



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada



# **Audit de l'Initiative de modernisation des subventions et des contributions : examen suivant la mise en œuvre de la Modernisation des processus opérationnels des subventions et des contributions**

**Bureau de la dirigeante principale de la vérification**

**Juin 2015**



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en format PDF accessible à l'adresse  
Internet : <http://pch.gc.ca/fra/1341323450886>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2015.  
No de catalogue CH6-35/2015F-PDF  
No ISBN : 978-0-660-03485-0

# Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION ET CONTEXTE</b> .....	<b>1</b>
1.1 Autorité du projet .....	1
1.2 Contexte .....	1
<b>2. OBJECTIF</b> .....	<b>1</b>
<b>3. PORTÉE</b> .....	<b>2</b>
<b>4. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>2</b>
<b>5. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>2</b>
5.1 Gouvernance .....	3
5.1.1 Mesure et surveillance du rendement .....	4
5.2 Gestion des risques .....	5
5.3 Processus et procédures de mise en œuvre .....	7
5.3.1 Gestion de l'information .....	7
5.3.2 Rapport suivant la mise en œuvre .....	8
<b>ANNEXE A – CRITÈRES D'AUDIT</b> .....	<b>10</b>
<b>ANNEXE B – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION</b> .....	<b>15</b>



## Liste des sigles

<b>CCIT</b>	Comité coordinateur de l'Initiative de transformation
<b>CE</b>	Centre d'expertise
<b>CMV</b>	Comité ministériel de la vérification
<b>COMEX</b>	Comité exécutif
<b>DGDPI</b>	Direction générale du dirigeant principal de l'information
<b>DPI</b>	Dirigeant principal de l'information
<b>FCPA</b>	Fonds du Canada pour la présentation des arts
<b>IMSC</b>	Initiative de modernisation des subventions et des contributions
<b>IMTD</b>	Initiative de modernisation de la tenue de dossiers
<b>MSC:MPO</b>	Modernisation des subventions et des contributions : Modernisation des processus opérationnels
<b>PAMSC</b>	Plan d'action pour la modernisation des subventions et des contributions
<b>PCH</b>	Patrimoine canadien
<b>PVAR</b>	Programme de vérification axé sur les risques
<b>RPP</b>	Rapport sur les plans et priorités
<b>RMR</b>	Rapport ministériel sur le rendement
<b>S et C</b>	Subventions et contributions
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du Trésor
<b>SEL</b>	Solution d'entreprise en ligne
<b>SGISC</b>	Système de gestion d'information sur les subventions et contributions
<b>SM</b>	Sous-ministre
<b>SMA</b>	Sous-ministre adjoint

# Sommaire

## Introduction

La Modernisation des subventions et des contributions : Modernisation du processus opérationnel (MSC:MPO) a été lancée en avril 2010 dans le cadre de deux initiatives du gouvernement du Canada : la Stratégie fédérale de réforme de l'administration des programmes (annoncée dans le budget de 2010); et le rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral (2007).

Par l'entremise de la MSC:MPO, Patrimoine canadien (PCH) a établi un nouveau cadre de prestation des programmes permettant aux programmes de PCH de normaliser, de simplifier, de rationaliser et d'améliorer les services rendus aux clients obtenant des subventions et des contributions (S et C) du Ministère.

La première phase de cette initiative visait une refonte des processus opérationnels internes concernant l'évaluation des demandes de financement et prévoyait une approche axée davantage sur les risques. En 2011-2012, cette nouvelle approche axée sur les risques à l'égard de l'évaluation des demandes de financement a été mise à l'essai dans le cadre des programmes suivants : le Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA); le volet *Vie communautaire* du programme Développement des communautés de langue officielle (régions de l'Ontario et du Québec); ainsi que le programme Canada en fête. Le Ministère a aussi apporté des améliorations considérables à la technologie pour rendre les programmes pilotes plus efficaces.

En mars 2014, le nouveau modèle opérationnel a été mis en œuvre pour tous les autres programmes de S et C du Ministère.

L'objectif global de l'audit était de fournir une assurance sur l'efficacité des pratiques de gouvernance et de gestion des risques ainsi que des contrôles internes en place pour mettre en œuvre la MSC:MPO. De plus, il s'agissait d'établir les leçons apprises, y compris les bonnes pratiques dont le Ministère peut bénéficier et, plus généralement, l'ensemble du gouvernement du Canada dans le cadre de la mise en œuvre d'initiatives à grande échelle similaires.

