

Examen axé sur les risques de la fonction de suivi du projet et de paiement de DEO — 28 novembre 2003

Préparé pour : Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Préparé par : Vérification et évaluation

Personne-ressource : Robert Bellehumeur
Directeur
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Vérification et évaluation

Table des matières

Sommaire	1
Recommandations	1
Introduction	3
Ampleur et approche de l'étape 2	3
Principales conclusions	5
Évaluation globale.....	5
Réexamen des thèmes de l'étape 1.....	7
Recommandations	9
A. Cadre de gestion des risques ministériel	9
B. Fonction de mesure du rendement des projets.....	9
C. Mise en œuvre des CGRR et des CVR.....	10
D. Normes de suivi et de vérification des demandes	11
E. Politiques et procédures normalisées concernant la fonction de SPP..	11
F. Contribution de la fonction de SPP à l'examen des ententes de contribution	12
G. Besoins en formation.....	12
H. Coordination centrale de la fonction de SPP.....	12
I. Normes et mesures opérationnelles	13
J. Processus d'examen d'assurance de la qualité	13
K. Partenaires de la prestation de services	14
L. Informations sur la gestion	14
M. Système de gestion des projets	15
N. Structures de la fonction de SPP et dotation	16
Plan d'action	17
Groupe de travail.....	17
Initiatives en cours	18
Mesures planifiées.....	19

Annexe

A. Conclusions selon chaque risque

SOMMAIRE

Introduction

La section Vérification et évaluation de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (« DEO ») a effectué un examen axé sur les risques de sa fonction de suivi du projet et de paiement (SPP) avec l'aide de KPMG Itée (« KPMG »). Le présent rapport contient les conclusions et les recommandations découlant de cet examen et souligne les mesures planifiées par DEO pour donner suite aux recommandations.

L'examen a été effectué en deux étapes. Le présent rapport contient les conclusions et les recommandations qui découlent de la deuxième et dernière étape de l'examen. Il fait suite à un rapport d'étape qui soulignait le contexte du projet, l'approche de l'étape 1, les risques et l'évaluation des risques. Le contenu du rapport de l'étape 1 n'est pas reproduit dans le présent rapport.

Évaluation globale

DEO compte beaucoup sur la fonction de SPP pour s'assurer qu'il respecte les règlements gouvernementaux. Cependant, le degré de contrôle que fournit cette fonction dépend grandement de l'expérience des employés qui l'assument. En raison du roulement récent du personnel de direction et des retraites prévues, il est devenu urgent d'officialiser ces contrôles.

La fonction de SPP est présentement exercée en l'absence de tout mandat et correspond par défaut à des pratiques qui ont toujours « fonctionné ». Cette fonction met surtout l'accent sur la vérification et l'approbation des demandes, et cette orientation n'est pas nécessairement conforme aux attentes de DEO. Par exemple, ce dernier souhaite que les employés du SPP consacrent des efforts plus proactifs au suivi des projets et possiblement à l'évaluation de ces derniers.

Dans l'ensemble, DEO a l'occasion de réduire les risques associés à la fonction de SPP à condition :

- de préciser son mandat;
- que la direction porte davantage d'attention à la fonction;
- d'examiner, de normaliser et de documenter ses politiques et procédures.

Recommandations

Les recommandations contenues dans le présent rapport ont trait aux lacunes spécifiques que présentent les contrôles mentionnés à l'annexe A, intitulée Conclusions selon chaque risque. Dans le présent rapport, nous recommandons que DEO :

- élabore un cadre de gestion des risques dans l'ensemble de

l'organisation;

- crée une fonction de mesure du rendement des projets;
- termine l'élaboration et la mise en œuvre des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) et des cadres de vérification axés sur le risque (CVR) pour tous ses programmes;
- établit des normes de suivi et des activités de vérification des demandes;
- élabore et tient à jour des politiques et procédures relatives aux normes de la fonction de SPP dans toutes les régions;
- précise l'intention d'associer la fonction de SPP à l'examen de la version préliminaire des ententes de contribution, ainsi que le processus qui s'ensuivra;
- détermine et comble les besoins en formation sur la fonction de SPP;
- définit et met en œuvre le rôle de coordination centrale de la fonction de SPP;
- élabore des normes d'exploitation et des mesures de rendement associées à la fonction de SPP;
- met en œuvre un processus d'examen d'assurance de la qualité et effectue des vérifications internes périodiques de la fonction de SPP;
- donne suite aux recommandations de la vérification du Programme de développement des collectivités (Grant Thornton, 2003) et envisage des possibilités de les appliquer à tous les types de partenaires qui fournissent des services;
- améliore ses capacités d'établir des rapports d'information sur la gestion;
- envisage la mise en œuvre d'un système de gestion des projets;
- examine la structure de la fonction de SPP, ses niveaux de dotation et sa diversité.

Le comité directeur s'engage à donner suite aux recommandations mentionnées ci-dessus et à élaborer un excellent plan d'action pour les mettre en œuvre.



INTRODUCTION

Contexte

Vérification et évaluation a entrepris un examen axé sur les risques de la fonction de SPP de DEO en juin 2003. Pour l'aider à effectuer cet examen, DEO a conclu un contrat avec KPMG.

L'examen a été effectué en deux étapes :

- **Étape 1 : Enquête préliminaire.** Cette étape a permis de déterminer et d'évaluer les risques associés à la fonction de SPP et de définir l'ampleur de l'étape 2 en fonction des secteurs de risques élevés.
- **Étape 2 : Examen proprement dit.** Durant cette étape, on a examiné les secteurs de risques considérés comme « élevés » ou « critiques » à l'étape 1, et on a déterminé les principaux contrôles permettant d'atténuer ces risques. Cette étape a aussi permis de déterminer les problèmes de contrôle associés à certains des risques et de formuler des recommandations.

Le présent rapport contient les conclusions et recommandations découlant de la deuxième et dernière étape de l'examen. Il fait suite à un rapport d'étape qui soulignait le contexte du projet, l'approche de l'étape 1, les risques et l'évaluation des risques. Le rapport de l'étape 1, intitulé *Interim Report on the Review of the Projects Monitoring and Payment Function*, constitue un document distinct et complémentaire du présent rapport final et a été accepté comme tel par DEO. Le contenu du rapport de l'étape 1 n'est pas reproduit dans le présent rapport.

Ampleur et approche de l'étape 2

Ampleur

L'étape 2 mettait l'accent sur les 42 risques faisant partie des neuf catégories de risques déterminés à l'étape 1. Durant un atelier tenu le 25 septembre 2003, le comité directeur des projets a désigné les risques de ces catégories comme « élevés » ou « critiques ». Les catégories de risques sont soulignées en noir et rouge dans le diagramme du modèle de gestion figurant ci-dessous. Mentionnons que les risques de la catégorie « prévisions financières » sont considérés comme « élevés »; cependant, le comité directeur a choisi d'exclure les risques de cette catégorie de l'étape 2.

L'examen a permis de déterminer les principaux contrôles auxquels a recours DEO pour atténuer les risques, mais non de valider la mesure dans laquelle ces contrôles sont utilisés de façon uniforme d'une région et d'un programme à l'autre. En outre, l'examen a permis de vérifier si les contrôles sont aussi efficaces que prévu.

Approche

Les activités suivantes ont été exécutées dans le cadre de la deuxième phase :

- examiner les informations recueillies durant l'étape 1;
- mener des entrevues auprès de la direction et des employés de chaque région afin d'effectuer une évaluation plus approfondie des risques et de déterminer les principaux contrôles;
- examiner environ 40 dossiers (en plus de ceux examinés à l'étape 1) afin d'évaluer les risques spécifiques associés à la diligence raisonnable, aux documents en dossier et aux vérifications de projets;
- évaluer les risques et les contrôles, ainsi que les problèmes de contrôle;
- élaborer des recommandations afin de régler les problèmes observés;
- examiner les conclusions et les recommandations avec le comité directeur et obtenir ses commentaires et son approbation;

collaborer avec le comité directeur pour élaborer un excellent plan d'action visant à donner suite aux recommandations.



PRINCIPALES CONCLUSIONS

La présente section porte sur une évaluation globale de la fonction de SPP. Nous analysons ensuite les thèmes clés présentés dans le rapport d'étape de l'étape 1.

Les conclusions spécifiques pour chacun des risques sont présentées à l'annexe A. Cette annexe contient des commentaires sur chaque risque, une liste des principaux contrôles visant à atténuer les risques, ainsi que les problèmes de contrôle.

Évaluation globale

DEO compte sur la fonction de SPP

DEO compte beaucoup sur la fonction de SPP pour s'assurer qu'il respecte les règlements gouvernementaux, particulièrement la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor et la *Loi sur la gestion des finances publiques* (articles 32-34). Les cadres supérieurs interrogés n'ont mentionné aucun problème de conformité majeur en ce qui concerne la fonction de SPP.

Confiance accordée à l'expérience plutôt qu'aux contrôles documentés

Le niveau de contrôle que fournit la fonction de SPP dépend grandement de l'expérience considérable du personnel. Nombre des employés qui assument la fonction de SPP travaillaient pour DEO avant même la modification de l'orientation de ce dernier en 1995. Ils bénéficiaient des politiques et procédures actuelles (1993), documentées et normalisées. Depuis, les politiques et procédures régissant la fonction de SPP n'ont pas été mises à jour. En raison du roulement récent du personnel de direction et des retraites prévues, il devient urgent de normaliser les contrôles.

Par défaut, on met l'accent sur la vérification des demandes

La fonction de SPP est présentement assumée en l'absence de tout mandat. Elle souffre de l'absence d'une orientation associée :

- à un cadre de gestion des risques global et à un cadre de gestion du rendement;
- aux politiques et procédures actuelles (notamment en ce qui concerne la tolérance à l'égard des risques acceptables et des activités de suivi prévues;
- à un leadership central.

