

Pleins Feux sur l'efficience



FONDATION CANADIENNE
POUR L'AUDIT ET
LA RESPONSABILISATION

UNE PUBLICATION DE

VIGIE  **AUDIT**

À propos de la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation se consacre à la recherche et à l'éducation. Notre mission consiste à renforcer l'audit de performance, la surveillance et la reddition de comptes dans le secteur public, tant au Canada qu'à l'étranger. Nous contribuons au développement des capacités des bureaux d'audit législatif, des organes de surveillance, des ministères et des sociétés d'État en élaborant et en mettant en œuvre ce qui suit :

- des ateliers de formation et des possibilités d'apprentissage;
- des méthodes, des guides et des trousseaux à outils;
- des recherches appliquées et avancées;
- des rencontres pour la diffusion de l'information et des initiatives de développement communautaire.

Rendez-vous sur www.caaf-fcar.ca pour en savoir plus sur nos produits et services.

Plein feux sur l'efficience

© 2013 CCAF-FCVI Inc. (désormais la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation)

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quelconque de ce document, ou d'un de ses documents complémentaires, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le consentement écrit de l'éditeur.

Publié par :

Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
100-1505, avenue Laperrière
Ottawa (Ontario) CANADA
K1Z 7T1

Tél : 613-241-6713

info@caaf-fcar.ca

www.caaf-fcar.ca

ISBN 0-919557-75-9

Cette publication est aussi disponible en anglais sous le titre :

Focus on Efficiency

Table des matières

Introduction	1
Importance de l'efficience	2
Aperçu des audits de l'efficience réalisés entre 2008 et 2013	3
Liste des audits, études et examens sélectionnés sur l'efficience	5
Principaux domaines d'audit	7
Annexe 1 – Résumés des principaux domaines d'audit	11
• Programmes de gains d'efficience • Efficience des services publics • Efficience des programmes de services partagés • Utilisation efficiente de l'énergie et des ressources naturelles • Réglementation de l'efficience	
Annexe 2 – Résumé des audits	33
• Les progrès concernant la réalisation des gains d'efficience dans le système national de santé • Assurer l'efficience et la réforme des services administratifs au sein du gouvernement par l'entremise de centres de services partagés • Le programme d'efficience de la BBC • La réglementation de l'efficience de Network Rail • L'efficience de l'administration de la sécurité sociale • Réduire l'impact des déchets des entreprises à l'aide d'un programme ciblé d'utilisation efficiente des ressources et de réduction des déchets • L'efficience de la production radiophonique à la BBC • Le recrutement efficient des fonctionnaires • L'attribution efficiente des subventions dans le secteur de la culture, des médias et du sport • Les services de cardiologie • Rapport de suivi sur l'amélioration de l'efficience énergétique • Examen des services orthopédiques • L'amélioration de l'efficience du secteur public • L'amélioration de l'efficience énergétique • Examen du programme de gains d'efficience • L'efficience énergétique dans le secteur de la santé • Les programmes d'efficience de l'irrigation • L'efficience du Bureau du directeur des poursuites pénales • L'économie et l'efficience des services – Service correctionnel du Canada • Les poursuites criminelles • Les services des urgences des hôpitaux	

INTRODUCTION

La série « Pleins feux » de *Vigie Audit* est un nouveau produit d'information sur l'audit de performance qui vise à aider les auditeurs de performance à gagner du temps et à réaliser plus rapidement leurs travaux de planification et d'examen.

Cette série s'adresse aux professionnels suivants :

- les auditeurs préparant un plan stratégique d'audit;
- les auditeurs affectés à la phase de planification d'un nouvel audit de performance;
- les directeurs d'audit ayant des responsabilités permanentes en rapport avec une entité ou un secteur d'activité donné.

Chaque numéro de la série « Pleins feux » couvre un thème général susceptible de présenter un intérêt pour la plupart des auditeurs de performance, qu'ils exercent à l'échelon provincial ou fédéral.

Chaque numéro contient :

- une brève introduction sur le thème traité et son importance;
- une liste de rapports d'audit pertinents et de guides pratiques qui ont été publiés sur ce thème au cours des cinq dernières années et compilés dans la base de données de *Vigie Audit*;
- un résumé de chaque audit pertinent contenant notamment des renseignements sur les objectifs, l'étendue, les critères, les constatations et les recommandations de l'audit;
- une analyse des principaux domaines couverts par les audits pertinents au cours des cinq dernières années. Pour chaque domaine, un bref résumé est présenté et des exemples d'objectifs, d'étendue, de critères, de sources d'éléments probants, de constatations et de recommandations sont fournis;
- des hyperliens vers les rapports d'audit complets et les guides pratiques mentionnés dans le numéro.

N'hésitez pas à communiquer avec nous afin de nous suggérer des thèmes pour de futurs numéros.

[Retour à la table des matières](#)

IMPORTANCE DE L'EFFICIENCE

L'efficacité est la capacité à tirer le meilleur parti des ressources disponibles ou à obtenir le maximum, en termes de qualité et de quantité, à partir des intrants disponibles. Autrement dit, l'efficacité est l'utilisation optimale des ressources en vue de produire un extrant ou un résultat précis.

La rationalisation des systèmes et des processus, l'utilisation de nouvelles technologies, l'adoption de méthodes novatrices de gestion et la chasse au gaspillage sont autant de moyens d'utiliser les ressources avec plus d'efficacité. Des systèmes et des pratiques plus efficaces peuvent à leur tour générer des économies, libérant ainsi des fonds qui peuvent être utilisés pour renforcer des secteurs d'activité prioritaires comme les soins de santé ou l'éducation.

Ces dernières années, compte tenu de la faible croissance économique et de l'augmentation des déficits publics, plus d'attention a été accordée à l'efficacité du secteur public. Tant les gouvernements que les citoyens veulent éliminer le gaspillage et améliorer la prestation des services publics tout en gardant la maîtrise des coûts. En raison de ces pressions, nombre de gouvernements élaborent et mettent en œuvre de vastes programmes de gains d'efficacité pour combattre les déficits et la hausse des coûts de programme.

L'audit de l'efficacité est une composante essentielle du mandat d'optimisation des ressources de nombreux bureaux d'audit législatif, d'auditeurs internes du secteur public et de cabinets privés menant des audits dans le secteur public. Dans le contexte économique actuel, le mandat d'audit de l'efficacité est particulièrement important. Les audits de l'efficacité et les audits de programmes de gains d'efficacité peuvent largement contribuer à améliorer l'efficacité des administrations publiques, à tous les paliers.

[*Retour à la table des matières*](#)

APERÇU DES AUDITS DE L'EFFICIENCE RÉALISÉS ENTRE 2008 ET 2013

Nous avons recherché dans notre base de données *Vigie Audit* les audits de l'efficacité réalisés depuis 2008. Nous en avons repéré une trentaine, qui ont été effectués par une dizaine de bureaux d'audit différents. Aux fins du présent document, nous avons sélectionné 21 de ces audits pour les étudier plus en profondeur. Nous avons choisi des audits qui accordent une grande importance à l'efficacité (ces rapports ont été publiés en anglais seulement).

[Cliquez ici pour accéder à la liste des audits de l'efficacité sélectionnés.](#)

Nous avons également remarqué qu'il existe un guide très utile sur l'efficacité, lequel a été publié par le Bureau de l'auditeur général d'Irlande du Nord en 2010 :

- [*Améliorer l'efficacité du secteur public : Liste de vérification des bonnes pratiques pour les organismes publics*](#) (en anglais)

Les audits de l'efficacité réalisés depuis 2008 ont couvert un vaste éventail de secteurs d'activité du secteur public, notamment :

- les soins de santé (services de cardiologie, services d'orthopédie, services d'urgence);
- la justice (services des poursuites et services correctionnels);
- la culture (production radiophonique et subventions dans le secteur de la culture et des médias);
- l'énergie et l'environnement (programmes d'efficacité énergétique, de recyclage et d'irrigation);
- les transports (réseau ferroviaire).

En nous fondant sur une analyse de l'étendue des audits sélectionnés, nous avons établi que l'on pouvait classer chaque audit dans l'une des cinq catégories suivantes :

- audits des **programmes de gains d'efficacité**;
- audits de l'**efficacité des services publics**;
- audits de l'**efficacité des programmes de services partagés**;

- audits de l'**utilisation efficiente de l'énergie et des ressources naturelles**;
- audits de la **réglementation de l'efficience**.

Pour chacune de ces catégories, vous trouverez une brève description ainsi que des exemples d'objectifs, de critères, de sources d'éléments probants, de constatations et de recommandations à la section « [Principaux domaines d'audit](#) » de ce document.

[Retour à la table des matières](#)

LISTE DES AUDITS, ÉTUDES ET EXAMENS SÉLECTIONNÉS SUR L'EFFICIENCE

#	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
1	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Les progrès concernant la réalisation des gains d'efficacité dans le système national de santé	Décembre 2012
2	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Assurer l'efficacité et la réforme des services administratifs au sein du gouvernement par l'entremise de centres de services partagés	Mars 2012
3	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Le programme d'efficacité de la BBC	Novembre 2011
4	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	La réglementation de l'efficacité de Network Rail	Avril 2011
5	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	L'efficacité de l'administration de la sécurité sociale	Juin 2010
6	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Réduire l'impact des déchets des entreprises à l'aide d'un programme ciblé d'utilisation efficace des ressources et de réduction des déchets	Mars 2010
7	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	L'efficacité de la production radiophonique à la BBC	Février 2009
8	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Le recrutement efficace des fonctionnaires	Février 2009
9	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	L'attribution efficace des subventions dans le secteur de la culture, des médias et du sport	Mai 2008
10	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	Les services de cardiologie	Février 2012
11	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	Rapport de suivi sur l'amélioration de l'efficacité énergétique	Décembre 2010
12	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	Examen des services orthopédiques	Mars 2010
13	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	L'amélioration de l'efficacité du secteur public	Février 2010

14	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	L'amélioration de l'efficacité énergétique	Décembre 2008
15	Bureau de l'auditeur général d'Irlande du Nord	Examen du programme de gains d'efficacité	Décembre 2012
16	Bureau de l'auditeur général de Victoria (Australie)	L'efficacité énergétique dans le secteur de la santé	Septembre 2012
17	Bureau de l'auditeur général de Victoria (Australie)	Les programmes d'efficacité de l'irrigation	Juin 2010
18	Bureau de l'auditeur général de la Nouvelle-Galles du Sud (Australie)	L'efficacité du Bureau du directeur des poursuites pénales	Mars 2008
19	BVG-Canada	L'économie et l'efficacité des services — Service correctionnel du Canada	Décembre 2008
20	BVG-Ontario	Les poursuites criminelles	Décembre 2012
21	BVG-Ontario	Les services des urgences des hôpitaux	Décembre 2010

[Retour à la table des matières](#)

PRINCIPAUX DOMAINES D'AUDIT

1. Programmes de gains d'efficience

Description : Les programmes de gains d'efficience sont de plus en plus répandus depuis quelques années étant donné que les gouvernements s'efforcent de limiter leurs dépenses et leurs déficits en cette période de faible croissance économique. Ces programmes, instaurés à l'échelle d'une seule entité ou de toute une administration publique, sont des tentatives méthodiques de repérer les inefficiences, les gaspillages et toute autre possibilité de réduire les coûts, tout en maintenant le même niveau de service.

Les audits de programmes de gains d'efficience se concentrent généralement sur ce qui suit :

- les progrès effectués par rapport aux gains visés et les défis à relever afin d'atteindre les cibles établies;
- la qualité et la suffisance de l'information financière et des données sur la performance (essentielle pour évaluer l'étendue des gains d'efficience obtenus);
- la distinction entre les véritables gains d'efficience et les gains réalisés au détriment des services, les transferts de coûts aux utilisateurs de services ou les coûts reportés;
- la distinction entre les gains ponctuels et à court terme, et les gains durables et à long terme;
- la gestion et la gouvernance des programmes;
- la présentation de l'information sur la performance de ces programmes.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

2. Efficience des services publics

Description : Les services publics comme la sécurité sociale, les soins de santé et les poursuites criminelles existent dans la plupart des collectivités publiques et se caractérisent souvent par des activités et des procédures répétitives, qui peuvent être mesurées, analysées et comparées afin de déceler les inefficiences et les possibilités d'amélioration. Les audits des services publics constituent le type d'audit de l'efficience le plus courant.

Les audits de l'efficience des services publics cherchent généralement à déterminer si les entités:

- possèdent des systèmes et des procédures permettant de fournir des services de manière efficiente et opportune;

- ont fait l'inventaire des bonnes pratiques et mis en œuvre avec succès des initiatives visant à améliorer l'efficacité de la prestation de services;
- peuvent démontrer qu'elles sont efficaces et qu'elles utilisent des pratiques exemplaires;
- ont établi des niveaux de service et des cibles en matière d'efficacité, et si elles comparent-elles leur performance avec celle d'entités similaires;
- possèdent des renseignements complets et fiables sur les coûts et l'efficacité de leurs services;
- possèdent des systèmes d'information qui contribuent à une gestion efficace;
- présentent des rapports sur l'efficacité de leur prestation de services.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

3. Efficacité des programmes de services partagés

Description : L'un des moyens couramment utilisés par les gouvernements pour réaliser des gains d'efficacité et des économies d'échelle est le regroupement de différents services publics sous l'égide d'une seule entité (Service Canada par exemple). Grâce au partage de bureaux administratifs, à la mise en commun de fonctions administratives et à l'utilisation de systèmes similaires, les services partagés devraient pouvoir fournir un même niveau de service, de manière plus économique et efficace. Peu d'audits de l'efficacité de programmes de services partagés ont été réalisés au cours des cinq dernières années.

Dans les audits de l'efficacité de programmes de services partagés, les auditeurs peuvent examiner ce qui suit :

- les résultats de la méthode des services partagés (A-t-elle généré les avantages escomptés et constitué une optimisation des ressources pour les contribuables?);
- la mise en œuvre des programmes (S'est-elle déroulée comme prévu?);
- la disponibilité de renseignements sur les coûts initiaux pouvant servir à évaluer la réussite des services partagés après leur mise en œuvre;
- l'évaluation des niveaux de service avant et après le passage aux services partagés;
- la présentation de l'information sur la performance des programmes de services partagés.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

4. Utilisation efficiente de l'énergie et des ressources naturelles

Description : En raison de la hausse des prix de l'énergie et des ressources naturelles, des changements climatiques et des sécheresses plus fréquentes, de nombreux éléments incitent les gouvernements à utiliser l'énergie et les ressources naturelles avec plus d'efficacité. En économisant l'énergie, ils libèrent des ressources financières qu'ils peuvent réaffecter à des secteurs d'activité prioritaires comme les soins de santé et l'éducation. De plus, en réduisant le gaspillage de l'eau et d'autres ressources naturelles, ils peuvent mieux protéger les populations contre la raréfaction des ressources et ses conséquences.

Les audits de l'utilisation efficiente de l'énergie et des ressources naturelles se concentrent généralement sur ce qui suit :

- l'existence de stratégies, de politiques et de plans adéquats qui donnent aux entités des instructions claires sur la manière d'utiliser l'énergie avec efficacité ou de réduire l'utilisation ou le gaspillage des ressources naturelles;
- le degré de réussite des entités en matière d'utilisation efficiente de l'énergie, ou de diminution de l'utilisation ou du gaspillage des ressources naturelles;
- la gestion des programmes d'efficacité énergétique ou des initiatives de conservation des ressources;
- la mesure de l'efficacité énergétique ou de l'utilisation des ressources naturelles afin de produire des données de base et des renseignements sur la performance;
- la présentation de l'information sur la performance des entités concernant l'amélioration de l'efficacité énergétique ou la réduction de l'utilisation ou du gaspillage des ressources naturelles.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

5. Réglementation de l'efficacité

Description : Dans nombre d'administrations, les entités responsables de la prestation de certains services publics (fournis soit par le secteur public soit par le secteur privé) sont distinctes de celles qui réglementent ces services. Dans certains cas, les responsabilités de l'organisme de réglementation sont notamment de veiller à ce que les services publics soient fournis avec efficacité. Cette fonction de réglementation, comme n'importe quelle autre

fonction, peut faire l'objet d'un audit. Cependant, peu d'audits de ce type ont été réalisés au cours des cinq dernières années.

Les audits de la réglementation de l'efficience peuvent porter sur les aspects suivants :

- l'existence de solides mesures visant à inciter les entités réglementées à améliorer leur efficience;
- l'accès de l'organisme de réglementation à des renseignements suffisants (notamment les coûts unitaires) pour évaluer l'efficience des entités réglementées;
- la comparaison d'entités réglementées avec des entités similaires du secteur privé ou du secteur public dans d'autres administrations;
- les rapports soumis par l'organisme de réglementation sur la performance des entités réglementées.