La portée de l'audit a couvert la période comprise entre le lancement de l'Initiative de modernisation et la mise en œuvre des processus opérationnels (soit d'avril 2010 à mars 2014). N'était pas inclus dans la portée de l'audit l'examen des modifications apportées au système dans le cadre de l'initiative. Ces modifications seront vérifiées séparément.

## Principales constatations et leçons apprises

Tout au long de l'audit sur le terrain, l'équipe d'audit a observé plusieurs exemples d'efficacité au niveau des contrôles et des pratiques de gestion de projet. En conséquence, il y a lieu d'appliquer plusieurs forces observées et les leçons apprises aux futures initiatives dont la liste est dressée ci-dessous :

- Les rôles et les responsabilités d'un certain nombre de comités de surveillance et de groupes de travail auxquels siégeaient des membres de la haute direction ont été formellement définis et documentés dans les mandats. Lesdits comités ont été mis sur pied en début de projet afin de soutenir une structure de gouvernance et de surveillance clairement définie et officielle pour l'initiative.
- Des rapports officiels d'étape du projet ont été remis à la haute direction à intervalles réguliers pour favoriser un suivi et une surveillance efficaces du projet.
- La nouvelle approche axée sur les risques pour évaluer les demandes de financement a été mise à l'essai dans le cadre de trois programmes avant la mise en œuvre de l'approche pour les programmes restants du Ministère. Cela a ainsi permis de cerner les forces et les lacunes de la nouvelle approche et de corriger les problèmes avant sa mise en œuvre générale.
- Les attentes de la direction en regard de gains d'efficacité ont été établies et communiquées dès le début. Aux premiers stades de cette initiative, on a mené des évaluations de temps et mouvements visant à établir les gains d'efficacité découlant des processus opérationnels révisés dans le cadre des trois programmes pilotes. Les informations obtenues de cette évaluation ont appuyé la capacité de quantifier les résultats réels et permis de déterminer si les objectifs de gestion ont été atteints.
- L'application cohérente des nouveaux processus a été soutenue par des carnets de travail officiels fournissant le détail des processus opérationnels révisés pour l'ensemble des programmes, des séances de formation offertes aux principaux intervenants ainsi que des outils et gabarits. Le soutien des nouveaux processus a été assuré par le biais du Centre d'expertise (CE) qui a veillé à ce que toute modification apportée aux processus soit conforme à la *Politique de gestion des subventions et contributions* de PCH et à la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Bien que des progrès considérables aient été réalisés pour officialiser les processus et procédures du Ministère en matière de surveillance et de coordination des activités relatives à la mise en œuvre de la MSC:MPO, l'équipe d'audit a relevé quatre possibilités d'amélioration des pratiques et processus de gestion dont il faut tenir compte dans le cadre de futures initiatives d'importance.

1. Aucune stratégie officielle de mesure du rendement comportant des indicateurs de rendement clés définis pour mesurer l'atteinte des objectifs de prestation de la MSC:MPO n'a été mise en œuvre au début du projet.
2. Les registres des risques officiels n'ont pas été mis à jour à intervalles réguliers au cours des deux premières années de la mise en œuvre.
3. Aucun cadre de gestion de l'information officiel et bien compris n'était en place pendant la mise en œuvre pour orienter la documentation, la conservation et le partage d'information.
4. On n'a produit aucun rapport officiel après la mise en œuvre de l'initiative jusqu'à l'achèvement de la mise en œuvre des changements au processus opérationnel.

## Recommandations

1. La directrice principale – Plan d'action pour la modernisation des subventions et des contributions (PAMSC), en consultation avec la Direction de la planification stratégique, doit veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement robuste afin de permettre à la direction d'assurer le suivi et de rendre compte des progrès réalisés et des résultats obtenus, ainsi que de les comparer aux mesures de rendement définies, y compris aux mesures axées sur les résultats.
2. La directrice principale – PAMSC doit s'assurer que les activités de suivi et de production de rapports relatives aux risques sont mises à jour régulièrement dans l'optique de garantir que les risques émergents sont définis et adéquatement atténués tout au long du cycle de vie du projet.
3. La dirigeante principale de l'information (DPI) doit veiller à la mise en œuvre d'un cadre officiel de gestion de l'information conforme aux protocoles du gouvernement fédéral et du Ministère en matière de gestion de l'information.
4. La directrice principale – PAMSC doit veiller à ce qu'un rapport après la mise en œuvre soit produit afin d'évaluer les avantages réels qui en découlent, de confirmer l'atteinte des objectifs énoncés pour le projet ainsi que d'établir et de partager les leçons apprises.