En l'absence d'une telle orientation, les employés qui assument la fonction de SPP continuent d'exercer leurs activités d'une façon qui a toujours « fonctionné » à ce jour — ils semblent appliquer un

processus de vérification rigoureux à toutes les demandes. Cependant, l'accent qu'ils mettent sur la vérification des demandes n'est pas nécessairement conforme au concept de tolérance à l'égard des risques de DEO, des risques réels associés aux projets ni à l'accent qu'aimerait mettre DEO sur le SPP (p. ex. DEO pourrait préférer mettre l'accent sur des activités de suivi proactives ou sur l'évaluation des projets).

Manque d'uniformité et absence de normes

En l'absence d'un rôle de coordination central associé à la fonction de SPP, la fonction de chaque région évolue de façon différente. Les structures organisationnelles, les politiques, les procédures, les formulaires et les outils diffèrent quelque peu d'une région à l'autre. À cause de certaines de ces différences, il est difficile pour DEO de mettre en œuvre des normes et contrôles dans l'ensemble de DEO.

En outre, les différences entre les fonctions régionales de SPP ne reflètent pas d'importantes différences entre les environnements fonctionnels; il n'y a donc pas de raison pour qu'il y ait de telles différences entre les régions.

La responsabilité de la mesure du rendement n'est pas officielle

La responsabilité de la mesure et du suivi des résultats des projets n'a pas été officiellement attribuée au sein de DEO. Par conséquent, la fonction de SPP ne peut comprendre l'atténuation des risques associés aux activités de mesure du rendement des projets.

Si DEO décide d'affecter la responsabilité de la mesure du rendement des projets à la fonction de SPP, il doit reconnaître les répercussions d'une telle décision sur la charge de travail, ainsi que les compétences requises.

Ordre logique des changements

DEO a l'occasion d'aborder les changements de la fonction de SPP d'une façon logique et séquentielle. Il pourrait définir sa tolérance à l'égard des risques (à la suite de l'élaboration d'un cadre de gestion des risques ministériels et des CVR des programmes) et attribuer la responsabilité de la mesure du rendement des projets. Puis, il pourrait examiner les politiques et procédures relatives à la fonction de SPP, ainsi que les questions organisationnelles et celles liées à la dotation.

Une telle approche logique et descendante permettrait à DEO de s'assurer que la fonction de SPP correspond aux objectifs ministériels. Cependant, des changements rapides pourraient être effectués immédiatement. Par exemple, DEO pourrait immédiatement examiner le rôle que joue la fonction de SPP dans l'examen des nouveaux projets sans menacer les mesures à long terme visant à améliorer cette fonction.

Réexamen des thèmes de l'étape 1

Dans le rapport de l'étape 1, on présentait quatre principaux thèmes, et on soulignait qu'ils seraient davantage précisés et détaillés à l'étape 2. Voici une brève analyse de chaque thème fondée sur les informations supplémentaires recueillies durant l'étape 2.

1. Nombreux risques considérés comme élevés

Le rapport sur l'étape 1 a peut-être trop mis l'accent sur l'ampleur des risques résiduels associés à la fonction de SPP. Même si le comité directeur a évalué nombre des risques déterminés à l'étape 1 comme « élevés » ou « critiques », ce résultat doit être examiné à la lumière de ce qui suit :

- Nombre des risques considérés comme « élevés » et « critiques » ne faisaient pas partie du champ de l'enquête sur la fonction de SPP et ont été inclus dans l'examen afin que l'on puisse obtenir un portrait complet des activités directement ou indirectement liées à la fonction de SPP.
- L'examen met l'accent sur les risques résiduels (c.-à-d. les risques qui persistent après l'examen des effets des mesures d'atténuation). À cette fin, la liste initiale des risques était grandement fondée sur les réponses des personnes interrogées, à qui l'on avait demandé de préciser les « trois principaux risques » et les « risques les plus dommageables/critiques » associés à DEO et à la fonction de SPP. Cette liste était censée contenir les risques résiduels importants, et les risques que les personnes interrogées considéraient comme adéquatement contrôlés n'y figuraient pas.
- Les risques résiduels les plus directement reliés aux activités actuelles de la fonction de SPP n'étaient, en moyenne, considérés que comme « modérés ».”

Ce thème demeure d'une grande importance puisqu'il met en lumière, de façon absolue, le nombre de risques que la direction considère comme élevés. Cependant, il ne permet pas d'affirmer qu'un nombre disproportionné des risques associés à la fonction de SPP ne sont pas atténués de façon adéquate.

2. Le mandat de la fonction de SPP n'a pas été modifié malgré les changements survenus à DEO

Ce thème demeure valide. Cependant, on doit reconnaître que les objectifs fondamentaux de la fonction de SPP demeurent les mêmes malgré les changements apportés au mandat de DEO. Ces objectifs permettent de s'assurer que :

- les coûts dont on demande le remboursement sont admissibles vu qu'ils ont été engagés et assumés;

- le projet a été exécuté conformément aux conditions.

Tous les changements apportés aux activités de SPP, y compris la modification de l'importance accordée aux activités de suivi et d'évaluation, ne doivent pas compromettre la réalisation de ces objectifs.

Ce thème met en lumière l'impression générale qu'il est temps de réexaminer la *façon* dont la fonction de SPP réalise ses objectifs et de déterminer les *objectifs supplémentaires* qui devraient être inclus dans le mandat de la fonction de SPP.

3. Nécessité d'une coordination de la fonction de SPP dans l'ensemble de DEO

La nécessité d'une plus grande coordination est renforcée par les conclusions de l'étape 2 et est analysée à la recommandation H : Coordination centrale de la fonction de SPP. Cependant, deux des exemples spécifiques présentés ne sont plus considérés comme entièrement fiables. Ces exemples sont les suivants :

- Le manque de précision concernant le rôle des activités associées à l'élaboration et à l'évaluation, à la fonction de SPP et aux finances. À part quelques exceptions, les conclusions de l'étape 2 révèlent que les personnes qui travaillent dans chacune de ces trois unités connaissent bien leur rôle respectif. La recommandation F porte sur un secteur où le rôle pourrait être davantage précisé.
- L'absence d'une approche coordonnée à l'égard de l'élaboration et de la mise en œuvre des CVR et des CGRR. La section du SPP est chargée de mettre à jour ses politiques et procédures, afin qu'elles soient conformes aux nouveaux CVR et CGRR; cependant, la responsabilité qui consiste à élaborer et à mettre en œuvre les CVR et CGRR incombe à la gestion des programmes. La recommandation C concerne l'élaboration et la mise en œuvre des CVR et des CGRR.

4. La composition du personnel et les besoins en dotation associés à la fonction de SPP pourraient changer

Ce thème demeure critique et est analysé à la recommandation N.



RECOMMANDATIONS

Les recommandations formulées dans la présente section visent à régler le problème de contrôle mentionné à l'annexe A. Chaque problème présenté dans l'annexe recoupe une de ces recommandations.

A. Cadre de gestion des risques ministériel

DEO devrait élaborer un cadre de gestion des risques ministériel.

Le cadre de gestion des risques doit fournir une orientation à propos du niveau de risque que DEO est disposé à tolérer, des renseignements sur l'élaboration et la mise en œuvre des CVR, ainsi que des normes et activités de suivi et de vérification des demandes.

À la demande du Conseil du Trésor, DEO a commencé à élaborer un cadre intégré de gestion des risques. Le plan d'action de la prochaine section présente l'état de cette initiative.

B. Fonction de mesure du rendement des projets

DEO devrait créer une fonction de mesure du rendement des projets.

En créant cette fonction, DEO devrait attribuer les responsabilités associées à la définition, au suivi et à la mesure des résultats des projets. Ce faisant, il devrait évaluer les compétences et l'ampleur des travaux associés à la mesure du rendement des projets et effectuer les changements organisationnels nécessaires.

Le risque ne constitue pas un important facteur permettant de déterminer quelle unité ministérielle devrait être responsable de la mesure du rendement des projets. Chaque option envisagée par DEO sera assortie de risques qui doivent être atténués à l'aide des contrôles appropriés. Par exemple, le tableau suivant présente trois raisons possibles d'attribuer la responsabilité de la mesure du rendement, les avantages potentiels, les risques inhérents et les mesures d'atténuation qui y sont associées. Ce tableau ne vise pas à fournir une analyse exhaustive des options que pourrait envisager DEO, ni des risques inhérents et des contrôles requis associés à chacune de ces options.



Exemple d'options relatives à l'attribution de la responsabilité de la mesure du rendement des projets

Options : Unité responsable	Avantage ou raison d'être possible	Exemple de risques inhérents	Mesures d'atténuation possibles
1. Élaboration et Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'unité établit actuellement les mesures des résultats des projets ▪ L'unité est très bien informée de l'objectif des projets ▪ L'unité serait plus responsable des résultats des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les agents pourraient se montrer partiels et favoriser les projets fructueux ▪ Il est possible que les agents ne connaissent pas bien les techniques de mesure du rendement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examens par des pairs ou examen de la gestion ▪ Utilisation d'objectifs/mesures quantifiables dans la mesure du possible ▪ Normes de mesure du rendement et formation sur cette fonction
2. Suivi et paiement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'unité assure le suivi de l'évolution et des résultats des projets et ferme les dossiers ▪ L'unité est entièrement objective et indépendante (elle n'est pas chargée de déterminer l'admissibilité des projets ni d'établir les mesures du résultat) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il est possible que les agents n'aient pas une bonne compréhension de l'objectif du projet ▪ Les agents ne connaîtront peut-être pas bien les techniques de mesure du rendement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen par les pairs ou consultations de l'unité Élaboration et Évaluation ▪ Utilisation d'objectifs/mesures quantifiables si possible ▪ Normes de mesure du rendement et formation sur cette fonction
3. Unité d'évaluation des nouveaux projets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'unité serait objective et indépendante (elle n'est pas chargée de déterminer l'admissibilité des projets ni d'établir les mesures du résultat ni d'assurer le suivi de l'évolution des projets) ▪ Les employés de l'unité pourraient être formés spécifiquement sur la mesure du rendement des projets afin de mieux comprendre les mesures et les objectifs des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les agents n'auront peut-être pas une bonne compréhension de l'objectif du projet ▪ Une unité supplémentaire pourrait créer de la confusion à propos des responsabilités, particulièrement en ce qui concerne l'établissement des mesures des résultats des projets et la fermeture des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen par des pairs ou consultations de l'unité Élaboration et Évaluation ▪ Élaboration de responsabilités et de processus précis concernant les activités de mesure du rendement

D'autres options pourraient résulter d'une combinaison des options présentées.

