

# Chapitre 1

## Section 1.14

Ministère des Affaires autochtones

Suivi de la vérification de l'optimisation des ressources de 2020

# Élaboration des analyses de rentabilisation dans la fonction publique de l'Ontario

### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	4		2	2		
Recommandation 2	2			2		
Recommandation 3	2	2				
Recommandation 4	3	2		1		
Recommandation 5	3	1		2		
Recommandation 6	3		1	2		
Recommandation 7	1			1		
Recommandation 8	4	1	2	1		
Recommandation 9	2	1	1			
Recommandation 10	3			3		
Recommandation 11	2	1		1		
Recommandation 12	1		1			
Recommandation 13	4	2		1	1	
Recommandation 14	4		2	2		
Recommandation 15	2	1		1		
Recommandation 16	2			2		
Recommandation 17	4		1	3		
Recommandation 18	2				2	
Recommandation 19	4			4		
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>54</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

## Overall Conclusion

En date du 30 septembre 2022, 21 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2020* avaient été pleinement mises en œuvre par le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat »). En outre, le Secrétariat a fait des progrès dans la mise en œuvre de 19 % des recommandations.

Le Secrétariat a pleinement mis en œuvre des recommandations telles que la mise à jour des lignes directrices sur les analyses de rentabilisation afin d'inclure les enjeux transversaux, le cas échéant, comme la gouvernance des données, la propriété intellectuelle et les impacts environnementaux, et d'établir des lignes directrices concernant la marge de manœuvre accordée en ce qui a trait à la longueur et au contenu des analyses de rentabilisation, selon le niveau et la probabilité des risques associés à la demande. Le Secrétariat a également mis à jour les lignes directrices présentées à ses analystes qui élaborent les notes d'évaluation, notamment par l'exigence que les notes d'évaluation indiquent clairement les renseignements omis dans l'analyse de rentabilisation de même que l'évaluation de l'incidence de cette omission sur la prise de décision. Le Secrétariat a également mis en œuvre ou prévoit de mettre en œuvre des séances de formation sur l'analyse coûts-avantages, l'évaluation des risques et la mesure du rendement.

Toutefois, le Secrétariat a fait peu de progrès dans 54 % des recommandations, comme entre autres la prestation d'une formation aux préparateurs d'analyses de rentabilisation sur l'analyse des options, la mise en œuvre de consultations et la mise en application des résultats des consultations aux analyses de rentabilisation. De plus, le Secrétariat n'exige toujours pas que les versions provisoires des analyses de rentabilisation lui soient communiquées, ni que les ministères mettent à jour les analyses de rentabilisation d'après l'évaluation du Secrétariat et qu'ils se conforment aux exigences obligatoires relatives aux analyses de rentabilisation avant de les soumettre au Conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor, à moins que des exemptions claires soient prévues. Aucun changement

n'a été apporté pour améliorer l'échange de renseignements avec les conseillers en politiques du Cabinet, qui peuvent examiner les présentations au Cabinet dont le contenu s'apparente à celui des analyses de rentabilisation. Le Secrétariat a informé notre Bureau qu'il ne mettra pas en œuvre 6 % de nos recommandations, y compris notre recommandation de mettre fin à la pratique de s'abstenir de fournir au Conseil des recommandations formulées par son personnel concernant des demandes à risque élevé. Le Bureau de la vérificatrice générale continue d'appuyer la mise en œuvre de ces recommandations.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Contexte

Dans la fonction publique de l'Ontario, les ministères sont généralement tenus de soumettre une analyse de rentabilisation à un comité du Conseil des ministres, le Conseil de gestion du gouvernement (ci-après le « Conseil ») du Conseil du Trésor, lorsqu'ils demandent l'apport d'un changement à des opérations, à une organisation, à des activités ou à des dépenses et que ce changement dépasse la portée de leur plan d'activités annuel (qui comprend les dépenses annuelles totales approuvées des ministères).

En 2020-2021, des dépenses supplémentaires d'environ 4,99 milliards de dollars (d'environ 3,4 milliards de dollars en 2019-2020) ont été approuvées en dehors des plans d'activités annuels des ministères, sur la base d'analyses de rentabilisation présentées en cours d'exercice au Conseil. Au stade de notre suivi, le Conseil était composé du président du Conseil du Trésor (à la présidence du Conseil), du ministre des Finances (à la vice-présidence du Conseil) et de cinq autres ministres du Cabinet. Conformément à son mandat tel qu'énoncé en 2019, le Conseil abordera de manière stratégique la gestion des dépenses, fort d'une planification approfondie et à long terme, d'une analyse rigoureuse, et d'une prise en compte des risques névralgiques; de plus, il évaluera et mettra à

l'essai chaque élément pris en compte afin que les décisions soient justifiables et factuelles.

Les analyses de rentabilisation présentent les renseignements dont les membres du Conseil ont besoin pour prendre des décisions éclairées et factuelles. Elles constituent un compte rendu du processus décisionnel et elles peuvent représenter des ressources névralgiques dans le cycle de vie d'un projet ou d'un programme.

Étant donné l'importance financière de ces décisions, le Conseil exige que les demandes soient accompagnées d'une « solide analyse de rentabilisation ». Celle-ci doit inclure :

- l'évaluation des autres choix envisageables;
- des éléments de fait suffisants à l'appui du choix proposé;
- une détermination claire et une analyse des coûts;
- une évaluation des risques de pair avec les mesures d'atténuation proposées;
- des plans de mise en oeuvre et de mesure du rendement.

Si elle est incomplète ou inadéquate, l'analyse de rentabilisation risque de poser un risque grave pour le gouvernement provincial au chapitre de l'utilisation optimale des ressources.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat ») présente aux ministères des lignes directrices sur la préparation des analyses de rentabilisation. De plus, c'est à lui qu'il incombe ultimement de présenter au Conseil une évaluation critique et des conseils concernant la marche à suivre recommandée. Ces conseils sont consignés de manière formelle dans une note d'évaluation et sont réputés constituer les conseils officiels du Secrétariat au Conseil.

Habituellement, les analyses de rentabilisation sont d'abord conçues par les membres du personnel ministériel responsable des politiques ou des programmes. Ces derniers collaborent avec la division opérationnelle (celle qui est responsable de l'administration financière) à l'obtention d'un appui aux composantes financières de l'analyse de rentabilisation et de leur validation. La division opérationnelle assure également la liaison entre le Ministère et le Secrétariat. Elle communique directement avec le Secrétariat, achemine

les questions portant sur l'analyse de rentabilisation et demande les approbations requises avant que l'analyse de rentabilisation soit transmise au Secrétariat et au Conseil, notamment celles du directeur général de l'administration du Ministère, du sous-ministre adjoint responsable, du sous-ministre et du ministre.

Notre examen a permis de constater qu'on a apporté ces dernières années des améliorations à la définition et à l'appui des processus décisionnels; toutefois, il y avait encore matière à amélioration et à approfondissement dans les analyses de rentabilisation des ministères soumises au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Concrètement, d'après notre examen d'un échantillon de 15 analyses de rentabilisation soumises par divers ministères ainsi que des notes d'évaluation connexes, on aurait pu apporter les améliorations suivantes :

- les analyses de rentabilisation auraient dû refléter davantage les résultats des travaux d'analyse au regard de la présentation des choix, de l'analyse des coûts, des plans de suivi du rendement et, s'il y a lieu, de la prise en compte des effets environnementaux ainsi que des aspects liés à la propriété intellectuelle et à la gouvernance des données;
- les notes d'évaluation auraient dû permettre de tirer au clair les notes d'évaluation auraient dû permettre de tirer au clair les conseils prodigués au Conseil sur la faisabilité des demandes des ministères et la pertinence des plans ministériels d'atténuation des risques et de suivi du rendement, ainsi que la suffisance des consultations menées. Il aurait fallu également prêter une attention accrue aux suppositions qui sous-tendent l'établissement des coûts, aux facteurs externes et à l'effet de la demande sur la dette de l'Ontario.

Ni les analyses de rentabilisation ni les notes d'évaluation ne sont conçues en vase clos : elles sont assorties de discussions, de séances d'information et, parfois, de présentations additionnelles au Conseil ou au Conseil des ministres. Quoi qu'il en soit, l'analyse de rentabilisation et la note d'évaluation sont les

documents névralgiques présentés au Conseil et servent à consigner les processus de prise de décision et d'évaluation des choix. Il importe donc au plus haut point que ces documents soient rigoureux et factuels.

Nous avons formulé 19 recommandations, assorties de 52 mesures à prendre, pour donner suite à nos constatations.

Le Secrétariat s'était engagé à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

Nous avons effectué des travaux d'assurance d'avril 2022 à septembre 2022. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor une déclaration écrite selon laquelle, au 15 novembre 2022, il nous a donné une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial, il y a deux ans.

## Les ministères ne fournissent pas systématiquement aux décideurs des renseignements complets dans leurs analyses de rentabilisation

### Recommandation 1

*Afin que les analyses de rentabilisation fournissent aux décideurs des renseignements suffisants et détaillés à l'appui de la prise de décisions, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit offrir des possibilités de formation, d'encadrement et de mentorat aux préparateurs des analyses de rentabilisation, et il doit collaborer en amont avec les ministères pour que les analyses de rentabilisation :*

- contiennent une évaluation d'au moins trois choix ainsi que du maintien du statu quo, au moyen d'un ensemble cohérent de paramètres de mesure des avantages et des inconvénients dans chaque cas;

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Dans notre examen en 2020, nous avons constaté que les analyses de rentabilisation ne tiennent pas toujours compte des autres choix envisageables ni ne comparent systématiquement ceux-ci. Parmi les 15 analyses de rentabilisation que nous avons examinées, seules deux étaient conformes à l'exigence du

Secrétariat quant à l'évaluation de trois choix ainsi que du maintien du statu quo. Le tiers des analyses de rentabilisation ne proposaient aucun autre choix. Dans les analyses de rentabilisation qui ne comportaient pas d'autres choix, il n'y avait aucune justification de cet état de choses, d'où leur justification incomplète.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat en était à instaurer un nouveau catalogue d'apprentissage pour apporter de la formation et des ressources aux ministères et aux analystes du Secrétariat qui travaillent à des analyses de rentabilisation. Toutefois, ni la formation ni les ressources nouvelles ne prêtent attention à l'analyse des choix, dont le recours à des paramètres constants. De plus, les processus n'ont pas été modifiés pour garantir la présentation par les ministères d'au moins trois choix et du statu quo au moyen d'un ensemble de paramètres constants, de façon à évaluer les avantages et inconvénients propres à chaque choix.

Nous avons également constaté qu'en mai 2022, le Secrétariat a présenté aux ministères des modèles et des guides mis à jour aux fins des analyses de rentabilisation et des notes d'évaluation. Dans la version actualisée du modèle et du guide d'accompagnement des analyses de rentabilisation, il est recommandé aux ministères de présenter et d'évaluer au moins trois choix ainsi que le statu quo; or, tel était également le cas dans le modèle de 2019 (qui était en place en 2020, lors de notre examen). Dans le modèle et le guide mis à jour, il est obligatoire d'inclure dans la synthèse le choix recommandé et la justification de sa sélection par rapport aux autres choix. L'analyse des options proprement dites se trouve maintenant dans une annexe facultative, mais les ministères doivent effectuer une « vérification de l'intégralité » dans le cadre du modèle d'analyse de rentabilisation où ils doivent indiquer où se trouve l'examen des options de rechange dans la présentation.

