



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

Audit de l'optimisation des ressources 2020

Pourquoi nous avons effectué cet audit

- Afin de déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor (le « Secrétariat ») dispose de systèmes et de processus efficaces pour faciliter la préparation et l'examen d'analyses de rentabilisation et de recommandations pertinentes et robustes.
- En 2019-2020, des dépenses supplémentaires d'environ 4,3 milliards de dollars ont été approuvées au moyen d'analyses de rentabilisation en cours d'exercice soumises au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (le « Conseil »).

Pourquoi cet audit est-il important?

- Il incombe au Conseil de prendre des décisions au sujet des dépenses pluriannuelles, des modifications des dépenses en cours d'exercice, des ressources de dotation, des pratiques de gestion et de la création de nouveaux programmes et organismes.
- Les analyses de rentabilisation servent de dossier dans le processus décisionnel et permettent d'évaluer les progrès.
- Une analyse de rentabilisation incomplète ou inadéquate peut soulever un risque pour la province au chapitre de l'optimisation des ressources.

Nos constatations

- Un peu plus de la moitié des 15 analyses de rentabilisation que nous avons examinées remplissaient la majorité des critères servant à établir si une analyse de rentabilisation est solide, et, en dépit de certaines incohérences, ces analyses étaient adéquatement la prise de décisions. Toutefois, dans le cas des autres analyses de rentabilisation, certains éléments clés étaient incomplets ou manquants, par exemple l'analyse des options, des risques et des coûts, les résultats des consultations et les plans de surveillance du rendement.
- Les analyses de rentabilisation étaient souvent longues et répétitives; celles de notre échantillon comptaient 42 pages en moyenne et la plus longue, 136 pages. Il a donc été difficile pour le Secrétariat et le Conseil de procéder à un examen efficient et complet des analyses de rentabilisation. Par exemple, selon notre examen des questions écrites posées par les analystes du Secrétariat durant leur examen des analyses de rentabilisation, près de la moitié (44 %) de ces questions avaient pour but d'obtenir des éclaircissements à propos de l'analyse de rentabilisation. Des analyses de rentabilisation plus claires et plus concises pourraient permettre de réduire la somme de temps qu'exige le processus d'examen du Secrétariat.
- La formation et la rétroaction du Secrétariat sur les analyses de rentabilisation ne s'adressaient pas aux préparateurs initiaux des analyses de rentabilisation, comme le personnel des ministères chargé des politiques ou des programmes. On a donc raté des occasions de partager la rétroaction sur la qualité ou les attentes quant à ce qui constitue une robuste analyse de rentabilisation.
- Il ressort de l'examen de notre échantillon d'analyses de rentabilisation que les notes d'évaluation – l'analyse formelle et les conseils du Secrétariat à propos de l'analyse de rentabilisation – reformulaient souvent le contenu de l'analyse de rentabilisation et ne fournissaient pas une analyse critique complète. Les notes d'évaluation doivent fournir des conseils plus clairs au Conseil sur la faisabilité des demandes des ministères et la pertinence des plans ministériels d'atténuation des risques et de surveillance du rendement, et elles doivent établir si des consultations suffisantes ont été menées. Il faut également accorder plus d'attention aux hypothèses qui sous-tendent l'établissement des coûts, aux facteurs externes et à l'incidence sur la dette provinciale.
- Dans notre échantillon, 60 % des analyses de rentabilisation ont été transmises au Secrétariat sans respecter le délai de trois semaines avant la date prévue de la réunion; certaines d'entre elles ont même été déposées le jour même de la réunion du Conseil. Nous avons constaté que, dans notre échantillon, les notes d'évaluation renfermaient une analyse critique plus poussée lorsque le Secrétariat disposait de plus de temps pour examiner l'analyse de rentabilisation.
- Le calendrier et le format de l'examen mené par le Secrétariat limitait la possibilité d'ajouter de la valeur. Dans d'autres administrations, dont l'administration fédérale canadienne, les analystes du Conseil du Trésor procèdent à un examen plus structuré qui débute plus tôt durant le processus.

- On peut demander aux ministères de présenter au Conseil des rapports fournissant un complément d'information ou un exposé des résultats des projets ou des programmes. D'après notre examen des compléments d'information, ces derniers ne renfermaient pas toujours les renseignements demandés, ce qui a parfois donné lieu à plusieurs compléments d'information en réponse à une même demande. De plus, en 2019-2020, les deux tiers des compléments d'information ont été soumis en retard.
- Le Secrétariat ne dispose pas de mesures pour suivre et évaluer l'élaboration des analyses de rentabilisation, y compris le respect des délais ou la qualité et l'exhaustivité des analyses de rentabilisation et des notes d'évaluation.

Conclusions

- Au cours de la dernière année, le Secrétariat a pris des mesures afin d'améliorer les consignes et les outils; il demeure toutefois possible de mieux appuyer le processus décisionnel en améliorant le calendrier, la qualité et l'exhaustivité des analyses de rentabilisation des ministères, de même que la profondeur des analyses et des recommandations fournies par le Secrétariat.

Le rapport est accessible à l'adresse www.auditor.on.ca