En plus d'attribuer la responsabilité de la mesure du rendement des projets et d'examiner les répercussions pour l'organisation, DEO doit aussi élaborer des processus et systèmes spécifiques afin de soutenir les activités de mesure du rendement.

C. Mise en œuvre des CGRR et des CVR

DEO devrait terminer l'élaboration et la mise en œuvre des CGRR et des CVR relatifs à tous ses programmes.

Au moment d'établir et de mettre en œuvre les CGRR et les CVR, DEO devrait envisager de combiner des programmes semblables (p. ex. le PDEO et le PIIC) associés à des CGRR et

à des CVR partagés. DEO devrait définir les besoins spécifiques en suivi et en vérification associés à chaque programme et intégrer ces besoins à des politiques et procédures documentées relatives à la fonction de SPP.

D. Normes de suivi et de vérification des demandes

DEO devrait définir des normes relatives aux activités de suivi et de vérification des demandes.

Pour chaque programme et chaque sous-programme, DEO devrait définir des normes spécifiques concernant l'ampleur et la nature du suivi et de la vérification des demandes. Ces normes devraient être fondées sur le profil des risques ministériels de DEO, les CVR et la nécessité d'atteindre l'efficacité. Elles doivent être intégrées à des politiques et procédures documentées relatives à la fonction de SPP.

Le suivi des activités devrait être dicté par un plan de suivi préparé au début de chaque projet et fondé sur la nature et le risque du projet. Ces activités doivent être documentées afin que DEO puisse disposer d'un dossier en cas de désaccord avec les clients ou de roulement de personnel, et qu'il puisse évaluer officiellement l'efficacité de telles activités.

E. Politiques et procédures normalisées concernant la fonction de SPP

DEO devrait élaborer et tenir à jour des politiques et procédures normalisées concernant la fonction de SPP dans toutes les régions.

DEO devrait examiner les processus actuels afin de s'assurer qu'ils sont efficaces et qu'ils servent ses intérêts en ce qui concerne les services à la clientèle, le soutien des autres ministères et la gestion des risques.

Dans le cadre de l'examen de ses processus, DEO devrait examiner la nécessité et le caractère approprié de tous les formulaires utilisés par les employés assumant la fonction de SPP, ainsi que modifier et normaliser ces formulaires s'il y a lieu. En particulier, DEO devrait réexaminer le formulaire d'évaluation des risques afin de s'assurer qu'il est utile et nécessaire de l'utiliser pour chaque demande, et que les éléments de risque et leur évaluation permettent de prévoir adéquatement le niveau de risque associé à chaque projet.

Les politiques et procédures doivent refléter les règlements et lignes directrices de l'organisme central, les CVR et les CGRR, ainsi que l'interprétation par DEO de documents sur la tolérance à l'égard des risques et des pratiques et normes acceptables.

Une fois ces documents en main, DEO devrait distribuer ses politiques et procédures accompagnées des formulaires et outils pertinents en utilisant un site intranet central, afin d'en assurer l'uniformité et l'exactitude dans toutes les régions.

F. Contribution de la fonction de SPP à l'examen des ententes de contribution

DEO devrait préciser son intention de faire contribuer la fonction de SPP à l'examen des versions préliminaires des ententes de contribution, ainsi que le processus à cet égard.

DEO devrait examiner les pratiques régionales actuelles qui permettent à la fonction de SPP de contribuer à l'examen des ententes de contribution (p. ex. système de jumelage, comités d'examen des projets, formation sur la fonction de SPP destinée aux agents d'élaboration et d'évaluation) et adopter des pratiques exemplaires. Les directeurs généraux de chaque région doivent préciser le rôle des employés affectés à la fonction de SPP (p. ex. prodiguer des conseils à propos de la structure et de la formulation de l'annexe A, encadrer/former les agents d'élaboration et d'évaluation) et le communiquer tant aux agents d'élaboration et d'évaluation qu'à ceux qui assument la fonction de SPP. DEO devrait officiellement intégrer le processus d'examen aux procédures relatives à l'élaboration et à l'évaluation, ainsi qu'à la fonction de SPP.

G. Besoins en formation

DEO devrait déterminer et combler les besoins en formation sur la fonction de SPP.

DEO devrait déterminer les besoins en formation spécifiques des employés qui assument la fonction de SPP et fournir, s'il y a lieu, une formation sur les CGRR et CVR, les règlements et lignes directrices des organismes centraux (à l'intention des nouveaux employés et en ce qui concerne les changements importants), ainsi que sur les changements des politiques et procédures relatives à la fonction de SPP.

En outre, DEO devrait fournir une formation sur la préparation des annexes A aux agents de l'élaboration et de l'évaluation ainsi qu'aux agents qui assument la fonction de SPP. Cette mesure permettrait de réduire l'ancienne dépendance du groupe à l'égard de la fonction de SPP et de s'assurer que toutes les régions et tous les agents qui assument la fonction de SPP interprètent de façon uniforme ces politiques relatives aux contributions en nature et au cumul des contributions.

La formation devrait être coordonnée de façon centrale afin qu'il n'y ait pas de chevauchement des tâches entre les régions.

H. Coordination centrale de la fonction de SPP

DEO devrait définir et mettre en œuvre un rôle de coordination centrale pour les employés qui assument la fonction de SPP.

DEO devrait envisager de confier à un employé de l'administration centrale la supervision de la fonction de SPP ou de coordonner cette fonction à l'aide d'un comité de gestion de la fonction de SPP ou d'un président d'unité permutant. Peu importe le mécanisme utilisé, l'organisme central doit disposer

de suffisamment de temps et de ressources pour s'assurer que la fonction de SPP est efficiente et efficace dans toutes les régions et qu'elle s'adapte aux changements ministériels. À l'origine, les efforts requis seront plus importants jusqu'à ce que les changements recommandés soient effectués.

À tout le moins, le rôle central devrait être le suivant :

- examiner et remanier, s'il y a lieu, les processus relatifs à la fonction de SPP;
- s'assurer que les politiques, procédures, formulaires et pratiques sont uniformes dans toutes les régions;
- affecter des ressources à toutes les régions (p. ex. listes de contrôle, manuels de formation, précision des politiques et précédents en matière de politique);
- déterminer et combler les besoins en formation des employés assumant la fonction de SPP;
- définir les compétences requises des employés qui assument la fonction de SPP;
- aider les régions à planifier la relève et à déterminer les niveaux de dotation appropriés et la composition adéquate de leur effectif;
- assurer le suivi de la fonction de SPP grâce à l'utilisation de mesures du rendement, d'examens d'assurance de la qualité et de vérifications internes.

I. Normes et mesures opérationnelles

DEO devrait élaborer des normes opérationnelles et des mesures de rendement relatives à la fonction de SPP.

DEO devrait élaborer des paramètres, des normes et des mesures afin de gérer le rendement de la fonction de SPP, déterminer les pratiques exemplaires des régions, cerner les faiblesses potentielles des processus et évaluer les niveaux de dotation.

Parmi les paramètres opérationnels, mentionnons les mesures de l'activité de SPP (p. ex. nombre de demandes, de dossiers, de visites sur place et de vérifications). Les normes et mesures de rendement devraient comprendre les mesures du service à la clientèle, les délais d'exécution, les mesures de productivité/d'efficacité et les impacts sur les risques (p. ex. suivi des incidents).

J. Processus d'examen d'assurance de la qualité

DEO devrait mettre en œuvre un processus d'examen de l'assurance de la qualité et procéder à des vérifications internes périodiques de la fonction de SPP.

DEO devrait concevoir et mettre en œuvre un processus d'examen officiel de l'assurance de la qualité afin d'assurer une

application uniforme des politiques et procédures dans toutes les régions et de déterminer les besoins en formation et les pratiques exemplaires. Le processus d'examen de l'assurance de la qualité de la fonction de SPP devrait être intégré à un processus d'examen général qui comprend toutes les étapes du cycle de vie des projets.

DEO devrait aussi demander des vérifications internes périodiques de la fonction de SPP, afin de vérifier la conformité de cette fonction avec les règlements et politiques, ainsi que l'efficacité des contrôles.

K .Partenaires de la prestation de services

Donner suite aux recommandations de la Vérification du Programme de développement des collectivités (Grant Thornton, 2003) et examiner leur applicabilité à tous les types de partenaires de la prestation de services.

Lorsqu'il renouvellera, au cours de la prochaine année, les conditions qui régissent ses contributions dans le cadre du Programme du réseau de prestation de services, du Programme de développement des collectivités et de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, DEO doit donner suite aux recommandations soulignées dans la vérification du Programme de développement des collectivités. En particulier, il devrait porter une attention à :

- la mesure dans laquelle il peut se fier aux vérificateurs externes pour fournir l'assurance que les partenaires de la prestation de services respectent les conditions;
- la normalisation des rapports sur le rendement des partenaires de la prestation des services et à la vérification de l'exactitude et du caractère raisonnable des informations soumises.

L. Informations sur la gestion

DEO devrait améliorer ses capacités d'établir des rapports au sujet des informations sur la gestion.

DEO devrait examiner les capacités de ses systèmes de rapports sur la gestion (y compris la fonctionnalité « déconnecté ») en fonction des besoins en information de la direction. DEO devrait envisager d'élaborer des rapports adaptés aux besoins de la direction, comme des rapports sur les exceptions, les rapports sur les comparaisons et tendances, des rapports sommaires et des analyses des rapports ponctuels. Ce faisant, DEO doit répondre aux besoins en information relatifs à l'utilisation d'autres données que celles qu'on retrouve au sein du groupe CX (p. ex. rapports sur le rendement, rapports sur les activités).