[Cliquez ici pour obtenir des exemples d'objectifs, de critères, de constatations, de recommandations, etc.](#)

[Retour à la table des matières](#)

ANNEXE 1

RÉSUMÉS DES PRINCIPAUX DOMAINES D'AUDIT

[*Retour à la table des matières*](#)

PROGRAMMES DE GAINS D'EFFICIENCE

Audits pertinents

N°	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
1	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Les progrès concernant la réalisation des gains d'efficacité dans le système national de santé	Décembre 2012
3	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Le programme d'efficacité de la BBC	Novembre 2011
13	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	L'amélioration de l'efficacité du secteur public	Février 2010
15	Bureau de l'auditeur général d'Irlande du Nord	Examen du programme de gains d'efficacité	Décembre 2012

Exemples d'objectifs d'audit

- Mesurer les progrès du National Health Service dans la réalisation des gains d'efficacité en 2011-2012 et établir s'il est en bonne voie pour réaliser les gains requis au cours des années à venir. [\(n° 1\)](#)
- Évaluer si les entités publiques disposent des éléments essentiels permettant de recenser, mesurer et gérer les gains d'efficacité réalisés dans le cadre du Programme d'efficacité gouvernementale (Efficient Government Programme) et de rendre compte de ces gains. [\(n° 13\)](#)
- Évaluer les gains d'efficacité éventuels réalisés grâce au programme d'efficacité mis en œuvre de 2008 à 2011. [\(n° 15\)](#)
- Évaluer l'approche utilisée par la BBC pour mettre en œuvre son programme d'efficacité, en la comparant aux principes d'une réduction des coûts structurée et efficace. [\(n° 3\)](#)

Exemples de critères d'audit

- Le NHS a réalisé les gains d'efficacité escomptés pour 2011-2012, tout en maintenant la qualité des soins de santé et l'accès des patients à ceux-ci. [\(n° 1\)](#)

- Le programme destiné à réaliser des gains d'efficience est mis en œuvre efficacement. [\(n° 1\)](#)
- Le NHS est en bonne voie pour réaliser les gains d'efficience requis sur la période de trois exercices comprise entre 2012-2013 et 2014-2015. [\(n° 1\)](#)

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Examen d'un échantillon de 42 projets d'efficience. [\(n° 15\)](#)
- Examen des données sur les gains d'efficience qui ont été rapportées par le National Health Service (NHS) et le ministère de la Santé. [\(n° 1\)](#)
- Examen et analyse des tendances concernant la réalisation des gains d'efficience par les trusts et les « foundation trusts » du NHS, notamment leur performance dans la mise en œuvre des programmes de réduction des coûts. [\(n° 1\)](#)
- Analyse des données afin de cerner les tendances pour tout un éventail d'indicateurs liés à la qualité des soins de santé et à l'accès des patients à ces soins. Ces données portent notamment sur l'activité du NHS, les temps d'attente, les soins de santé associés aux taux d'infection et l'expérience des patients. [\(n° 1\)](#)
- Réalisation de sondages sur le Web auprès de tous les groupes de trusts de soins primaires et des fournisseurs du NHS. [\(n° 1\)](#)
- Évaluation de la stratégie utilisée par l'auditeur externe de la BBC pour vérifier les économies financières réalisées grâce au programme d'efficience. Entrevue avec l'équipe d'audit externe et examen de la stratégie qu'elle a appliquée conformément au mandat de sa mission. Examen des rapports d'audit externe transmis à la direction sur le programme d'efficience et d'autres documents sur le programme afin d'établir si des problèmes ont été soulevés et si une réponse y a été apportée. [\(n° 3\)](#)
- Analyse de plus de 50 mesures de la performance surveillées jusqu'à ce jour par la BBC dans le cadre de son programme d'efficience. Comparaison des mesures de la performance de la BBC avec les données de l'exercice de référence du programme, soit 2007-2008, afin de repérer les cas où la performance a chuté de plus de 5 pour cent. Vérification de la fourniture d'explications par la BBC. [\(n° 3\)](#)
- Analyse des prévisions financières et des données financières rapportées au cours du programme. Comparaison des progrès réalisés dans chaque

domaine et dans l'ensemble avec les cibles établies. Comparaison des prévisions d'économies avec les cibles établies. [\(n° 3\)](#)

- Décomposition d'un échantillon de mesures de la performance pour en extraire les données sous-jacentes afin d'en établir l'exactitude. [\(n° 3\)](#)
- Analyse des données financières divulguées et des prévisions tout au long du programme d'efficience. Comparaison des progrès globaux réalisés à ce jour et des progrès de chaque division avec les cibles correspondantes, ainsi que des gains d'efficience prévus et des risques connexes avec leurs cibles. [\(n° 3\)](#)

Exemples de constatations

- Pour environ deux tiers des projets examinés, le Bureau de l'auditeur général d'Irlande du Nord ne peut pas fournir l'assurance que de véritables gains d'efficience ont été réalisés. Cela traduit un manque de connaissance des ministères sur ce qu'est un gain d'efficience ainsi que des lacunes au niveau des données financières et de l'information sur la performance. [\(n° 15\)](#)
- Pour environ un tiers des projets examinés, l'équipe d'audit ne disposait pas des éléments essentiels en matière de données financières et d'information sur la performance pour émettre un jugement éclairé sur la réalisation de gains d'efficience. [\(n° 15\)](#)
- Globalement, les ministères ne mesurent que les intrants, sur le plan pécuniaire, et accordent peu d'attention à la mesure des extrants, de la qualité et du degré de protection des services de première ligne. Or, les gains d'efficience ne peuvent être validés que si les ministères rassemblent toutes les données nécessaires. [\(n° 15\)](#)
- Les ministères ne déduisent pas toujours les coûts des investissements initiaux ou les coûts récurrents supplémentaires nécessaires à la réalisation des gains d'efficience. [\(n° 15\)](#)
- Dans un certain nombre de cas, les ministères ont augmenté les prix pour accroître les revenus. Il ne s'agit pas de véritables gains d'efficience, mais plutôt d'un transfert des coûts vers les utilisateurs des services. [\(n° 15\)](#)
- Les ministères n'ont pas contesté ou confirmé les gains d'efficience quand la mise en œuvre dépendait d'organismes indépendants, ont imposé des baisses de pourcentage sans analyser clairement les situations de base et ne se sont pas assurés que les services de première ligne n'avaient pas été affectés. [\(n° 15\)](#)

- La BBC optimise ses ressources grâce à son programme d'efficience puisqu'elle est bien partie pour dépasser sa cible, qui est de réaliser 487 millions de livres de gains nets et durables en agissant sur les coûts pour 2012-2013, sans que sa performance globale en termes d'audience diminue. Son programme d'efficience est donc une réussite manifeste sur le plan des modalités fixées pour lui. Cependant, il est difficile d'affirmer que la cible fixée était suffisamment ambitieuse et la BBC n'est pas en mesure de confirmer que toutes les économies réalisées correspondent véritablement à des gains d'efficience. [\(n° 3\)](#)
- Le National Health Service a pris un bon départ et a clairement réalisé des gains d'efficience considérables en 2011-2012. Il devra conserver et accroître ces gains pour atteindre les 20 milliards de livres visés d'ici 2014-2015. Pour être viable financièrement et optimiser ses ressources à l'avenir, il devra accélérer le rythme de la transformation des services et modifier sensiblement le mode de fourniture des services de santé. [\(n° 1\)](#)
- Sur les gains d'efficience rapportés pour 2011-2012, un montant pouvant atteindre 520 millions de livres est non récurrent, ce qui signifie que le NHS devra trouver d'autres gains à réaliser pour les années à venir. [\(n° 1\)](#)
- Pour réaliser des gains d'efficience, certaines entités publiques (environ un cinquième des conseils locaux et un tiers des bureaux du NHS) ont eu recours à des gains non récurrents, en vendant, par exemple, des actifs. Il est raisonnable de saisir ce genre d'occasion dans le cadre d'une planification et d'une restructuration à long terme des services, mais on ne peut pas bâtir un avenir durable en comptant sur des gains non récurrents réalisés à court terme. [\(n° 13\)](#)
- Le secteur public a déclaré des gains d'efficience d'un montant de 839 millions de livres pour le premier exercice du Programme, soit 57 pour cent de plus que les 534 millions de livres visés. Sur l'ensemble des gains déclarés, 254 millions (30 pour cent) ont été obtenus grâce à un meilleur approvisionnement, une meilleure gestion des actifs et à l'utilisation des services partagés. Il est encore possible d'accroître les gains d'efficience. [\(n° 13\)](#)
- Les entités publiques disposent de données sur les coûts globaux, mais elles possèdent des données insuffisantes sur les coûts unitaires et sur les coûts liés aux activités et à la qualité des services, alors que celles-ci sont nécessaires pour démontrer les améliorations de l'efficience et de la productivité et pour fournir l'assurance que les gains d'efficience déclarés ont bel et bien été réalisés grâce au Programme d'efficience gouvernementale. [\(n° 13\)](#)

- Les deux pour cent de gains d'efficience annuels prévus ne seront pas suffisants pour combler l'écart entre les futures dépenses et les futurs revenus. [\(n° 13\)](#)
- Le rapport public sur l'efficience n'était ni transparent, ni complet, ni pertinent. [\(n° 15\)](#)

Exemples de recommandations

- Le Ministère devrait fournir au NHS de meilleures indications sur la manière de mesurer les gains d'efficience et de présenter des rapports à cet égard, afin que le total des gains déclarés repose véritablement sur des données solides. [\(n° 1\)](#)
- Les ministères devraient davantage travailler à améliorer les systèmes d'information, en particulier établir le coût unitaire des activités et quantifier la performance du moment. [\(n° 15\)](#)
- Les ministères devraient établir des mesures sur les intrants, les extrants et la qualité de service pour tous les programmes de gains d'efficience; ils devraient aussi veiller à l'établissement de solides données de base et à ce que toutes ces mesures fassent l'objet d'une surveillance et d'un compte rendu approfondis, de manière annuelle. [\(n° 15\)](#)
- Pour mesurer les futurs gains d'efficience et en rendre compte, tous les investissements initiaux et les coûts récurrents devraient être comptabilisés et déduits des chiffres présentés. [\(n° 15\)](#)
- Les ministères devraient se montrer plus critiques à l'égard de leurs organismes indépendants en ce qui concerne la planification et la mise en œuvre des futures initiatives d'efficience, en veillant notamment à ce que la qualité de service soit maintenue. [\(n° 15\)](#)

[Retour à la table des matières](#)

EFFICIENCE DES SERVICES PUBLICS

Audits pertinents

Nº	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
5	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	L'efficacité de l'administration de la sécurité sociale	Juin 2010
7	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	L'efficacité de la production radiophonique à la BBC	Février 2009
8	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Le recrutement efficace des fonctionnaires	Février 2009
9	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	L'attribution efficace des subventions dans le secteur de la culture, des médias et du sport	Mai 2008
10	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	Les services de cardiologie	Février 2012
12	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	Examen des services orthopédiques	Mars 2010
18	Bureau de l'auditeur général de la Nouvelle-Galles du Sud (Australie)	L'efficacité du Bureau du directeur des poursuites pénales	Mars 2008
19	BVG-Canada	L'économie et l'efficacité des services — Service correctionnel du Canada	Décembre 2008
20	BVG-Ontario	Les poursuites criminelles	Décembre 2012
21	BVG-Ontario	Les services des urgences des hôpitaux	Décembre 2010

Exemples d'objectifs d'audit

- Établir si la BBC possède des procédures efficaces pour veiller à l'efficacité de sa production radiophonique. [\(n° 7\)](#)
- Évaluer s'il existe des retards indus dans le recrutement du personnel. [\(n° 8\)](#)
- Évaluer si les organismes subventionnaires du secteur de la culture, des médias et du sport ont une marge de manœuvre pour améliorer le rapport coût-efficacité de leurs processus d'attribution de subventions. [\(n° 9\)](#)
- Évaluer s'il existe une marge de manœuvre pour améliorer l'efficacité des services de cardiologie en comparant les activités à travers toute l'Écosse et en repérant les domaines de bonnes pratiques dans lesquels des gains d'efficacité ont été réalisés. [\(n° 10\)](#)
- Établir si le Bureau du directeur des poursuites pénales peut démontrer son efficacité et s'il a adopté de bonnes pratiques de gestion. [\(n° 18\)](#)
- Établir si le Service correctionnel du Canada peut démontrer qu'il se préoccupe suffisamment de l'efficacité lorsqu'il conçoit, gère et fournit ses services de sécurité et ses services en établissement. [\(n° 19\)](#)
- Déterminer si la Division a établi des politiques, procédures et systèmes adéquats pour instruire des affaires criminelles de façon efficace et en temps opportun au nom de la Couronne, et pour évaluer l'efficacité du programme et en rendre compte. [\(n° 20\)](#)
- Évaluer si les services des urgences sélectionnés disposaient de systèmes et de procédures permettant de garantir que les services sont gérés et coordonnés de façon efficace pour répondre aux besoins des patients. [\(n° 21\)](#)

Exemples de critères d'audit

- Les cadres supérieurs du Service correctionnel du Canada ont l'assurance que les services sont conçus et fournis d'une manière qui démontre qu'on accorde une attention suffisante à l'efficacité. [\(n° 19\)](#)
- Le Service correctionnel du Canada démontre qu'il accorde une attention suffisante à l'efficacité dans la gestion de ses ressources humaines en élaborant et en appliquant une norme permettant de déterminer le nombre minimum d'agents de correction requis pour assurer un milieu sécuritaire aux détenus et aux employés dans les établissements. [\(n° 19\)](#)

- Pour le premier champ d'enquête, l'équipe d'audit a évalué la mesure dans laquelle le Bureau du directeur des poursuites pénales peut démontrer ce qui suit :
 - il possède un ensemble adéquat d'indicateurs d'efficience;
 - il dispose de renseignements valides et fiables sur ses services, ses coûts et son efficience;
 - son niveau d'efficience est élevé et s'améliore encore;
 - il rend compte clairement de son efficience au gouvernement et au Parlement. [\(n° 18\)](#)
- Pour le deuxième champ d'enquête, l'équipe d'audit a évalué la mesure dans laquelle le Bureau du directeur des poursuites pénales peut démontrer ce qui suit :
 - ses systèmes d'information contribuent à une gestion efficiente;
 - ses dispositions de gestion et ses pratiques de travail soutiennent l'efficience;
 - il repère et corrige systématiquement les entraves à l'efficience. [\(n° 18\)](#)

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Analyse des coûts et des méthodes liés au calcul des coûts, et à la présentation de l'information à cet égard pour la sécurité sociale, selon la direction, le processus et l'unité d'activité. [\(n° 5\)](#)
- Engagement d'une société privée d'experts-conseils pour examiner en détail les quatre activités principales du Bureau des cotisations sociales. [\(n° 5\)](#)
- Entrevues avec le personnel de première ligne des unités opérationnelles. [\(n° 5\)](#)
- Analyse des coûts liés à l'octroi de subventions pour les 8 programmes de subventions en 2006-2007 en estimant les coûts administratifs moyens. [\(n° 9\)](#)
- Réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon aléatoire de demandeurs de subvention parmi lesquels 50 ont obtenu leur subvention et 50 autres ont essuyé un refus. [\(n° 9\)](#)
- Engagement du Chest Heart and Stroke Scotland et de la British Heart Foundation afin de mener des discussions avec les patients ayant fréquenté les services de cardiologie ces deux dernières années. [\(n° 10\)](#)

Exemples de constatations

- Le Ministère a pris d'importantes mesures pour améliorer l'efficience de l'administration de la sécurité sociale, mais il doit démontrer plus clairement

qu'il parvient à optimiser l'utilisation des 343 millions de livres dévolues à cette tâche. [\(n° 5\)](#)

- Les principaux changements comprennent une importante réduction du personnel, une initiative visant à amener les employeurs à communiquer par voie électronique avec le Ministère et des améliorations de la productivité du personnel au Bureau des cotisations sociales. Ce sont d'importantes réalisations, d'autant plus qu'aucune défaillance significative du système n'a été observée au cours de cette période de changement. [\(n° 5\)](#)
- La BBC a étudié ses données sur les coûts de la production radiophonique de certains types de programmes, mais elle n'a pas pleinement utilisé celles-ci pour recenser les gains d'efficacité possibles dans les stations Network et les stations Nations. [\(n° 7\)](#)
- Sans évaluer les effets des initiatives d'économies envisagées à l'aide de son cadre de mesure de la performance, la BBC ne sera pas à même de démontrer qu'elle réalise des gains d'efficacité. [\(n° 7\)](#)
- L'analyse de la méthode de recrutement des six entités a permis de recenser trois problèmes communs à toutes : les coûts de personnel sont trop élevés; le temps de recrutement est trop long; et la qualité du recrutement doit être améliorée. [\(n° 8\)](#)
- L'équipe d'audit a repéré des possibilités d'amélioration au ministère du Revenu et des Douanes et au ministère de la Justice. Ces améliorations pourraient réduire de 68 pour cent les coûts du personnel interne pour le recrutement du personnel subalterne, tout en préservant la qualité des candidats nommés. [\(n° 8\)](#)
- Les organismes subventionnaires détiennent peu de renseignements leur permettant d'établir l'efficacité de leur processus d'attribution de subventions. Ils n'analysent pas systématiquement les coûts de leur processus et le ministère de la Culture, des Médias et du Sport et les organismes subventionnaires n'ont convenu d'aucun indicateur commun pour évaluer et comparer les coûts ou l'efficacité. [\(n° 9\)](#)
- Les variations de coûts entre des programmes aux caractéristiques similaires laissent penser que les organismes subventionnaires pourraient faire davantage pour comprendre ces différences et établir l'efficacité comparée de leurs processus. [\(n° 9\)](#)
- Pour certains programmes, l'organisme subventionnaire doit davantage s'attacher à comprendre où se situent les coûts et à établir si les coûts liés à l'octroi d'une subvention sont proportionnés aux résultats obtenus. [\(n° 9\)](#)

- Il existe une marge de manœuvre qui permettrait de réaliser des gains d'efficacité d'au moins 4,4 millions de livres dans un certain nombre de domaines, par exemple en utilisant des examens moins onéreux, en réduisant la durée des hospitalisations, en augmentant les taux d'hospitalisation de jour et en réalisant des économies en matière de prescriptions et d'approvisionnement. [\(n° 10\)](#)
- L'efficacité des services orthopédiques varie à travers l'Écosse, et ces disparités ne peuvent pas être entièrement expliquées par les ressources disponibles ou les types d'interventions effectuées. Il est possible d'utiliser les ressources existantes avec plus d'efficacité et d'améliorer la gestion de ces services. Des gains d'efficacité peuvent être réalisés en orientant davantage les patients vers la chirurgie ambulatoire ou vers des soins externes plutôt que vers une hospitalisation, et en réduisant la durée des séjours à l'hôpital. [\(n° 12\)](#)
- Le Bureau utilise des indicateurs d'efficacité qui ne sont pas encore suffisamment pertinents et appropriés. Il ne possède pas de cible en matière de service ou d'efficacité, et ne compare pas adéquatement sa performance dans le temps ou avec celle d'autres entités. [\(n° 18\)](#)
- Le Bureau ne possède pas de renseignements adéquats sur le coût de ses services et sur l'utilisation du temps de son personnel. Cela constitue un obstacle important à une bonne gestion et à l'amélioration de l'efficacité. [\(n° 18\)](#)
- Le Bureau n'a pas pu démontrer qu'il dispose du nombre approprié de procureurs au niveau adéquat pour réduire les coûts au minimum tout en fournissant des services de qualité. Il n'a pas été capable de fournir une justification objective et documentée sur le nombre actuel de ses employés et sur la composition de ses effectifs. [\(n° 18\)](#)
- Le Service correctionnel du Canada ne gère pas ses achats d'aliments, de vêtements et de produits de nettoyage de manière à obtenir la meilleure qualité au plus bas coût possible. Ses méthodes d'achat sont moins bonnes que celles d'autres industries qui achètent des biens similaires en quantités semblables. [\(n° 19\)](#)
- Aucun des indicateurs de performance faisant actuellement l'objet d'une surveillance ne traite de l'économie ou de l'efficacité des opérations. De plus, l'obligation d'assurer une gestion économique et efficace ne figure pas dans les ententes d'évaluation du rendement des cadres supérieurs, de sorte que ces derniers ne sont guère motivés à se soucier de cette obligation. [\(n° 19\)](#)

