En moyenne, les documents étaient fournis un jour ouvrable avant la date prévue de la réunion.
60. Avec l'établissement et le respect des délais pour la distribution des renseignements à l'appui, on permet aux membres des comités de recevoir l'information en temps opportun; ce qui leur permet de se préparer convenablement aux réunions des comités et d'y participer. La transmission en temps opportun des documents afin d'appuyer et de favoriser les discussions des comités est une responsabilité partagée des secrétariats et des présentateurs.

Des efforts visant à améliorer le fonctionnement des comités sont déployés

61. Une amélioration continue du fonctionnement des comités permet d'assurer que leur fonctionnement répond aux besoins des présidents et des membres, et que les buts sont atteints. Cela signifie qu'il faut réexaminer périodiquement les processus et les procédures liés aux activités des comités.
62. On s'attend à ce que les cadres supérieurs du gouvernement du Canada favorisent un environnement propice à l'apprentissage, à l'innovation et à la gestion du changement au sein de leurs ministères. En mettant en œuvre un cadre d'amélioration continue en matière de changement et d'innovation à son plus haut niveau de gouvernance, TPSGC démontre à ses employés, au Secrétariat du Conseil du Trésor et à la population canadienne, son engagement à assurer une gestion efficace de la fonction publique. Une amélioration continue exige une structure des comités qui met l'accent sur l'innovation continue et qui encourage cette innovation au sein du comité et de l'ensemble du Ministère.
63. Nous nous attendions à ce que les comités disposent d'exigences documentées en matière d'examen périodique visant à améliorer le fonctionnement des comités et les processus de prise de décision. En outre, nous nous attendions à ce que ces exigences soient satisfaites et que les résultats des examens soient intégrés dans les processus et les procédures des comités.
64. Nous avons constaté qu'un seul comité formulait une exigence sur l'évaluation périodique du rendement. Dans le cadre de la consultation avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)/le Syndicat des services gouvernementaux (SSG), il y a une exigence qui comprend une liste de contrôle détaillée des critères pour l'évaluation de l'efficacité du processus de consultation de son comité et du niveau de satisfaction à l'égard de ce dernier. La DGRH a expliqué que les critères servaient à élaborer un sondage pour évaluer le processus consultatif entre les représentants de la direction et des syndicats. Bien que cette évaluation ait été destinée aux Comités de consultation de l'AFPC/SSG, les réponses communiquées

par les membres concernaient les méthodes de consultation, et à ce titre, les résultats seront distribués aux différents Comités de consultation patronale-syndicale.

65. De plus, la DGSMP a récemment mené et présenté un examen de suivi de la nouvelle structure des comités supérieurs de TPSGC créée entre 2009 et 2010. En outre, le Comité de prestation des services a récemment confirmé son mandat. À la lumière de la présente vérification, la DGSMP a terminé son troisième examen annuel de la gouvernance en septembre 2011. L'examen comprenait un questionnaire d'auto-évaluation envoyé aux chefs de directions générales afin d'obtenir leur opinion sur le fonctionnement du comité ainsi que leurs recommandations quant aux améliorations à apporter.
66. Bien que ces examens ne soient pas des exigences formelles, elles représentent des exemples positifs de l'évaluation et l'amélioration du fonctionnement du comité. Pendant les entrevues, les membres des comités ont confirmé qu'ils n'avaient pas procédé à une auto-évaluation et trouvaient qu'il s'agirait d'un exercice utile. Après avoir examiné le troisième examen annuel de la gouvernance de septembre 2011, l'équipe de vérification a conclu que les processus mis en œuvre par la DGSMP constituaient un outil efficace pour l'amélioration continue du fonctionnement du comité.
67. Les exigences des exercices d'auto amélioration aident à assurer le fonctionnement efficace du comité. Dans le cadre de responsabilisation de gestion (CRG), l'apprentissage, l'innovation et la gestion du changement sont primordiaux au succès de n'importe quelle organisation. En plus des évaluations réalisées par la DGSMP et la DGRH, en établissant des exigences pour plus d'activités d'auto amélioration, la haute direction démontre au Conseil du Trésor, aux employés et aux Canadiens et Canadiennes, leur engagement à l'apprentissage continu, l'innovation et à la gestion du changement.

CONCLUSION

68. En nous basant sur les critères identifiés, nous avons constaté que la structure des comités supérieurs opère efficacement. Cependant, des améliorations peuvent être apportées pour atteindre une efficacité optimale.
69. Nous avons constaté que la structure des comités supérieurs s'harmonise avec le mandat et l'objectif du Ministère. De plus, nous avons constaté que les membres étaient supportés adéquatement par leurs secrétariats.
70. La vérification a permis de constater que les rôles et les responsabilités des membres des comités n'étaient pas décrits de façon constante, mais qu'ils étaient implicites et compris. Les membres des comités doivent équilibrer leurs rôles de leaders ministériels et fonctionnels. De plus, la présence et la participation des membres des comités ne sont pas régulières, et cela pourrait nuire à leur capacité de remplir leurs

rôles, en tant que leaders ministériels et fonctionnels, et de fournir une orientation stratégique globale au Ministère.