Le Bureau de la vérificatrice générale continue de recommander que le Secrétariat mène des travaux approfondis pour élargir les possibilités de formation, d'encadrement et de mentorat offertes aux préparateurs d'analyses de rentabilisation et qu'il y ait collaboration en amont avec les ministères afin que

les analyses de rentabilisation présentent au moins trois choix et le statu quo au moyen d'un ensemble de paramètres constants, de façon à évaluer les avantages et inconvénients propres à chaque choix.

- *présenter un résumé des choix liés à la demande et dont on a déjà fait l'exposé au Conseil de gestion du gouvernement du Secrétariat du Conseil du Trésor ou au Conseil des ministres;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Au stade de notre examen en 2020, les ministères ont mentionné, dans les cas où aucun autre choix ne fait partie de l'analyse de rentabilisation, l'éventualité que des choix aient été pris en compte au sein d'analyses de rentabilisation ou de présentations au Conseil des ministres préparées antérieurement; or, nous avons relevé des cas où les analyses de rentabilisation de notre échantillon n'étaient pas accompagnées d'une présentation au Conseil des ministres et d'autres où l'analyse de rentabilisation antérieure ne comportait pas non plus une évaluation complète des autres choix. Nous avons donc recommandé d'intégrer aux analyses de recommandation le résumé des choix pris en compte antérieurement.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'aucun changement n'avait été apporté au modèle d'analyse de rentabilisation ni au guide d'accompagnement mis à jour pour exiger des ministères qu'ils présentent le résumé des choix qui ont été proposés au Conseil. En outre, comme il a été mentionné ici au préalable, l'analyse des choix demeurait exclue de la formation destinée aux ministères. Le Secrétariat nous a informés qu'il n'avait pas l'intention de mettre en œuvre cette recommandation, car les options soumises dans d'autres présentations pourraient ne pas être prise en considération. Toutefois, étant donné que les analyses des options ont toujours été incomplètes et incohérentes dans les analyses de rentabilisation que nous avons examinées, l'inclusion d'un résumé des options précédemment examinées permet de s'assurer que les analyses de rentabilisation contiennent des renseignements exhaustifs. Par conséquent, pour assurer la transparence envers les décideurs et veiller à ce que

les analyses de rentabilisation renferment des renseignements complets sur les options évaluées, le Bureau de la vérificatrice générale maintient cette recommandation et encourage sa mise en œuvre.

- *indiquent si une analyse coûts-avantages ou une analyse coûts-efficacité est nécessaire relativement à la demande et, le cas échéant, incluent ces analyses et en définissent la portée;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

### Précisions

Au cours de notre examen en 2020, nous avons constaté dans la moitié des analyses de rentabilisation passées en revue qu'on tentait peu ou pas d'analyser les avantages liés à une proposition donnée par rapport aux coûts, ou d'expliquer les raisons pour lesquelles une telle analyse n'est pas justifiée. L'analyse complète des coûts permet aux décideurs d'évaluer la faisabilité et la viabilité financières de la proposition, ce qui favorise la transparence et la reddition de comptes.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat prévoit de créer et d'instaurer un module de formation volontaire sur l'analyse des coûts et des avantages dès décembre 2022. Il découlera de cette formation des lignes directrices et conseils quant à la sélection du type approprié d'analyses des coûts (par exemple, l'analyse coûts-efficacité ou l'analyse coûts-avantages) dans la présentation des analyses de rentabilisation. Le personnel des bureaux du Secrétariat du Conseil du Trésor assurera toutes les trois semaines la prestation de cette formation à l'effectif de la fonction publique de l'Ontario.

- *déterminer et évaluer systématiquement les pires risques et les stratégies d'atténuation connexes, notamment le risque de ne pas pouvoir mettre en oeuvre la démarche proposée.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

### Précisions

Au cours de notre examen en 2020, nous avons constaté que dans 60 % des analyses de rentabilisation passées en revue, on avait décelé l'essentiel des pires risques et discerné des stratégies d'atténuation en la matière; toutefois, dans 40 % de ces analyses, les

pires risques n'étaient ni décelés ni évalués, du moins systématiquement. À titre d'exemple sur le plan systématique, les risques n'étaient pas exposés dans la même section du modèle, ni évalués en fonction de leur éventualité ou fréquence, ni assortis de stratégies d'atténuation. En outre, aucune des 15 analyses de rentabilisation passées en revue ne comportait une évaluation du risque lié à l'absence de mise en oeuvre de la demande proposée.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat prévoit de créer et d'instaurer un nouveau module de formation volontaire sur les cadres et méthodologies de la gestion du risque (comme le dépistage des risques, l'atténuation des risques, etc.), lequel sera mis en application dans le contexte des analyses de rentabilisation dès décembre 2022. Le personnel du Bureau du chef de la gestion des risques du Secrétariat assurera tous les trimestres la prestation de cette formation à l'effectif de la fonction publique de l'Ontario.

Selon le modèle et les lignes directrices des analyses de rentabilisation, les évaluations des risques en étaient des composantes obligatoires en 2020, lorsque nous avons effectué notre examen. Elles demeurent obligatoires.

Fait à souligner, à la section relative au plan de communication du modèle des analyses de rentabilisation mis à jour en 2022, il est demandé aux ministères de collaborer avec leur personnel des communications. En ce qui concerne les membres du personnel du Ministère qui préparent une analyse de rentabilisation sans être pour autant rompus à l'analyse des coûts, à l'évaluation des risques et à l'analyse des choix, on pourrait leur présenter des lignes directrices, ce qui incitera les membres du personnel du secteur de programme à collaborer avec leurs directions générales, les membres du personnel du Bureau du chef de la gestion des risques ou d'autres employés du Secrétariat ayant le savoir-faire requis pour permettre aux ministères de mener à bien les sections s'y rapportant dans leurs analyses de rentabilisation.

## Recommandation 2

*Afin de fournir aux décideurs des renseignements complets sur les consultations menées à l'interne et à l'externe,*

*le Secrétariat du Conseil du Trésor doit offrir des possibilités de formation, d'encadrement et de mentorat aux préparateurs des analyses de rentabilisation, et il doit collaborer en amont avec les ministères afin que les analyses de rentabilisation :*

- *indiquer clairement qui a été consulté, quand et comment les consultations ont été menées, quels sujets ont été abordés, et quels ont été les résultats;*
- *résumer la façon dont le ministère envisage de donner suite aux résultats des consultations.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

## Précisions

Dans notre examen en 2020, nous avons constaté qu'en règle générale, les analyses de rentabilisation n'établissaient pas systématiquement de liens entre les personnes consultées et les particularités du type de consultation, les objectifs de la consultation et la rétroaction obtenue.

Au stade de notre suivi, nous avons également constaté que le Secrétariat n'avait pas l'intention de préparer des documents de formation à propos de la tenue de consultations ou de la mise en application de leurs résultats aux analyses de rentabilisation.

Le Secrétariat a mis à jour le modèle et le guide des analyses de rentabilisation pour inviter les ministères à inclure des renseignements supplémentaires sur les consultations internes (au sein du gouvernement) et externes (publiques). Il y a du nouveau, dans le modèle de 2022, en ce qui concerne les consultations externes : les ministères déclarants sont invités à préciser les personnes consultées, le moment auquel la consultation a eu lieu, l'objet et le format des consultations de même que les constatations. Dans le cadre des consultations internes, le Ministère est invité à décrire dans quelle mesure les consultations (le cas échéant) ont influé sur l'analyse de rentabilisation, de même que le choix recommandé et les effets de l'analyse de rentabilisation sur d'autres activités du gouvernement provincial.

Toutefois, même si la consultation était auparavant une composante obligatoire des analyses de rentabilisation au moment de notre examen de 2020, les mises à jour de mai 2022 comprennent une annexe facultative

pour permettre aux ministères d'indiquer les résultats des consultations publiques ou autres, si ceux-ci ne sont pas abordés ailleurs dans leur présentation. Le Ministère a également procédé à une vérification de l'intégralité lorsque les ministères doivent déterminer où se trouvent les résultats des consultations publiques et des consultations internes dans la présentation. Le Bureau de la vérificatrice générale continue de recommander que le Secrétariat offre des possibilités de formation, d'encadrement et de mentorat aux préparateurs d'analyses de rentabilisation sur la façon d'intégrer les conclusions des consultations à leurs analyses de rentabilisation.

### Recommandation 3

*Pour concourir à l'incorporation de plans de suivi du rendement aux analyses de rentabilisation, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit offrir des possibilités de formation, d'encadrement et de mentorat aux préparateurs des analyses de rentabilisation, et il doit collaborer en amont avec les ministères pour que les analyses de rentabilisation :*

- *comprendre des indicateurs de rendement quantifiables liés aux objectifs, aux aboutissements et aux résultats des propositions ainsi qu'à leurs effets sur l'utilisateur final;*
- *contenir un plan permettant de suivre le rendement et d'en rendre compte, assorti d'une description des données à recueillir, des sources de données, de la fréquence de la collecte et de la reddition de comptes, et de la responsabilité assignée quant au suivi et à l'instauration des améliorations continues, si besoin est.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Précisions

Dans notre examen en 2020, nous avons constaté qu'au moins 80 % des analyses de rentabilisation ne comportaient pas de plan adéquat de suivi du rendement, dont des précisions relatives aux données sur le rendement à recueillir, des sources de données sur le rendement et des responsabilités attribuées à l'appui de l'amélioration continue. Au stade de notre examen

en 2020, le Secrétariat avait offert une formation sur la mesure du rendement parce qu'un ministère en avait fait la demande; toutefois, selon ce que nous avons constaté en 2019-2020, seulement quatre ministères ont pris part à une telle formation.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat a mis en oeuvre en juin 2022 une nouvelle formation sur la mesure du rendement à l'intention de ses analystes, mais qu'aucune autre formation continue n'est actuellement prévue quant au suivi du rendement du personnel des ministères hiérarchiques qui mène à bien les analyses de rentabilisation. Cependant, le Secrétariat nous a informés qu'il entend offrir une formation plus précise sur la mesure du rendement à l'avenir.

Toutefois, au printemps et à l'été 2022, le Secrétariat a tenu deux séances d'intervention directe auprès des ministères hiérarchiques. La première séance portait sur les concepts névralgiques des mesures du rendement ainsi que la façon de discerner les mesures du rendement et de les intégrer aux analyses de rentabilisation. Il s'agit là d'une formation utile qu'on pourrait élargir pour y intégrer de la formation à propos de la préparation de plans pour suivre le rendement et en rendre compte, y compris une description des données à recueillir, des sources de données, de la fréquence de collecte et de reddition de comptes, et des responsabilités attribuées à l'appui du suivi et de la mise en oeuvre des améliorations continues. Outre l'élargissement de la portée de la formation, nous invitons le Secrétariat à offrir cette formation aux ministères chaque année.