M. Système de gestion des projets

DEO devrait envisager de mettre en œuvre un système de gestion des projets.

DEO devrait évaluer les coûts et avantages associés à la mise en œuvre, dans l'ensemble de DEO, d'un système de gestion des projets qui soutient de façon plus complète ses activités.

La fonctionnalité d'un système de gestion des projets pourrait comprendre ce qui suit :

- le suivi des contrats;
- le suivi des demandes/propositions/applications traitées (y compris celles qui sont rejetées);
- l'acheminement automatisé du travail et les approbations en ligne;
- le suivi du déroulement du travail (p. ex. délais de traitement, arriérés);
- la gestion des documents;
- le suivi de la planification des activités, des rappels et de l'enregistrement des données;
- le suivi de la mesure du rendement.



***N. Structures de la
fonction de SPP et
dotation***

***DEO devrait examiner la structure de la fonction de SPP,
ainsi que ses niveaux de dotation et la composition de son
effectif.***

DEO devrait examiner la structure organisationnelle de la fonction de SPP, les niveaux de dotation requis et la composition de son effectif après avoir élaboré un mandat et un cadre stratégique appropriés, ainsi que remanier et normaliser les processus de la fonction de SPP.

DEO devrait préparer un plan de relève afin d'identifier suffisamment à l'avance les employés qui prendront leur retraite dans le but d'embaucher d'autres employés et d'assurer une transition harmonieuse.

DEO devrait examiner le recours à des entrepreneurs à temps plein en Colombie-Britannique après avoir pris des décisions concernant le nombre et le type appropriés d'employés affectés à la fonction de SPP.



PLAN D'ACTION

Le comité directeur s'engage à donner suite aux conclusions et aux recommandations du rapport après les avoir étudiées. Il a formé un groupe de travail qui sera responsable de l'élaboration d'un plan de travail détaillé visant à donner suite aux recommandations, ainsi que du suivi des progrès réalisés par rapport au plan.

Voici les opinions initiales du comité directeur concernant :

- la composition du comité de travail;
- les initiatives déjà en cours;
- les recommandations qui peuvent être partiellement ou entièrement mises en œuvre immédiatement en vue d'obtenir tout de suite des résultats;
- les recommandations à long terme.

Groupe de travail

Le comité directeur recommande la formation d'un groupe de travail chargé d'élaborer un plan de travail détaillé et d'assurer le suivi des progrès réalisés par rapport au plan. Le groupe devrait être formé de représentants des secteurs suivants :

- toutes les régions;
- tous les programmes, y compris le Réseau de prestation des services;
- l'administration centrale;
- les directeurs généraux;
- la fonction de SPP;
- les Finances;
- Vérification et évaluation.

Le groupe de travail fournira régulièrement des rapports d'étape au comité exécutif.



Initiatives en cours

Les initiatives déjà en cours permettront de donner suite à un certain nombre de recommandations, du moins en partie. Ces initiatives sont résumées dans le tableau suivant.

Initiatives en cours visant à donner suite aux recommandations

Recommandation	Initiative	Date de fin prévue
A. Cadre de gestion des risques dans l'ensemble de DEO	<ul style="list-style-type: none">▪ Élaboration d'un profil de risque ministériel▪ Élaboration et mise en œuvre d'un cadre intégré de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none">▪ Mars 2004▪ À déterminer
B. Fonction de mesure du rendement des projets	<ul style="list-style-type: none">▪ Élaboration d'une stratégie d'évaluation et de mesure du rendement pour le PDEO et le PIIC▪ Collecte de mesures de rendement pour la base de données (outil d'évaluation des projets)▪ Évaluation du Programme du Réseau de prestation de services▪ Renouvellement des contrats avec les partenaires du Réseau de prestation des services (comprend les améliorations des rapports sur le rendement)▪ Renouvellement des conditions du Programme du Réseau de prestation de services, du Programme de développement des collectivités et de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none">▪ Mars 2004▪ En cours▪ À déterminer▪ Mars 2004▪ Mars 2005
C. Mise en œuvre des CGRR et des CVR	<ul style="list-style-type: none">▪ Élaboration d'une stratégie d'évaluation et de mesure du rendement pour le PDEO et le PIIC, afin de mettre en œuvre les CGRR▪ Élaboration de politiques et de procédures de vérification des projets à l'intention du PDEO et du PIIC, afin de mettre en œuvre les CVR associés aux programmes▪ Renouvellement des conditions du Programme du Réseau de prestation de services, du Programme de développement des collectivités et de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, afin d'élaborer les CGRR et les CVR associés aux programmes	<ul style="list-style-type: none">▪ Mars 2004▪ Mars 2004▪ Mars 2005
K. Partenaires de la prestation des services	<ul style="list-style-type: none">▪ Renouvellement des contrats avec les partenaires du Réseau de prestation de services et des sociétés d'aide au développement des collectivités (y compris les améliorations des rapports sur le rendement)▪ Renouvellement des conditions du Programme du réseau de prestation de services, du Programme de développement des collectivités et de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none">▪ Mars 2004▪ Mars 2005



Mesures planifiées

Mesures immédiates

Le comité directeur a déterminé un certain nombre de recommandations auxquelles le groupe de travail peut donner suite immédiatement, du moins en partie :

Recommandation	Éléments de recommandation spécifiques
D. Normes de suivi et de vérification des demandes	<ul style="list-style-type: none">Plans de suiviDocumentation des activités de suivi
E. Politiques et procédures normalisées relatives à la fonction de SPP	<ul style="list-style-type: none">Normaliser les pratiques de toutes les régionsDocumentation sur les politiques et les procédures actuellesDistribution en ligne
F. Contribution de la fonction de SPP à l'examen des accords de contribution	<ul style="list-style-type: none">Tous
G. Besoins en formation	<ul style="list-style-type: none">Besoins immédiats
H. Coordination centrale de la fonction de SPP	<ul style="list-style-type: none">Recommandations mises en œuvre par le groupe de travail
L. Informations sur la gestion	<ul style="list-style-type: none">Besoins immédiats en informations fondées sur les informations rapidement accessibles (p. ex. rapports de gestion associés aux mouvements de trésorerie)

Mesures à moyen et à long terme

Le groupe de travail donnera suite au reste des recommandations à moyen et à long terme :

Recommandation	Éléments de recommandation spécifiques
D. Normes de suivi et vérification des demandes	<ul style="list-style-type: none">Définir et documenter les normes
E. Politiques et procédures normalisées relatives à la fonction de SPP	<ul style="list-style-type: none">Documentation des politiques et procédures modifiées
G. Besoins en formation	<ul style="list-style-type: none">Besoins permanents
H. Coordination centrale de la fonction de SPP	<ul style="list-style-type: none">Définition du rôle à long terme
I. Normes et mesures opérationnelles	<ul style="list-style-type: none">Tous
J. Processus d'examen de l'assurance de la qualité	<ul style="list-style-type: none">Tous
K. Partenaires de la prestation de services	<ul style="list-style-type: none">Tous
L. Informations sur la gestion	<ul style="list-style-type: none">Besoins en informations générales
M. Système de gestion des projets	<ul style="list-style-type: none">Tous
N. Structure de la fonction de SPP et dotation	<ul style="list-style-type: none">Tous

Annexe A

Conclusions selon chaque risque



Conclusions selon chaque risque

Explication des fiches de risques

Catégorie du risque (extrait du modèle de gestion).

Risque évalué.

Évaluation du risque résiduel déterminé par le comité directeur.

Catégorie : Mandat et politique

Risque

1. Le mandat et les programmes généraux de DEO engendrent diverses interprétations des politiques et procédures à l'échelle régionale.

Numéro de référence du risque tiré de la liste de risques originale.

Évaluation du risque : **Élevé**

Commentaire précisant le risque ou le contexte important.

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Le risque a principalement trait à l'évaluation et à l'approbation des projets • Le risque n'a des répercussions sur la fonction de SPP que lorsque les conditions (« annexe A ») ne définissent pas avec précision le projet et les dépenses admissibles. 	
Contrôles	Ref.	Description
	1.	Contribution des employés du SPP à la définition de l'annexe A afin que les demandes subséquentes puissent être traitées sans que l'admissibilité ne soit remise en question
	2.	Examens et approbations multiples de la direction et des cadres supérieurs dans le but d'assurer l'admissibilité du projet et le caractère mesurable des résultats/produits
	3.	Documentation permettant aux agents d'élaboration des projets d'évaluer l'admissibilité du projet (p. ex. cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, modèle logique, principes directeurs)
Lacunes	Description	Rec.
	Formation officielle limitée sur la façon de structurer les conditions (« annexe A »)	G
	Les examens par les employés du SPP de l'annexe A et leurs commentaires à ce sujet ne sont pas reçus de façon universelle et ne sont pas toujours constructifs.	F
	Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats ne sont approuvés que pour deux programmes	C
	Les agents d'élaboration de projets et les agents du SPP n'ont pas reçu de formation officielle sur les nouveaux cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats	G

Principaux contrôles permettant d'atténuer le risque. Chaque contrôle a un numéro de référence unique. Bon nombre de contrôles atténuent plusieurs risques.

Lacunes associés à la capacité des contrôles d'atténuer adéquatement le risque, et renvoi à une recommandation permettant de corriger ces lacunes.