- Le nombre de procureurs de la Couronne et les coûts globaux de dotation de la Division ont plus que doublé depuis l'audit précédent en 1993. Pourtant, le nombre d'accusations criminelles que tranchent chaque année les procureurs de la Couronne n'a pas beaucoup changé. [\(n° 20\)](#)
- La Division utilise peu de données numériques et statistiques pour analyser la charge de travail, l'efficacité et l'efficacité relatives de ses procureurs de la Couronne, et compte davantage sur la surveillance sans formalité assurée par le personnel supérieur de chacun des 54 bureaux du procureur de la Couronne. [\(n° 20\)](#)
- Au moment de l'audit, les temps d'attente aux urgences n'affichaient toujours pas d'amélioration importante et les objectifs provinciaux n'étaient pas atteints. [\(n° 21\)](#)
- Plus des trois quarts des hôpitaux qui ont répondu au sondage ont indiqué que les limites sur le plan des horaires et des types de spécialistes et de services de diagnostic disponibles sur place étaient des obstacles importants au roulement efficace des patients. [\(n° 21\)](#)

Exemples de recommandations

- Le Ministère devrait adresser aux unités opérationnelles des lignes directrices sur l'amélioration de l'efficacité pour les trois prochaines années. Ces lignes directrices traiteraient des domaines d'investissement prioritaires; des problèmes sous-jacents qui nécessitent davantage d'attention; et des domaines dans lesquels les unités opérationnelles devraient tenter de resserrer leur collaboration. [\(n° 5\)](#)
- Bien qu'actuellement très peu de fonds soient disponibles pour des améliorations majeures de la technologie de l'information, le Ministère devrait étudier les moyens de modifier en profondeur et à long terme les procédures administratives individuelles afin d'optimiser l'efficacité. Il devrait aussi examiner les possibilités de réduire davantage les processus fondés sur le papier, plus coûteux. [\(n° 5\)](#)
- La BBC devrait :
 - comparer les coûts des programmes qui sont comparables afin de mettre en évidence les domaines offrant une marge d'amélioration des gains d'efficacité;
 - repérer les raisons des variations de coûts entre les programmes, établir si ces variations sont dues à des différences d'efficacité, et évaluer la marge d'amélioration des gains d'efficacité;

- évaluer et documenter les répercussions globales réelles et possibles des initiatives d'efficience pour chaque critère de valeur publique (portée, qualité, impact et optimisation des ressources). [\(n° 7\)](#)
- Les entités devraient proportionner les ressources de recrutement au poste à pourvoir et réduire le nombre total des employés participant au processus. Dans la mesure du possible, et si pareille démarche est appropriée, elles devraient envisager de recourir à des entretiens téléphoniques et à des équipes de recrutement pour évaluer les candidats. Elles devraient utiliser des procédures d'évaluation préliminaire pour éliminer les candidats inadéquats et réduire ainsi le travail consacré au traitement des candidatures. [\(n° 8\)](#)
- Afin de comprendre les coûts liés à l'attribution de subventions et d'établir ainsi les domaines où ils peuvent réaliser des gains d'efficience, les organismes subventionnaires devraient collecter régulièrement des renseignements sur ces coûts. [\(n° 9\)](#)
- Les organismes subventionnaires devraient recenser les solutions possibles pour accroître l'efficience de l'octroi de subventions en comparant leurs programmes de subvention ou des éléments de ceux-ci, comme le processus de demande, sur le plan interne et avec des programmes similaires d'autres entités. [\(n° 9\)](#)
- Les organismes subventionnaires devraient établir si les coûts liés à l'attribution des subventions sont proportionnés à la valeur des subventions octroyées. [\(n° 9\)](#)
- Le gouvernement écossais et les bureaux du NHS devraient :
 - générer de meilleures données sur les coûts, la qualité et l'activité afin de planifier et de dispenser des services efficaces et d'excellente qualité;
 - veiller à ce que des données de référence sur les coûts et l'activité soient collectées afin que les bureaux du NHS puissent comparer l'efficience. [\(n° 12\)](#)
- Les bureaux du NHS devraient examiner la performance par rapport aux indicateurs de qualité afin de s'assurer que les soins aux patients ne sont pas affectés par les changements de service. [\(n° 12\)](#)
- Le Bureau du directeur des poursuites pénales devrait collecter des renseignements précis et complets sur le coût de ses services et de ses activités, et utiliser ces renseignements pour évaluer son efficience et le rapport coût-efficacité. [\(n° 18\)](#)

- Le Service correctionnel du Canada devrait effectuer une analyse suffisamment approfondie pour déterminer si sa méthode de déploiement des agents de correction donne le résultat le plus économique et le plus efficient qui soit. [\(n° 19\)](#)
- Pour faire en sorte que les urgences fonctionnent de manière efficace pour dispenser le plus rapidement possible à tous les patients des soins d'urgence de qualité :
 - les hôpitaux doivent déterminer les causes des délais dans le roulement des patients et examiner les initiatives à prendre pour réduire les temps d'attente aux urgences;
 - le Ministère doit fournir du financement en temps opportun aux hôpitaux de façon à ce qu'ils disposent de suffisamment de temps pour mettre en œuvre de façon efficiente les initiatives financées. (n° 21)

[*Retour à la table des matières*](#)

EFFICIENCE DES PROGRAMMES DE SERVICES PARTAGÉS

Audits pertinents

Nº	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
2	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Assurer l'efficacité et la réforme des services administratifs au sein du gouvernement par l'entremise de centres de services partagés	Mars 2012

Exemples d'objectifs d'audit

- Examiner si les services partagés ont permis au gouvernement central d'optimiser ses ressources. [\(nº 2\)](#)

Exemples de critères d'audit

- Non disponibles

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Utilisation d'un groupe de discussion pour éclairer l'élaboration d'un cadre analytique et comprendre les principaux facteurs de réussite des services partagés. [\(nº 2\)](#)
- Application d'un cadre analytique (voir annexe 2 du rapport d'audit) pour les centres de services partagés. Pour chaque service, l'analyse a reposé sur les éléments suivants :
 - entrevues avec divers cadres supérieurs et employés, y compris les principaux fournisseurs contractuels et d'autres parties prenantes externes;
 - examen de divers documents sur les politiques, les stratégies et les activités;
 - analyse financière et quantitative. [\(nº 2\)](#)
- Examen des documents et des recherches du secteur privé. [\(nº 2\)](#)

Exemples de constatations

- Les ministères ont consacré des efforts et des sommes considérables à la mise en œuvre des services partagés, mais ils n'ont pas récolté les avantages escomptés. [\(nº 2\)](#)

- Le comportement de la plupart des entités clientes des centres de services partagés a empêché de récolter les avantages escomptés. [\(n° 2\)](#)
- Les services fournis sont personnalisés à l'excès. [\(n° 2\)](#)
- Les systèmes logiciels utilisés dans les centres ont accru les coûts et la complexité des activités. [\(n° 2\)](#)
- Le Bureau du Cabinet et le Comité directeur de la fonction publique auraient pu contribuer davantage à la mise en place adéquate des services partagés. [\(n° 2\)](#)
- Les ministères ont rencontré des difficultés pour déployer entièrement les services partagés dans l'ensemble de leurs unités opérationnelles et organismes indépendants. [\(n° 2\)](#)

Exemples de recommandations

- Les coûts et les avantages devraient être mesurés dans les centres de services partagés et les entités clientes. De plus, le Bureau du Cabinet devrait utiliser ces données pour établir une base de référence claire et stimuler l'amélioration continue. L'information sur la performance devrait servir à éclairer la stratégie actuelle et future. [\(n° 2\)](#)
- Le Bureau du Cabinet devrait publier son système de mesure et établir très tôt des données de référence pouvant servir à évaluer la réussite de sa stratégie. Ces données de référence porteraient tant sur la performance des entités clientes que sur celle des fournisseurs de services. [\(n° 2\)](#)
- Les entités clientes devraient mettre en place une fonction de gestion professionnelle pour s'assurer que les services partagés sont conformes aux ententes sur les niveaux de services et qu'ils réduisent les coûts, par exemple, en normalisant les services, gérant la demande et améliorant la fourniture de services. [\(n° 2\)](#)
- Les centres de services partagés devraient rechercher des moyens d'améliorer l'efficacité des services qu'ils fournissent aux entités clientes. Ils devraient examiner toutes les possibilités de réduire les coûts, notamment en ce qui concerne les accommodements, la dotation en personnel, les processus et la technologie. [\(n° 2\)](#)

[Retour à la table des matières](#)

UTILISATION EFFICIENTE DE L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES NATURELLES

Audits pertinents

Nº	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
6	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	Réduire l'impact des déchets des entreprises à l'aide d'un programme ciblé d'utilisation efficiente des ressources et de réduction des déchets	Mars 2010
11	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	Rapport de suivi sur l'amélioration de l'efficacité énergétique	Décembre 2010
14	Bureau de l'auditeur général d'Écosse	L'amélioration de l'efficacité énergétique	Décembre 2008
16	Bureau de l'auditeur général de Victoria (Australie)	L'efficacité énergétique dans le secteur de la santé	Septembre 2012
17	Bureau de l'auditeur général de Victoria (Australie)	Les programmes d'efficacité de l'irrigation	Juin 2010

Exemples d'objectifs d'audit

- Évaluer si le ministère de la Santé a efficacement amélioré l'efficacité énergétique des services de santé. [\(nº 16\)](#)
- Évaluer la mise en œuvre par le ministère de la Santé d'initiatives d'efficacité énergétique et l'atteinte des cibles à cet égard. [\(nº 16\)](#)
- Établir la mesure dans laquelle les programmes liés à l'irrigation ont été planifiés et gérés conformément aux principes d'efficacité, d'efficacité et d'économie afin d'obtenir les résultats visés. [\(nº 17\)](#)

Exemples de critères d'audit

- Non disponibles

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Réalisation par des experts-conseils d'un sondage par téléphone auprès de 328 entreprises établies dans toute l'Angleterre afin de compléter les constatations du volet principal de l'évaluation, et de veiller à ce que le point de vue des entreprises soit pris en compte dans l'analyse finale. [\(n° 6\)](#)
- Analyse de diverses données sur le volume total de déchets produits et sur celui mis en décharge. Estimation de la possible valeur monétaire des résultats du Programme d'utilisation efficiente des ressources et de réduction des déchets qui ont été déclarés par les entités que le ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales a financées. [\(n° 6\)](#)
- Réalisation d'une enquête sur l'efficacité énergétique auprès des conseils locaux, des bureaux du National Health Service et des entités du gouvernement central. [\(n° 14\)](#)
- Réalisation d'une enquête sur l'efficacité énergétique auprès de 96 entités publiques. [\(n° 11\)](#)
- Réalisation d'entrevues collectives avec les gestionnaires de l'énergie de conseils locaux et de bureaux du National Health Service. [\(n° 11\)](#)

Exemples de constatations

- Les décisions du gouvernement de Victoria d'investir près de deux milliards de dollars dans des projets liés à l'irrigation et à son efficacité entre 2004 et 2007 reposaient sur une information insuffisante. Il n'a pas été possible d'établir clairement si ces projets représentaient ou non les meilleures solutions pour atteindre les objectifs politiques du Gouvernement consistant à économiser l'eau et à assurer l'approvisionnement de Victoria en eau. [\(n° 17\)](#)
- L'approche du ministère de la Santé à l'égard de la planification de l'efficacité énergétique à l'échelle de l'État de Victoria est inadéquate. Elle ne possède pas de politique ou de plan documenté et manque d'un axe stratégique et d'une méthode coordonnée. De plus, elle ne concorde pas avec la planification locale des services de santé. [\(n° 16\)](#)
- L'efficacité énergétique de l'ensemble du système de santé s'est améliorée au cours des sept dernières années, mais l'absence d'approche de planification adéquate a potentiellement limité les gains d'efficacité qui auraient pu être réalisés. En particulier, l'approche de planification du ministère de la Santé limite sa capacité à démontrer qu'il affecte adéquatement les ressources aux domaines en ayant le plus besoin ou présentant un risque élevé, et qu'il est suffisamment préparé aux nouveaux défis. [\(n° 16\)](#)

- La consommation énergétique dans les édifices publics a baissé de 4,8 pour cent au cours des trois exercices compris entre 2004-2005 et 2006-2007, mais les dépenses en énergie ont augmenté de 46,7 pour cent durant cette même période en raison des hausses significatives des prix de l'énergie. [\(n° 14\)](#)
- Entre 2006-2007 et 2008-2009, la consommation énergétique du secteur public a connu peu de changements, mais les dépenses en énergie ont augmenté de 21 pour cent. À un moment où les pressions financières sont de plus en plus fortes pour le secteur public et où l'on prévoit des hausses futures des prix de l'énergie, la réduction de la consommation énergétique est primordiale. [\(n° 11\)](#)
- Globalement, le secteur public ne réduit pas encore ses émissions à un rythme suffisant pour servir d'exemple aux autres ou les influencer, et les futures réductions budgétaires pourraient affecter le niveau d'investissement disponible pour accélérer ce rythme. [\(n° 11\)](#)
- Il faut un leadership plus fort de la part du gouvernement écossais et au sein des entités publiques pour améliorer l'efficacité énergétique et veiller à ce que les changements culturels et comportementaux requis aient lieu. [\(n° 14\)](#)
- Le gouvernement écossais ne surveille pas formellement les progrès des entités publiques en ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité énergétique et ne rend pas de rapport à cet égard. Il est donc difficile de connaître la contribution du secteur public à l'atteinte des cibles nationales relatives à la réduction des émissions de CO₂. [\(n° 14\)](#)

Exemples de recommandations

- Le ministère de la Santé, en consultation avec les services de santé, devrait améliorer les indicateurs qu'il utilise pour mesurer la performance des services de santé en matière d'efficacité énergétique. [\(n° 16\)](#)
- Le ministère de la Santé devrait adopter une approche plus ciblée et stratégique pour planifier l'efficacité énergétique dans le secteur de la santé afin de :
 - soutenir une planification cohérente à l'échelle du service de santé;
 - s'aligner sur les objectifs de l'État de Victoria pour les services de santé. [\(n° 16\)](#)
- Le gouvernement écossais devrait faire preuve de leadership en fournissant à toutes les entités publiques des lignes directrices claires sur les initiatives à

mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire les émissions de CO₂. [\(n° 14\)](#)

- Le secteur public devrait veiller à ce que des stratégies efficaces soient en place pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire les émissions de CO₂ dans tous ses domaines d'activité. Ces stratégies devraient être étayées par des plans détaillés décrivant les initiatives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs convenus et les cibles temporelles. [\(n° 14\)](#)
- Le secteur public devrait collecter des données précises et cohérentes sur la consommation d'énergie dans tous les locaux qu'il possède ou qu'il loue, ainsi que sur l'utilisation des transports. Les entités publiques installées dans des immeubles à locataires multiples devraient collaborer avec les propriétaires et les autres occupants afin d'établir des procédures permettant de générer des données sur la consommation de chacun. [\(n° 14\)](#)
- Le secteur public devrait veiller à ce que l'efficacité énergétique soit prise en compte pour l'approvisionnement en biens et en services ainsi que pour la planification et la conception des grands projets d'immobilisation. [\(n° 14\)](#)
- Les entités publiques devraient tenir compte de l'efficacité énergétique dans la gestion des actifs et les décisions sur la rationalisation du patrimoine, en faisant participer si possible les équipes ou les agents chargés de l'énergie. [\(n° 11\)](#)
- Les entités publiques devraient veiller à posséder des systèmes pour collecter des données précises sur l'utilisation des transports et les émissions de CO₂ correspondantes. [\(n° 11\)](#)

[Retour à la table des matières](#)

RÉGLEMENTATION DE L'EFFICIENCE

Audits pertinents

N°	Bureau d'audit	Titre du rapport (cliquez sur le titre pour accéder au résumé)	Date de publication
4	Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni	La réglementation de l'efficience de Network Rail	Avril 2011

Exemples d'objectifs d'audit

- Examiner s'il existe de solides mesures visant à inciter la compagnie réglementée à atteindre des niveaux de coûts efficients et viables. [\(n° 4\)](#)
- Examiner s'il existe des données solides permettant au Bureau d'établir quel niveau de coût est efficient et viable, et de comparer la performance de la compagnie réglementée avec ce coût. [\(n° 4\)](#)

Exemples de critères d'audit

- Non disponibles

Exemples de techniques de collecte et d'analyse des éléments probants

- Analyse quantitative des coûts et de l'efficience de Network Rail. Analyse des données du Bureau de la réglementation ferroviaire sur les coûts et l'efficience de Network Rail. [\(n° 4\)](#)
- Examens quantitatifs et qualitatifs des données de référence du Bureau de la réglementation ferroviaire – Examen des données et des hypothèses utilisées par le Bureau pour évaluer Network Rail par rapport à des entités internationales comparables. [\(n° 4\)](#)
- Consultation de parties prenantes – Collecte des points de vue de plus de 20 organisations intervenant dans l'industrie ferroviaire. [\(n° 4\)](#)
- Entrevues avec d'autres organismes de réglementation, notamment de réglementation économique d'autres secteurs. [\(n° 4\)](#)

Exemples de constatations

- Le Bureau de la réglementation ferroviaire a contribué à améliorer l'efficience de Network Rail, mais signale qu'il subsiste un écart d'efficience non négligeable par rapport à d'autres entités. [\(n° 4\)](#)

- Les mesures visant à inciter Network Rail à réaliser des gains d'efficacité sont plus faibles que celles qui existent pour d'autres compagnies réglementées. [\(n° 4\)](#)
- Le Bureau a réalisé une analyse comparative novatrice, mais les données sur les coûts unitaires de Network Rail sont lacunaires. [\(n° 4\)](#)
- Le Bureau a repéré un écart d'efficacité qui n'a pas encore été pleinement expliqué. [\(n° 4\)](#)

Exemples de recommandations

- Le Bureau de la réglementation ferroviaire devrait exiger de Network Rail qu'elle améliore la qualité, la couverture et la répartition géographique de ses données sur les coûts unitaires et sur le volume de travail, de manière à ce que celles-ci contribuent plus utilement aux plans de Network Rail et à ses comparaisons internes, ainsi qu'aux estimations du Bureau concernant l'efficacité pour l'examen périodique à venir. [\(n° 4\)](#)
- Le Bureau devrait collaborer avec Network Rail afin de mieux comprendre les raisons de l'écart d'efficacité évident par rapport aux opérateurs européens les plus efficaces, et les solutions possibles pour combler cet écart. Il devrait aussi collaborer avec d'autres organismes de réglementation et avec Infrastructure UK afin de comprendre les raisons des coûts généralement élevés des infrastructures du Royaume-Uni, et de résoudre tous les aspects des cadres réglementaires susceptibles de contribuer à cette situation. [\(n° 4\)](#)

[Retour à la table des matières](#)

ANNEXE 2

RÉSUMÉS DES AUDITS

[*Retour à la table des matières*](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les progrès concernant la réalisation des gains d'efficacité dans le système national de santé

Date de publication : Décembre 2012

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet :

www.nao.org.uk/report/progress-in-making-nhs-efficiency-savings (en anglais)

Entité auditée

- Le National Health Service (organisme responsable du système national de santé)

Étendue et objectifs de l'audit

L'audit vise à établir si :

- le National Health Service (NHS) a réalisé les gains d'efficacité escomptés pour 2011-2012, tout en maintenant la qualité des soins de santé et l'accès des patients à ceux-ci;
- le programme destiné à réaliser des gains d'efficacité est mis en œuvre efficacement;
- le NHS est en bonne voie pour réaliser les gains d'efficacité requis sur la période de trois exercices comprise entre 2012-2013 et 2014-2015.