Dans la version mise à jour de 2022 du modèle d'analyse de rentabilisation, il est demandé aux ministères de décrire les données accessibles permettant le suivi du rendement et, si elles ne sont pas accessibles, de préciser les plans en vue d'une collecte de données et d'une reddition de comptes en permanence, exigence qui figurait également dans la version de 2019 du modèle. Les versions de 2019 et de 2022 du modèle se ressemblent beaucoup, mais il est précisé par surcroît dans la version de 2019 que les mesures du rendement devraient comporter une base de référence,

des données sur les tendances, des valeurs cibles et des dates.

#### Recommandation 4

*Pour fournir aux décideurs des analyses de rentabilisation concises, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :*

- *faire respecter le nombre limite de pages des synthèses des analyses de rentabilisation;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que les analyses de rentabilisation de notre échantillon étaient longues et répétitives. La longueur des 15 analyses de rentabilisation examinées s'établissait en moyenne à 42 pages, le nombre de pages variant entre 13 et 136. Ni la longueur ni le nombre de pages des analyses ne font l'objet de lignes directrices, mais dans le guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation (2019), il est demandé aux ministères de s'en tenir à une synthèse de deux pages. Le Guide de 2022 stipule maintenant qu'« un résumé solide sera aussi concis et précis que possible, y compris tous les renseignements et faits clés nécessaires à une prise de décisions efficace, sans dépasser une (1) page (exceptions permises pour les présentations pluriministérielles, conjointes et multiinitiatives) ».

Au cours de notre suivi, le Secrétariat a mentionné qu'il ne rejettera pas une analyse de rentabilisation jugée trop longue, mais qu'il donnera plutôt de la rétroaction au ministère tout au long des instructions qu'il enverra officiellement. Compte tenu des 16 analyses de rentabilisation effectuées de mai 2022 jusqu'à la tenue du suivi au moyen de la nouvelle version du modèle, la longueur des analyses s'établissait en moyenne à 33 pages, le nombre de pages variant entre 13 et 92 pages. La longueur moyenne de la synthèse s'établissait à 2,3 pages, la plus longue étant de sept pages. Aucune des 16 analyses de rentabilisation susmentionnées n'était une présentation pluriministérielle et seulement deux étaient des présentations multiinitiatives.

Le Secrétariat a informé notre Bureau qu'aucune autre mesure n'est proposée pour donner suite à cette recommandation.

- *établir des lignes directrices concernant la marge de manoeuvre accordée en ce qui a trait à la longueur et au contenu des analyses de rentabilisation, selon le niveau et la probabilité des risques associés à la demande;*
- *offrir des possibilités de formation, d'encadrement et de mentorat aux préparateurs des analyses de rentabilisation afin que celles-ci soient claires et concises.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que d'autres entités restreignent la longueur des présentations ou autorisent leur adaptation sur mesure, en fonction de la nature de la demande. À titre d'exemple, dans ses directives aux ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada donne des exemples de présentations dans lesquelles certaines des sections du modèle ne sont pas requises. Il recommande de consulter d'entrée de jeu les analystes du Conseil du Trésor pour discuter des exigences applicables et obtenir des conseils sur les éléments de la présentation dont l'inclusion est requise.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en plus de la limite d'une (1) page imposée pour les synthèses, la version mise à jour de 2022 du guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation comporte une nouvelle section consacrée à la proportionnalité, laquelle décrit les facteurs dont le ministère doit tenir compte pour déterminer la quantité de contenu et d'éléments de fait à intégrer à l'analyse de rentabilisation. Le guide présente les éléments d'une analyse de rentabilisation qu'il conviendrait de préciser, comme des ressources appréciables (le financement ou la dotation), un risque élevé, un effet considérable sur la population ontarienne ou un nouveau programme. Le modèle comprend également des lignes directrices sur la quantité de précisions et d'éléments de fait à présenter. Tout au long du modèle et du guide, on

invite les ministères à éviter de présenter les renseignements en double et à faire montre de concision le plus possible. Dans le guide d'analyse de rentabilisation mis à jour, on insiste sur l'importance de la clarté et de la concision dans les analyses de rentabilisation : on y indique à titre d'exemple qu'un résumé rigoureux sera concis et précis dans la mesure du possible, qu'il englobera les renseignements et faits névralgiques qui interviennent nécessairement dans la prise de décisions fructueuses, sans toutefois dépasser une page.

Depuis août 2021, le Secrétariat a lancé une séance générale d'initiation aux analyses de rentabilisation. La formation insiste pour que les rédacteurs fassent preuve de concision.

## Le modèle d'analyse de rentabilisation du Secrétariat comporte l'essentiel des critères névralgiques propres à une analyse de rentabilisation rigoureuse, mais certains éléments importants sont omis

### Recommandation 5

*Pour raffermir son modèle d'analyse de rentabilisation afin que les décideurs soient à même de prendre des décisions éclairées ou de reporter leur décision, s'il y a lieu, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :*

- *mettre à jour le modèle et les lignes directrices des analyses de rentabilisation pour exiger ce qui suit : les lacunes dans les données sont cernées clairement et leur effet sur la prise de décisions est expliqué;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Au cours de notre examen en 2020, nous avons constaté que dans plus de la moitié des analyses de rentabilisation passées en revue, on n'avait pas (ou sinon très peu) recensé les lacunes dans les données ni expliqué l'effet des renseignements manquants sur la prise de décisions.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la version mise à jour de 2022 du modèle et des lignes directrices des analyses de rentabilisation n'exige

pas des ministères qu'ils intègrent des renseignements sur la qualité des données ou les lacunes dans celles-ci ainsi que leur effet sur la prise de décisions. D'autres lignes directrices se sont ajoutées au modèle d'analyse de rentabilisation pour inviter les ministères à décrire les données actuellement accessibles pour faire le suivi du rendement ou les plans en vue d'une collecte des données et d'une reddition de comptes en permanence, si les données ne sont pas accessibles. Le modèle demande également aux ministères, dans le cadre d'une vérification de l'intégralité, de déterminer quelle section des analyses de rentabilisation contient « des éléments probants et des données à l'appui de la proposition ». Toutefois, la vérification de l'intégralité n'incite pas les ministères à cerner les lacunes dans les données, en particulier dans des sections autres que la surveillance du rendement, comme les options et l'analyse des coûts, et à expliquer clairement l'incidence sur la prise de décisions.

- *le cas échéant, les enjeux transversaux sont pris en compte, notamment la gouvernance des données, la propriété intellectuelle et les effets sur l'environnement;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que le modèle d'analyse de rentabilisation du Secrétariat n'exige pas des ministères qu'ils tiennent compte des effets liés à la gouvernance des données, aux droits de propriété intellectuelle ou à l'environnement. Il ressort des audits antérieurs sur des enjeux transversaux, comme la propriété intellectuelle (les droits entourant une méthodologie, un concept ou une autre création), la gouvernance des données (la gestion des données dans une optique de qualité et de sécurité) et l'environnement, la nécessité d'intégrer systématiquement de telles prises en compte aux processus décisionnels du gouvernement.

Dans la version de 2022 mise à jour du modèle d'analyse de rentabilisation, les effets sur l'environnement, la gouvernance des données et la propriété intellectuelle font partie de la liste de vérification de l'intégralité, et on a ajouté une section permettant

aux ministères et aux analystes de voir à la saisie des aspects névralgiques de l'analyse de rentabilisation. De plus, il y a une annexe facultative dans le modèle et des renseignements dans le guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation à propos des effets sur l'environnement, ce qui incite le préparateur de l'analyse de rentabilisation à décrire comment et dans quelle mesure la proposition agira sur l'environnement. On demande aux préparateurs de tenir compte, entre autres, des émissions de gaz à effet de serre, de la pollution et de l'épuisement des ressources et, parallèlement, d'évaluer la concordance de la proposition avec les priorités environnementales générales du gouvernement.

- *fournir une orientation et une formation aux préparateurs des analyses de rentabilisation sur la façon d'intégrer ces enjeux dans le processus décisionnel.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Comme nous l'avons mentionné dans notre examen en 2020, nos audits antérieurs relatifs aux enjeux transversaux, comme les droits de propriété intellectuelle, la gouvernance des données et l'environnement, ont démontré la nécessité d'intégrer systématiquement de telles prises en compte aux processus décisionnels du gouvernement.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le modèle et le guide des analyses de rentabilisation ont été mis à jour pour tenir compte des effets sur l'environnement, de la gouvernance des données et de la propriété intellectuelle, mais que le Secrétariat n'a pas l'intention de donner une formation aux ministères sur la façon d'intégrer la prise en compte de ces enjeux aux analyses de rentabilisation.

## Les possibilités de formation sur les analyses de rentabilisation et la mise en commun des pratiques exemplaires sont limitées

### Recommandation 6

*Pour que les préparateurs des présentations soient à même de mettre au point des analyses de rentabilisation rigoureuses et factuelles, le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat ») devrait :*

- *intégrer la formation sur les analyses de rentabilisation aux plans d'apprentissage et de perfectionnement du personnel ministériel;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que la plupart des analyses de rentabilisation sont rédigées par les membres du personnel responsable des politiques et des programmes; toutefois, nous avons découvert que ces derniers avaient assisté à moins de séances de formation que le personnel des divisions opérationnelles.

En janvier 2021, le Secrétariat a discuté des constatations de notre examen avec les directeurs financiers et les gestionnaires issus des ministères et souligné l'importance de l'apprentissage continu du personnel de même que la nécessité pour les ministères d'intégrer la formation aux plans d'apprentissage et de perfectionnement du personnel. Toutefois, à ce jour, l'intégration d'une formation sur les analyses de rentabilisation aux plans d'apprentissage et de perfectionnement du personnel ministériel au sein de la fonction publique de l'Ontario n'a fait l'objet d'aucune directive en bonne et due forme. De plus, le Secrétariat n'a pu présenter d'éléments de fait attestant l'adoption de cette mesure dans les ministères hiérarchiques ou en son sein.

Le Secrétariat a informé notre Bureau qu'il n'ordonnera pas aux ministères d'intégrer la formation sur les analyses de rentabilisation aux plans d'apprentissage et de perfectionnement de la fonction publique de l'Ontario, car le personnel qui s'investit dans la conception des analyses de rentabilisation est

en perpétuel changement, et qu'il misera plutôt sur la participation volontaire à la formation.

- *communiquer les pratiques exemplaires dans la conception des analyses de rentabilisation à celles et ceux qui en font initialement la préparation;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, après avoir sondé les membres du personnel ministériel, nous avons constaté que 46 % des répondants (53 % des membres de divisions opérationnelles et 41 % des membres de divisions responsables des politiques et des programmes) ont fait valoir qu'il y avait matière à amélioration dans la formation sur la conception des analyses de rentabilisation. Dans leurs réponses, de nombreux membres du personnel ont dit souhaiter suivre des séances de formation régulières (mensuelles ou trimestrielles) sur le processus d'analyse de rentabilisation en cours d'exercice ainsi que les attentes du Secrétariat à l'égard des analyses de rentabilisation. Une telle formation pourrait rehausser la qualité des analyses de rentabilisation.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat en était à instaurer un nouveau catalogue d'apprentissage pour apporter de la formation et des ressources aux ministères et aux analystes du Secrétariat qui travaillent à des analyses de rentabilisation. On y trouve notamment une séance générale d'initiation aux analyses de rentabilisation destinée aux membres de la fonction publique de l'Ontario n'ayant pas (sinon peu) l'expérience de la rédaction ou de l'examen de telles présentations (lancée en août 2021), ainsi qu'une nouvelle formation sur l'analyse coûts-avantages (qui sera instaurée en décembre 2022) de même que la détection et l'atténuation des risques (dont le lancement aura également lieu en décembre 2022).