71. En règle générale, les documents à l'appui des réunions des comités ne comprenaient pas toujours tous les renseignements clés afin d'appuyer une prise de décision judicieuse. Ils pourraient comprendre des renseignements sur les risques, les coûts, les options et les consultations auprès d'intervenants externes. Sans ces renseignements, le processus de prise de décision peut être retardé pendant que les membres des comités sont en attente d'information, ou des décisions peuvent être prises sans avoir tenu compte de tous les éléments pertinents. De plus, les membres des comités doivent disposer des documents à l'appui suffisamment tôt avant la tenue des réunions afin de disposer d'assez de temps pour les examiner et se préparer.
72. Bien que les besoins en matière d'amélioration continue ne soient pas encore définis, les secrétariats de TPSGC ont entrepris différentes activités d'amélioration. Grâce à des processus visant à favoriser l'apprentissage et l'innovation continue en fonction des expériences des comités, TPSGC sera en mesure de démontrer son engagement envers des principes efficaces de gouvernance.

RÉPONSE DE LA GESTION

La direction reconnaît que les constatations du rapport sont justes et exactes en ce qui concerne le fonctionnement des comités supérieurs du Ministère durant la période visée par la vérification.

La Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques prendra des mesures à la suite des deux recommandations, dans lesquelles elle est désignée comme bureau de première responsabilité dans la vérification, en mettant en œuvre le plan d'action de la gestion ci-joint.

La Direction générale des ressources humaines prendra des mesures à la suite de la recommandation, dans laquelle elle est désignée comme bureau de première responsabilité dans la vérification, en mettant en œuvre le plan d'action de la gestion ci-joint.

RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION DE LA GESTION

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques, en consultation avec le sous-ministre, le sous-ministre délégué et les membres des comités, devrait veiller à ce qui suit :

- Encourager et favoriser la participation et la contribution des membres;
- Assurer l'équilibre entre les enjeux ministériels et les enjeux opérationnels et fonctionnels qui sont inscrits à l'ordre du jour des réunions.

Plan d'action de la gestion 1.1 : Le 12 septembre 2011, on a appliqué des mesures visant à améliorer la participation. Le bureau du sous-ministre a envoyé un message pour informer les membres qu'on n'accepterait plus de remplaçants aux réunions de la haute direction (Comité de gestion du sous-ministre, Séances d'information de la haute direction, Comité des affaires opérationnelles et Comité de prestation des services) sauf avec l'autorisation préalable du sous-ministre ou du sous-ministre délégué. La procédure a été modifiée en conséquence et elle est transmise chaque semaine aux directions générales.

La Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques (DGSMPs) vérifiera la présence des SMA aux principales réunions de la haute direction pendant six mois, puis présentera les résultats au sous-ministre et au sous-ministre délégué. La DGSMPs déterminera par la suite si d'autres mesures sont nécessaires pour régler la question.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Dans le cadre du *troisième examen annuel de la gouvernance*, les membres ont recommandé de modifier le Comité des affaires opérationnelles afin d'assurer un meilleur équilibre entre les enjeux ministériels et les enjeux fonctionnels. Le 24 octobre 2011, on a présenté au Comité de gestion du sous-ministre un exposé comportant certaines options. Le Comité de gestion du sous-ministre a décidé qu'il faudrait revoir le mandat du Comité des affaires opérationnelles afin de réduire la portée des sujets qui lui sont présentés, et ce, dans le but d'assurer un équilibre entre les besoins de secteurs d'activité et les besoins ministériels. Ces mesures vont répondre à beaucoup des problèmes liés à la participation.

Recommandation 2 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques devrait, avec les membres des comités :

- Revoir les exigences quant au contenu des documents de discussion afin de faciliter le processus de prise de décision - entre autres des données sur les risques, les coûts et les options ainsi que des commentaires des intervenants externes;
- Définir les responsabilités pour veiller à ce que les documents de discussion respectent les exigences en matière de contenu; et
- Réévaluer et mettre à jour les délais pour la présentation et la communication des documents d'information aux membres des comités, et veiller à ce qu'ils soient respectés.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Élaborer un gabarit pour les directions générales qui préparent des exposés au Comité de gestion du sous-ministre en vue d'obtenir une décision afin qu'elles tiennent systématiquement compte des éléments suivants : les risques, les répercussions sur le plan des ressources humaines et financières, la consultation d'intervenants du Ministère et de l'extérieur, et les liens avec les priorités de TPSGC. Elles devront aussi se servir du gabarit pour préciser les résultats qu'elles attendent de la présentation des exposés.