Critères d'audit

- Le NHS a réalisé les gains d'efficacité escomptés pour 2011-2012, tout en maintenant la qualité des soins de santé et l'accès des patients à ceux-ci.
- Le programme destiné à réaliser des gains d'efficacité est mis en œuvre efficacement.
- Le NHS est en bonne voie pour réaliser les gains d'efficacité requis sur la période de trois exercices comprise entre 2012-2013 et 2014-2015.

Principales constatations

- Le NHS a pris un bon départ et a clairement réalisé des gains d'efficacité considérables en 2011-2012. Il devra conserver et accroître ces gains pour atteindre les 20 milliards de livres visés d'ici 2014-2015. Pour être viable financièrement et optimiser ses ressources à l'avenir, il devra accélérer le rythme de la transformation des services et modifier sensiblement le mode de fourniture des services de santé.

- Selon le ministère de la Santé, le NHS a réalisé des gains d'efficience de 5,8 milliards de livres en 2011-2012, soit pratiquement la totalité du montant visé, qui était de 5,9 milliards. Cependant, il existe une assurance modérée sur le fait que tous les gains rapportés ont bel et bien été réalisés. En effet, le Ministère ne valide pas les données fournies ou n'obtient pas d'assurance indépendante à leur égard.
- Les trusts de soins primaires n'utilisent pas de méthode homogène pour mesurer les gains d'efficience du NHS et en faire rapport, ce qui sape la qualité des données.
- Sur les gains d'efficience rapportés pour 2011-2012, un montant pouvant atteindre 520 millions de livres est non récurrent, ce qui signifie que le NHS devra trouver d'autres gains à réaliser pour les années à venir.
- Le NHS utilise de plus en plus d'initiatives de gestion de la demande pour réduire la croissance de l'activité hospitalière, mais on ne peut pas savoir avec certitude si le ralentissement de cette croissance est durable. Le but est de maîtriser la demande, sans pour autant restreindre indûment l'accès des patients aux soins, mais le Ministère n'a aucun moyen d'obtenir systématiquement l'assurance que ce but est atteint.
- Les économies réalisées par les fournisseurs du NHS, exprimées en pourcentage des coûts opérationnels, sont en hausse, mais on ne peut pas établir clairement le niveau d'économies qui peut être maintenu dans le temps.
- Il est largement reconnu que la modification du mode de fourniture des services de santé est indispensable pour assurer la viabilité financière du NHS. Les éléments de preuve montrent qu'à ce jour le NHS a pris peu d'initiatives pour transformer ses services. Divers soutiens sont disponibles pour aider le NHS à réaliser des gains d'efficience, mais les données sur les avantages de la transformation des services sont insuffisantes.

Recommandations

- Le Ministère devrait fournir au NHS de meilleures indications sur la manière de mesurer les gains d'efficience et de présenter des rapports à cet égard, afin que le total des gains déclarés repose véritablement sur des données solides.
- Le Ministère devrait améliorer la transparence en indiquant clairement les réserves éventuelles concernant la qualité des données quand il présente l'information sur les gains d'efficience.

- Le Ministère devrait s'intéresser de plus près à la gestion de la demande et élaborer des moyens d'obtenir l'assurance systématique que l'accès des patients aux soins de santé n'est pas indûment restreint.
- Le Ministère et le NHS Commissioning Board (l'entité chargée notamment de veiller à l'acquisition des services de santé) devraient collaborer avec le NHS en vue de réduire les obstacles à la transformation des services et d'évaluer les répercussions des initiatives de transformation au fil de leur mise en œuvre afin de générer des données sur ce qui fonctionne, localement et à plus grande échelle.
- En élaborant les futurs mécanismes de paiement des soins de santé, le Ministère, Monitor (l'organisme de réglementation des soins de santé en Angleterre) et le NHS Commissioning Board devraient chercher des solutions permettant d'utiliser ces mécanismes pour intégrer les soins de santé et la transformation des services autour du patient.
- Le Ministère devrait élaborer de meilleures méthodes pour surveiller les progrès de la transformation des services.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Assurer l'efficacité et la réforme des services administratifs au sein du gouvernement par l'entremise de centres de services partagés

Date de publication : Mars 2012

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet :

www.nao.org.uk/report/efficiency-and-reform-in-government-corporate-functions-through-shared-service-centres (en anglais)

Entités auditées

- Le Bureau du Cabinet
- Le Comité directeur de la fonction publique
- Le ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales
- Le ministère des Transports
- Le ministère du Travail et des Retraites
- Le ministère de la Justice
- Les conseils de recherche du Royaume-Uni

Objectifs de l'audit

- L'audit vise à examiner si les services partagés ont permis au gouvernement central d'optimiser ses ressources et à mettre en évidence les difficultés rencontrées par les ministères et le Bureau du Cabinet.

Étendue de l'audit

- Ce rapport analyse le mode de commande des services partagés et l'efficacité du gouvernement en tant que client. Il propose aussi un examen détaillé de cinq des huit centres de services partagés.

Critères d'audit

- L'annexe 2 du rapport d'audit contient un cadre analytique pour évaluer la performance des centres de services partagés.

Principales constatations

- Les ministères ont consacré des efforts et des sommes considérables à la mise en œuvre des services partagés, mais ils n'ont pas récolté les avantages escomptés.

- Le comportement de la plupart des entités clientes des centres de services partagés a empêché de récolter les avantages escomptés.
- Les services fournis sont personnalisés à l'excès.
- Les logiciels informatiques utilisés dans les centres ont accru les coûts et la complexité des activités.
- Le Bureau du Cabinet et le Comité directeur de la fonction publique auraient pu contribuer davantage à la mise en place adéquate des services partagés.
- Les ministères ont rencontré des difficultés pour déployer entièrement les services partagés dans l'ensemble de leurs unités opérationnelles et organismes indépendants.

Recommandations

- Le Bureau du Cabinet devrait examiner l'ensemble des solutions disponibles et établir si le choix d'une solution moins risquée permettrait de mieux optimiser les ressources. Il pourrait s'agir, par exemple, d'allonger la durée globale du projet ou d'établir des cadres d'approvisionnement supplémentaires pour les services administratifs. Le Bureau du Cabinet devrait aussi veiller à ce que ses projections établies à partir de l'analyse des activités reflètent adéquatement les risques liés au projet et laissent une marge suffisante pour le biais de l'optimisme.
- Si pareille initiative peut assurer une optimisation globale des ressources favorable au contribuable, le Bureau du Cabinet devrait obtenir l'autorité adéquate pour imposer l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de services partagés. Il devrait aussi s'assurer que des mécanismes redditionnels clairs sont en place pour la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie de services partagés. Cela devrait s'inscrire dans un plus vaste programme de changement, en veillant à ce que des capacités suffisantes existent au sein du centre de services partagés et de l'entité cliente.
- Les coûts et les avantages devraient être mesurés dans les centres de services partagés et les entités clientes. De plus, le Bureau du Cabinet devrait utiliser ces données pour établir une base de référence claire et stimuler l'amélioration continue. L'information sur la performance devrait servir à éclairer la stratégie actuelle et future.
- La nouvelle stratégie contient des suggestions utiles pour établir des données de référence fiables sur les coûts et la performance. Le Bureau du Cabinet devrait publier son système de mesure et établir très tôt des données de référence pouvant servir à évaluer la réussite de sa stratégie. Ces données de

référence porteraient tant sur la performance des entités clientes que sur celle des fournisseurs de services.

- Les entités clientes, ou celles qui commandent des services partagés, devraient définir des obligations redditionnelles claires pour la gestion de l'ensemble des coûts et avantages associés aux services partagés (et pas uniquement ceux qui concernent directement le centre de services partagés). Elles devraient s'assurer que tout est dûment enregistré, passé au crible par une partie indépendante et comparé avec les éléments de référence externes appropriés afin d'évaluer la performance.
- Les entités clientes devraient mettre en place une fonction de gestion professionnelle pour s'assurer que les services partagés sont conformes aux ententes sur les niveaux de services et qu'ils réduisent les coûts, par exemple, en normalisant les services, gérant la demande et améliorant la fourniture de services.
- Les centres de services partagés devraient rechercher des moyens d'améliorer l'efficacité des services qu'ils fournissent aux entités clientes. Ils devraient examiner toutes les possibilités de réduire les coûts, notamment en ce qui concerne les accommodements, la dotation en personnel, les processus et la technologie.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Le programme d'efficacité de la BBC

Date de publication : Novembre 2011

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet : www.nao.org.uk/report/the-bbcs-efficiency-programme (en anglais)

Entité auditée

- La British Broadcasting Corporation (BBC)

Objectif de l'audit

- Cet audit vise à examiner les progrès accomplis à ce jour par la British Broadcasting Corporation (BBC) dans la réalisation des gains d'efficacité requis. Il évalue aussi l'approche utilisée par la BBC pour mettre en œuvre son programme d'efficacité, en la comparant aux principes d'une réduction des coûts structurée et efficace.

Étendue de l'audit

- Le rapport n'examine pas en détail les initiatives individuelles menées par la BBC pour réaliser des gains d'efficacité. L'équipe d'audit a préféré se pencher sur les processus mis en place par la BBC pour gérer son programme d'efficacité et pour confirmer ou remettre en question les gains d'efficacité réalisés.

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- La BBC optimise ses ressources grâce à son programme d'efficacité puisqu'elle est bien partie pour dépasser sa cible, qui est de réaliser 487 millions de livres de gains nets et durables en agissant sur les coûts pour 2012-2013, sans que sa performance globale en termes d'audience diminue. Son programme d'efficacité est donc une réussite manifeste sur le plan des modalités fixées pour lui.
- Cependant, il est difficile d'affirmer que la cible fixée était suffisamment ambitieuse et la BBC n'est pas en mesure de confirmer que toutes les économies réalisées correspondent véritablement à des gains d'efficacité. Pour que sa gestion reste dans le cadre établi par son entente sur la

redevance audiovisuelle de 2010, la BBC doit s'appuyer sur les éléments réussis de son programme d'efficacité en consolidant sa méthode pour cibler les économies et en instaurant une culture qui consiste à remettre continuellement les coûts en question.

- Bien que la BBC soit en bonne voie pour atteindre la cible globale de son programme d'efficacité, la performance de ses divisions concernant l'atteinte de leur cible est variable. En avril 2011, neuf des douze divisions étaient en avance sur le calendrier, tandis que les divisions North, Future Media & Technology et Workplace étaient à la traîne. Le service d'audit interne de la BBC a examiné la manière dont les divisions géraient le programme d'efficacité. Cet examen a mis en évidence un manque de contrôle des hauts dirigeants et un ancrage insuffisant de la gestion des risques dans deux des trois divisions retardataires (Future Media & Technology et Workplace). En revanche, BBC Vision, qui a instauré de solides dispositions de gouvernance, est en avance sur le calendrier.

Recommandations

- La BBC devrait continuer à étudier les possibilités de remettre en question sa perception de ce que devraient coûter ses activités et utiliser les connaissances qui en résultent pour recenser et réaliser des économies de coûts.
- La BBC devrait établir un ordre de priorité entre les économies exigées dans sa nouvelle entente sur la redevance audiovisuelle en analysant en détail la contribution de ses activités à l'atteinte de ses objectifs.
- La BBC devrait examiner la manière dont elle tient compte des facteurs externes quand elle mesure sa performance. L'une des solutions qui lui permettrait d'adapter son cadre de gestion de la performance est de se concentrer davantage sur les divisions dans lesquelles elle a plus d'influence sur les résultats.
- La BBC devrait :
 - évaluer les approches adoptées par ses différentes divisions et recenser celles qui ont été les plus efficaces;
 - utiliser cette évaluation en vue d'élaborer une méthode cohérente pour recenser, classer par ordre de priorité, surveiller et évaluer les initiatives visant à améliorer l'efficacité de ses activités.
- Dans sa tentative pour améliorer l'efficacité de son fonctionnement à l'avenir, la BBC devrait remettre en question ses activités, ainsi que chacune de ses divisions. L'un des moyens de promouvoir cette approche serait de désigner nommément un responsable pour les activités couvrant plusieurs divisions.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : La réglementation de l'efficacité de Network Rail

Date de publication : Avril 2011

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet :

www.nao.org.uk/report/regulating-network-rails-efficiency/ (en anglais)

Entité auditée

- Le Bureau de la réglementation ferroviaire (Office of Rail Regulation)

Objectif de l'audit

- Cet audit vise à examiner l'efficacité du Bureau de la réglementation ferroviaire par rapport à deux exigences essentielles : 1) il doit exister de solides mesures visant à inciter la compagnie réglementée à atteindre des niveaux de coûts efficaces et viables; 2) il doit exister des données solides permettant au Bureau d'établir quel niveau de coût est efficace et viable, et de comparer la performance de la compagnie réglementée avec ce coût.

Étendue de l'audit

- Le rapport examine les résultats de Network Rail (la compagnie qui possède et gère le réseau ferroviaire britannique) en matière d'efficacité, tels que rapportés par le Bureau; l'utilisation des outils de réglementation, y compris les mesures incitatives visant à promouvoir l'efficacité; et les renseignements collectés et utilisés par le Bureau pour mesurer et promouvoir l'efficacité.

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- Le Bureau de la réglementation ferroviaire a contribué à améliorer l'efficacité de Network Rail, mais signale qu'il subsiste un écart d'efficacité non négligeable par rapport à d'autres entités.
- Les mesures visant à inciter Network Rail à réaliser des gains d'efficacité sont plus faibles que celles qui existent pour d'autres compagnies réglementées.

- Le Bureau a réalisé une analyse comparative novatrice, mais les données sur les coûts unitaires de Network Rail sont lacunaires.
- Le Bureau a repéré un écart d'efficacité qui n'a pas encore été pleinement expliqué.

Recommandations

- Le Bureau de la réglementation ferroviaire devrait :
 - exiger de Network Rail qu'elle améliore la qualité, la couverture et la répartition géographique de ses données sur les coûts unitaires et sur le volume de travail, de manière à ce que celles-ci contribuent plus utilement aux plans de Network Rail et à ses comparaisons internes, ainsi qu'aux estimations du Bureau concernant l'efficacité pour l'examen périodique à venir;
 - collaborer avec Network Rail pour améliorer sa confiance dans la répartition des réductions de coûts entre les coûts unitaires, les économies d'échelle et les reports, et s'assurer que ces derniers ne compromettent pas la fourniture, à court ou à long terme, des extrants requis;
 - tenir compte du fait que les niveaux de hausse du prix des intrants diffèrent de ceux supposés dans les ententes, au moment de présenter l'information sur les gains d'efficacité réalisés par Network Rail.
- Le Bureau devrait collaborer avec Network Rail afin de mieux comprendre les raisons de l'écart d'efficacité évident par rapport aux opérateurs européens les plus efficaces, et les solutions possibles pour combler cet écart. Il devrait aussi collaborer avec d'autres organismes de réglementation et avec Infrastructure UK afin de comprendre les raisons des coûts généralement élevés des infrastructures du Royaume-Uni, et de résoudre tous les aspects des cadres réglementaires susceptibles de contribuer à cette situation.
- Le Bureau devrait modifier les dispositions de la licence de Network Rail afin d'obliger celle-ci à tenir compte de l'évaluation de la performance faite par le Bureau pour définir les primes de ses dirigeants, en plus d'indiquer (comme c'est actuellement le cas) la manière dont cette évaluation a pesé sur ses décisions. Le Bureau devrait aussi veiller à ce que les mesures de l'efficacité utilisées dans le plan de primes aux dirigeants concordent parfaitement avec ses propres mesures des progrès vers l'amélioration de l'efficacité.
- Indépendamment des nouvelles structures ou du redéploiement des mesures incitatives qui résulteront de l'étude sur l'optimisation des ressources du réseau ferroviaire (Rail Value For Money Study), le Bureau devrait veiller à ce que les progrès vers une meilleure compréhension des coûts de Network

Rail et l'amélioration des rapports sur les gains d'efficience soient préservés et renforcés au sein du régime réglementaire.