Toutefois, comme en témoignent les recommandations 1, 2 et 5, d'importants éléments sont omis dans les modules de formation mis au point, notamment l'analyse des choix, la consultation et la façon de tenir compte des enjeux transversaux comme les effets sur l'environnement, la gouvernance des données et les droits de propriété intellectuelle dans les analyses de

rentabilisation. Le Bureau de la vérificatrice générale maintient sa recommandation selon laquelle une telle formation serait bénéfique aux préparateurs initiaux des analyses de rentabilisation.

- *envisager de désigner des membres de son personnel à titre de « champions des analyses de rentabilisation » pour apporter en amont une aide aux ministères dans leurs analyses de rentabilisation.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que les préparateurs initiaux des analyses de rentabilisation n'échangent pas couramment avec les membres du personnel du Secrétariat, de sorte qu'ils risquent de ne pas obtenir intégralement les renseignements ou les conseils donnés par le Secrétariat, d'où l'occasion ratée de faire part de la rétroaction sur la qualité des analyses de rentabilisation ou les composantes d'une analyse de rentabilisation rigoureuse. Qui plus est, s'il existe des moyens de communiquer les pratiques exemplaires entre les gestionnaires des divisions opérationnelles (par exemple des tribunes comme le Comité des chefs de la planification des activités et le Regroupement des directeurs généraux de l'administration), ni les membres du personnel ni ceux de la direction des politiques et des programmes ne disposent de moyens semblables. Contrairement à l'Ontario, le Conseil du Trésor de la Nouvelle-Zélande dispose d'une équipe qui se réunit tous les trimestres avec le personnel gouvernemental et du secteur parapublic pour répondre aux questions et communiquer des renseignements et des mises à jour à propos du processus d'analyse de rentabilisation. On attend des participants qu'ils communiquent à leurs collègues les mises à jour apportées et les leçons tirées.

Le Secrétariat a informé notre Bureau qu'il n'a pas nommé de champions des analyses de rentabilisation ni lancé la création de réseaux d'échange de pratiques pour le personnel des programmes et des politiques en ce qui concerne les analyses de rentabilisation, mais que les ministères pouvaient tisser eux-mêmes de tels réseaux.

Le Bureau de la vérificatrice générale continue d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation. Celle-ci permettrait d'appuyer les objectifs énoncés dans le rapport annuel et les plans 2021-2022 que le Secrétariat a publiés, à savoir fournir des services de leadership et de consultation qui appuient une prise de décisions factuelles, une gestion financière prudente et une reddition de comptes publique et transparente à l'échelle du secteur public en Ontario.

## Ni le processus de préparation ni les décisions quant aux analyses de rentabilisation ne sont rendus publics

### Recommandation 7

*Pour favoriser la transparence et l'obligation de rendre compte du gouvernement, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait publier des renseignements généraux sur les processus décisionnels névralgiques du gouvernement, notamment les processus d'approbation du Conseil des ministres et du Conseil de gestion du gouvernement du Secrétariat du Conseil du Trésor, de même que les lignes directrices sur la conception des analyses de rentabilisation.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Le gouvernement de l'Ontario ne rend pas publics les renseignements sur les processus au niveau du Conseil de gestion du gouvernement ou du Conseil des ministres, dont entre autres précisions leur composition, leur mandat et leurs responsabilités. À l'exception des transferts de ressources financières entre crédits votés (ce que l'on appelle les arrêtés du Conseil du Trésor) et des modifications apportées aux lois et aux règlements, les renseignements concernant d'autres travaux du Conseil, comme les analyses de rentabilisation et les modèles connexes relativement aux programmes nouveaux ou modifiés, ne sont pas rendus publics.

En revanche, chez d'autres entités telles que le gouvernement du Canada et celui de la Nouvelle-Écosse, les renseignements sur ces processus décisionnels gouvernementaux sont rendus publics pendant que les modèles et documents d'orientation des analyses

de rentabilisation sont téléversés dans leurs sites Web accessibles au public. Par ailleurs, en Nouvelle-Zélande, tant les renseignements sur les prises de décisions du gouvernement, notamment la composition des comités du Conseil des ministres et les processus d'analyse de rentabilisation destinés au grand public, que — depuis janvier 2019 — les résultats définitifs des prises de décisions du gouvernement sous forme de procès-verbaux du Conseil des ministres qui ne sont pas classifiés comme étant très confidentiels ou de nature très délicate sont téléversés.

Au stade de notre suivi, le Secrétariat s'est dit à l'aise à l'idée de publier un aperçu global du processus d'analyse de rentabilisation en cours d'exercice, semblable à ce qui était inclus dans notre *Rapport annuel 2020*, y compris les rôles et responsabilités des acteurs névralgiques, et d'afficher le processus en un format visuel. Après avoir terminé ce rapport de suivi, le Secrétariat nous a informés qu'il n'était pas prêt à publier cette information et qu'il continuerait plutôt d'évaluer à l'interne l'information appropriée qui peut être partagée publiquement.

Le Bureau de la vérificatrice générale recommande que le Secrétariat publie de l'information sur le processus au-delà de ce qui est déjà accessible au public dans notre rapport de 2020, y compris des lignes directrices sur les analyses de rentabilisation. Ces lignes directrices pourraient se révéler utiles aux organismes provinciaux et aux organisations du secteur parapublic, qui n'ont pas accès à la formation offerte à l'interne par le gouvernement sur les analyses de rentabilisation : ils seraient ainsi au fait du contexte relatif au processus et aux renseignements attendus lorsque les ministères conçoivent des analyses de rentabilisation pour leur compte.

## Les notes d'évaluation ne renferment pas toujours un examen critique suffisant des analyses de rentabilisation

### Recommandation 8

*Pour que les analyses de rentabilisation fassent l'objet d'une diligence raisonnable et d'une évaluation critique*

appropriée, le Secrétariat du Conseil du Trésor devait offrir au personnel qui prépare les notes d'évaluation des possibilités de renforcer leurs compétences analytiques (formation, mentorat, encadrement, etc.) en ce qui touche les aspects suivants :

- l'évaluation des suppositions qui sous-tendent l'établissement des coûts et la prise en compte de l'effet des facteurs internes et externes sur les projections de revenus et de dépenses ainsi que l'effet sur la dette du gouvernement provincial;  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.
- l'évaluation critique des risques liés aux initiatives proposées et du caractère adéquat des plans d'atténuation proposés;  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.
- l'évaluation du caractère adéquat des consultations menées et des répercussions de ces consultations sur la prise de décisions;  
État : Peu ou pas de progrès.
- l'évaluation des plans ministériels de mise en oeuvre et de suivi du rendement, incluant les indicateurs de rendement, la collecte de données, la supervision et l'amélioration continue.  
État : Pleinement mise en oeuvre.

### Précisions

Dans le cadre de notre examen en 2020, nous avons passé en revue les 15 notes d'évaluation du Secrétariat qui accompagnaient les analyses de rentabilisation de notre échantillon, afin d'évaluer le degré de diligence raisonnable et d'assurance qu'apportent ces notes d'évaluation. Globalement, nous avons constaté qu'il manquait constamment des éléments de l'analyse financière dans les notes d'évaluation; dans la plupart des notes d'évaluation, il n'y avait pas de conseils clairs sur la suffisance des évaluations des risques et des stratégies d'atténuation des ministères; dans les notes d'évaluation, il n'y avait pas d'évaluation adéquate de la faisabilité des propositions ministérielles; et dans la plupart des notes d'évaluation, ni l'instauration ni

l'exécution des plans de suivi n'étaient évaluées dans les analyses de rentabilisation.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat en était à instaurer un nouveau catalogue d'apprentissage pour apporter de la formation et des ressources aux ministères et aux analystes du Secrétariat qui travaillent à des analyses de rentabilisation. On y trouve notamment de la formation sur les composantes mises à jour de la note d'évaluation (lancée en juin 2022), ainsi qu'une nouvelle formation sur l'analyse coûts-avantages (à instaurer en décembre 2022), la détection et l'atténuation des risques (à lancer en décembre 2022) et la mesure du rendement (lancée en juin 2022). Au stade de notre suivi, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune formation destinée aux analystes et axée sur l'évaluation de la suffisance des consultations menées et des répercussions sur la prise de décisions. Comme il est énoncé à la recommandation 2, le Bureau de la vérificatrice générale continue de croire qu'il serait bénéfique pour le personnel du Ministère et du Secrétariat de recevoir une formation supplémentaire sur la consultation pour en arriver à des analyses de rentabilisation rigoureuses.

### Recommandation 9

*Afin de fournir aux décideurs une analyse claire et concise des demandes, le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat ») devrait :*

- réévaluer la longueur et le contenu des notes d'évaluation;  
État : Pleinement mise en oeuvre.
- exiger la conformité aux critères concernant la longueur et le contenu des notes d'évaluation.  
État : En voie de mise en oeuvre.

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que les notes d'évaluation manquaient de concision et que le contenu des présentations y était souvent répété. La longueur des 15 notes d'évaluation passées en revue s'établissait en moyenne à 25 pages; la plus courte comptait six pages et la plus longue, 48.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté qu'en mai 2022, le Secrétariat a revu le modèle des notes d'évaluation : désormais, la longueur préconisée correspond à la moitié de ce qu'elle était dans la version de 2019 du modèle en place lors de notre examen. L'une des principales raisons pour lesquelles le nouveau modèle des notes d'évaluation est plus concis qu'auparavant, c'est que les données explicatives importantes ayant trait au contenu de la note d'évaluation se trouvent maintenant dans un nouveau guide qui accompagne le modèle. À l'exemple de la version de 2019 du modèle, la note d'évaluation ne fait pas l'objet d'une limite globale de pages dans la version révisée de 2022.

Selon le Secrétariat, de la rétroaction sur la longueur de la note d'évaluation sera donnée tout au long des séances d'information internes. Quoi qu'il en soit, compte tenu des 21 analyses de rentabilisation effectuées de mai 2022 jusqu'à la tenue du suivi au moyen de la nouvelle version du modèle, la longueur des analyses s'établissait en moyenne à 21 pages, le nombre de pages variant entre sept et 88 pages. La longueur moyenne des synthèses s'établissait à 1,3 page, la plus longue étant de trois pages. Étant donné la longueur des notes d'évaluation en fonction de la nouvelle version du modèle, le Secrétariat devrait continuer de se pencher avec ses analystes sur la concision des notes d'évaluation.