Tout au long de l'audit sur le terrain, il a été établi que certaines des observations présentées ci-dessus, dont des plans et stratégies plus officiels de surveillance des risques, de la production de rapports et de mesure du rendement, avaient été mises en œuvre pour le volet relatif au système de l'Initiative de modernisation. Cependant, comme il a été mentionné précédemment, les aspects liés au système n'étaient pas inclus dans la portée de cet audit et feront l'objet d'un audit distinct.

Les observations et les recommandations d'amélioration sont fournies en guise de leçons apprises et visent à renforcer la cohérence et la rigueur des pratiques de gestion pour des initiatives d'importance à venir.

## **Déclaration de conformité**

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, l'audit est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## **Opinion du vérificateur**

À mon avis, les gestionnaires du projet ont mis en œuvre des structures de gouvernance efficaces et des processus et procédures officialisés en matière de surveillance et de coordination des activités relatives à la mise en œuvre de la MSC:MPO. Pour ce qui est de la gestion des risques et des contrôles internes, l'équipe d'audit a établi quatre possibilités d'amélioration des pratiques et processus de gestion dont les gestionnaires ministériels devraient tenir compte. Ces conclusions sont détaillées dans le reste du présent rapport.

Signé par

---

**Maria Lapointe-Savoie**

Dirigeante principale de la vérification  
Ministère du Patrimoine canadien

## **Membres de l'équipe d'audit**

Maria Lapointe-Savoie, directrice

Dylan Edgar, gestionnaire

Jean-Philippe Rioux, vérificateur

Avec l'aide de ressources externes



# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorité du projet

L'autorisation de mener le projet d'audit découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques (PVAR) de 2014-2015 à 2016-2017, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre (SM) en mars 2014.

## 1.2 Contexte

Les subventions et contributions (S et C) représentent plus de 85 pour cent du budget annuel de plus de 1,2 milliard de dollars attribué à Patrimoine canadien (PCH). La Modernisation du processus opérationnel (MSC:MPO) a été lancée en avril 2010 dans le cadre de deux initiatives du gouvernement du Canada : la Stratégie fédérale de réforme de l'administration des programmes (annoncée dans le budget de 2010); et le rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral (2007).

Par l'entremise de la MSC:MPO, PCH a établi un nouveau cadre de prestation des programmes permettant aux programmes de PCH de normaliser, de simplifier, de rationaliser et d'améliorer les services rendus aux clients obtenant des subventions et des contributions du Ministère.

La première phase de cette initiative visait une refonte des processus opérationnels internes concernant l'évaluation des demandes de financement. De manière plus précise, les demandes de subventions et de contributions seront dorénavant évaluées et traitées selon une approche axée sur les risques simplifiée et normalisée. En 2011-2012, cette nouvelle approche à l'égard de l'évaluation des demandes de financement a été mise à l'essai dans le cadre des programmes suivants : le Fonds du Canada pour la présentation des arts (FCPA); le volet *Vie communautaire* du programme Développement des communautés de langue officielle (régions de l'Ontario et du Québec); ainsi que le programme Canada en fête. Le Ministère a aussi apporté des améliorations considérables à la technologie pour rendre les programmes pilotes plus efficaces.

En mars 2014, le nouveau modèle opérationnel a été mis en œuvre pour tous les autres programmes de S et C du Ministère.

## 2. Objectif

L'objectif global de l'audit était de fournir une assurance sur l'efficacité des pratiques de la gouvernance et de gestion des risques ainsi que des contrôles internes en place pour mettre en œuvre la MSC:MPO. De plus, il s'agissait d'établir les leçons apprises, y compris les bonnes pratiques dont le Ministère peut bénéficier et, plus généralement, l'ensemble du gouvernement du Canada dans le cadre de la mise en œuvre d'initiatives à grande échelle similaires. L'audit comporte trois sous-objectifs :

- 1) Évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance de la MSC:MPO, y compris en matière de la production de rapports et de reddition de comptes.

- 2) Évaluer l'efficacité des mécanismes et pratiques en place pour établir, gérer et atténuer les principaux risques relatifs à la MSC:MPO.
- 3) Évaluer l'efficacité des processus et procédures de gestion de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la MSC:MPO, notamment l'efficacité des mécanismes clés servant à gérer, à coordonner et à surveiller la mise en œuvre de l'initiative à l'échelle du Ministère et de ceux servant à mobiliser les utilisateurs tout au long du processus.