- Si des ententes directes doivent être conclues entre Network Rail et les bailleurs de fonds pour la fourniture des infrastructures, le Bureau devrait avoir la possibilité de participer à leur élaboration, afin de s'assurer que leur coût est efficient et qu'elles n'exposent pas les usagers et les contribuables à un risque excessif.

[*Retour à la table des matières*](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : L'efficacité de l'administration de la sécurité sociale

Date de publication : Juin 2010

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet : <http://www.nao.org.uk/report/hmrc-the-efficiency-of-national-insurance-administration/> (en anglais)

Entité auditée

- Le ministère du Revenu et des Douanes

Objectif de l'audit

- Cet audit vise à examiner la manière dont le ministère du Revenu et des Douanes a géré ses responsabilités relatives à la sécurité sociale (l'admissibilité à certaines prestations de retraite et prestations sociales pour les personnes en âge de travailler).

Étendue de l'audit

- Le rapport se concentre sur l'efficacité de l'utilisation des ressources depuis 2006-2007. Il examine en détail le Bureau des cotisations sociales (Contributions Office) et passe en revue le rôle d'autres entités intervenant dans l'administration de la sécurité sociale, à savoir les directions chargées de la gestion des relations avec la clientèle en proposant notamment des lignes d'assistance téléphonique pour répondre aux demandes de renseignements sur la sécurité sociale (Customer Contact Directorate); de la gestion des dettes et des opérations bancaires (Debt Management & Banking Directorate) et du respect des lois sur la sécurité sociale par les entreprises (Local Compliance Directorate).

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- Le Ministère a pris d'importantes mesures pour améliorer l'efficacité de l'administration de la sécurité sociale, mais il doit démontrer plus clairement qu'il parvient à optimiser l'utilisation des 343 millions de livres dévolues à cette tâche.
- Les principaux changements comprennent une importante réduction du personnel, une initiative visant à amener les employeurs à communiquer par

voie électronique avec le Ministère et des améliorations de la productivité du personnel au Bureau des cotisations sociales. Ce sont d'importantes réalisations, d'autant plus qu'aucune défaillance significative du système n'a été observée au cours de cette période de changement.

- Cependant, le Ministère atteint une partie, mais non la totalité, de ses cibles opérationnelles, un certain nombre de problèmes de longue date liés à la précision des données subsistent, et les progrès sont limités en ce qui concerne la mise en œuvre des initiatives d'efficacité faisant intervenir plusieurs unités opérationnelles. Avec des renseignements de meilleure qualité sur les incidences des changements opérationnels et sur les interactions entre ses unités, le Ministère pourrait accroître ses gains d'efficacité.

Recommandations

- Pour contribuer à optimiser l'efficacité de l'administration de la sécurité sociale, le Ministère devrait organiser son approche sur deux axes. Il devrait en priorité appliquer les principes de son programme PaceSetter à l'ensemble de ses processus, en encourageant ses unités opérationnelles à collaborer afin de réaliser des gains d'efficacité. Il devrait aussi redoubler d'efforts pour optimiser les ressources consacrées au travail de rectification, soit en traitant les causes profondes des problèmes, soit en établissant des priorités pour veiller à l'exactitude de la base de données de la sécurité sociale selon un meilleur rapport coût-efficacité.
- Pour éclairer ses décisions sur la future conception des activités, et particulièrement l'équilibre entre personnel et technologie de l'information, le Ministère devrait régulièrement, et au moins une fois par an, établir le total des coûts des activités individuelles, tant pour le Bureau des cotisations sociales que pour les autres unités opérationnelles.
- Quand la combinaison de travail connaît des variations considérables d'année en année pour les activités individuelles, le Ministère devrait envisager d'adopter un système de mise en commun, dans lequel la complexité du travail serait classée en unités normalisées de temps de traitement, afin de permettre des comparaisons entre les années.
- Indépendamment de son approche stratégique à l'égard de l'administration de la sécurité sociale, le Ministère devrait adresser aux unités opérationnelles des lignes directrices sur l'amélioration de l'efficacité pour les trois prochaines années. Ces lignes directrices traiteraient des domaines d'investissement prioritaires; des problèmes sous-jacents qui nécessitent davantage d'attention; et des domaines dans lesquels les unités opérationnelles devraient tenter de resserrer leur collaboration.

- Bien qu'actuellement très peu de fonds soient disponibles pour des améliorations majeures de la technologie de l'information, le Ministère devrait étudier les moyens de modifier en profondeur et à long terme les procédures administratives individuelles afin d'optimiser l'efficacité. Il devrait aussi examiner les possibilités de réduire la quantité de données entrantes incorrectes ou incomplètes et de mieux maîtriser la manière dont le travail est reçu, en se penchant plus particulièrement sur une réduction supplémentaire des processus fondés sur le papier, plus coûteux.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Réduire l'impact des déchets des entreprises à l'aide d'un programme ciblé d'utilisation efficiente des ressources et de réduction des déchets

Date de publication : Mars 2010

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet :

www.nao.org.uk/report/defra-reducing-the-impact-of-business-waste-through-the-business-resource-efficiency-and-waste-programme/ (en anglais)

Entité auditée

- Le ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales

Objectif(s) d'audit

- Cet audit vise à examiner les incidences du Programme d'utilisation efficiente des ressources et de réduction des déchets sur les déchets des entreprises.

Étendue de l'audit

- Le rapport se concentre sur les incidences du Programme et sur la gestion de celui-ci par le Ministère.

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- L'approche du Ministère à l'égard des déchets des entreprises n'a pas l'ossature et la coordination qui caractérisent son approche à l'égard des déchets municipaux.
- Le poids total des déchets des entreprises mis en décharge a baissé, mais le taux de diminution des déchets commerciaux et industriels est largement inférieur à celui des autres types de déchets.
- En ce qui concerne les déchets des entreprises, le Ministère ne dispose pas de données détaillées et actuelles qui lui permettraient de cibler efficacement ses initiatives.

- Le Ministère n'a pas conclu d'entente suffisamment solide pour surveiller la performance des organisations chargées de mettre œuvre les initiatives prévues dans le Programme.
- En l'absence de données suffisantes, il n'est pas possible d'établir la contribution du Programme à la réduction des déchets commerciaux et industriels.
- Les entreprises qui ont utilisé les services disponibles dans le cadre du Programme ont tiré parti des conseils et du soutien fournis.
- Certaines des initiatives financées par le truchement du Programme auront probablement des incidences à long terme.
- Seule une minorité d'entreprises connaît l'existence des services proposés dans le cadre du Programme.

Recommandations

Le Ministère devrait :

- utiliser les données issues de l'enquête qu'il envisage de faire sur les déchets commerciaux et industriels afin de mieux cibler ses futures initiatives et de diriger les ressources vers les domaines qui en ont le plus besoin;
- établir s'il pourrait à l'avenir surveiller le changement de manière plus rentable, en recensant par exemple une série d'organisations clés pour mesurer le changement touchant les déchets des entreprises dans le temps;
- fixer dès le départ des cibles et des mesures de la performance dans toutes les ententes de financement;
- conclure et valider des ententes sur la collecte et la compilation des données, de manière à disposer de données utiles, en temps opportun;
- utiliser les données sur la performance pour demander efficacement des comptes aux entités financées;
- rappeler à ses cadres supérieurs la nécessité de trouver un juste équilibre entre les appels à une action immédiate et le risque que les dépenses ne soient pas efficacement gérées compte tenu des circonstances;
- fixer des cibles et des objectifs clairs pour la réduction du volume total des déchets produits et de celui des déchets mis en décharge;

- recenser les occasions d'intégrer ses programmes visant les entreprises et ceux visant les municipalités, en encourageant notamment :
 - des infrastructures partagées de recyclage et de traitement des déchets lorsque celles-ci permettent de réaliser des économies d'échelle;
 - la collecte et l'élimination conjointes des déchets industriels et commerciaux.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : L'efficacité de la production radiophonique à la BBC

Date de publication : Février 2009

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet :

www.nao.org.uk/report/the-efficiency-of-radio-production-at-the-bbc-review-by-the-comptroller-auditor-general-presented-to-the-bbc-trusts-finance-and-strategy-committee/ (en anglais)

Entité auditée

- La British Broadcasting Corporation (BBC)

Objectif de l'audit

- Cet examen vise à établir si la BBC possède des procédures efficaces pour veiller à l'efficacité de sa production radiophonique.

Étendue de l'audit

En plus de se pencher sur les gains d'efficacité que la BBC prévoit de réaliser, cet examen a cherché à établir si :

- la BBC procède à des comparaisons des coûts afin de repérer les gains d'efficacité possibles;
- la BBC évalue les incidences de ses initiatives d'efficacité sur sa performance.

L'équipe d'audit a examiné les dix stations de radio émettant dans l'ensemble du Royaume-Uni (stations Network) et les six stations émettant dans l'une des nations du Royaume (stations Nations). Elle n'a pas évalué le contenu et les publics cibles, qui relèvent des choix éditoriaux pour la BBC.

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- La BBC a étudié ses données sur les coûts de la production radiophonique de certains types de programmes, mais elle n'a pas pleinement utilisé celles-ci pour recenser les gains d'efficacité possibles dans les stations Network et les stations Nations.

- Sans évaluer les effets des initiatives d'économies envisagées à l'aide de son cadre de mesure de la performance, la BBC ne sera pas à même de démontrer qu'elle réalise des gains d'efficacité.
- Chaque station a recensé des initiatives d'efficacité à mettre en œuvre, mais il faudrait un échange plus systématique des idées et des bonnes pratiques.
- La BBC ne possède aucune entente avec les stations de radio commerciales pour évaluer l'efficacité de sa production radiophonique par rapport à la leur.

Recommandations

La BBC devrait :

- comparer les coûts des programmes qui sont comparables afin de mettre en évidence les domaines offrant une marge d'amélioration des gains d'efficacité;
- repérer les raisons des variations de coûts entre les programmes, établir si ces variations sont dues à des différences d'ambition éditoriale ou d'efficacité, et évaluer la marge d'amélioration des gains d'efficacité;
- éclairer la fourchette des prix d'orientation pour les différents genres de programme en analysant les données sur les coûts réels;
- évaluer et documenter les répercussions globales réelles et possibles des initiatives d'efficacité pour chaque critère de valeur publique (portée, qualité, impact et optimisation des ressources);
- terminer le travail qui vise à définir des indicateurs et des données de base pour mesurer la performance par rapport à chaque critère de valeur publique;
- utiliser le groupe Radio Network, qui rassemble des représentants des dix stations de la BBC, pour recenser et diffuser les bonnes pratiques concernant l'efficacité de la production radiophonique;
- rechercher avec les stations de radio commerciales des moyens de conclure des ententes d'analyse comparative afin de repérer les domaines dans lesquels des économies sont possibles et la manière de procéder.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Le recrutement efficient des fonctionnaires

Date de publication : Février 2009

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet : <http://www.nao.org.uk/report/recruiting-civil-servants-efficiently/> (en anglais)

Entités auditées

- Le ministère du Revenu et des Douanes
- Le ministère de la Justice
- Le ministère du Travail et des Retraites
- Le ministère de la Défense
- Le Service des prisons
- Le Bureau des services frontaliers du Royaume-Uni

Objectif de l'audit

- Cet audit vise à évaluer s'il existe des retards indus dans le recrutement du personnel et si les candidats satisfont aux normes exigées et correspondent à l'entité et à l'environnement de travail.

Étendue de l'audit

- L'audit s'est concentré sur l'efficacité et l'efficience du processus de recrutement des six principaux pourvoyeurs d'emplois du gouvernement central.
- L'audit s'est plus particulièrement intéressé à deux ministères, en se livrant à une analyse des processus de recrutement actuels et à un recensement des possibilités d'amélioration.
- Concernant les quatre autres entités, seule une analyse des pratiques de recrutement actuelle a été faite.

Critères d'audit

Non disponibles

Principales constatations

- Les six entités ont toutes mené au moins un type d'examen en vue d'améliorer l'efficience de leur méthode de recrutement.
- L'analyse de la méthode de recrutement des six entités a permis de recenser trois problèmes communs à toutes : les coûts de personnel sont trop élevés;

le temps de recrutement est trop long; et la qualité du recrutement doit être améliorée.

- Les entités ne consignent pas avec précision la quantité de temps consacré au processus par du personnel extérieur à l'équipe de recrutement.
- Les processus de recrutement externes du gouvernement central n'optimisent pas complètement les ressources. L'équipe d'audit a repéré des possibilités d'amélioration au ministère du Revenu et des Douanes et au ministère de la Justice. Ces améliorations pourraient réduire de 68 pour cent les coûts du personnel interne pour le recrutement du personnel subalterne, tout en préservant la qualité des candidats nommés.

Recommandations

- En utilisant davantage les dossiers de candidature en ligne et en faisant savoir dès le départ aux candidats qu'ils doivent supposer que leur candidature a été rejetée s'ils ne reçoivent pas d'avis d'ici une date donnée, le ministère de la Justice pourrait économiser quelque 225 000 livres par an en coûts des ressources, ce qui d'après ses estimations permettrait de gagner cinq années-personnes à temps plein sur le temps de traitement.
- Le ministère du Revenu et des Douanes devrait mettre en place une approche normalisée à l'égard de l'évaluation des candidats. Il pourrait aussi améliorer la pertinence du processus de recrutement des remplaçants en testant les candidats sur le lieu de travail à l'aide de scénarios de travail réalistes.
- Les entités devraient collecter et utiliser de l'information sur la gestion afin de comprendre le profil de la demande annuelle en matière de recrutement. Elles devraient se servir de données sur la demande propres à la région ou au poste concerné pour recruter à l'avance des candidats, de manière à ce que ceux-ci soient prêts à les rejoindre en cas de besoin. Concernant les catégories de fonctions pour lesquelles les besoins sont nombreux et constants, les entités devraient mettre en place une campagne continue de recrutement.
- Les entités devraient proportionner les ressources de recrutement au poste à pourvoir et réduire le nombre total des employés participant au processus. Dans la mesure du possible, et si pareille démarche est appropriée, elles devraient envisager de recourir à des entretiens téléphoniques et à des équipes de recrutement pour évaluer les candidats. Elles devraient utiliser des procédures d'évaluation préliminaire pour éliminer les candidats inadéquats et réduire ainsi le travail consacré au traitement des candidatures.

- Le Bureau du Cabinet devrait soutenir plus activement les activités de recrutement dans l'ensemble du gouvernement pour les postes d'un niveau inférieur à celui de haut fonctionnaire, et diffuser systématiquement des conseils sur les bonnes pratiques dans l'ensemble du gouvernement.

[*Retour à la table des matières*](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : L'attribution efficiente des subventions dans le secteur de la culture, des médias et du sport

Date de publication : Mai 2008

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général du Royaume-Uni

Lien vers le rapport complet : <http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2008/05/0708339.pdf> (en anglais)

Entités auditées

- Arts Council England
- Big Lottery Fund
- English Heritage
- Sport England

Objectif de l'audit

Cet audit vise à évaluer si les organismes subventionnaires du secteur de la culture, des médias et du sport ont une marge de manœuvre pour améliorer le rapport coût-efficacité de leurs processus d'attribution de subventions.

Étendue de l'audit

L'audit a porté sur un échantillon de huit programmes de subvention représentant une part substantielle des dépenses en subvention, soit un montant de 647 millions de livres, ce qui correspond à plus d'un tiers du total des dépenses du secteur en subventions pour 2006-2007 (1,8 milliard de livres). Les programmes sélectionnés étaient divers et variés, tant par la valeur et le volume des subventions octroyées que par les objectifs visés.

Critères d'audit

Non disponibles

Principales constatations

À propos de la mesure des coûts des processus d'attribution des subventions :

- Les organismes subventionnaires détiennent peu de renseignements leur permettant d'établir l'efficacité de leur processus d'attribution de subventions. Ils n'analysent pas systématiquement les coûts de leur processus et le ministère de la Culture, des Médias et du Sport et les organismes subventionnaires n'ont convenu d'aucun indicateur commun pour évaluer et comparer les coûts ou l'efficacité dans l'ensemble du secteur.

- Les variations de coûts entre des programmes aux caractéristiques similaires laissent penser que les organismes subventionnaires pourraient faire davantage pour comprendre ces différences et établir l'efficacité comparée de leurs processus.
- Pour certains programmes, l'organisme subventionnaire doit davantage s'attacher à comprendre où se situent les coûts et à établir si les coûts liés à l'octroi d'une subvention sont proportionnés aux résultats obtenus.

À propos des solutions possibles pour améliorer le rapport coût-efficacité de l'attribution de subventions :

- Les pratiques au sein du secteur et en dehors démontrent que les organismes subventionnaires emploient un certain nombre de méthodes pour améliorer leurs processus et réduire ainsi les coûts liés à l'octroi de subventions, tant pour eux que pour les demandeurs. Les principaux domaines sont notamment la gestion de la demande de subventions, la cartographie et la simplification des processus, et le partage des systèmes ou des installations.
- Peu d'éléments indiquent que les organismes subventionnaires ont essayé d'apprendre les uns des autres en diffusant des renseignements sur les coûts et les processus liés à l'attribution de subventions. Il existe toutefois un forum établi pour l'échange de connaissances entre les entités chargées de redistribuer les bénéfices de la loterie nationale, qui pourrait servir de point de départ aux organismes subventionnaires.