## L'échéancier et la présentation de l'examen des analyses de rentabilisation limitent les possibilités de valeur ajoutée

### Recommandation 10

*Pour appuyer la conception d'analyses de rentabilisation rigoureuses, le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat »), de concert avec le secrétaire du Conseil des ministres, devrait :*

- réviser les processus actuels d'examen et d'approbation des analyses de rentabilisation afin d'exiger leur examen par le Secrétariat avant

*leur approbation finale par le sous-ministre et le ministre;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre examen de 2020, nous avons constaté que les analyses de rentabilisation se situent souvent à un stade avancé dans le processus d'approbation avant que l'analyse du Secrétariat soit reçue. Cet état de choses peut faire en sorte que les ministères soient moins enclins à intégrer les améliorations proposées par le Secrétariat à leurs analyses de rentabilisation, car il pourrait alors devenir nécessaire d'obtenir de nouveau des approbations déjà reçues.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté qu'en mai 2022, le Secrétariat a révisé le modèle des notes d'évaluation afin d'y énoncer que les ministères sont invités à faire part au SCT dès que possible de leurs présentations en version provisoire et que les analystes du Secrétariat devraient s'efforcer de faire part au Ministère de leurs notes d'évaluation en version provisoire. De cette façon, les analyses de rentabilisation y gagnent en rigueur et les notes d'évaluation, en concision. De même, il est précisé dans le nouveau guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation qu'il convient de faire part des versions provisoires aux analystes du Secrétariat pour que les discussions, conseils, analyses et évaluations y gagnent en rigueur.

Toutefois, rien n'oblige les ministères à soumettre au Secrétariat des analyses de rentabilisation en version provisoire, ni les analystes du Secrétariat à faire part de leurs notes d'évaluation en version provisoire. Le Bureau de la vérificatrice générale demeure convaincu qu'il s'agit d'une recommandation importante et il continue de recommander l'apport de changements structurels au processus afin que le Secrétariat puisse donner de la rétroaction pendant que l'analyse de rentabilisation est encore en version provisoire.

- exiger que les ministères mettent à jour les analyses de rentabilisation d'après l'évaluation du Secrétariat et qu'ils se conforment aux exigences obligatoires relatives aux analyses de rentabilisation avant de les soumettre au Conseil de gestion du

*gouvernement du Conseil du Trésor, à moins que des exemptions claires soient prévues;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

- *définir et fournir des exemples d'exemptions claires à ce processus d'examen et d'approbation dans les documents d'orientation destinés au Secrétariat et aux ministères.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que le processus d'examen des autres entités est plus structuré que celui du gouvernement de l'Ontario. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pour pratique d'effectuer un examen préliminaire de la qualité des présentations au Conseil du Trésor par les ministères fédéraux pour vérifier si elles contiennent tous les éléments nécessaires. Si la présentation ne satisfait pas aux critères de qualité, le ministère reçoit de la rétroaction et il doit réviser sa présentation en conséquence avant que celle-ci parvienne au Conseil du Trésor du Canada. Si la présentation satisfait aux critères de qualité, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada la soumet à un examen approfondi effectué par des spécialistes en la matière et des analystes du Conseil du Trésor. Le processus peut comporter plusieurs séries d'examens et de révisions avant que la présentation soit jugée prête à être soumise au Conseil du Trésor du Canada. Les approbations écrites définitives de la haute direction et du Ministre sont obtenues seulement après cet examen approfondi. Bien que des exceptions soient admises relativement aux présentations urgentes, ce processus en deux temps donne aux ministères l'occasion d'intégrer la rétroaction aux présentations avant leur approbation définitive par la haute direction et le Ministre.

Comme il a été mentionné précédemment, au stade de notre suivi, aucun changement n'a été apporté au processus pour exiger des ministères qu'ils mettent à jour leurs analyses de rentabilisation en fonction de l'évaluation du Secrétariat et qu'ils se conforment aux exigences obligatoires des analyses de rentabilisation,

et aucune exemption à ce processus n'a été clairement définie.

De plus, comme nous l'avons mentionné dans notre audit intitulé *Highway Planning and Management*, nous continuons de déceler les cas où il manque des éléments névralgiques dans les analyses de rentabilisation et où les ministères ne mettent pas à jour les analyses de rentabilisation avant de les soumettre au Conseil de gestion du gouvernement. Par exemple, dans sa présentation de décembre 2021, contrairement à ce qui est indiqué dans le guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation, le Ministère n'a pas présenté d'analyse du choix de conserver les postes de péage actuels, ni décelé les pires risques liés au retrait des postes de péage et discerné les stratégies d'atténuation connexes, ni inclus de plan de suivi et d'évaluation quant au choix recommandé de retirer les postes de péage. De même, dans l'analyse de rentabilisation de février 2022 du ministère des Transports visant à éliminer les frais d'autocollants de permis, les analyses de rentabilisation ne faisaient pas état du statu quo et de l'analyse connexe en tant que choix, ni ne décelaient pas les risques importants. Dans l'un et l'autre des cas, lorsque les éléments susmentionnés étaient manquants, le Ministère n'a pas mis à jour les analyses de rentabilisation avant leur présentation au Conseil de gestion du gouvernement.

### Recommandation 11

*Pour appuyer la conception d'analyses de rentabilisation rigoureuses, le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat ») devrait :*

- *indiquer clairement dans la note d'évaluation s'il manque des renseignements requis dans l'analyse de rentabilisation, et si la prise de décision s'en ressent;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Précisions

Dans notre examen en 2020, nous avons constaté que les notes d'évaluation ne signalaient pas systématiquement le défaut de conformité au modèle des analyses de rentabilisation. Des 15 analyses de rentabilisation de notre échantillon, une seule avait toutes les composantes requises conformément au modèle des

analyses de rentabilisation du Secrétariat. Dans les 14 autres analyses, il manquait au moins une composante conformément au modèle (par exemple l'analyse d'au moins trois choix ainsi que du maintien du statu quo, une analyse coûts-avantages ou coûts-efficacité, l'évaluation des risques ou le plan de suivi du rendement). Les notes d'évaluation qui accompagnaient ces analyses de rentabilisation ne comportaient pas d'analyse de l'effet du contenu manquant, et une seule note d'évaluation comportait une recommandation de faire rapport de l'information manquante au Secrétariat.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que dans le cadre de la mise à jour du modèle de note d'évaluation en mai 2022, le Secrétariat a ajouté une nouvelle section aux termes de laquelle les analystes doivent justifier leurs recommandations. Dans le cadre de cette justification, ils doivent présenter un survol des lacunes en matière d'information et leur effet sur les éléments de l'analyse de rentabilisation, comme le plan de mise en oeuvre, les mesures de rendement ou les données financières, en fonction de quoi il pourrait être justifié de faire rapport au Conseil de gestion du gouvernement.

De plus, dans le guide des notes d'évaluation créé récemment, on demande aux analystes du Secrétariat de signaler au Conseil les lacunes dans les données relevées par le Ministère et le Secrétariat. On y souligne l'importance d'évaluer l'effet de telles lacunes sur le processus décisionnel.

- *établir un mécanisme officiel permettant au Secrétariat de faire le suivi de la conformité aux critères, à la rapidité d'exécution et à la qualité des analyses de rentabilisation pour ensuite donner aux ministères de la rétroaction à ce sujet.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que, hormis la note d'évaluation, il n'y avait aucun moyen officiel par lequel donner aux ministères de la rétroaction sur la qualité des analyses de rentabilisation. À l'opposé, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fait rapport deux fois l'an aux ministères du

nombre d'analyses de rentabilisation qui satisfont ou non aux critères de l'examen initial de la qualité ainsi que de la rapidité d'exécution des analystes dans la tenue des examens.

Au stade de notre suivi, le Secrétariat se penchait toujours sur d'autres choix quant à la prestation de la rétroaction aux ministères.

Le Bureau de la vérificatrice générale maintient sa recommandation d'établir un mécanisme officiel permettant au Secrétariat de faire le suivi de la conformité aux critères, à la rapidité d'exécution et à la qualité des analyses de rentabilisation pour ensuite donner aux ministères de la rétroaction à ce sujet.

## Les analystes du Secrétariat soulignent la nécessité de fournir une formation accrue

### Recommandation 12

*Afin que ses analystes interprètent avec constance ce qu'exige la conception des notes d'évaluation, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait leur offrir des possibilités continues de formation, d'orientation, de mentorat et d'encadrement pour qu'ils puissent procéder à l'étude critique et factuelle des analyses de rentabilisation.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

### Précisions

Dans le cadre de notre examen en 2020, nous avons constaté que près de la moitié (45 %) des analystes du Secrétariat ayant participé à notre sondage disaient ne disposer ni de la formation ni des ressources requises dans les cas où il faut examiner les analyses de rentabilisation présentées en cours d'exercice. Au cours de nos entretiens et de notre sondage auprès des membres du personnel du Secrétariat, ces derniers nous ont signalé que la rotation du personnel posait problème.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat en était à instaurer un nouveau catalogue d'apprentissage pour apporter de la formation et des ressources aux ministères et aux analystes du Secrétariat qui travaillent à des analyses de rentabilisation. On y trouve notamment de la formation sur les composantes mises à jour de la note d'évaluation, ainsi

qu'une nouvelle formation sur l'analyse coûts-avantages (à instaurer en décembre 2022), la détection et l'atténuation des risques (à lancer en décembre 2022) et la mesure du rendement (lancée en juillet 2022). Il n'y a actuellement aucune formation destinée aux analystes et axée sur l'évaluation de la suffisance des consultations menées et des répercussions sur la prise de décisions. À l'exemple de la recommandation 2, le Bureau de la vérificatrice générale continue de croire qu'il serait utile, tant pour le personnel du Ministère que celui du Secrétariat, de recevoir une formation supplémentaire sur la consultation pour en arriver à des analyses de rentabilisation rigoureuses.

## Le Secrétariat s'abstient de formuler des recommandations au personnel à propos de demandes à risque élevé

### Recommandation 13

*Afin de pouvoir fournir au Conseil de gestion du gouvernement du Secrétariat du Conseil du Trésor des recommandations factuelles et impartiales et de promouvoir la transparence, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :*

- *mettre à jour les documents de formation et d'orientation pour établir clairement les circonstances dans lesquelles il convient d'utiliser les différents types de recommandations;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Précisions

Au cours de notre examen en 2020, nous avons relevé plusieurs cas où le Secrétariat s'est abstenu de fournir au Conseil de gestion du gouvernement des recommandations formulées par son personnel concernant des demandes à risque élevé. Dès lors, le Secrétariat n'est pas autant en mesure de donner des conseils impartiaux ni de favoriser la transparence dans les conseils donnés aux décideurs.

Selon le guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation (2019), la décision doit être laissée au jugement du Conseil de gestion du gouvernement [*traduction*] « lorsque les renseignements disponibles sont incomplets, que l'analyse de rentabilisation est

insuffisante ou que le personnel du Secrétariat ne dispose pas du temps voulu pour formuler une recommandation ». On pourrait en tirer la conclusion que, lorsque le Conseil de gestion du gouvernement s'est fondé sur son jugement, la raison en était que les risques ou les coûts n'étaient pas tous connus, ou que le Secrétariat n'avait pas disposé du temps voulu pour exercer la diligence raisonnable requise en vue de formuler une recommandation.