Conclusions selon chaque risque (suite)

Catégorie : Mandat et politique

Risque

1. Le mandat et les programmes généraux de DEO engendrent diverses interprétations des politiques et procédures à l'échelle régionale.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Le risque a principalement trait à l'évaluation et à l'approbation des projets • Le risque n'a des répercussions sur la fonction de SPP que lorsque les conditions (« annexe A ») ne définissent pas avec précision le projet et les dépenses admissibles. 	
Contrôles	Réf.	Description
	1.	Contribution des employés du SPP à la définition de l'annexe A afin que les demandes subséquentes puissent être traitées sans que l'admissibilité ne soit remise en question
	2.	Examens et approbations multiples de la direction et des cadres supérieurs dans le but d'assurer l'admissibilité du projet et le caractère mesurable des résultats/produits.
	3.	Documentation permettant aux agents d'élaboration des projets d'évaluer l'admissibilité du projet (p. ex. cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, modèle logique, principes directeurs)
Lacunes	Description	Rec.
	Formation officielle limitée sur la façon de structurer les conditions (« annexe A »)	G
	Les examens de l'annexe A par les employés du SPP et leurs commentaires à ce sujet ne sont pas reçus de façon universelle et ne sont pas toujours constructifs.	F
	Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats ne sont approuvés que pour deux programmes	C
	Les agents d'élaboration de projets et les agents du SPP n'ont pas reçu de formation officielle sur les nouveaux cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats	G

Conclusions selon chaque risque (suite)

Catégorie : Mandat et politique

Risque

2. Absence de politiques et de procédures normalisées, à jour et documentées.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> Les guides des politiques et des procédures existants relatifs à la fonction de SPP n'ont pas été mis à jour depuis 1993 et ne sont pas beaucoup utilisés par les employés qui assument cette fonction DEO compte sur la vaste expérience des employés affectés au SPP pour assumer cette fonction conformément aux exigences réglementaires Les retraites prévues et le roulement de personnel récent augmentent la nécessité d'adopter des politiques et des procédures documentées 				
	Contrôles	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Réf.</th> <th>Description</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4.</td> <td>DEO exerce ses activités dans le contexte des politiques et règlements gouvernementaux (p. ex. Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>)</td> </tr> </tbody> </table>	Réf.	Description	4.
Réf.	Description				
4.	DEO exerce ses activités dans le contexte des politiques et règlements gouvernementaux (p. ex. Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>)				
Lacunes	Description	Rec.			
	Les employés qui assument la fonction de SPP ne disposent pas de politiques et de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E			
	Les employés affectés à la fonction de SPP se conforment à différentes procédures et politiques (p. ex. politique de vérification, paramètres relatifs à la documentation des demandes) selon la région	E			
	La fonction de SPP n'a fait l'objet d'aucune coordination centrale	H			

Conclusions selon chaque risque (suite)

Catégorie : Mandat et politique

Risque

3. Des formulaires, listes de vérification et documents de type stratégique divers engendrent de la confusion et une application irrégulière dans les régions.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> La demande d'uniformité des activités associés à la fonction de SPP est causée non pas par la diversité des documents de types stratégiques, mais bien par l'absence de politiques et de procédures normalisées dans toutes les régions La diversité des listes de vérification et formulaires associés à la fonction de SPP est attribuable au manque de cohérence des activités exécutées d'une région à l'autre 		
Contrôles	Réf.	Description	
	4.	DEO exerce ses activités dans le contexte de politiques et de règlements gouvernementaux (p. ex. Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>)	
Lacunnes	Description		Rec.
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO		E
	Les employés affectés à la fonction de SPP se conforment à des procédures et politiques différentes (p. ex. politique de vérification, par mètres concernant la documentation des demandes) selon la région		E
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale		H

Conclusions selon chaque risque (suite)

Catégorie : Mandat et politique

Risque

4. DEO ne respecte pas les exigences du Conseil du Trésor (CT) ni les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (articles 32 – 24).

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> DEO compte beaucoup sur la fonction de SPP pour se conformer aux exigences du CT et aux dispositions de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> 		
Contrôles	Réf.	Description	
	2.	Examens et approbations multiples de la direction et des cadres supérieurs dans le but d'assurer la conformité	
	5.	Répartition des tâches entre les agents d'élaboration de projets, les agents du SPP et les Finances	
Lacunes	Description		Rec.
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO		E
	Les employés affectés à la fonction de SPP se conforment à des procédures et politiques différentes (p. ex. politique de vérification, paramètres concernant la documentation des demandes) selon la région		E
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale		H
	Le personnel de SPP ne reçoit aucune formation sur les règlements les interprétations de DEO, notamment une formation continue sur les changements		G
	Les cadres de vérification axés sur le risque ne sont approuvés que pour deux programmes		C
	Les cadres de vérifications axés sur le risque ne sont pas intégrés aux politiques et procédures associées à la fonction de SPP (p. ex. pratiques de vérification des projets non définies)		C
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen de l'assurance de la qualité ni d'aucune vérification interne		J

Résultats déterminés selon le risque

Catégorie : Mandat et politique

Risque

6. En l'absence d'un leadership fonctionnel, la fonction de SPP ne reflète pas de façon constante les changements des programmes et de DEO.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">L'Administration centrale assume une coordination informelle, mais il n'y a aucune reddition de comptes et aucun leadershipCe risque contribue aux lacunes et au chevauchement des tâches (p. ex. en ce qui concerne la conception des documents) dans les régions, ainsi qu'à l'absence de direction et de suivi des activités associées à la fonction de SPP	
Contrôles	Réf.	Description
		Il n'existe aucun contrôle à jour et officiel dans l'ensemble de DEO
Lacunes	Description	Rec.
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale	H

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Mandat et politique

Risque

7. Le rôle et les responsabilités qui ont trait à la fonction de SPP ne sont pas bien compris.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel affecté à la fonction de SPP ne connaît pas bien son rôle et ses responsabilités concernant les activités conventionnelles associées à sa fonction Le rôle de la fonction de SPP en ce qui concerne les nouvelles activités comme l'évaluation du rendement des projets et le suivi des résultats manque de clarté. DEO n'a pas encore déterminé si ces activités relèvent de la fonction de SPP Dans certaines régions, les personnes interrogées ont affirmé que, dans certains cas, les employés affectés à la fonction de PSPP remettent en question l'admissibilité des projets; cependant, ces personnes sont toutes d'accord pour dire que la contribution officielle de la fonction de SPP à l'examen des nouveaux projets consiste à aider les agents d'élaboration et d'évaluation à rédiger les conditions appropriées 		
	Contrôles	Réf.	Description
			Il n'existe aucun contrôle à jour et officiel dans l'ensemble de DEO
Lacunes	Description		Rec.
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale		H
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO		E
	Les agents affectés à la fonction de SPP ne reçoivent aucune formation officielle		G

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Mandat et politique

Risque

8. Les activités associées à la fonction de SPP ne sont pas réparties de façon claire et appropriée entre les agents d'élaboration des programmes, les employés affectés au SPP et les Finances, ce qui engendre un chevauchement des tâches, des responsabilités imprécises et des lacunes.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">• Les employés affectés au SPP, aux Finances et à l'Élaboration et évaluation qui ont été interrogés connaissent bien la répartition de la plupart des activités entre les trois groupes• Même si des employés affectés aux Finances et à la fonction de SPP doivent contribuer aux prévisions financières, les tâches propres aux prévisions que chacun doit exécuter pourraient être précisées dans certaines régions		
Contrôles	Réf.	Description	
		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO	
Lacunes	Description		Rec.
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale		H
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO		E
	DEO n'a officiellement attribué les activités relatives à l'évaluation des projets et au suivi des résultats à aucune unité organisationnelle		B

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Mandat et politique

Risque

9. L'objectif principal, l'approche et les efforts associés à la fonction de SPP sont inadéquats (c.-à-d. qu'on met davantage l'accent sur les contrôles que sur les résultats).

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">• DEO compte beaucoup sur la fonction de SPP pour se conformer aux exigences du CT et aux dispositions de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>• En l'absence de politiques à jour et documentées soulignant la tolérance de DEO à l'égard des risques acceptables et de politiques relatives au suivi et à la vérification des demandes, les employés affectés à la fonction de SPP se sentent obligés d'appliquer un processus de vérification rigoureux à toutes les demandes									
	Contrôles	<table border="1"><thead><tr><th>Réf.</th><th>Description</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td>Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO</td></tr></tbody></table>	Réf.	Description		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO				
Réf.	Description									
	Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO									
Lacunes	<table border="1"><thead><tr><th>Description</th><th>Rec.</th></tr></thead><tbody><tr><td>La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale</td><td>H</td></tr><tr><td>Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO</td><td>E</td></tr><tr><td>DEO n'a officiellement attribué les activités relatives à l'évaluation des projets et au suivi des résultats à aucune unité organisationnelle</td><td>B</td></tr></tbody></table>	Description	Rec.	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale	H	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E	DEO n'a officiellement attribué les activités relatives à l'évaluation des projets et au suivi des résultats à aucune unité organisationnelle	B	
	Description	Rec.								
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale	H								
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E								
DEO n'a officiellement attribué les activités relatives à l'évaluation des projets et au suivi des résultats à aucune unité organisationnelle	B									

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du risque

Risque

10. Absence d'un cadre de gestion des risques à DEO.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	• DEO a entrepris l'élaboration d'un cadre intégré de gestion des risques		
Contrôles	Réf.	Description	
		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO	
Lacunes	Description		Rec.
	Il n'existe aucun cadre intégré de gestion des risques		A

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du risque

Risque

11. Il n'y a pas de lien entre le rôle et les responsabilités qui ont trait à la fonction de SPP et les risques généraux à DEO (depuis 1995).