Recommandations

- Afin de comprendre les coûts liés à l'attribution de subventions et d'établir ainsi les domaines où ils peuvent réaliser des gains d'efficacité, les organismes subventionnaires devraient collecter régulièrement des renseignements sur ces coûts.
- Le ministère de la Culture, des Médias et du Sport devrait convenir avec tous les organismes subventionnaires d'un cadre commun pour présenter l'information sur les frais administratifs.
- Les organismes subventionnaires devraient recenser les solutions possibles pour accroître l'efficacité de l'octroi de subventions en comparant leurs programmes de subvention ou des éléments de ceux-ci, comme le processus de demande, sur le plan interne et avec des programmes similaires d'autres entités.
- Les organismes subventionnaires devraient établir si les coûts liés à l'attribution des subventions sont proportionnés à la valeur des subventions octroyées.

- Les organismes subventionnaires devraient, pour chaque programme de subvention qu'ils gèrent, étudier les solutions qui leur permettraient d'estimer les coûts que les demandeurs doivent supporter pour préparer leur dossier de candidature et fournir les renseignements requis.
- Le ministère de la Culture, des Médias et du Sport devrait proposer une initiative concernant l'ensemble du secteur afin de diffuser les renseignements sur les frais administratifs liés à l'octroi de subventions.
- Les organismes subventionnaires devraient s'appuyer sur leurs travaux respectifs pour améliorer l'efficacité en recherchant d'autres possibilités de perfectionner leurs processus.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les services de cardiologie

Date de publication : Février 2012

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général d'Écosse

Lien vers le rapport complet :

http://www.audit-scotland.gov.uk/docs/health/2012/nr_120223_cardiology.pdf (en anglais)

Entité auditée

- Le National Health Service (organisme responsable du système national de santé)

Objectifs de l'audit

- Cet audit vise à examiner l'efficacité avec laquelle le National Health Service (NHS) gère les services de cardiologie, le montant des dépenses et la possibilité pour les patients de toute l'Écosse d'avoir le même accès à ces services.
- Il vise aussi à évaluer s'il existe une marge de manœuvre pour améliorer l'efficacité des services de cardiologie en comparant les activités à travers toute l'Écosse et en repérant les domaines de bonnes pratiques dans lesquels des gains d'efficacité ont été réalisés.

Étendue de l'audit

- Le rapport se concentre sur les services de cardiologie fournis dans les hôpitaux. Outre les activités des services de cardiologie, l'équipe d'audit a examiné toutes les activités hospitalières concernant des patients ayant des troubles cardiaques et soignés dans d'autres services. Elle n'a pas examiné en détail le travail des autres services qui fournissent une grande quantité de soins à des patients ayant des troubles cardiaques (comme la chirurgie cardiaque, la médecine générale et les ambulances), mais elle s'est penchée sur quelques problèmes liés à la manière dont les services hospitaliers de cardiologie collaborent avec ces services.
- L'équipe d'audit a également examiné quelques exemples d'activités et d'initiatives de prévention qui se déroulent dans la collectivité et qui sont généralement menées par des médecins généralistes et leur équipe.

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- Davantage de personnes en Écosse survivent à un problème cardiaque et le taux de décès a chuté d'environ 40 pour cent au cours de la dernière décennie. Le temps d'attente pour les deux principales interventions en cardiologie a également diminué.
- On pourrait mieux veiller à ce que tous les patients reçoivent les services dont ils ont besoin, y compris les personnes auxquelles des services de réadaptation cardiologique seraient utiles, celles qui risquent un accident vasculaire cérébral, celles souffrant d'une insuffisance cardiaque et les victimes d'un infarctus grave.
- Il existe une marge de manœuvre qui permettrait de réaliser des gains d'efficacité d'au moins 4,4 millions de livres dans un certain nombre de domaines, par exemple en utilisant des examens moins onéreux, en réduisant la durée des hospitalisations, en augmentant les taux d'hospitalisation de jour et en réalisant des économies en matière de prescriptions et d'approvisionnement. En ce qui concerne les patients externes, il est possible d'améliorer les processus d'aiguillage, de réduire la demande et d'accroître le nombre de rendez-vous disponibles. Ces gains d'efficacité constituent une estimation prudente, car nous n'avons pas été en mesure de calculer les gains réalisables dans un certain nombre de domaines en raison des limites des données.

Recommandations

- Le gouvernement écossais et les bureaux du NHS devraient :
 - continuer à améliorer leurs données sur les incidences et le rapport coût-efficacité des initiatives visant à prévenir les maladies cardiaques et utiliser ces données pour recenser les dépenses à réaliser en priorité afin d'améliorer les résultats et d'éliminer les inégalités, particulièrement dans les zones défavorisées;
 - veiller à ce que des renseignements cohérents et détaillés sur les activités, les effectifs, les coûts et la qualité soient disponibles et diffusés dans toute l'Écosse afin de permettre aux bureaux du NHS de surveiller leur performance, de comparer leurs services et de repérer les améliorations potentielles dans l'optimisation des ressources.
- Les bureaux du NHS devraient :
 - collaborer avec les groupes de planification régionale pour veiller à ce que leurs plans stratégiques visant à développer et surveiller les services soient conformes aux besoins des patients et combler les lacunes qui existent dans les services;

- examiner les variations qui touchent les services de cardiologie (notamment les examens réalisés pour les maladies cardiaques, la durée d'hospitalisation, les taux d'hospitalisation de jour, les prescriptions, les approvisionnements et les patients externes) afin de s'assurer que les services sont fournis de la manière la plus efficiente qui soit et de repérer les possibilités d'améliorer cette efficience;
- utiliser la liste de vérification proposée sur le site Web du Bureau de l'auditeur général d'Écosse pour améliorer l'efficience et l'efficacité des services de cardiologie.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Rapport de suivi sur l'amélioration de l'efficacité énergétique

Date de publication : Décembre 2010

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général d'Écosse

Lien vers le rapport complet :

www.audit-scotland.gov.uk/docs/central/2010/nr_101209_energy_efficiency_followup.pdf (en anglais)

Entités auditées

- Les conseils locaux
- Les bureaux du National Health Service (l'organisme responsable du système national de santé)
- Les entités du gouvernement central

Objectif de l'audit

- Cet audit vise à réévaluer la performance du secteur public en ce qui concerne l'amélioration de son efficacité énergétique. L'équipe d'audit a réalisé un suivi des principales recommandations faites dans un rapport de 2008 et a examiné la mesure dans laquelle les entités publiques sont préparées pour participer au Plan d'efficacité énergétique visant à réduire les émissions de carbone (*CRC Energy Efficiency Scheme*).

Étendue de l'audit

- L'équipe d'audit a examiné la performance des conseils locaux, des bureaux du NHS et des entités du gouvernement central en se concentrant principalement sur l'amélioration de l'efficacité énergétique de leurs immeubles. Elle ne s'est pas intéressée à la consommation d'énergie domestique.

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- Entre 2006-2007 et 2008-2009, la consommation énergétique du secteur public a connu peu de changements, mais les dépenses en énergie ont augmenté de 21 pour cent. À un moment où les pressions financières sont de plus en plus fortes pour le secteur public et où l'on prévoit des hausses futures des prix de l'énergie, la réduction de la consommation énergétique est primordiale.

- L'Écosse a des cibles ambitieuses en ce qui concerne la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les entités publiques adoptent une approche plus stratégique à l'égard de l'amélioration de l'efficacité énergétique. Cependant, globalement, le secteur public ne réduit pas encore ses émissions à un rythme suffisant pour servir d'exemple aux autres ou les influencer, et les futures réductions budgétaires pourraient affecter le niveau d'investissement disponible pour accélérer ce rythme. Le gouvernement écossais prend des initiatives pour aider le secteur public à améliorer son efficacité énergétique, mais les progrès sont lents et les incidences de son action ne sont pas encore claires.
- Le Plan d'efficacité énergétique visant à réduire les émissions de carbone a mieux fait connaître l'efficacité énergétique, et plus de la moitié des entités publiques sont bien préparées pour y participer. La réduction de la consommation énergétique aidera les entités publiques à diminuer les coûts liés à ce Plan.

Recommandations

Le gouvernement écossais devrait :

- veiller à ce que les efforts et les investissements destinés à améliorer l'efficacité énergétique soient dirigés vers des éléments permettant d'obtenir les plus fortes réductions de consommation d'énergie et d'émissions pour l'ensemble du secteur public;
- profiter de l'examen de son Plan d'action sur l'efficacité énergétique (*Energy Efficiency Action Plan*) pour s'assurer que les initiatives concernant le secteur public sont suffisamment solides pour atteindre le rythme de changement requis;
- veiller à ce que son cadre pour la préparation de rapports sur la durabilité fournisse des données cohérentes sur la performance énergétique dans l'ensemble du secteur public;
- intégrer le Plan d'efficacité énergétique visant à réduire les émissions de carbone dans son programme d'audit interne, afin de fournir une assurance qui viendra s'ajouter à l'audit externe mené tous les cinq ans par l'Agence écossaise de la protection de l'environnement (SEPA).

Les entités publiques devraient :

- renforcer leur contribution à la réduction des émissions et accélérer le rythme du changement;
- collaborer avec le gouvernement écossais à la mise en œuvre des initiatives indiquées pour le secteur public dans le Plan d'action sur l'efficacité énergétique, et rendre compte des progrès réalisés à cet égard à la haute direction;
- veiller à posséder des systèmes pour collecter des données précises sur l'utilisation des transports et les émissions de CO₂ correspondantes;
- tenir compte de l'efficacité énergétique dans la gestion des actifs et les décisions sur la rationalisation du patrimoine, en faisant participer si possible les équipes ou les agents chargés de l'énergie;
- intégrer le Plan d'efficacité énergétique visant à réduire les émissions de carbone dans leur programme d'audit interne, afin de fournir une assurance qui viendra s'ajouter à l'audit externe mené tous les cinq ans par l'Agence écossaise de la protection de l'environnement (SEPA).

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L’EFFICIENCE

Résumé d’audit

Titre de l’audit : Examen des services orthopédiques

Date de publication : Mars 2010

Bureau d’audit : Bureau de l’auditeur général d’Écosse

Lien vers le rapport complet :

http://www.audit-scotland.gov.uk/docs/health/2010/nr_100325_orthopaedic_services.pdf (en anglais)

Entité auditée

- Le National Health Service (organisme responsable du système national de santé)

Objectif(s) d’audits

- Cet examen vise à évaluer l’efficacité avec laquelle le NHS d’Écosse gère les services orthopédiques, le montant des dépenses et l’optimisation des ressources.
- Il vise aussi à évaluer s’il existe une marge de manœuvre pour améliorer l’efficacité des services orthopédiques en comparant les activités à travers toute l’Écosse et en repérant les domaines de bonnes pratiques dans lesquels des gains d’efficacité ont été réalisés.

Étendue de l’audit

- Le rapport se concentre sur les services orthopédiques fournis dans les hôpitaux et met en évidence des exemples de services dispensés dans la collectivité, notamment dans les cliniques orthopédiques dirigées par des médecins généralistes ou des physiothérapeutes. L’équipe d’audit n’a pas examiné le travail des autres départements qui soutiennent les services orthopédiques (par exemple diagnostic, rhumatologie et anesthésie).

Critères d’audit

- Non disponibles

Principales constatations

- Les temps d’attente pour les services orthopédiques ont considérablement baissé ces dernières années. Ce résultat a été possible grâce à une modification de la manière dont le NHS fournit les services et grâce à une extension de l’activité, qui a été financée avec les fonds octroyés par la Direction générale de la santé d’Écosse en vue de réduire les temps d’attente.

Les bureaux du NHS atteignent les cibles nationales en matière de temps d'attente, mais ils auront du mal à apporter d'autres améliorations durables pour atteindre l'objectif de réduire à 18 semaines le temps d'attente entre l'aiguillage vers un traitement et le traitement lui-même.

- L'efficacité des services orthopédiques varie à travers l'Écosse, et ces disparités ne peuvent pas être entièrement expliquées par les ressources disponibles ou les types d'interventions effectuées. Il est possible d'utiliser les ressources existantes avec plus d'efficacité et d'améliorer la gestion de ces services. Des gains d'efficacité peuvent être réalisés en orientant davantage les patients vers la chirurgie ambulatoire ou vers des soins externes plutôt que vers une hospitalisation, et en réduisant la durée des séjours à l'hôpital.
- En 2008-2009, 373 millions de livres ont été dépensés pour les services orthopédiques, soit une hausse de 68 pour cent en valeur réelle sur dix ans. Le montant moyen des dépenses pour les soins dispensés dans le cadre d'un séjour hospitalier ou d'une hospitalisation de jour ainsi que celui des dépenses par intervention orthopédique varient sensiblement à travers l'Écosse. Des économies peuvent être réalisées grâce à un approvisionnement plus efficace en implants chirurgicaux.
- Il n'est pas possible de tirer des conclusions claires sur la productivité dans les services orthopédiques en raison des données limitées. D'après les indicateurs de productivité, les bureaux du NHS qui gèrent séparément leurs activités planifiées et celles d'urgence affichent une plus grande activité de consultation et un coût par cas plus bas.

Recommandations

- Le gouvernement écossais et les bureaux du NHS devraient :
 - générer de meilleures données sur les coûts, la qualité et l'activité afin de planifier et de dispenser des services efficaces et d'excellente qualité;
 - veiller à ce que des données de référence sur les coûts et l'activité soient collectées afin que les bureaux du NHS puissent comparer l'efficacité;
 - améliorer l'information sur les tarifs afin d'établir plus précisément les coûts et la planification financière pour les services orthopédiques.
- Les bureaux du NHS devraient :
 - surveiller les niveaux d'activité pour les hospitalisations de jour et les soins externes et chercher à fournir les soins dans le cadre le plus efficace et le plus efficace;

- améliorer leur compréhension de la productivité, notamment des indicateurs concernant l'activité, les coûts et la qualité, afin de fournir des services efficaces;
- surveiller les niveaux d'activité de l'ensemble de l'équipe orthopédique et agir lorsque ces niveaux sont bas;
- examiner la performance par rapport aux indicateurs de qualité afin de s'assurer que les soins aux patients ne sont pas affectés par les changements de service;
- utiliser la liste de vérification du Bureau de l'auditeur général d'Écosse qui figure à l'annexe 3 ([voir rapport complet](#)) pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des services orthopédiques.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L’EFFICIENCE

Résumé d’audit

Titre de l’audit : L’amélioration de l’efficacité du secteur public

Date de publication : Février 2010

Bureau d’audit : Bureau de l’auditeur général d’Écosse

Lien vers le rapport complet :

www.audit-scotland.gov.uk/docs/central/2010/nr_100225_improving_efficiency.pdf

(en anglais)

Entités auditées

- Le gouvernement écossais
- Un échantillon de 15 entités publiques : 5 bureaux du National Health Service (l’organisme responsable du système national de santé), 5 conseils locaux et 5 entités du gouvernement central

Objectifs de l’audit

- Évaluer si les entités publiques disposent des éléments essentiels permettant de recenser, mesurer et gérer les gains d’efficacité réalisés dans le cadre du Programme d’efficacité gouvernementale (*Efficient Government Programme*) et de rendre compte de ces gains.
- Évaluer les progrès réalisés par rapport aux recommandations faites dans le rapport de 2006 de l’auditeur général d’Écosse sur l’Initiative d’efficacité gouvernementale (*Efficient Government Initiative*).
- Examiner les gains d’efficacité déclarés pour le premier exercice (2008-2009) du Programme d’efficacité gouvernementale.

Étendue de l’audit

- Le Programme d’efficacité gouvernementale (le Programme).
- Un échantillon de 15 entités publiques : 5 bureaux du National Health Service, 5 conseils locaux et 5 entités du gouvernement central.

Critères d’audit

- Non disponibles

Principales constatations

- Le secteur public a déclaré des gains d’efficacité d’un montant de 839 millions de livres pour le premier exercice du Programme, soit 57 pour cent de plus que les 534 millions de livres visés. Sur l’ensemble des gains déclarés, 254 millions (30 pour cent) ont été obtenus grâce à un meilleur approvisionnement, une meilleure gestion des actifs et à l’utilisation des

services partagés. Il est encore possible d'accroître les gains d'efficience en agissant sur ces domaines.

- Les deux pour cent de gains d'efficience annuels prévus ne seront pas suffisants pour combler l'écart entre les futures dépenses et les futurs revenus.
- L'ampleur des défis financiers auxquels est confronté le secteur public écossais exige l'adoption d'une nouvelle approche qui revoit en profondeur les priorités et la fourniture des services.
- Les entités publiques disposent de données sur les coûts globaux, mais elles possèdent des données insuffisantes sur les coûts unitaires et sur les coûts liés aux activités et à la qualité des services, alors que celles-ci sont nécessaires pour démontrer les améliorations de l'efficience et de la productivité et pour fournir l'assurance que les gains d'efficience déclarés ont bel et bien été réalisés grâce au Programme d'efficience gouvernementale.
- Pour réaliser des gains d'efficience, certaines entités publiques (environ un cinquième des conseils locaux et un tiers des bureaux du NHS) ont eu recours à des gains non récurrents, en vendant, par exemple, des actifs. Il est raisonnable de saisir ce genre d'occasion dans le cadre d'une planification et d'une restructuration à long terme des services, mais on ne peut pas bâtir un avenir durable en comptant sur des gains non récurrents réalisés à court terme.