Toutefois, en pratique, le Conseil de gestion du gouvernement s'en est remis à son jugement dans les cas où la fonction publique, qui avait exercé la diligence raisonnable requise, était réticente à recommander l'approbation d'une demande en particulier à cause du risque élevé qui y était lié ou parce qu'il s'agissait d'une demande émanant du gouvernement.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat a mis à jour les lignes directrices présentées aux analystes du Secrétariat, y compris la création du guide des notes d'évaluation assorti d'explications sur les stades auxquels il convient de recourir aux types de recommandations. Toutefois, ces descriptions ne font pas partie de la version mise à jour du guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation que sont toutefois pas incluses dans le guide d'analyse que les ministères hiérarchiques ont reçue. De cette façon, la transparence avec les ministères au sujet des recommandations du Secrétariat s'en trouvera améliorée.

- *exiger que les notes d'évaluation comprennent une justification claire des recommandations formulées par le personnel;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Précisions

Dans notre examen en 2020, nous avons constaté que le jugement du Conseil de gestion du gouvernement était employé en des situations qui ne concordaient pas avec l'utilisation prévue.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que dans le cadre de la mise à jour du modèle de note d'évaluation en mai 2022, le Secrétariat a ajouté une nouvelle section obligatoire aux termes de laquelle les analystes doivent justifier leurs recommandations et, dans la synthèse, le jugement du Conseil de gestion du

gouvernement doit faire l'objet d'une justification (au besoin).

- *éliminer des recommandations offertes au personnel le recours au jugement du Conseil de gestion du gouvernement;*

État : Ne sera pas mise en oeuvre.

### Précisions

Au cours de notre examen en 2020, nous avons constaté qu'en pratique, le jugement du Conseil de gestion du gouvernement a servi dans les cas où la fonction publique était réticente à recommander l'approbation d'une demande en particulier à cause du risque élevé qui y était lié ou parce qu'il s'agissait d'une demande émanant du gouvernement. Dans notre examen en 2020, après avoir sondé les analystes du Secrétariat, nous avons constaté que 69 % des répondants avaient recommandé le jugement du Conseil de gestion du gouvernement par le passé. Lorsqu'on leur a demandé quelle était la principale raison ayant mené à cette recommandation, les deux réponses fournies le plus souvent par les analystes étaient que l'analyse de rentabilisation était assimilée à un risque élevé (45 %) ou qu'elle était motivée par un choix du gouvernement (40 %). Un répondant a indiqué qu'on s'en remettrait au jugement du Conseil de gestion du gouvernement si on estimait que l'analyse de rentabilisation ne devait pas être approuvée mais que le gouvernement exerçait des pressions en ce sens.

Au cours de notre suivi, selon ce que le Secrétariat nous a appris, [traduction] « après mûre réflexion, [le Secrétariat] maintient que le recours au jugement du Conseil demeure un choix valable pour les analystes, mais que cette recommandation ne sera pas mise en oeuvre pour l'instant. [Le Secrétariat] continue de s'appuyer sur des processus et des protocoles rigoureux pour formuler des recommandations factuelles ».

Comme il est indiqué dans la recommandation 17, le Secrétariat ne suit pas les recommandations par le personnel et ne peut donc pas faire le suivi de la cohérence dans leur utilisation. Au stade de notre examen en 2020, il y avait environ 14 analyses de rentabilisation qui avaient fait l'objet du jugement du Conseil de gestion du gouvernement au cours de chaque

exercice de 2014-2015 à 2019-2020. Au cours du plus récent exercice depuis notre rapport en 2020, il y a eu 16 analyses de rentabilisation.

Le Bureau de la vérificatrice générale continue de recommander l'élimination du recours au jugement du Conseil de gestion du gouvernement comme choix dans les recommandations par le personnel.

Donner le choix de s'abstenir de formuler une recommandation par le personnel ne permet en rien d'appuyer les analystes dans la prestation de conseils impartiaux et factuels et la communication de la vérité à la classe dirigeante. En outre, à d'autres entités, comme le gouvernement fédéral et le gouvernement du Royaume-Uni, on n'accorde pas le choix de s'abstenir de soumettre une recommandation par le personnel à propos des présentations au Conseil du Trésor.

- *demander au personnel du Secrétariat de formuler, sur la base de son analyse, des recommandations qui sont financièrement viables et qui vont dans le sens d'une gestion financière prudente et de la prestation performante et pertinente des services publics.*

État : peu ou pas de progrès

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que, contrairement au gouvernement de l'Ontario, d'autres entités ont mis en place des processus pour protéger la documentation et la prestation de conseils factuels, même dans les cas où ceux-ci risquent d'aller à l'encontre de l'orientation politique. À titre d'exemple, le guide du Trésor de Sa Majesté du Royaume-Uni intitulé *Managing Public Money* énonce quatre normes devant régir la gestion des deniers publics : la régularité (la conformité aux lois ou aux budgets convenus); la probité (le respect de normes élevées de conduite publique, entre autres une gouvernance rigoureuse et la transparence); l'optimisation des ressources (les résultats de qualité en proportion du coût); la faisabilité (la probabilité de réussite de la mise en oeuvre). Dans l'éventualité où un ministre déciderait de suivre un plan d'action qui, de l'avis de l'administrateur des comptes (poste équivalent à celui de sous-ministre), ne respecterait pas au moins l'une de ces normes,

l'administrateur des comptes serait tenu d'écrire à ce ministre pour lui faire part de ses réserves et lui demander des directives écrites sur la manière de procéder. Lorsqu'il reçoit des directives ministérielles, l'administrateur des comptes est tenu de s'y conformer. On fait part de la lettre au Trésor, au contrôleur et auditeur général, au Comité des comptes publics du Parlement et, depuis 2011, au grand public. En pratique, les directives en version provisoire peuvent être jointes à la présentation au Conseil du Trésor, ou fournies une fois la décision prise.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons passé en revue les 20 cas où s'est exercé le jugement du Conseil de gestion du gouvernement depuis notre examen en 2020.

Compte tenu de cet examen, nous avons constaté des éléments de fait qui portent à croire que le Secrétariat n'exige pas des membres de son personnel de formuler, sur la base de leur analyse, des recommandations qui sont financièrement viables et qui vont dans le sens d'une gestion financière prudente et de la prestation performante et pertinente des services publics.

Par exemple, en février 2022, le Secrétariat a présenté un jugement rendu par le Conseil de gestion du gouvernement à propos d'une analyse de rentabilisation visant à éliminer les autocollants de plaque d'immatriculation et à émettre des chèques pour rembourser les frais payés depuis le 1er mars 2020. La note d'évaluation faisait état de plusieurs risques élevés en lien avec les demandes présentées dans l'analyse de rentabilisation, notamment la perte attendue de revenus non fiscaux de 1,1 milliard de dollars/année et le recours au remboursement par chèque, plus coûteux que le recours au remboursement par transfert électronique de fonds. Malgré les risques élevés signalés dans la présentation, le Secrétariat s'est abstenu de formuler une recommandation et s'en est remis au Conseil de gestion du gouvernement, au moyen du jugement rendu par celui-ci, plutôt que de suivre d'autres recommandations présentées, comme l'approbation ou la désapprobation.

## On ne dispose pas de suffisamment de temps pour exercer une diligence raisonnable adéquate à l'égard des analyses de rentabilisation des ministères

### Recommandation 14

*Afin qu'il ait suffisamment de temps pour procéder à un examen et exercer une diligence raisonnable adéquate, le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat ») devrait :*

- *exiger que les versions provisoires des analyses de rentabilisation lui soient communiquées dans les cas où il pourrait être impossible d'obtenir l'approbation du sous-ministre adjoint et celle du sous-ministre dans les délais prescrits;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que les notes d'évaluation dans notre échantillon étaient généralement de meilleure qualité lorsqu'on augmentait le temps accordé à l'examen des premières versions des analyses de rentabilisation. Questionnés à propos des domaines où il y a matière à amélioration, les analystes du Secrétariat qui ont répondu à notre sondage ont indiqué à 62 % que le respect des échéanciers et la nécessité de disposer d'assez de temps pour examiner les analyses de rentabilisation étaient les points qui suscitaient les plus grandes inquiétudes.

Aux termes du mandat du Conseil de gestion du gouvernement, depuis septembre 2018, les versions de l'analyse de rentabilisation approuvée par le sous-ministre adjoint doivent être présentées au Secrétariat au plus tard trois semaines avant la date prévue de la réunion du Conseil de gestion du gouvernement; les versions signées par le sous-ministre doivent être présentées au Secrétariat au plus tard deux semaines avant la date prévue de la réunion du Conseil de gestion du gouvernement; et l'analyse de rentabilisation définitive signée par le ministre doit être présentée au Secrétariat au plus tard une semaine avant la date prévue de la réunion du Conseil de gestion du gouvernement. Selon ce qu'a révélé notre échantillon

de 15 analyses de rentabilisation au stade de notre examen, de septembre 2019 à mars 2020, 67 % de ces analyses avaient dépassé au moins un des délais fixés par le Secrétariat aux fins de l'approbation par la haute direction.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat insistait sur l'importance pour les ministères hiérarchiques de lui transmettre rapidement les versions des présentations, mais que depuis notre examen en 2020, il n'avait pas pour autant apporté de grands changements au processus visant à faire respecter cette exigence.

- *assurer un suivi centralisé du respect des délais prescrits pour les analyses de rentabilisation;*  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.

### Précisions

Dans le cadre de notre examen en 2020, nous avons constaté que le Secrétariat n'assurait pas un suivi centralisé du respect des délais prescrits pour les analyses de rentabilisation.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat a amorcé le suivi du nombre de présentations conformes aux délais de deux semaines (signature par le sous-ministre) et d'une semaine (signature par le ministre) (deux des trois délais énoncés dans le mandat du Conseil de gestion du gouvernement). Après avoir fait le suivi de ces renseignements du 13 avril 2021 au 25 août 2022, le Secrétariat a constaté que des 724 présentations soumises, seulement 14 % étaient conformes au délai de deux semaines et 24 %, à celui d'une semaine. Pour l'instant, le Secrétariat n'assure pas le suivi de la conformité au délai de trois semaines (signature par le sous-ministre adjoint), mais il entend s'y mettre d'ici le 31 décembre 2022.

Bien que le système d'information recueille les dates auxquelles les présentations ont été reçues, le Secrétariat ne surveille actuellement que les présentations qui ont respecté les délais, mais pas le moment où elles ont été reçues.

Par conséquent, le Secrétariat ne surveille pas le respect des délais pour les présentations qui n'ont pas respecté les délais.

Le Secrétariat en est à actualiser les renseignements employés par les ministères dans la soumission des analyses de rentabilisation afin de générer et de présenter automatiquement des données sur la rapidité d'exécution. De nouveaux paramètres des données sur les exigences redditionnelles relatives à la soumission (c.-à-d. l'état de la signature des soumissions, l'urgence, les demandes d'exemption et les types de comptes rendus) sont conçus à des fins de suivi de la rapidité d'exécution des soumissions au moyen d'un tableau de bord interactif en direct. L'achèvement à cet égard est attendu d'ici la fin de 2022.

- *assurer un suivi centralisé des dérogations aux exigences touchant les délais ainsi que de leurs motifs;*  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2023.