### **3. Portée**

La portée de l'audit couvrait la période comprise entre le lancement de l'Initiative de modernisation et la mise en œuvre des processus opérationnels (soit d'avril 2010 à mars 2014). N'était pas inclus dans la portée de l'audit un examen des modifications apportées au système dans le cadre de l'initiative. Ces modifications seront vérifiées séparément.

### **4. Approche et méthodologie**

L'audit de la MSC:MPO a été mené conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'approche retenue comprenait notamment les éléments suivants :

- un examen de la documentation relative à la MSC:MPO, dont des documents de gestion de projet comme des mandats, des rapports de projet, des registres de risques, des procès-verbaux de réunions, des lignes directrices et procédures, des politiques et des lois pertinentes;
- la collecte de données dans le cadre d'entrevues et de revues générales avec les responsables de projet, dont des représentants du Centre d'expertise (CE), de la Direction générale du dirigeant principal de l'information (DGDPI), du personnel de l'unité opérationnelle et des gestionnaires de projet dans l'optique d'examiner les processus, procédures et pratiques en place;
- un échantillon des revues générales des carnets de travail révisés.

### **5. Constatations et recommandations**

Cette section présente en détail les constatations et les recommandations connexes de l'audit. Les constatations sont fondées sur une combinaison de preuves recueillies au cours de l'examen des documents, des analyses et des entrevues effectuées pour chacun des critères d'audit. L'annexe A présente un résumé de toutes les constatations et conclusions pour chacun des critères évalués par l'équipe d'audit.

L'équipe d'audit a établi quatre possibilités d'amélioration, ce qui a donné lieu à quatre recommandations. Ces observations et recommandations sont présentées ci-après.

Au cours de l'audit, des observations mineures ont été communiquées directement à la direction.

## 5.1 Gouvernance

Selon les résultats de l'audit, des structures de gouvernance efficaces ont été établies pour surveiller la mise en œuvre de la MSC:MPO dès le début de l'initiative.

### Analyse

La réussite de la mise en œuvre de la MSC:MPO est reconnue et appuyée par la haute direction, car il s'agit d'une initiative vitale pour le Ministère. De plus, elle se reflète dans les structures de gouvernance et de surveillance du projet. À cet égard, un certain nombre de comités de surveillance ont été mis sur pied pour des fins de surveillance, de consultation et de réponse à des questions pertinentes à la mise en œuvre de la MSC:MPO.

Le Comité coordinateur de l'Initiative de transformation (CCIT) a été établi au début de l'initiative, en 2010. La raison d'être du Comité était de fournir une orientation globale à divers comités de soutien et diverses directions générales responsables de l'initiative ainsi que de formuler des recommandations au comité exécutif (COMEX).

En juillet 2012, le CCIT a été remplacé par le comité directeur de l'Initiative de modernisation des subventions et des contributions (IMSC), lequel relève du COMEX. La raison d'être du comité directeur de l'IMSC est de veiller à ce que les investissements de l'IMSC produisent les résultats attendus, que les risques associés à l'initiative soient adéquatement gérés et que les changements soient adéquatement gérés et communiqués conformément aux politiques pertinentes du Ministère et du gouvernement du Canada. Le comité est formé de son président, le sous-ministre adjoint (SMA), Politique stratégique, planification et affaires ministérielles, et de membres de la haute direction de tous les secteurs. Il s'agit donc d'un forum efficace pour recueillir les points de vue de dirigeants de différentes disciplines. Notre examen de l'échantillon des procès-verbaux de réunions et de comptes rendus de décision a confirmé que ce comité se réunit à intervalles réguliers et qu'il reçoit des renseignements opportuns appuyant la discussion et la prise de décisions liées à la mise en œuvre de la MSC:MPO.

En plus des comités indiqués ci-dessus, deux autres comités participent à la mise en œuvre de la MSC:MPO :

- 1) le Comité des affaires opérationnelles, chargé de passer en revue, d'accepter et/ou d'approuver des lignes de conduite relatives à la gestion de S et C, à la gestion de l'information, à la gestion de la technologie ainsi qu'à la communication et à la gestion des canaux de service; et

- 2) le Groupe de travail sur l'intégration de la modernisation, chargé de veiller à des orientations stratégiques cohérentes et communes entre les initiatives de modernisation de PCH. Ce groupe de travail est formé du directeur général de l'Intégration des initiatives de modernisation, qui le préside, et de responsables d'initiatives de modernisation.