Recommandations

- Le gouvernement écossais et les entités publiques devraient :
 - veiller à ce que leur approche en matière de budgétisation et de dépenses repose sur l'établissement de priorités;
 - envisager de faire appel à d'autres fournisseurs de services, si ceux-ci peuvent améliorer l'efficience, la productivité ou la qualité des services;
 - améliorer l'information disponible sur les coûts, les activités, la productivité et les résultats, y compris établir des données de base pour comparer la performance;
 - accorder une plus grande priorité à l'élaboration de programmes d'analyse comparative;

- maintenir la dynamique des activités et des initiatives visant à améliorer l'approvisionnement et la gestion des actifs et à étendre les services partagés;
 - veiller à ce que des plans soient en place pour réaliser des gains, avec un énoncé clair des mesures qui seront prises, du niveau de gains visé et de la manière dont les résultats seront mesurés;
 - réduire le recours aux gains non récurrents pour atteindre les cibles financières et généralement inscrire ce type de gains dans une stratégie plus vaste et à long terme.
- Le gouvernement écossais devrait remettre en question l'utilisation des gains non récurrents déclarés par les entités publiques. Il devrait aussi élaborer des lignes directrices claires sur la manière de mesurer et de présenter les gains d'efficience réalisés en agissant dans les trois domaines prioritaires (meilleur approvisionnement, meilleure gestion des actifs et utilisation de services partagés) afin d'empêcher que ceux-ci soient comptabilisés deux fois.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : L'amélioration de l'efficacité énergétique

Date de publication : Décembre 2008

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général d'Écosse

Lien vers le rapport complet :

www.audit-scotland.gov.uk/docs/central/2008/nr_081211_energy_efficiency.pdf (en anglais)

Entités auditées

- Des bureaux du National Health Service (organisme responsable du système national de santé)
- Des conseils locaux
- Des entités du gouvernement central

Objectif de l'audit

- Cet audit vise à évaluer la manière dont le secteur public améliore l'efficacité énergétique de l'utilisation de ses locaux et de ses transports.

Étendue de l'audit

- L'équipe d'audit a évalué des conseils locaux, des bureaux du National Health Service et des entités du gouvernement central, mais ses recommandations sont transposables à d'autres domaines du secteur public (enseignement supérieur, forces de police, services incendie, etc.).

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- Depuis 2004-2005, les entités publiques ont puisé plus de 0,5 million de livres dans leurs fonds propres pour investir dans des initiatives d'efficacité énergétique. La consommation énergétique dans les édifices publics a baissé de 4,8 pour cent au cours des trois exercices compris entre 2004-2005 et 2006-2007, mais les dépenses en énergie ont augmenté de 46,7 pour cent durant cette même période en raison des hausses significatives des prix de l'énergie.
- Les efforts déployés pour améliorer l'efficacité énergétique ont été les plus importants dans les secteurs qui dépensent le plus en énergie (les conseils locaux et le NHS), ce qui se reflète sur leur performance.

- Il faut un leadership plus fort de la part du gouvernement écossais et au sein des entités publiques pour améliorer l'efficacité énergétique et veiller à ce que les changements culturels et comportementaux requis aient lieu. C'est un défi et il faudra davantage d'efforts pour le relever.
- Une solide stratégie est essentielle pour coordonner les activités d'amélioration de l'efficacité énergétique. Cependant, les stratégies appliquées sont de qualité inégale.
- Le gouvernement écossais ne surveille pas formellement les progrès des entités publiques en ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité énergétique et ne rend pas de rapport à cet égard. Il est donc difficile de connaître la contribution du secteur public à l'atteinte des cibles nationales relatives à la réduction des émissions de CO₂.

Recommandations d'audit

Le gouvernement écossais devrait :

- faire preuve de leadership en fournissant à toutes les entités publiques des lignes directrices claires sur les initiatives à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire les émissions de CO₂;
- établir de solides modalités de surveillance afin que la performance des entités publiques concernant l'amélioration de l'efficacité énergétique puisse être évaluée précisément et faire l'objet d'un rapport public contenant des comparaisons avec les cibles nationales et internationales;
- collaborer avec le secteur public pour diffuser les bonnes pratiques, coordonner les réseaux en vue de partager l'information et définir des données de référence appropriées sur l'efficacité énergétique.

Le secteur public devrait :

- veiller à ce que des stratégies efficaces soient en place pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire les émissions de CO₂ dans tous ses domaines d'activité. Ces stratégies devraient être étayées par des plans détaillés décrivant les initiatives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs convenus et les cibles temporelles;
- veiller à ce que le personnel possédant les compétences requises soit disponible pour contribuer aux activités d'efficacité énergétique. Des cadres formels de rapports devraient être utilisés pour surveiller les progrès réalisés par rapport aux buts, aux objectifs et aux cibles établis dans les stratégies sur l'efficacité énergétique;

- collecter des données précises et cohérentes sur la consommation d'énergie dans tous les locaux qu'il possède ou qu'il loue, ainsi que sur l'utilisation des transports. Les entités publiques installées dans des immeubles à locataires multiples devraient collaborer avec les propriétaires et les autres occupants afin d'établir des procédures permettant de générer des données sur la consommation de chacun;
- veiller à ce que l'efficacité énergétique soit prise en compte pour l'approvisionnement en biens et en services ainsi que pour la planification et la conception des grands projets d'immobilisation.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Examen du programme de gains d'efficience

Date de publication : Décembre 2012

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général d'Irlande du Nord

Lien vers le rapport complet :

https://www.niauditoffice.gov.uk/sites/niao/files/media-files/efficiency_final.pdf
(en anglais)

Entités auditées

- Le ministère de l'Éducation
- Le ministère de l'Emploi et de l'Apprentissage
- Le ministère du Développement régional
- Le ministère de la Santé, des Services sociaux et de la Sécurité publique

Objectifs de l'audit

- Cet examen vise à évaluer les gains d'efficience éventuels réalisés grâce au programme d'efficience mis en œuvre de 2008 à 2011, ainsi que les leçons à apprendre de cette expérience pour les futurs programmes d'efficience.

Étendue de l'audit

- L'examen a porté sur un échantillon de 42 projets d'efficience – mis en œuvre au sein des quatre ministères les plus dépensiers, qui ont à eux seuls réalisé des économies d'un montant de quelque 1 303 millions de livres (soit 81 pour cent du total des économies déclarées par l'ensemble des ministères).

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

À propos de la mesure des gains d'efficience des ministères :

- Pour environ deux tiers des projets examinés, le Bureau de l'auditeur général d'Irlande du Nord ne peut pas fournir l'assurance que de véritables gains d'efficience ont été réalisés. Cela traduit un manque de connaissance des ministères sur ce qu'est un gain d'efficience ainsi que des lacunes au niveau des données financières et de l'information sur la performance.

- Pour environ un tiers des projets examinés, l'équipe d'audit ne disposait pas des éléments essentiels en matière de données financières et d'information sur la performance pour émettre un jugement éclairé sur la réalisation de gains d'efficacité.
- Globalement, les ministères ne mesurent que les intrants, sur le plan pécuniaire, et accordent peu d'attention à la mesure des extrants, de la qualité et du degré de protection des services de première ligne. Or, les gains d'efficacité ne peuvent être validés que si les ministères rassemblent toutes les données nécessaires.
- Les ministères ne déduisent pas toujours les coûts des investissements initiaux ou les coûts récurrents supplémentaires nécessaires à la réalisation des gains d'efficacité. Les chiffres sont donc équivoques.

À propos de la gestion du programme d'efficacité :

- Les lignes directrices fournies par le ministère des Finances et de la Fonction publique ne sont pas suffisamment détaillées et ne sont pas entièrement appliquées par les ministères. Elles ne contiennent pas de définition des gains d'efficacité ni de méthode expliquant aux ministères comment surveiller et mesurer les économies réalisées; elles ne conseillent pas de déduire le coût d'investissement pour calculer les économies réalisées, ni d'obtenir l'assurance que ces économies ne sont pas préjudiciables aux usagers des services.
- Les plans de gains d'efficacité publiés par les ministères ne sont pas cohérents. Ils manquent de transparence sur ce qui est réellement proposé et sur les incidences potentielles des propositions faites. Ils ne fournissent pas une information suffisante pour permettre un examen public minutieux ou une surveillance interne utile. Ils ne proposent pas de base adéquate pour mesurer les gains d'efficacité.
- Les rapports publics sur les gains d'efficacité n'étaient ni transparents, ni complets, ni pertinents. Les progrès des ministères vers l'atteinte des cibles de gains d'efficacité ont été présentés à l'Exécutif et à l'Assemblée législative, mais aucune information à cet égard n'a été publiée. L'information sur la performance par rapport aux détails contenus dans les plans de gains d'efficacité n'a pas été publiée et les rapports annuels des ministères contenaient peu de références, voire aucune, à cet égard.

Recommandations

À propos de la mesure des gains d'efficience des ministères :

- les ministères devraient davantage travailler à améliorer les systèmes d'information, en particulier établir le coût unitaire des activités et quantifier la performance du moment;
- les ministères devraient tenir une piste d'audit claire permettant de recenser et de surveiller les futures mesures d'efficience ou d'économies et d'en rendre compte;
- les futures initiatives d'efficience ou d'économies devraient inclure des mesures permettant d'évaluer la qualité de service;
- les ministères devraient établir des mesures sur les intrants, les extrants et la qualité de service pour tous les programmes de gains d'efficience; ils devraient aussi veiller à l'établissement de solides données de base et à ce que toutes ces mesures fassent l'objet d'une surveillance et d'un compte rendu approfondis, de manière annuelle.
- Pour mesurer les futurs gains d'efficience et en rendre compte, tous les investissements initiaux et les coûts récurrents devraient être comptabilisés et déduits des chiffres présentés.

À propos de la gestion du programme d'efficience :

- il faudrait élaborer des lignes directrices plus concrètes pour les futurs programmes d'économies ou d'efficience. Ces lignes directrices devraient être publiées et diffusées avant le commencement des programmes. Les besoins en formation du personnel chargé de gérer et de mesurer les gains d'efficience devraient être évalués et, si nécessaire, une formation devrait être dispensée dans les ministères;
- les ministères devraient mieux superviser les projets d'efficience de leurs organismes indépendants, mieux s'acquitter de leur rôle de surveillance et améliorer les dispositions de gouvernance. Ils devraient se montrer plus critiques à l'égard de leurs organismes indépendants en ce qui concerne la planification et la mise en œuvre des futures initiatives d'efficience, en veillant notamment à ce que la qualité de service soit maintenue.

[*Retour à la table des matières*](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L’EFFICIENCE

Résumé d’audit

Titre de l’audit : L’efficacité énergétique dans le secteur de la santé

Date de publication : Septembre 2012

Bureau d’audit : Bureau de l’auditeur général de Victoria (Australie)

Lien vers le rapport complet :

<https://www.audit.vic.gov.au/sites/default/files/20120912-Energy-Health-Sector.pdf> (en anglais)

Entités auditées

- Le ministère de la Santé
- Le Bureau de la protection de l’environnement
- Le ministère du Trésor et des Finances

Objectif de l’audit

- Cet audit vise à évaluer si le ministère de la Santé et les services de santé ont efficacement amélioré l’efficacité énergétique des services de santé. Pour ce faire, l’équipe d’audit a examiné ce qui suit :
 - la méthode de planification appliquée par le ministère de la Santé et les services de santé pour améliorer l’efficacité énergétique;
 - la mise en œuvre par le ministère de la Santé et les services de santé d’initiatives d’efficacité énergétique et l’atteinte des cibles à cet égard.

Étendue de l’audit

- L’équipe d’audit a examiné le rôle du ministère de la Santé à l’égard de la planification de l’efficacité énergétique dans l’ensemble du secteur de la santé. Elle s’est aussi penchée sur la planification et les initiatives mises en œuvre en vue d’améliorer l’efficacité énergétique dans trois services de santé métropolitains : Austin Health, Eastern Health et St. Vincent Health.
- L’équipe d’audit a également examiné les activités du ministère du Trésor et des Finances concernant l’administration du programme d’édifices publics plus respectueux de l’environnement (*Greener Government Buildings Program*) ainsi que celles du Bureau de la protection de l’environnement concernant la supervision des plans d’efficacité (*Environment and Resource Efficiency Plans*).

Critères d’audit

- Non disponibles

Principales constatations

- L'approche du ministère de la Santé à l'égard de la planification de l'efficacité énergétique à l'échelle de l'État de Victoria est inadéquate. Elle ne possède pas de politique ou de plan documenté et manque d'un axe stratégique et d'une méthode coordonnée. De plus, elle ne concorde pas avec la planification locale des services de santé.
- L'efficacité énergétique de l'ensemble du système de santé s'est améliorée au cours des sept dernières années, mais l'absence d'approche de planification adéquate a potentiellement limité les gains d'efficacité qui auraient pu être réalisés. En particulier, l'approche de planification du ministère de la Santé limite sa capacité à démontrer qu'il affecte adéquatement les ressources aux domaines en ayant le plus besoin ou présentant un risque élevé, et qu'il est suffisamment préparé aux nouveaux défis.
- Le ministère de la Santé croit que chaque service de santé individuel devrait être responsable de la planification de sa propre efficacité énergétique. Cependant, pareille approche n'est pas propice à l'optimisation et à l'atteinte de résultats à l'échelle du système. Malgré cette conviction, le ministère de la Santé mène une gamme d'activités centralisées ponctuelles. Ces activités consistent notamment à estimer la pression des coûts sur les services de santé pour éclairer les futures activités de planification et à étudier attentivement la faisabilité d'étendre le système de cogénération d'énergie à une sélection d'hôpitaux métropolitains et régionaux. Ces activités créent une situation confuse dans laquelle on ne sait plus si la planification de l'efficacité énergétique est une responsabilité qui relève de l'État de Victoria ou des services de santé individuels.

Recommandations

- Le ministère de la Santé, en consultation avec les services de santé, devrait améliorer les indicateurs qu'il utilise pour mesurer la performance des services de santé en matière d'efficacité énergétique.
- Le ministère de la Santé devrait adopter une approche plus ciblée et stratégique pour planifier l'efficacité énergétique dans le secteur de la santé afin de :
 - soutenir une planification cohérente à l'échelle du service de santé;
 - s'aligner sur les objectifs de l'État de Victoria pour les services de santé.
- Le ministère de la Santé, après consultation avec le ministère du Trésor et des Finances et avec les entreprises de service énergétique approuvées, devrait évaluer les risques liés aux éléments suivants :
 - l'approche modifiée du ministère de la Santé à l'égard de l'attribution de contrats de services écoénergétiques dans les services de santé;

- la capacité du secteur à honorer les contrats de services éconergétiques conformément aux exigences du ministère de la Santé établies dans le programme d'édifices publics plus respectueux de l'environnement.
- Le ministère du Trésor et des Finances devrait renforcer ses dispositions de gouvernance pour le programme d'édifices publics plus respectueux de l'environnement afin de faire ce qui suit :
 - influencer la participation des ministères en clarifiant les rôles et responsabilités ainsi que son engagement requis dans l'attribution et l'organisation des contrats de services éconergétiques;
 - clarifier les obligations des ministères concernant la présentation de l'information sur la performance.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les programmes d'efficience de l'irrigation

Date de publication : Juin 2010

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général de Victoria (Australie)

Lien vers le rapport complet :

<https://www.audit.vic.gov.au/sites/default/files/09062010-Irrigation-Full-Report.pdf> (en anglais)

Entité audité

- Le ministère de la Durabilité et de l'Environnement

Objectif de l'audit

- Cet audit vise à établir la mesure dans laquelle les programmes liés à l'irrigation ont été planifiés et gérés conformément aux principes d'efficacité, d'efficience et d'économie afin d'obtenir les résultats visés.

Étendue de l'audit

- L'équipe d'audit a examiné les processus de planification du projet de modernisation du Foodbowl et du projet de canalisation de Sugarloaf, mais pas l'atteinte des résultats. Cette dernière fera l'objet d'un audit ultérieur, après l'achèvement des projets.
- L'équipe d'audit a aussi examiné la planification, la gestion et les résultats du projet d'automatisation des canaux d'irrigation de la Centrale Goulburn 1234, du projet de modernisation de la zone d'irrigation de Shepparton et du projet d'automatisation des canaux d'irrigation de la région de Macalister.

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- Les décisions du gouvernement de Victoria d'investir près de deux milliards de dollars dans des projets liés à l'irrigation et à son efficience entre 2004 et 2007 reposaient sur une information insuffisante. Il n'a pas été possible d'établir clairement si ces projets représentaient ou non les meilleures solutions pour atteindre les objectifs politiques du Gouvernement consistant à économiser l'eau et à assurer l'approvisionnement de Victoria en eau.

- Ce constat est particulièrement évident pour le projet de modernisation du Foodbowl, dans lequel la décision d'investir un milliard de dollars a reposé sur des conseils d'économie d'eau et sur des hypothèses de coût non vérifiées, sur une technologie non éprouvée et sur une faisabilité du projet inconnue. Par conséquent, les pertes d'eau supposées ont été largement revues à la baisse, rendant moins certaine l'atteinte des économies d'eau visées.
- Le fait que tous les projets aient directement commencé par la réalisation d'une analyse de rentabilité, sans que l'on démontre adéquatement la nécessité d'investir ou que l'on examine dûment la solution la plus adaptée constitue un écart important par rapport aux exigences impératives. La documentation insuffisante et la mauvaise tenue des dossiers ont constitué un problème récurrent tout au long de l'audit et ont entravé la capacité du ministère de la Durabilité et de l'Environnement à fournir l'assurance nécessaire sur l'état d'avancement des programmes d'efficience de l'irrigation.
- D'après les renseignements fournis, si les trois projets d'irrigation ont généralement progressé conformément à leur calendrier d'exécution, parfois leurs coûts réels ont dépassé les coûts prévus, les économies d'eau visées n'ont pas été atteintes et l'efficacité de la modernisation était incertaine.

Recommandations

- Le ministère de la Durabilité et de l'Environnement devrait :
 - concevoir des processus et des mécanismes d'assurance qualité pour la planification des grands investissements afin qu'à l'avenir les décisions d'investissement soient dûment éclairées et étudiées, conformément aux exigences impératives;
 - élaborer une méthode cohérente d'analyse coûts/avantages qui permet de faire des comparaisons dans le temps.
- Le ministère de la Durabilité et de l'Environnement devrait :
 - mieux documenter les décisions et les renseignements sur les projets, en accordant une attention particulière à la démonstration des résultats;
 - préparer régulièrement des rapports publics sur l'état d'avancement des projets, notamment les délais, les coûts, la qualité et la réalisation des économies d'eau.
- Le ministère de la Durabilité et de l'Environnement et les autorités responsables de l'eau devraient se montrer plus transparents sur l'état d'avancement des projets en fournissant des renseignements plus complets à cet égard.