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que le Secrétariat n'avait ni fait le suivi des dérogations aux exigences touchant les délais, ni su présenter la liste complète des dérogations demandées ou accordées au cours du dernier exercice. Selon le mandat du Conseil de gestion du gouvernement, les demandes de dérogation aux exigences touchant les délais doivent être soumises aux bureaux du président et du secrétaire du Conseil de gestion du gouvernement, et comporter une justification convaincante ainsi que des renseignements sur le risque que court le gouvernement si l'analyse de rentabilisation n'est pas menée à bien. (La réponse aux urgences où la sécurité publique est menacée est l'une de ces justifications.)

Le Secrétariat s'est mis à assurer un suivi centralisé des dérogations, mais il ne fait pas actuellement le suivi des motifs ayant trait aux demandes en la matière. Par conséquent, il n'est toujours pas en mesure de faire le suivi des dérogations quant à leur conformité au mandat. Le Secrétariat a informé notre Bureau qu'il ne fait pas le suivi des motifs des demandes de dérogation, mais qu'il recueille les notes de service et la correspondance reçues en lien avec les dérogations demandées par les ministères.

Toutefois, d'après notre examen des dérogations, dans la plupart des analyses de rentabilisation où les délais étaient dépassés, une dérogation n'avait pas

été demandée. Selon le Secrétariat, 18 analyses de rentabilisation ont fait l'objet de dérogations entre le 1er avril 2021 et le 31 mars 2022; or, d'après le suivi du Secrétariat quant à la rapidité d'exécution, de 491 à 556 analyses de rentabilisation ont dépassé au moins un des délais. De toute évidence, la plupart des ministères ne respectent pas les délais prescrits, sans toutefois chercher à obtenir une dérogation.

Le Secrétariat a informé notre Bureau qu'il ciblait les mises à jour de son système d'information utilisé pour faire le suivi des analyses de rentabilisation et intégrer le suivi des demandes d'exemption. Cette tâche devrait être terminée pour la fin de l'exercice 2022-2023. En plus du suivi des exemptions effectué, nous recommandons que le Secrétariat collabore avec les ministères pour s'assurer qu'ils demandent des exemptions, le cas échéant.

- *apporter des améliorations opérationnelles à la lumière de ces renseignements.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre suivi, le Secrétariat nous a appris qu'il avait communiqué pour la première fois le 17 mars 2022 les constatations de son suivi touchant les exigences des délais aux directeurs, aux gestionnaires et aux chefs d'équipe du Secrétariat et du ministère des Finances. Le 31 août 2022, une note de service a été transmise aux directeurs généraux de l'administration du Ministère pour leur rappeler que les délais sont énoncés dans le mandat du Conseil de gestion du gouvernement. Dans sa réponse à notre Bureau, le Secrétariat s'est engagé à exécuter des mises à jour trimestrielles afin que les membres de son personnel puissent faire part à leurs homologues des ministères hiérarchiques des écarts de rendement, mais il n'a pas fixé la date à laquelle il s'y mettra.

Aucune amélioration opérationnelle n'a été apportée à ce jour en fonction de ce suivi.

## Les renseignements incomplets et fournis tardivement au Conseil ont une incidence négative sur la responsabilisation et entraînent des pertes d'efficience

### Recommandation 15

*Pour rehausser la qualité et la ponctualité des comptes rendus au Conseil de gestion du gouvernement (ci-après le « Conseil ») du Secrétariat du Conseil du Trésor et éviter de devoir recourir à plusieurs analyses de rentabilisation d'un même point, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :*

- *exiger que, dans la mesure du possible, les renseignements requis soient intégrés aux comptes rendus avant que ceux-ci soient soumis au Conseil;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

S'il manque des éléments névralgiques dans une analyse de rentabilisation, le Conseil peut demander aux ministères de lui en rendre compte au moyen de renseignements complémentaires. Il peut aussi exiger de plus amples renseignements ou mises à jour concernant un projet ou un programme. Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que les renseignements dans les comptes rendus étaient souvent incomplets, ce qui occasionnait la création de comptes rendus subséquents. Des 185 comptes rendus que le Conseil a reçus en 2019-2020, 42 (23 %) ont fait l'objet de comptes rendus subséquents. Dans un échantillon de 30 comptes rendus examinés par le Secrétariat et présentés au Conseil, nous avons constaté que 40 % d'entre eux n'étaient pas conformes aux exigences et, dans 11 de ces cas, le Conseil a demandé au Ministère de lui rendre compte une fois de plus des mêmes renseignements.

Lors de notre suivi, le Secrétariat nous a appris qu'il s'est mis à tenir une liste exhaustive des comptes rendus ministériels et qu'il avait l'intention de s'en servir en vue de discerner les améliorations possibles au processus. De plus, dans la version mise à jour du guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation, on demande aux ministères de préciser en

quoi la présentation satisfait aux exigences redditionnelles. Toutefois, aucun changement n'a été apporté au processus afin d'exiger que les comptes rendus englobent tous les renseignements requis avant d'être présentés au Conseil. À titre d'exemple, dans leurs notes d'évaluation, les analystes du Secrétariat continueront de documenter ce qui manque aux comptes rendus, mais n'exigeront pas la mise à jour de ces comptes rendus avant leur présentation au Conseil.

- *exiger que les analystes déterminent, et précisent clairement dans la note d'évaluation, si les comptes rendus donnent suite à la demande initiale.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

### Précisions

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en mai 2022, le Secrétariat a mis à jour le modèle et le guide des notes d'évaluation en cours d'exercice à l'intention des analystes pour exiger de ces derniers qu'ils soulignent, à la rubrique des notes d'évaluation dans la synthèse, si les exigences redditionnelles sont satisfaites et qu'ils mettent en évidence les renseignements manquants, les domaines qui suscitent l'incertitude et les recommandations concernant les comptes rendus. Les analystes doivent déterminer si le compte rendu est satisfaisant, notamment si toutes les composantes demandées s'y trouvent, si l'initiative est pleinement mise en oeuvre, si l'initiative est modifiée ou remplacée par une autre décision et si les renseignements dans le compte rendu demandé sont véhiculés par un autre moyen redditionnel.

## L'uniformité fait défaut dans les comptes rendus au Conseil à propos de projets importants

### Recommandation 16

*Pour que le Conseil de gestion du gouvernement (ci-après le « Conseil ») du Secrétariat du Conseil du Trésor reçoive des renseignements suffisants sur les initiatives importantes, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :*

- *définir les paramètres des comptes rendus des projets et programmes importants, dont les*

*initiatives importantes sur le plan financier et d'intérêt public;*

État : Peu ou pas de progrès.

### Détails

Dans notre examen en 2020, nous avons constaté qu'il n'existe pas de lignes directrices officielles à l'intention du Conseil ou des analystes du Secrétariat lorsque vient le temps de déterminer le type de compte rendu à recommander ou à demander. Hormis les grands projets d'ITI (information et technologie de l'information), les grands projets d'infrastructures et les risques élevés courus par les organismes provinciaux, les projets ou programmes importants (par exemple, un programme de subventions ou d'aide sociale de grande envergure) ne font pas l'objet d'exigences redditionnelles trimestrielles particulières ou ordinaires. Le Conseil de gestion du gouvernement devrait demander à titre circonstanciel des comptes rendus relatifs à ces types de projets ou programmes au moyen de procès-verbaux s'il le juge pertinent. Pour sa part, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a instauré en 2019 une nouvelle directive qui exige de rendre compte au Bureau du contrôleur général de la portée, de l'échelonnement, des coûts et des risques ayant trait aux projets de plus de 25 millions de dollars. Cette directive comprend également des exigences concernant les comptes rendus sur le rendement et l'examen des leçons tirées des autres projets et programmes semblables.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat a mis à jour son modèle de compte rendu trimestriel afin de permettre à ses analystes d'évaluer si les comptes rendus demeurent pertinents ou non ou s'il convient d'en interrompre la production au cours des trimestres restants. Le modèle demande aux ministères de préciser si le compte rendu se rapporte à un projet ou un programme important ou à une initiative importante sur le plan financier ou public (définie comme étant supérieure à 20 millions de dollars).

Toutefois, aucune autre exigence ou politique n'a été mise en oeuvre afin que les ministères renseignent suffisamment le Conseil de gestion du gouvernement (ci-après le « Conseil ») du Secrétariat du Conseil du

Trésor à propos des initiatives importantes. Il incombe toujours au Secrétariat et au Conseil de recommander ou d'exiger des comptes rendus à titre circonstanciel relativement à de tels projets ou programmes.

- *exiger de plus amples précisions sur la mise en oeuvre et les opérations des projets et programmes importants dans les comptes rendus trimestriels s'y rapportant.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que les renseignements dans les comptes rendus trimestriels se rapportent essentiellement aux risques financiers. Or, si le Conseil obtenait de plus amples précisions, notamment en ce qui touche les risques opérationnels et de mise en oeuvre, il serait au fait du contexte névralgique des projets et programmes prioritaires. Au cours des entrevues menées auprès des membres du Conseil, nous avons constaté que ces derniers aimeraient obtenir des éclaircissements sur les types de projets qui nécessitent des comptes rendus et la fréquence à laquelle ceux-ci sont requis. Un ministre aimerait qu'il y ait recension des projets ou priorités névralgiques pour que les comptes rendus s'y rapportant soient plus exhaustifs et fréquents, comme en ce qui touche la réforme de l'aide sociale.

Lors de notre suivi, le Secrétariat nous a appris que le processus des comptes rendus trimestriels consiste essentiellement en des comptes rendus administratifs courants et qu'on tente de réduire le nombre de comptes rendus exigés. Aucun changement n'a été apporté au processus des comptes rendus trimestriels afin de fournir au Conseil de plus amples précisions sur la mise en oeuvre et les opérations des projets et programmes importants.

## Ni les systèmes ni les paramètres du rendement mis en place au Secrétariat ne suffisent au suivi de l'évolution du processus des analyses de rentabilisation

### Recommandation 17

*Pour évaluer avec pertinence la qualité des analyses de rentabilisation et la performance du processus de présentation, le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat ») devrait :*

- *établir un plan de mesure du rendement à l'égard du processus de préparation des analyses de rentabilisation;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2023.**

### Précisions

Lors de notre examen en 2020, nous avons constaté que le Secrétariat ne disposait d'aucune mesure du rendement pour faire le suivi et l'évaluation de la préparation des analyses de rentabilisation, des notes d'évaluation ou de l'ensemble du processus en cours d'exercice. En outre, le Secrétariat a omis de recueillir les données potentiellement utiles à l'évaluation de la pertinence et de la performance du processus en cours d'exercice ou d'en faire le suivi, comme la conformité aux échéanciers de présentation des analyses de rentabilisation ou aux demandes de dérogation des ministères ou les types de recommandations formulées par les membres de son personnel.

Lors de notre suivi, le Secrétariat nous a appris qu'il en était à concevoir un cadre de mesure du rendement pour suivre l'évolution du processus global des présentations en cours d'exercice. Il a discerné et instauré deux mesures de rendement en lien avec la première phase du cadre pour suivre l'évolution de la rapidité d'exécution des soumissions :

- le % des présentations au Conseil signées par le sous-ministre dans les deux semaines suivant la date de réunion du Conseil;
- le % des présentations au Conseil signées par le ministre en cours d'exercice dans la semaine suivant la date de la réunion du Conseil (on doit en rendre compte au Conseil de façon centralisée)

dans le cadre des indicateurs de rendement clés [IRC] du Secrétariat).