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> • DEO a entrepris l'élaboration d'un cadre intégré de gestion des risques • DEO compte beaucoup sur la fonction de SPP pour se conformer aux exigences du CT et aux dispositions de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> • Les critères que DEO a établis pour s'assurer que les conditions sont respectées et que les paiements sont fondés sur des dépenses engagées n'ont pas été modifiés depuis le changement de la clientèle • En l'absence de politiques à jour et documentées soulignant la tolérance de DEO à l'égard des risques acceptables et de politiques relatives au suivi et à la vérification des demandes, les employés affectés à la fonction de SPP se sentent obligés d'appliquer un processus de vérification rigoureux à toutes les demandes 						
	Contrôles	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Réf.</th> <th>Description</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO</td> </tr> </tbody> </table>	Réf.	Description		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO	
Réf.	Description						
	Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO						
Lacunes	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Description</th> <th>Rec.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Il n'existe aucun cadre intégré de gestion des risques</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO</td> <td>E</td> </tr> </tbody> </table>	Description	Rec.	Il n'existe aucun cadre intégré de gestion des risques	A	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E
	Description	Rec.					
	Il n'existe aucun cadre intégré de gestion des risques	A					
Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E						

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du risque Risque

12. Des contrôles excessifs nuisent à l'efficacité (p. ex. approbations multiples des modifications de projet).

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Les préoccupations les plus courantes mentionnées à propos des contrôles excessifs ont trait à l'approbation des projets et des modifications et à la délégation limitée des pouvoirs de signature • En l'absence de politiques à jour et documentées soulignant la tolérance de DEO à l'égard des risques acceptables et de politiques relatives au suivi et à la vérification des demandes, les employés affectés à la fonction de SPP se sentent obligés d'appliquer un processus de vérification rigoureux à toutes les demandes • On n'assure pas le suivi des activités associées au traitement des demandes (p. ex. délais de traitement moyens, arriérés, productivité, demandes en suspens et refusées) afin de quantifier l'impact des contrôles excessifs 							
	Contrôles	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Réf.</th> <th>Description</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO</td> </tr> </tbody> </table>	Réf.	Description		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO		
Réf.	Description							
	Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO							
Lacunes	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Description</th> <th>Rec.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO</td> <td>E</td> </tr> <tr> <td>Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de mesures et de normes opérationnelles pour assurer le suivi et l'efficacité de leurs activités</td> <td>I</td> </tr> </tbody> </table>	Description	Rec.	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de mesures et de normes opérationnelles pour assurer le suivi et l'efficacité de leurs activités	I	
	Description	Rec.						
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E						
Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de mesures et de normes opérationnelles pour assurer le suivi et l'efficacité de leurs activités	I							

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du risque

Risque

13. L'approbation des projets ou les décisions concernant les paiements sont considérées comme inadéquates.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> Les décisions relatives à l'approbation des projets ne relèvent pas de la fonction de SPP 	
Contrôles	Réf.	Description
	6.	Les conditions précisent les objectifs des projets et les dépenses admissibles
	7.	Le gestionnaire de la fonction de SPP ou un autre gestionnaire possédant les pouvoirs appropriés examine toutes les demandes et procède à l'autorisation visée par l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> , indiquant que le paiement a été examiné conformément à la LGFP
	8.	Le gestionnaire des Finances examine toutes les autorisations de paiement avant de traiter ce dernier afin de s'assurer que la disposition de l'article 34 relative à l'autorisation a été respectée et que les pièces justificatives ont été soumises
Lacunes	Description	Rec.
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen de l'assurance de la qualité ni d'une vérification interne	J

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du risque

Risque

15. On observe des activités frauduleuses et des déclarations inexactes.

Évaluation du risque : **Modéré**

Évaluation du risque	• La diligence raisonnable relative aux nouveaux clients relève de la section Élaboration et évaluation	
Contrôles	Réf.	Description
	6.	Les conditions précisent les objectifs des projets et les dépenses admissibles
	7.	Le gestionnaire de la fonction de SPP ou un autre gestionnaire possédant les pouvoirs appropriés examine toutes les demandes et procède à l'autorisation visée par l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> , indiquant que le paiement a été examiné conformément à la LGFP
	8.	Le gestionnaire des Finances examine toutes les autorisations de paiement avant de traiter ce dernier afin de s'assurer que la disposition de l'article 34 relative à l'autorisation a été respectée et que les pièces justificatives ont été soumises
	9.	Les employés affectés à la fonction de SPP doivent exiger des clients des facteurs et des preuves de paiement pour toutes les dépenses réclamées et relatives au matériel
	10.	Les employés affectés à la fonction de SPP effectuent des visites sur place périodique pour confirmer l'état du projet
	11.	Des vérifications externes des projets sont effectuées conformément au CGRR si les employés affectés au SPP le jugent approprié

Voir les lacunes à la page suivante

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Lacunes	Description	Rec.
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen d'assurance de la qualité ni d'aucune vérification interne	J
	L'activité de suivi de la fonction de SPP n'est pas toujours planifiée en fonction de l'évaluation du client ou du risque associé au projet, et on n'indique pas toujours si elle a été exécutée	D
	Les critères concernant les visites sur place ne sont pas clairs ni uniformes d'une région à l'autre	D
	Les cadres de vérification axé sur le risque ne sont approuvés que pour deux programmes	C
	Les cadres de vérification axés sur le risque ne sont pas intégrés aux politiques et procédures associées à la fonction de SPP (p. ex. pratiques de vérification des projets non définies)	C
	Les employés affectés à la fonction de SPP se conforment à des procédures et politiques différentes (p. ex. politique de vérification, paramètres relatifs à la documentation des demandes) selon la région	E

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du rendement (évaluée en tant que catégorie)

Risques

16. Les programmes de DEO n'obtiennent pas les résultats prévus.
17. Les résultats prévus (RDR) et réels des projets ne sont pas reliés aux objectifs des programmes.
18. On ne met pas suffisamment l'accent sur les résultats du programme.
19. Il n'y a pas de rapports d'information sur la gestion appropriés à propos du rendement et des résultats du programme.

Évaluation du risque : Critique

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">La mesure du rendement est une nouvelle tâche pour DEO, mais pas encore entièrement mise sur pied.L'établissement des résultats prévus relève de la section Élaboration et évaluation	
Contrôles	Réf.	Description
	12.	Les conditions comprennent maintenant les mesures et résultats prévus des projets
Lacunes	Description	Rec.
	DEO n'a attribué officiellement les activités relatives à l'évaluation des projets et au suivi des résultats à aucune unité organisationnelle	B
	Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats n'ont été approuvés que pour deux programmes.	E
	Les agents d'élaboration de projets et les agents de SPP n'ont reçu aucune formation officielle sur les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats	G
	DEO ne dispose pas d'un système de suivi et de regroupement des informations associé au rendement	B

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion et coordination

Risque

21. L'approche à l'égard de la fonction de SPP menace les relations entre les clients et DEO.

Évaluation du risque : **Modéré**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des préoccupations mentionnées à propos des plaintes des clients ont trait aux demandes qui ne sont pas traitées promptement ou à l'incohérence des messages concernant les coûts admissibles et les documents requis. Ces préoccupations sont grandement attribuables au manque de précision des politiques de DEO et de l'annexe A des projets On n'assure pas un suivi des activités de traitement des demandes (p. ex. délais de traitement moyens, arriérés, productivité, demandes en suspens et refusées) afin de quantifier les impacts sur les services à la clientèle 		
Contrôles	Réf.	Description	
	6.	Les conditions précisent les objectifs des projets et les dépenses admissibles	
Lacunes	Description		Rec.
	DEO n'assure pas officiellement le suivi de la satisfaction ou des plaintes des clients		I
	Les employés affectés au SPP ne disposent pas de normes ni de mesures opérationnelles leur permettant d'assurer un suivi de l'efficacité de leurs activités		I
	Les employés affectés au SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO		E

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion et coordination

Risque

22. Manque d'uniformité des processus associés à la fonction de SPP d'une région et d'un programme à l'autre (p. ex. évaluations des risques, suivi des projets, vérification des demandes, paiements anticipés, évaluations des projets).

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> L'Administration centrale fournit une coordination officieuse limitée, mais il n'y a pas de reddition de comptes ni de leadership 		
Contrôles	Réf.	Description	
		Il n'existe aucun contrôle à jour et officiel dans l'ensemble de DEO	
Lacunes	Description	Rec.	
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale		H
	Les employés affectés à la fonction de SPP se conforment à des procédures et politiques différentes (p. ex. politique de vérification, paramètres relatifs à la documentation des demandes), selon la région		E
	Les employés affectés au SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO		E
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne reçoivent aucune formation sur les règlements et les interprétations de DEO, y compris une formation continue sur les changements		G
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen de l'assurance de la qualité ni d'une vérification interne		J

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion et coordination

Risque

23. La structure de la fonction de SPP ne permet pas de promouvoir la communication et la collaboration avec les agents d'élaboration des projets et les Finances.

Évaluation du risque : **Modéré**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">• Selon la plupart des personnes interrogées, aucun élément intrinsèque de la structure n'empêche les employés affectés au SPP de collaborer efficacement avec les agents d'élaboration des projets et les Finances• Certaines régions ont adopté des mesures visant à encourager la communication (p. ex. un « système de jumelage » et des réunions fixées à des dates régulières)		
	Contrôles	Réf.	Description
Lacunes		Il n'existe aucun contrôle à jour et officiel dans l'ensemble de DEO	
		Description	Rec.
		Aucun lacune systémique à mentionner	

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion et coordination

Risque

24. Les CGRR et CVR (relatifs au PIIC et au PDEO) ne sont pas bien compris et ne sont pas utilisés de façon efficace.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	• Les CGRR et les CVR n'ont été approuvés que récemment		
Contrôles	Réf.	Description	
		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO	
Lacunes	Description		Rec.
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale		H
	Les employés affectés à la fonction de SPP ne reçoivent aucune formation sur les règlements et les interprétations de DEO, y compris une formation sur les nouveaux CGRR et CVR		C
	Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats et les cadres de vérification axés sur le risque ne sont pas intégrés aux politiques et procédures associées à la fonction de SPP (p. ex. pratiques de vérification des projets non définies, responsabilité de l'évaluation des projets non attribuée)		C