[*Retour à la table des matières*](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : L'efficacité du Bureau du directeur des poursuites pénales

Date de publication : Mars 2008

Bureau d'audit : Bureau de l'auditeur général de la Nouvelle-Galles du Sud
(Australie)

Lien vers le rapport complet :

www.audit.nsw.gov.au/ArticleDocuments/140/177_Director_Public_Prosecutions.pdf.aspx?Embed=Y (en anglais)

Entité auditée

- Le Bureau du directeur des poursuites pénales

Objectif de l'audit

- L'audit vise à établir si le Bureau du directeur des poursuites pénales peut démontrer son efficacité et s'il a adopté de bonnes pratiques de gestion.

Étendue de l'audit

- L'équipe d'audit a examiné l'efficacité du Bureau du directeur des poursuites pénales, en se concentrant sur ses activités de poursuites pénales. Elle ne s'est pas penchée sur les aspects suivants :
 - l'efficacité du Bureau;
 - l'efficacité du système judiciaire;
 - l'adéquation du budget du Bureau;
 - les poursuites judiciaires menées par la police de la Nouvelle-Galles du Sud.
- L'équipe d'audit n'a pas examiné le bien-fondé des objectifs politiques du gouvernement.

Critères d'audit

- Le Bureau devait pouvoir démontrer ce qui suit :
 - il possède un ensemble adéquat d'indicateurs d'efficacité;
 - il dispose de renseignements valides et fiables sur ses services, ses coûts et son efficacité;
 - son niveau d'efficacité est élevé et s'améliore encore;
 - il rend compte clairement de son efficacité au gouvernement et au Parlement;

- ses dispositions internes de gouvernance sont adéquates;
- ses systèmes d'information contribuent à une gestion efficiente;
- ses dispositions de gestion et ses pratiques de travail soutiennent l'efficience;
- il repère et corrige systématiquement les entraves à l'efficience.

Principales constatations

- Le Bureau utilise des indicateurs d'efficience qui ne sont pas encore suffisamment pertinents et appropriés. Il ne possède pas de cible en matière de service ou d'efficience, et ne compare pas adéquatement sa performance dans le temps ou avec celle d'autres entités. Ses pratiques de gestion des données ne permettent pas de s'assurer que les renseignements sont valides et fiables.
- Le Bureau n'a pas pu démontrer qu'il dispose du nombre approprié de procureurs au niveau adéquat pour réduire les coûts au minimum tout en fournissant des services de qualité. Il n'a pas été capable de fournir une justification objective et documentée sur le nombre actuel de ses employés et sur la composition de ses effectifs.
- Le Bureau ne dispose toujours pas de renseignements valides, fiables et complets sur le coût de ses services.
- Le Bureau ne possède pas de renseignements adéquats sur le coût de ses services et sur l'utilisation du temps de son personnel.
- Le Bureau possède un certain nombre de systèmes pour gérer l'efficience individuelle des procureurs et d'autres employés, mais ces systèmes ne sont pas utilisés de manière systématique et uniforme.

Recommandations d'audit

Le Bureau du directeur des poursuites pénales devrait :

- continuer à faire fond sur les récentes améliorations de ses services et de ses indicateurs d'efficience. Ce faisant, il devrait :
 - d'ici la fin 2007-2008, énoncer clairement ses services, et la manière dont ceux-ci contribuent aux résultats qu'il essaie d'atteindre;
 - d'ici la fin 2007-2008, élaborer des indicateurs sur la quantité, l'opportunité, le coût total et le coût unitaire de chaque service;
 - à partir de 2008-2009, inclure ces indicateurs dans sa planification et ses rapports internes;
 - sélectionner quelques indicateurs clés qui seront utilisés dans ses rapports au Parlement et au procureur général et ministre de la Justice;

- commencer à concevoir un programme de travail pour le développement des données et présenter les progrès réalisés en même temps que l'information sur la performance des services.
- collecter des renseignements précis et complets sur le coût de ses services et de ses activités, et utiliser ces renseignements pour évaluer son efficience et le rapport coût-efficacité. Ce faisant, il devrait :
 - établir une méthode de calcul des coûts pour ses activités et ses services de poursuites pénales et veiller à ce que la procédure de calcul adoptée permette de connaître avec exactitude le coût de la fourniture des services de poursuites pénales;
 - appliquer la méthode de calcul appropriée à ses autres services essentiels comme l'aide aux témoins, la contribution à un système de justice efficient, et la fourniture de conseils sur les projets de loi au gouvernement;
 - utiliser les renseignements sur le coût des services pour améliorer ses rapports.
- utiliser les renseignements sur le coût des services afin d'améliorer la fourniture des services, l'efficience et l'affectation des ressources. Ce faisant, il devrait utiliser les renseignements sur le coût des services aux fins suivantes :
 - éclairer sa planification, ses prises de décisions et sa gestion des coûts;
 - comparer les coûts entre les différents groupes au sein de son organisation et avec ceux d'autres entités.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : L'économie et l'efficacité des services — Service correctionnel du Canada

Date de publication : Décembre 2008

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général du Canada

Lien vers le rapport complet :

www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200812_07_f_31831.html

Entité auditée

- Le Service correctionnel du Canada

Objectifs de l'audit

- L'audit vise à établir si le Service correctionnel du Canada peut démontrer qu'il accorde suffisamment d'attention aux principes d'économie en ce qui a trait aux ressources et aux biens dont il se sert pour la prestation des services de sécurité et pour l'approvisionnement et la prestation des services en établissement (alimentation, nettoyage et habillement);
- L'audit vise aussi à établir si le Service correctionnel du Canada peut démontrer qu'il accorde suffisamment d'attention à l'efficacité lorsqu'il conçoit, gère et fournit ces services.

Étendue de l'audit

L'audit a porté sur trois domaines importants du Service correctionnel du Canada en ce qui a trait à l'économie et à l'efficacité :

- l'achat des aliments et des produits de nettoyage ainsi que l'achat et la distribution des vêtements destinés aux agents de correction et aux détenus de sexe masculin;
- la prestation des services de sécurité au moyen de l'affectation des agents de correction, ce qui comprend la rémunération des heures supplémentaires;
- la surveillance exercée par les cadres supérieurs et les décisions qu'ils prennent concernant les services de sécurité et les services d'alimentation, de nettoyage et d'habillement.

Critères d'audit

- Les cadres supérieurs du Service correctionnel du Canada ont l'assurance que les services sont conçus et fournis d'une manière qui démontre qu'on accorde une attention suffisante à l'efficacité.
- Le Service correctionnel du Canada démontre qu'il accorde une attention suffisante à l'efficacité dans la gestion de ses ressources humaines en élaborant et en appliquant une norme permettant de déterminer le nombre minimum d'agents de correction requis pour assurer un milieu sécuritaire aux détenus et aux employés dans les établissements.
- Le Service correctionnel du Canada démontre qu'il accorde une attention suffisante à l'efficacité lorsqu'il conçoit et applique ses politiques, ses procédures et ses pratiques relatives à la gestion des stocks et à la distribution des biens destinés aux établissements.

Principales constatations

- Le Service correctionnel du Canada ne gère pas ses achats d'aliments, de vêtements et de produits de nettoyage de manière à obtenir la meilleure qualité au plus bas coût possible. Ses méthodes d'achat sont moins bonnes que celles d'autres industries qui achètent des biens similaires en quantités semblables. Cela signifie que le Service rate des occasions de réaliser des économies en achetant en plus grosses quantités. Il ne fait pas non plus d'analyse pour déterminer ce que lui coûte globalement la préparation des repas dans les établissements et s'il y aurait des façons plus économiques de procéder.
- Le coût des heures supplémentaires a continué d'augmenter au cours des six dernières années, dépassant sensiblement le montant prévu au budget. Pendant ce temps, les sommes consacrées aux programmes de réinsertion sociale, à la formation et à l'entretien des bâtiments ont été inférieures aux dépenses prévues au budget. L'équipe d'audit reconnaît qu'il est parfois nécessaire de faire des heures supplémentaires pour assurer les services de sécurité, mais elle a constaté que le Service n'avait aucune stratégie ou politique globale visant à limiter leur utilisation. Elle a également constaté qu'il avait effectué peu d'analyse visant à évaluer les répercussions des heures supplémentaires sur les dépenses salariales et les programmes et à déterminer s'il était plus économique d'avoir recours à cette solution que d'embaucher du personnel additionnel.
- Le Service correctionnel concentre le gros de ses efforts sur la sécurité au détriment des questions d'économie et d'efficacité. L'équipe d'audit a constaté que l'administration centrale donne peu de directives aux établissements pour favoriser une gestion plus économique et plus efficace de leurs opérations.

- Aucun des indicateurs de performance faisant actuellement l'objet d'une surveillance ne traite de l'économie ou de l'efficacité des opérations. De plus, l'obligation d'assurer une gestion économique et efficace ne figure pas dans les ententes d'évaluation du rendement des cadres supérieurs, de sorte que ces derniers ne sont guère motivés à se soucier de cette obligation

Recommandations

Le Service correctionnel du Canada devrait :

- recueillir, à l'échelle nationale, suffisamment d'informations sur la quantité et le coût de ses achats et sur l'utilisation des produits achetés à chaque endroit. Il devrait se servir de cette information pour analyser en profondeur les achats qu'il effectue pour ses services d'alimentation, de nettoyage et d'habillement, et pour étudier régulièrement les autres possibilités qui s'offrent à lui et les façons d'améliorer ses pratiques. De plus, il devrait examiner les économies qu'il pourrait réaliser grâce au volume de ses achats.
- effectuer une analyse suffisamment approfondie pour déterminer si sa méthode de déploiement des agents de correction donne le résultat le plus économique et le plus efficace qui soit.
- veiller à ce que ses cadres supérieurs reçoivent et examinent des renseignements pertinents sur la performance et des analyses appropriées afin de pouvoir surveiller les services en établissement et les services de sécurité et de prendre des décisions dans ces secteurs en accordant suffisamment d'importance aux questions d'économie et d'efficacité. Le Service devrait s'appliquer à déterminer et à analyser les occasions de réaliser des économies ainsi que les possibilités de planifier, de mettre en œuvre, de surveiller et d'améliorer la prestation des services en question en tenant dûment compte des principes d'économie et d'efficacité.

[Retour à la table des matières](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les poursuites criminelles

Date de publication : Décembre 2012

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Lien vers le rapport complet : <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/annualreports/arreports/fr12/302fr12.pdf>

Entité auditée

- La Division du droit criminel du ministère du Procureur général

Objectif de l'audit

- Déterminer si la Division a établi des politiques, procédures et systèmes adéquats pour instruire des affaires criminelles de façon efficiente et en temps opportun au nom de la Couronne, et pour évaluer l'efficacité du programme et en rendre compte.

Étendue de l'audit

- Travail d'audit mené au bureau principal de la Division, dans 5 bureaux régionaux et 11 bureaux du procureur de la Couronne.

Critères d'audit

Non disponibles

Principales constatations

- Le nombre de procureurs de la Couronne et les coûts globaux de dotation de la Division ont plus que doublé depuis l'audit précédent en 1993. Pourtant, le nombre d'accusations criminelles que tranchent chaque année les procureurs de la Couronne n'a pas beaucoup changé.
- La Division utilise peu de données numériques et statistiques pour analyser la charge de travail, l'efficience et l'efficacité relatives de ses procureurs de la Couronne, et compte davantage sur la surveillance sans formalité assurée par le personnel supérieur de chacun des 54 bureaux du procureur de la Couronne.
- La Division ne fait pas d'évaluation officielle de sa performance en matière de poursuites — par exemple, elle ne recueille pas de renseignements sur l'efficacité du filtrage des accusations; le temps de préparation; l'utilisation appropriée des programmes de déjudiciarisation pour les accusations

criminelles mineures; le nombre de demandes de cautionnement, les conditions imposées et les résultats obtenus; ainsi que l'issue des causes.

- Aucun modèle de dotation n'a été établi pour fixer le nombre de procureurs de la Couronne dans chaque bureau local, et il n'y a aucun point de référence pour déterminer la charge de travail raisonnable de chaque procureur de la Couronne.

Recommandations

- Pour s'assurer que les décisions concernant l'utilisation des ressources humaines des services juridiques et de soutien et l'issue des poursuites sont étayées par des informations pertinentes, exactes et à jour, la Division du droit criminel du ministère du Procureur général doit déterminer les renseignements requis et développer des systèmes dans les meilleurs délais afin de communiquer cette information à la direction de ses bureaux régionaux et locaux du procureur de la Couronne. Le Ministère doit aussi utiliser cette information pour que la Division puisse démontrer qu'elle a fait une utilisation rentable de ses ressources.
- Pour que la Division puisse surveiller ses poursuites et ses coûts et évaluer sa performance de façon adéquate, elle doit faire une analyse périodique des tendances, des taux de suspension et de retrait et de leurs causes, des ajournements, des taux de procès, des violations des conditions de la liberté sous caution, des plaidoyers et des verdicts de culpabilité, ainsi que du recours aux programmes de déjudiciarisation. La Division doit également comparer sa performance à celui des autres provinces et, lorsque les tendances globales en Ontario diffèrent de celles enregistrées dans les autres grandes provinces, déterminer les causes de ces différences.
- Pour s'assurer que la charge de travail des procureurs de la Couronne leur donne la souplesse voulue pour consacrer à peu près le même temps aux accusations de nature semblable, la Division du droit criminel doit :
 - établir des points de référence permettant de déterminer ce qui devrait être une charge de travail raisonnable pour chaque procureur de la Couronne;
 - recueillir et analyser l'information sur les écarts entre les régions et les bureaux du procureur de la Couronne sur le plan de la charge de travail et des coûts afin de déterminer les possibilités d'utiliser les ressources de la manière la plus efficiente possible et de corriger les incohérences;
 - s'assurer que la direction possède la capacité et la souplesse voulues pour faire face aux pressions temporaires et permanentes associées à la charge de travail, par exemple en réaffectant les poursuivants et le personnel de soutien entre les bureaux du procureur de la Couronne

et en faisant appel à des avocats contractuels dans les circonstances appropriées.

[*Retour à la table des matières*](#)

SÉRIE PLEINS FEUX – L'EFFICIENCE

Résumé d'audit

Titre de l'audit : Les services des urgences des hôpitaux

Date de publication : Décembre 2010

Bureau d'audit : Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Lien vers le rapport complet : <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/annualreports/arreports/fr10/305fr10.pdf>

Entités auditées

- Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée
- Différents hôpitaux et fournisseurs de services médicaux d'urgence

Objectif de l'audit

- L'audit vise à évaluer si les services des urgences sélectionnés disposaient de systèmes et de procédures permettant de garantir que :
 - les services sont gérés et coordonnés de façon efficiente pour répondre aux besoins des patients;
 - les services sont fournis de façon économique en conformité avec les lois et politiques applicables;
 - la performance fait l'objet d'une mesure et d'un compte rendu fiables.

Étendue de l'audit

- Travail d'audit dans trois hôpitaux
- Sondage auprès de 40 hôpitaux de tailles différentes
- Sondage auprès de 14 fournisseurs de services médicaux d'urgence ambulanciers

Critères d'audit

- Non disponibles

Principales constatations

- On ne constate toujours pas de progrès importants dans la province en ce qui a trait à la réduction des temps d'attente aux urgences. Au moment de l'audit, les temps d'attente aux urgences n'étaient toujours pas conformes aux objectifs provinciaux.
- Dans la province, les temps d'attente réels avant l'évaluation par le médecin dépassaient largement les temps d'attente recommandés, plus spécialement dans le cas des patients ayant des affections complexes aux niveaux de

triage 2 et 3 : seulement 10 à 15 pour cent de ces patients ont été vus par un médecin dans les délais recommandés.

- Plus des trois quarts des hôpitaux qui ont répondu au sondage ont indiqué que les limites sur le plan des horaires et des types de spécialistes et de services de diagnostic disponibles sur place étaient des obstacles importants au roulement efficient des patients.
- Les délais du transfert des patients du service des urgences vers une unité d'hospitalisation étaient souvent imputables au fait que les lits vacants n'avaient pas été identifiés ou que les chambres n'avaient pas été nettoyées en temps opportun.
- Les patients ayant des besoins moins urgents ou non urgents ont accaparé 30 pour cent du temps des médecins des urgences, qui aurait pu être consacré aux patients atteints de troubles plus urgents.

Recommandations

- Pour faire en sorte que les urgences fonctionnent de manière efficace pour dispenser le plus rapidement possible à tous les patients des soins d'urgence de qualité :
 - les hôpitaux doivent déterminer les causes des délais dans le roulement des patients et examiner les initiatives à prendre pour réduire les temps d'attente aux urgences;
 - le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit collaborer avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé et les hôpitaux pour cerner et diffuser les pratiques exemplaires de l'Ontario et d'autres collectivités publiques;
 - le Ministère doit fournir du financement en temps opportun aux hôpitaux de façon à ce qu'ils disposent de suffisamment de temps pour mettre en œuvre de façon efficiente les initiatives financées.
- Pour faire en sorte que le triage soit effectué de façon pertinente et cohérente dans les délais recommandés :
 - les hôpitaux doivent effectuer des audits à intervalles réguliers pour surveiller la qualité et l'exactitude du triage et cerner les points à améliorer;
 - les hôpitaux doivent envisager d'effectuer une brève « évaluation préalable au triage » des patients qui ne peuvent pas être acheminés au triage immédiatement à leur arrivée aux urgences;
 - le Ministère doit collaborer avec les services médicaux d'urgence (SMU) pour proposer une formation à jour aux ambulanciers paramédicaux afin que les hôpitaux et les ambulanciers paramédicaux appliquent des pratiques de triage cohérentes.

- Pour permettre aux hôpitaux de mieux évaluer l'impact que la consultation de spécialistes et l'accès aux services de diagnostic en temps opportun a sur le soin des patients, en particulier les patients ayant des affections complexes, les hôpitaux doivent consigner les temps d'attente ciblés et réels pour consulter un spécialiste et obtenir des services de diagnostic pour les patients des urgences de façon à pouvoir évaluer à intervalles réguliers l'impact que ces temps d'attente ont sur la prestation de soins appropriés en temps opportun aux patients.

[Retour à la table des matières](#)