D'ici la fin de 2022, le Secrétariat passera en revue les résultats préliminaires des deux mesures susmentionnées pour ensuite faire part de ses conclusions aux ministères hiérarchiques.

Si d'autres IRC sont nécessaires, le Secrétariat prévoit de les mettre en oeuvre d'ici décembre 2023.

Certes, il est encourageant de constater que le Secrétariat a mené une initiative en vue de préparer un cadre de mesure du rendement, mais il n'y a actuellement ni mesure ni plan de mesure du rendement pour suivre l'évolution des résultats de ces processus et en arriver à la création d'analyses de rentabilisation rigoureuses et de grande qualité. (Pour en savoir plus sur la mesure du rendement et la reddition de comptes dans les ministères, consultez notre *Examen de la mesure et des comptes rendus du rendement en 2022*.)

- *faire le suivi du rendement des ministères dans l'élaboration d'analyses de rentabilisation rigoureuses, et communiquer les résultats aux ministères deux fois par année;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Dans notre examen en 2020, nous avons constaté que, hormis les notes d'évaluation ou les discussions tenues durant les séances d'information, le Secrétariat n'évalue pas la qualité globale des analyses de rentabilisation ni ne fournit régulièrement aux ministères des évaluations du rendement ou une rétroaction en bonne et due forme. Si la préparation des analyses de rentabilisation au gouvernement faisait l'objet d'un suivi ou d'un plan d'amélioration continue, le Secrétariat disposerait des renseignements nécessaires pour communiquer des évaluations du rendement aux ministères, déceler les éléments où il y a matière à amélioration dans la préparation des analyses de rentabilisation et apporter, au besoin, un soutien ciblé aux ministères. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada rend compte deux fois par année aux ministères du nombre de présentations qui satisfont ou non aux critères de l'examen initial de la qualité (ce dont il est question à la recommandation 10).

Lors de notre suivi, le Secrétariat nous a appris qu'il prévoyait de communiquer deux fois par année aux ministères les résultats des mesures du rendement ayant trait à la rapidité d'exécution. Toutefois, pour l'instant, le Secrétariat n'a pas achevé les plans de suivi ou de communication du rendement des ministères dans la préparation d'analyses de rentabilisation rigoureuses.

- *faire le suivi de la qualité des notes d'évaluation et communiquer les résultats aux analystes du Secrétariat deux fois par année;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre suivi, le Secrétariat nous a appris qu'il approfondira les exigences en matière de collecte de données pour évaluer la qualité des notes d'évaluation, mais qu'aucun échéancier ni plan d'action n'est établi à cet égard.

- *exercer un suivi et un examen centralisés des types de recommandations formulées par le personnel du Secrétariat et qui sont présentées au Conseil.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Comme il est indiqué à la recommandation 13, il ressort de notre examen en 2020 que le Secrétariat n'effectuait pas un suivi centralisé des types de recommandations formulées par son personnel (approuver, ne pas approuver, laisser la décision au jugement du Conseil, etc.) ni de leur fréquence ni de leur application uniforme.

Au stade de notre examen en 2020, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est engagé à mettre au point un mécanisme de suivi centralisé des recommandations du Secrétariat présentées au Conseil. Toutefois, dans notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat continue de ne pas faire le suivi des types de recommandations formulées par les membres son personnel et qu'il n'existe pas actuellement de plans à cet égard.

Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario continue de recommander le suivi des recommandations formulées par les membres du personnel afin

d'apporter des éclaircissements sur la fréquence et la constance de l'utilisation. Par exemple, dans notre rapport en 2020, nous avons constaté que le fait de « laisser la décision au jugement du Conseil » était contraire à la ligne directrice sur le stade et le mode d'utilisation de la recommandation (ce dont il est question à la recommandation 13).

## Les pratiques actuelles nuisent à l'efficacité et à la coordination avec d'autres processus d'approbation

### Recommandation 18

*Pour assurer la performance et la pertinence du processus décisionnel au Conseil de gestion du gouvernement (ci-après le « Conseil ») du Secrétariat du Conseil du Trésor par la réduction du nombre de dossiers de moindre importance qui lui sont présentés, s'il y a lieu, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :*

- réévaluer les seuils actuels, de même que leur mise en application et l'exercice des pouvoirs délégués ayant trait aux approbations du Conseil;
- réévaluer le rôle des comités délégués à l'appui des travaux du Conseil.

**État : Ne sera pas mise en oeuvre.**

### Précisions

Dans notre examen en 2020, le Secrétariat avait répondu à la recommandation comme suit : « Le Secrétariat souscrit à la recommandation et il collaborera avec le cabinet du ministre pour examiner la possibilité de réévaluer les seuils existants et leur application à la délégation des pouvoirs relatifs aux approbations du Conseil. Bien que les travaux des comités délégués soient suspendus en ce moment, le Secrétariat discutera et évaluera le rôle qu'ils peuvent jouer une fois la suspension levée (si la suspension est levée). Le Secrétariat réévaluera le recours aux comités délégués existants du Conseil (par exemple, le Conseil de leadership en matière de chaîne d'approvisionnement et le Conseil de leadership pour la mise en oeuvre des projets d'infrastructure) et leurs seuils d'approbation ».

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat n'avait pas effectué de travaux pour réévaluer les seuils actuels et les applications des seuils et des délégations de pouvoirs relatifs aux approbations du Conseil ni le rôle des comités délégués à l'appui des travaux du Conseil. Le Secrétariat nous a informés qu'il ne mettra pas en oeuvre cette recommandation à moins que le gouvernement élu décide de rétablir ces comités ou d'autres comités semblables.

## Il serait possible de coordonner les processus des analyses de rentabilisation et des présentations au Conseil des ministres

### Recommandation 19

*Pour assurer la performance et la pertinence du processus décisionnel dans le cadre des processus de présentations au Conseil des ministres de même qu'au Conseil de gestion du gouvernement (ci-après le « Conseil ») du Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que tirer parti des analyses courantes, le Secrétariat du Conseil du Trésor (ci-après le « Secrétariat »), de concert avec le Bureau du Conseil des ministres, devrait :*

- améliorer l'échange de renseignements entre le Bureau du Conseil des ministres et le Secrétariat concernant l'évaluation des présentations au Conseil des ministres et au Conseil;

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Au cours de nos entrevues avec les conseillers en politiques du Bureau du Conseil des ministres, dans le cadre de notre examen en 2020, ces derniers ont déclaré qu'ils pouvaient recevoir la note d'évaluation du Secrétariat, mais qu'ils devaient demander une copie de l'analyse de rentabilisation connexe directement au ministère qui l'avait soumise.

Ils ont aussi mentionné que si le point à l'étude avait des répercussions financières, leur note d'information du Bureau du Conseil des ministres serait transmise à leurs collègues du Secrétariat. Quoi qu'il en soit, si l'on officialisait ces processus pour améliorer l'accès à l'information, les analystes du Secrétariat

et les conseillers du Bureau du Conseil des ministres disposeraient alors de données contextuelles et concluantes en nombre accru sur les approbations antérieures afin d'étayer leur évaluation des demandes à l'étude.

Depuis notre rapport en 2020, aucun changement officiel n'a été apporté pour améliorer l'échange d'information entre le Bureau du Conseil des ministres et le personnel du Secrétariat concernant l'évaluation des présentations au Conseil des ministres et au Conseil. Par exemple, il n'existe pas de dépôt central des notes d'évaluation du Secrétariat et des notes d'information du Conseil des ministres, et ni les membres du personnel du Conseil des ministres ni ceux du Secrétariat n'ont accès aux systèmes d'information employés pour faire part des présentations respectives.

- *coordonner l'examen et l'évaluation des présentations soumises à l'approbation du Conseil des ministres et du Conseil;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Comme il est mentionné dans notre examen en 2020, étant donné les similitudes dans les processus et les renseignements requis, il y a peut-être matière à amélioration dans la coordination et l'échange de renseignements. Le Secrétariat et le Bureau du Conseil des ministres pourraient coordonner leur examen afin d'éviter la redondance, notamment dans les points soumis simultanément à l'approbation du Conseil et à celle d'un comité du Conseil des ministres. Un processus jumelé pourrait permettre de combler les lacunes dans les renseignements à l'appui des processus décisionnels du gouvernement, notamment afin que les coûts financiers soient pris en compte dans le cadre du processus d'approbation des politiques. Chez d'autres entités, comme le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, les présentations au Conseil des ministres et au Conseil sont examinées conjointement par un analyste financier du ministère des Finances et du Conseil du Trésor de même qu'un conseiller en politiques du Conseil des ministres.

Au stade de notre suivi, le Secrétariat ne s'était pas efforcé d'apporter des changements pour donner suite à cette recommandation.

- *passer en revue les moyens par lesquels mettre fin à la redondance dans leur travail de même que coordonner et simplifier leurs processus;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Au moment de notre suivi, le Secrétariat n'avait pas passé en revue les processus d'analyse de rentabilisation et de présentation au Cabinet pour discerner les moyens par lesquels mettre fin à la redondance et simplifier les processus. On ne s'est pas efforcé d'apporter des changements pour donner suite à cette recommandation.

- *envisager la possibilité que des membres du Conseil siègent aux comités des politiques et des lois du Conseil des ministres afin de faciliter l'échange de renseignements dans les processus décisionnels du gouvernement.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Dans notre examen en 2020, nous avons constaté qu'il est possible d'améliorer la coordination par l'intermédiaire des membres des comités du Conseil des ministres. Au stade de notre examen de 2020, il y avait six autres comités du Conseil des ministres, dont trois qui passent en revue les présentations au Cabinet. Il ressort de nos entrevues avec les membres du Conseil que ceux d'entre eux qui siègent à d'autres comités ont l'occasion d'examiner certaines demandes sous la forme à la fois de présentations au Conseil des ministres et d'analyses de rentabilisation. Dans de tels cas, le ministre tire avantage de la possibilité d'examiner les deux présentations et de disposer des analyses du Bureau du Conseil des ministres et du Secrétariat du Conseil du Trésor. Selon la composition des comités du Conseil des ministres en 2020, deux des membres du Conseil siégeaient au Comité des politiques en matière d'économie et de ressources. Toutefois, il n'y avait aucun membre du Conseil au sein des deux autres

comités qui examinent les présentations au Conseil des ministres, à savoir le Comité des politiques de la santé et des services sociaux et le Comité des lois et règlements.

Au stade de notre suivi, aucun changement officiel n'avait été apporté et les membres du Conseil n'avaient toujours pas l'obligation de siéger à d'autres comités des politiques ou au Comité des lois et des règlements. D'après notre examen des membres actuels,

un seul membre du Conseil siégeait à un autre comité du Conseil des ministres (le Comité des lois et des règlements). Il n'y avait pas de membres du Conseil qui siégeaient aux deux autres comités des politiques chargés d'examiner les présentations au Conseil des ministres. Le Secrétariat n'a pas recommandé au Conseil des ministres d'envisager la nomination croisée de membres du Conseil aux comités des politiques du Conseil des ministres.