Recommandation 3 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines devrait :

- Collaborer avec les membres du comité et les agents négociateurs, pour renouveler, mettre en œuvre et surveiller la collecte et la distribution des documents de réunions et des mesures de suivi afin de s'assurer du respect des exigences.

Plan d'action de la gestion 3.1 : Consulter les membres du comité, y compris les agents de négociation, afin d'établir des processus adoptés d'un commun accord pour la collecte et la distribution des documents de réunion. Cela comprendra les renseignements exigés pour la présentation des points à l'ordre du jour des réunions du Comité national de consultation patronale-syndicale (CNCPS) ainsi que pour l'établissement des échéanciers de présentation des renseignements.

Plan d'action de la gestion 3.2 : Communiquer périodiquement les exigences et les processus convenus à tous les membres du comité.

Plan d'action de la gestion 3.3 : Utiliser une liste de contrôle du CNCPS à jour en vue des réunions afin de fournir des échéanciers précis, ainsi qu'une liste de toutes les mesures à prendre avant, pendant et après les réunions du CNCPS. La liste de contrôle indiquera les mesures de suivi exigées qui sont consignées dans le procès-verbal, ainsi que le responsable et les échéanciers qui sont sous le contrôle du Ministère. La liste de contrôle à jour sera utilisée pour vérifier si les processus et les exigences convenus sont respectés. Cela sera réalisé de concert avec les agents négociateurs et le Ministère, afin d'accroître la collaboration entre les deux parties.

Plan d'action de la gestion 3.4 : Indiquer les mesures de suivi dans un document distinct et surveiller l'exécution de celles-ci par les Relations de travail.

À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

Autorité

La présente vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dans le cadre du *Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2010-2015*.

Objectif

La présente vérification interne avait pour objectif de déterminer si la structure des comités supérieurs du Ministère fonctionne efficacement.

Étendue et méthode

La vérification a porté sur la période allant de janvier à août 2010.

Lors de la phase d'examen préliminaire, un examen des risques a été mené relativement aux 20 principaux éléments de la gouvernance établis dans le cadre de nos recherches initiales sur les structures de gouvernance. Cet examen avait pour objectif de déterminer les projets de vérification en fonction des éléments comportant des risques élevés. À la suite de cet examen des risques, nous avons déterminé que la vérification devait être axée sur la structure des comités, sur les rôles et les responsabilités ainsi que sur la disponibilité des renseignements.

La vérification était axée sur les structures et les processus des comités ministériels présidés par le sous-ministre ou le sous-ministre délégué. Les décisions de ces comités n'ont pas été examinées.

Le Comité de vérification et d'évaluation est l'un des cinq comités qui sont présidés par le sous-ministre. Cependant, étant donné que la vérification de suivi du Bureau du vérificateur général portant sur la vérification interne comportait un examen des comités de vérification des ministères, et compte tenu du faible niveau de risque et du conflit d'intérêts potentiel engendré par le fait que notre bureau vérifierait son propre comité, nous avons déterminé que le Comité de vérification et d'évaluation serait exclu de la présente vérification.

Dans le cadre de la mission, nous avons également examiné les risques associés à la réunion du ministre et du sous-ministre et à la rencontre Coup d'œil sur le proche avenir avec le Cabinet du ministre. Cet examen a permis de conclure que ces deux comités présentaient des risques faibles. Lors de nos travaux d'examen détaillé, nous avons examiné le rôle de ces comités dans la structure des comités. Cependant, nous n'avons pas examiné en détail leur fonctionnement comme dans le cas des autres comités qui ont été sélectionnés aux fins de la vérification.

La vérification a été menée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Critères

Les critères utilisés pour examiner l'efficacité des comités ont été tirés du document intitulé *Contrôles de gestion de base : guide à l'intention des vérificateurs internes* publié par le Bureau du contrôleur général et du Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil. Les critères étaient les suivants :

- La structure des comités supérieurs ministériels s'harmonise avec le mandat et l'objectif du Ministère;
- Il existe un processus officiel permettant de définir, de décrire, d'assigner et de communiquer les rôles et les responsabilités des principaux comités ministériels;
- Il existe des outils permettant de fournir de l'information de qualité et en temps **opportun** aux principaux comités ministériels de sorte que ces derniers puissent prendre des décisions éclairées.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins de cette vérification ont été pour l'essentiel terminés le 10 décembre 2010.

Équipe de vérification

La vérification a été menée par le personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation ainsi que par un expert-conseil en vérification, supervisé par le directeur de la Vérification interne, et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

La vérification a été revue par la fonction de l'Examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.