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion et coordination

Risque

25. Le processus d'EAQ n'est pas efficace

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">Le processus d'EAQ n'a pas été conçu pour être un processus d'examen de l'assurance de la qualité. Il se fonde principalement sur les listes de vérification qui permettent de s'assurer que les dossiers contiennent les documents adéquatsLes listes de vérification du processus d'EAQ sont utilisées de façon différente selon la région et le dossier; dans de nombreux cas, elles sont remplies après la fin du projet plutôt que durant son exécution							
	Contrôles	<table border="1"><thead><tr><th>Réf.</th><th>Description</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td>Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO</td></tr></tbody></table>	Réf.	Description		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO		
Réf.	Description							
	Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO							
Lacunes	<table border="1"><thead><tr><th>Description</th><th>Rec.</th></tr></thead><tbody><tr><td>La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale</td><td>H</td></tr><tr><td>La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen de l'assurance de la qualité ni d'une vérification interne</td><td>J</td></tr></tbody></table>	Description	Rec.	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale	H	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen de l'assurance de la qualité ni d'une vérification interne	J	
	Description	Rec.						
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale	H						
La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen de l'assurance de la qualité ni d'une vérification interne	J							

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion et coordination

Risque

26. Les documents en dossier ne sont ni adéquats, ni appropriés.

Évaluation du risque : Critique

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Les documents en dossier relatifs aux demandes sont raisonnablement complets • De nombreux dossiers examinés ne contenaient aucune document relatif aux activités de suivi officielles • L'utilisation de formulaires (p. ex. liste de vérification des demandes et formulaire d'évaluation des risques) diffère considérablement d'une région à l'autre; certaines régions les utilisent de façon très limitée, et d'autres, de façon excessive • Les dossiers sont structurés différemment selon la région 	
	Contrôles	Description
	7.	Le gestionnaire du SPP ou un autre gestionnaire possédant les pouvoirs appropriés examine toutes les demandes et procède à l'autorisation visée par l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> , indiquant que le paiement a été examiné conformément à la LGFP. Cet examen comprend habituellement une étude des pièces justificatives en dossier.
Lacunes	Description	Rec.
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale	H
	Les employés affectés au SPP se conforment à de procédures et politiques différentes (p. ex. politiques de vérification, paramètres relatifs à la documentation des demandes) selon la région	E
	Les employés qui assument la fonction de SPP ne disposent pas de politiques et de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E
	Le personnel affecté au SPP ne reçoit aucune formation sur les règlements et les interprétations de DEO, y compris une formation continue sur les changements	G
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen de l'assurance de la qualité ni d'une vérification interne	J

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion et coordination

Risque

27. Les services fournis par des tiers ne font pas l'objet d'un contrôle ni d'une gestion efficaces.

Évaluation du risque : Critique

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> DEO exécute très peu de programmes par l'entremise de tiers. Voici un exemple de programme qui sera exécuté au nom de DEO : le programme d'adaptation forestière en curriculum vitæ, qui sera exécuté par l'entremise de l'Association d'aide au développement des collectivités de la Colombie-Britannique. Par conséquent, on considèrerait que ce risque était associé à la gestion des partenaires du réseau des prestations de services aux sociétés d'aide au développement des collectivités et aux centres de services pour les femmes entrepreneurs (appelés collectivement les « partenaires de la prestation de services ») DEO est surtout préoccupé par le suivi du rendement de ses partenaires de la prestation de services 		
Contrôles	Réf.	Description	
	11.	DEO doit obtenir des états financiers vérifiés et un état de conformité auprès de vérificateurs externes	
	25.	Les partenaires de la prestation de services doivent soumettre des plans d'exploitation annuels et des rapports trimestriels comparant le rendement aux objectifs d'exploitation	
Lacunes	Description		Rec.
	DEO pourrait se fier de façon inadéquate aux rapports de conformité de vérificateurs externes fournis par les partenaires de la prestation de service		K
	Les rapports sur le rendement des partenaires de la prestation de services ne sont pas toujours utiles, et DEO n'en vérifie pas l'exactitude		K

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion et coordination

Risque

28. Manque de coordination entre les partenaires, dont la reddition de comptes et l'évaluation des risques n'ont pas été précisés (p. ex. gouvernement provincial).

Évaluation du risque : **Modéré**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">Ce risque a trait aux EPDEO qui peuvent être structurées de telles sorte que : la province dirige les activités de suivi du projet; DEO dirige les activités de suivi du projet; ou chaque partie conclut un contrat distinct avec le clientLes personnes interrogées ne considéraient pas ce risque considérable puisque DEO a la capacité de négocier des contrôles appropriés (y compris le contrôle de l'administration des accords de contribution) avec la province				
	Contrôles	<table border="1"><thead><tr><th>Réf.</th><th>Description</th></tr></thead><tbody><tr><td>13.</td><td>Les responsabilités et l'obligation de rendre compte de la province et de DEO sont soulignées dans les EPDEO relatives à chaque projet</td></tr></tbody></table>	Réf.	Description	13.
Réf.	Description				
13.	Les responsabilités et l'obligation de rendre compte de la province et de DEO sont soulignées dans les EPDEO relatives à chaque projet				
Lacunes	<table border="1"><thead><tr><th>Description</th><th>Rec.</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nombre insuffisant d'EPDEO examinées, ce qui ne permet pas de déterminer les lacunes associées aux contrôles</td><td></td></tr></tbody></table>	Description	Rec.	Nombre insuffisant d'EPDEO examinées, ce qui ne permet pas de déterminer les lacunes associées aux contrôles	
	Description	Rec.			
Nombre insuffisant d'EPDEO examinées, ce qui ne permet pas de déterminer les lacunes associées aux contrôles					

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Risques **Catégorie : Évaluation des projets (évalués en tant que catégorie)**

29. L'évaluation des projets, y compris l'évaluation des risques, est inappropriée ou effectuée de façon inadéquate.
30. Les formulaires et les outils d'évaluation des projets (p. ex. RDR) sont vagues et difficiles à utiliser.
31. Les résultats prévus ne sont ni clairs ni mesurables.
32. Les activités d'évaluation des projets ne sont pas reliées à chacun des risques du projet déterminés.
33. La diligence raisonnable concernant la longévité et la crédibilité des auteurs de proposition (s'il y a lieu) et l'admissibilité des projets est insuffisante ou excessive.
34. Il n'existe aucun comité d'examen des projets.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">Ces risques ont principalement trait à l'évaluation et à l'approbation des projetsLes risques n'ont d'impact sur SPP que lorsque les conditions (p. ex. annexe A) ne définissent pas avec précision le projet et les dépenses admissibles et que les risques associés au projet ne sont pas adéquatement évalués	
	Contrôles	
	Réf.	Description
	1.	La contribution de la fonction de SPP à la définition de l'annexe A en vue de s'assurer qu'on peut traiter la demande subséquente sans remettre en question leur admissibilité
	2.	Examens et approbations multiples par la direction et les cadres supérieurs dans le but d'assurer l'admissibilité des projets et le caractère mesurable des résultats/produits
	3.	Documentation permettant aux agents d'élaboration de projet d'évaluer l'admissibilité des projets (p. ex. cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats associés aux programmes, modèles logiques, principes directeurs)
	14.	Utilisation de formulaires d'évaluation des risques dans le but de normaliser le processus d'évaluation des risques

Suite à la page suivante

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Contrôles	Réf.	Description
	15.	Processus de détermination et de mise en œuvre des améliorations de l'outils d'évaluation des projets en ligne (y compris les améliorations du RDR)
Lacunes	Description	Rec.
	Formation limitée portant spécifiquement sur la structure des conditions (« annexe A »)	G
	Les comités d'examen des projets ne sont pas utilisés dans toutes les régions	F
	Les éléments de risque du formulaire d'évaluation des risques ne sont peut-être pas des facteurs déterminant des risques que présentent les projets ou les clients	C
	Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats ne sont approuvés que pour deux programmes	C
	Les agents d'élaboration de projets et les agents du SPP ne reçoivent pas une formation officielle sur les nouveaux cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats et la mesure du rendement	G

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Suivi des projets

Risque

39. Il n'existe pas de liens spécifiques entre les activités de suivi des projets et chacun des risques associés au projet.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> Les employés du SPP ne varient pas beaucoup leurs activités de vérification des demandes selon le risque associé au projet. La vérification des demandes comprend le suivi de l'état du projet 	
Contrôles	Réf.	Description
	10.	Les employés du SPP font des visites sur place périodiques pour confirmer l'état du projet
	11.	Des vérifications externes des projets sont effectuées conformément au CGRR si les employés du SPP le jugent approprié
	16.	La gestion des mouvements de trésorerie permet de déterminer les projets pour lesquels il n'y a pas eu de demande récente et de déclencher les mesures de suivi
	17.	La vérification des demandes comprend des activités de suivi comme l'examen des rapports d'étape soumis, un suivi des progrès ou de la demande auprès du client et la confirmation de l'utilisation des fonds comme prévu
Lacunes	Description	Rec.
	Les employés qui assument la fonction de SPP ne disposent pas de politiques et de procédures spécifiques et à jour qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO, notamment des lignes directrices concernant le suivi des projets	E
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucun processus d'examen de l'assurance de la qualité ni d'une vérification interne	J
	Les activités de suivi des employés du SPP ne sont pas toujours dictées par une évaluation des risques propres aux clients ou aux projets, et on n'indique pas si elles ont été exécutées	D
	Les critères relatifs aux visites sur place ne sont pas clairs ni uniformes d'une région à l'autre	D

Suite à la page suivante

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Lacunes (suite)	Les cadres de vérification axés sur le risque ne sont approuvés que pour deux programmes	C
	Les cadres de vérification axés sur le risque ne sont pas intégrés aux politiques et procédures associées au SPP (p. ex. pratiques de vérification des projets non définis)	C
	Les éléments de risque du formulaire d'évaluation des risques ne sont probablement pas des facteurs déterminant des risques que présentent les clients ou les projets	D
	Les employés du SPP n'élaborent pas de façon proactive, pour chacun des projets, un plan de suivi fondé sur l'évaluation des risques et la nature du client ou du projet	D