Le mandat et la composition de chacun des comités ci-dessus sont clairement définis et officiellement documentés dans le cadre de référence. À juste titre, des membres de la haute direction de toutes les directions, y compris les programmes, siègent aux divers comités. Les pratiques exemplaires préconisent la mise en œuvre de comités officiels de surveillance, dont des comités directeurs, formés de représentants de haut niveau des principaux groupes d'intervenants et soutenus par les cadres de référence officiels qui définissent clairement leur mandat et leur fonctionnement. En plus des structures de comité officielles, des rôles et responsabilités propres à la MSC:MPO sont officiellement définis dans le document Rôles et responsabilités de l'IMSC pour 2012-2013.

Malgré qu'aucune charte officielle de projet n'ait été élaborée au début de l'initiative, une charte de projet a été créée pour la Solution d'entreprise en ligne pour les subventions et contributions (SEL) en mars 2012. Une deuxième charte, le Plan d'action pour la modernisation des subventions et des contributions (PAMSC), a été achevée en juillet 2014. En plus de définir l'organisation du projet, la structure de gouvernance et les intervenants, la charte établit les objectifs, les résultats attendus et les livrables du projet.

L'équipe d'audit a relevé une possibilité d'amélioration en ce qui concerne la gouvernance.

### **5.1.1 Mesure et surveillance du rendement**

Bien que la direction et les comités de surveillance aient reçu des rapports officiels et périodiques sur les progrès de l'initiative et que les gains d'efficacité aient été définis au préalable, une stratégie et un plan officiels de mesure du rendement n'ont pas été entièrement élaborés et mis en œuvre pour la MSC:MPO.

#### **Analyse**

À la suite de l'examen d'un échantillon de procès-verbaux de réunions et de documents, l'équipe d'audit a confirmé que des comptes rendus officiels sur l'évolution de la MSC:MPO ont été présentés au COMEX, aux comités de gestion et aux groupes de travail de façon régulière. Les rapports contenaient de l'information sur l'état d'avancement du projet en fonction du plan préétabli ainsi que des comptes rendus sur les projets pilotes, la formation du personnel, l'acceptation du personnel, les défis de la technologie de l'information, les dossiers traités selon la nouvelle approche axée sur les risques et d'autres mesures clés visant à faire progresser l'initiative.

De plus, dès l'instauration de l'initiative au début de 2010, le comité de l'IMSC a reconnu l'importance de développer et de mettre en œuvre un cadre officiel de mesure du rendement, afin d'évaluer et de surveiller les progrès et les réalisations entourant l'initiative. Bien qu'un plan de mesure du rendement ait été élaboré vers la fin de 2012, les indicateurs pour chaque programme ainsi que les outils et les processus de soutien requis pour recueillir l'information utile auprès des clients n'ont pas été créés pour appuyer la mise en œuvre de ce plan. En conséquence, les répercussions et les résultats de la MSC:MPO n'ont pas été mesurés et comparés officiellement au rendement prévu.

Les attentes de la direction relativement aux gains d'efficacité ont été établies et communiquées depuis la création de l'initiative. Certaines analyses des évaluations de temps et mouvement pour déterminer les gains d'efficacité résultant des processus d'affaires révisés dans les trois programmes pilotes ont été achevées. Les résultats soutiennent la capacité de quantifier les résultats réels obtenus et de déterminer si les attentes de la direction ont été comblées.

La direction a indiqué qu'un modèle logique et une stratégie connexe de mesure du rendement pour l'ensemble de l'initiative ainsi que pour les éléments liés au système étaient en cours d'élaboration, mais qu'aucune évaluation officielle du rendement réel par rapport aux résultats escomptés de la MPO dans son ensemble n'avait été effectuée.

### **Évaluation des risques**

Il y a un risque que la direction ne possède pas suffisamment d'information pertinente pour mesurer et surveiller le rendement réel de l'initiative de MSC:MPO, particulièrement en ce qui a trait à son incidence sur l'efficacité et la satisfaction de la clientèle. Compte tenu de l'incidence importante de cette initiative sur l'ensemble du Ministère, l'ampleur de l'investissement et l'intention des autres ministères de mettre sur pied des initiatives semblables, il serait bénéfique pour PCH et les autres ministères d'obtenir de l'information objective, fiable et complète sur le rendement des investissements réalisés, de même que sur les autres avantages qualitatifs tirés de la mise en œuvre de l'initiative.