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Suivi des projets

Risque

41. Les activités de suivi ne permettent pas d'atténuer les risques déterminés.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Selon les personnes interrogées, très peu de projets n'ont pas respecté les conditions établie (sauf en ce qui concerne les délais) 	
Contrôles	Réf.	Description
	10.	Les employés du SPP effectuent périodiquement des visites sur place pour confirmer l'état du projet
	11.	Des vérifications externes des projets sont effectuées conformément au CGRR si les employés du SPP le jugent approprié
	16.	La gestion des mouvements de trésorerie permet de déterminer les projets pour lesquels il n'y a pas eu de demande récente et déclenche les mesures de suivi
	17.	La vérification des demandes comprend des activités de suivi comme l'examen des rapports d'étape soumis, un suivi des progrès ou de la demande auprès du client et la confirmation de l'utilisation des fonds comme prévu
Lacunes	Description	Rec.
	Les activités de suivi des employés du SPP ne sont pas toujours dictées par une évaluation des risques propres aux clients ou aux projets, et on n'indique pas si elles ont été exécutées	D
	Les employés de SPP n'élaborent pas de façon proactive, pour chacun des projets, un plan de suivi fondé sur l'évaluation des risques et la nature du client ou du projet	D
	Les employés du SPP ne surveillent pas l'ensemble des activités de suivi et ne les mettent pas en corrélation avec le nombre de problèmes associés au projet	I

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Évaluation à posteriori des projets

Risque

46. Les résultats des projets ne font pas l'objet d'une mesure ni d'un suivi adéquats.

Évaluation du risque : Critique

Évaluation du risque	• La mesure du rendement est une nouvelle tâche pour DEO, et elle n'est pas encore entièrement mise en œuvre		
Contrôles	Réf.	Description	
	12.	Les conditions comprennent maintenant les mesures et résultats prévus des projets	
Lacunes	Description	Rec.	
	DEO n'a attribué officiellement les activités associées à l'évaluation des projets et au suivi des résultats à aucune unité organisationnelle		B
	Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats ne sont approuvés que pour deux programmes		C
	Les agents d'élaboration de projets et les agents du SPP ne reçoivent aucune formation officielle sur les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats		G
	DEO ne dispose pas d'un système de suivi et de regroupement des informations associées au rendement		B

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : évaluation à posteriori des projets

Risque

47. Les résultats prévus ne correspondent pas aux investissements effectués (les ressources ne sont pas optimisées).

Évaluation du risque : Critique

Évaluation du risque	• La mesure du rendement est une nouvelle tâche pour DEO, et elle n'est pas encore entièrement mise en œuvre	
Contrôles	Réf.	Description
	12.	Les conditions comprennent maintenant les mesures et résultats prévus des projets
Lacunes	Description	Rec.
	DEO n'a attribué officiellement les activités associées à l'évaluation des projets et au suivi des résultats à aucune unité organisationnelle	B
	Les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats ne sont approuvés que pour deux programmes	C
	Les agents d'élaboration de projets et les agents du SPP ne reçoivent aucune formation officielle sur les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats	G
	DEO ne dispose pas d'un système de suivi et de regroupement des informations associées au rendement	B

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion des systèmes d'information (évalués en tant que catégorie)

Risques

52. Absence d'un système de rapports d'information sur la gestion approprié.
53. Absence d'un système de gestion des projets efficace (p. ex. système permettant d'acheminer le travail, liens avec le système GX, saisie des dates et des données clés, rapports de soutien sur les résultats, suivi des propositions non approuvées, soutien du suivi des projets et déclenchement et suivi des visites sur place).
54. Les informations contenues dans le système GX sont inexactes et complètes.
55. Utilisation inefficace des technologies de l'information (p. ex. utilisation de l'intranet en vue de distribuer des politiques et des formulaires).

Évaluation du risque : **Critique**

Évaluation du risque	• Même si les personnes interrogées faisaient généralement confiance aux informations financières du GX, elles ont reconnu la nécessité de meilleures informations sur les projets et d'un soutien de la gestion des projets	
Contrôles	Réf.	Description
	18.	InfoQuest permet aux utilisateurs de générer des rapports prédéfinis fondés sur des informations du GX
	19.	GX saisit d'importantes informations sur les projets, y compris la description du projet, le programme, les engagements et les mouvements de trésorerie, les dépenses et l'état du projet
	20.	Les informations sur les projets sont d'abord entrées dans le système GX à l'aide d'une interface avec l'OEP (RDR). Cette information est examinée et approuvée par au moins un gestionnaire
	21.	Les Finances doivent vérifier les données dans le système GX avant de procéder aux approbations visées par les articles 32 et 33
	22.	InfoQuest contient des rapports limités sur l'exception ou la vérification des erreurs permettant de déterminer les erreurs possibles ou les informations absentes du système GX

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Contrôles (suite)	23.	L'outil d'évaluation (OEP) permet de s'assurer que toutes les régions utilisent un Rapport sur la diligence raisonnable et un dossier d'approbation des projets	
	24.	Chaque région a un site intranet qui lui permet de mettre ses politiques et formulaires à la disposition de ses agents du SPP	
Lacunes	Description		Rec.
	InfoQuest ne permet pas d'établir des rapports ponctuels et ne comprend pas de rapport sur la gestion (p. ex. rapports sur les exceptions, rapports sommaires, rapports sur les tendances et les comparaisons, rapports sur les activités)		L
	Le système GX ne soutient pas la gestion des projets en acheminant le travail (p. ex. approbations), en assurant le suivi des propositions non approuvées, en déclenchant et en surveillant les activités de suivi, en fournissant des rapports sur les exceptions et en saisissant les mesures sur les résultats		M
	L'information relative aux codes de projet est souvent inexacte. Des codes (p. ex. « Collectivités durables ») ne peuvent être accessibles dans le GX avant qu'ils soient davantage définis et mis en oeuvre		L
	DEO ne distribue aucune version à jour et normalisée des politiques et formulaires propres au SPP à toutes les régions qui utilisent l'intranet		E
	À l'exception d'une région, les bureaux régionaux n'utilisent pas l'intranet de façon efficace pour s'assurer que leurs agents ont accès aux formulaires et documents stratégiques à jour		E
	DEO ne dispose pas d'un système de suivi et de regroupement des informations relatives au rendement		B

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du personnel

Risque

56. Les niveaux de ressources et la composition de l'effectif affectés à la fonction de SPP sont inadéquats.

Évaluation du risque : Élevé

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> On n'assure pas le suivi des activités de traitement de demandes (p. ex. délais de traitement moyens, arriérés, productivité, demandes en suspens et refusées) afin de quantifier la charge de travail La charge de travail associée à l'augmentation des activités de suivi et les activités d'évaluation des projets n'ont pas été quantifiés L'impact sur la charge de travail qu'aurait la réduction du volume d'activités sur la vérification des demandes n'a pas été quantifié Les ressources humaines sont affectées dans les diverses régions en fonction des procédures et volumes régionaux 		
	Contrôles	Réf.	Description
Lacunes		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO	
		Description	Rec.
		DEO ne peut évaluer ses niveaux de dotation ou ses besoins en personnel avant d'avoir déterminé les activités associées au SPP (y compris les activités de suivi et d'évaluation du rendement, ainsi que l'ampleur des activités de vérification des demandes), quantifié les volumes et normalisé les procédures associées au SPP	N
		La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale	H
		Les employés affectés au SPP ne disposent pas de politiques ni de procédures à jour et spécifiques qui régissent leurs activités et processus conformément aux règlements et aux interprétations de DEO	E
		Les employés affectés au SPP ne disposent pas de mesures ni de normes opérationnelles leur permettant d'assurer le suivi et l'efficacité de leurs activités	I
	DEO n'a officiellement attribué des activités associées à l'évaluation des projets et au suivi des résultats à aucune unité organisationnelle	B	

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du personnel

Risque

57. Absence d'une formation appropriée (p. ex. évaluation des projets, résultats, RDR, approbations, évaluation à posteriori, gestion des risques, travail d'équipe, etc.).

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	• DEO compte beaucoup sur les connaissances et l'expérience de ses agents principaux affectés au SPP		
Contrôles	Réf.	Description	
		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO	
Lacunes	Description		Rec.
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale qui permettrait de déterminer et de combler les besoins en formation		H
	Les employés affectés au SPP ne reçoivent aucune formation sur les règlements et les interprétations de DEO, y compris une formation continue sur les changements		G

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du personnel

Risque

58. Absence d'une planification de la relève en vue des retraites prévues.

Évaluation du risque : **Élevé**

Évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none">• DEO compte beaucoup sur les connaissances et l'expérience de ses agents principaux affectés au SPP• De nombreux agents principaux affectés au SPP sont sur le point de prendre leur retraite							
	Contrôles	<table border="1"><thead><tr><th>Réf.</th><th>Description</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td>Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO</td></tr></tbody></table>	Réf.	Description		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO		
Réf.	Description							
	Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO							
Lacunes	<table border="1"><thead><tr><th>Description</th><th>Rec.</th></tr></thead><tbody><tr><td>La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale qui permettrait de déterminer et de régler les problèmes associés à la relève</td><td>H</td></tr><tr><td>Les régions ne procèdent à aucune planification officielle de la relève</td><td>N</td></tr></tbody></table>	Description	Rec.	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale qui permettrait de déterminer et de régler les problèmes associés à la relève	H	Les régions ne procèdent à aucune planification officielle de la relève	N	
	Description	Rec.						
	La fonction de SPP ne fait l'objet d'aucune coordination centrale qui permettrait de déterminer et de régler les problèmes associés à la relève	H						
Les régions ne procèdent à aucune planification officielle de la relève	N							

Résultats déterminés selon le risque (suite)

Catégorie : Gestion du personnel

Risque

59. Utilisation inadéquate d'entrepreneurs responsables d'assumer les activités associés au SPP.

Évaluation du risque : **Modéré**

Évaluation du risque	• Des employés contractuels à temps plein ne sont affectés au SPP que dans une seule région	
Contrôles	Réf.	Description
		Il n'existe aucun contrôle officiel et à jour dans l'ensemble de DEO
Lacunes	Description	Rec.
	Il n'existe aucune raison impérieuse d'affecter des ressources contractuelles permanentes et à temps plein aux activités du SPP, qui peuvent être exécutées par des employés dans d'autres régions	N