### **Recommandation**

1. La directrice principale – PAMSC, en consultation avec la Direction de la planification stratégique, doit veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement robuste afin de permettre à la direction d'assurer le suivi et de rendre compte des progrès réalisés et des résultats obtenus, ainsi que de les comparer aux mesures de rendement définies, y compris aux mesures axées sur les résultats.

## **5.2 Gestion des risques**

L'audit a permis de confirmer qu'un nombre de mécanismes étaient en place afin d'établir, d'évaluer et d'élaborer des plans d'atténuation des risques liés à la mise en œuvre de la MSC:MPO. Cependant, les registres officiels des risques n'ont pas été mis à jour de façon régulière au cours des premières années de la mise en œuvre.

## **Analyse**

Un certain nombre de mécanismes officiels et non officiels visant à décrire, à gérer et à surveiller les risques liés à la MSC:MPO étaient en place tout au long de la mise en œuvre de l'initiative de MSC:MPO.

Au début du projet (en décembre 2010), on a créé un registre des risques officiel visant à déterminer les risques liés à la mise en œuvre de l'initiative de MSC:MPO. Les risques ont été évalués et classés officiellement en fonction des répercussions prévues dans l'éventualité où le risque se produirait et en fonction du facteur de probabilité d'occurrence dudit risque. Le registre comportait également des stratégies d'atténuation et assignait des responsabilités officielles en ce qui a trait à la mise en œuvre de plans d'atténuation des risques.

Bien que l'audit ait confirmé que les principales difficultés et les risques se rapportant à l'initiative de MSC:MPO ont fait l'objet de discussions au cours de diverses réunions, le registre des risques initial de décembre 2010 n'a pas été officiellement mis à jour avant janvier 2013. De plus, à la suite d'une comparaison entre les deux registres de risques officiels, aucun risque supplémentaire n'a été ajouté au registre initial et aucun changement n'a été noté dans l'évaluation des risques. Dans certains cas, les plans d'atténuation des risques étaient dépassés et/ou n'avaient pas été mis en application en 2013 et aucune mise à jour de date cible ou aucun plan d'action n'était mentionné.

Parallèlement à l'élaboration d'outils de gestion de projets plus officiels et plus robustes destinés à la SEL de l'initiative, l'audit a révélé que dès novembre 2012, des analyses des risques plus détaillées et plus régulières ont été effectuées à l'aide de registres des risques liés aux projets et de tableaux de bord de risques. Les tableaux de bord identifient les risques, établissent des plans d'atténuation des risques et évaluent les risques en fonction de leurs incidences et de leurs probabilités. L'examen d'un échantillon des tableaux de bord de risques a permis de confirmer qu'ils ont été mis à jour régulièrement.

## **Évaluation des risques**

La direction n'a peut-être pas disposé de mécanismes efficaces pour être en mesure de cerner, d'évaluer et de surveiller les modifications des risques liés à l'atteinte des objectifs de l'initiative de MSC:MPO au cours de la période initiale de mise en œuvre. Cela aurait eu une incidence sur la capacité de la direction à faire face aux risques émergents et changeants en temps opportun.

## **Recommandation**

2. La directrice principale – PAMSC doit s'assurer que les activités de suivi et de production de rapports relatives aux risques sont mises à jour régulièrement dans l'optique de garantir que les risques émergents sont définis et adéquatement atténués tout au long du cycle de vie du projet.

## 5.3 Processus et procédures de mise en œuvre

Les résultats de la vérification ont révélé qu'un certain nombre de pratiques efficaces de gestion de projets sont en place en vue d'appuyer la mise en œuvre de la MSC:MPO.

### Analyse

Un certain nombre de processus et de procédures ont été mis en place par l'équipe de mise en œuvre de l'IMSC afin de gérer la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de la MSC:MPO. En plus des pratiques saines de gestion de projets comprenant la production de rapports officiels périodiques et des structures de gouvernance claires telles que décrites précédemment dans le présent rapport, un certain nombre de pratiques saines et performantes de gestion de projets étaient également en place afin d'appuyer la mise en œuvre efficace de nouveaux processus opérationnels.

L'audit a révélé des preuves de mobilisation officielle avec des intervenants clés, dont les représentants des bureaux régionaux, à différents stades de la mise en œuvre. Les interactions régulières avec les intervenants clés constituent un gage de succès essentiel dans la mise en œuvre de toute initiative d'importance, en permettant de renforcer la consultation des intervenants clés ainsi que de comprendre leurs besoins et leurs attentes et d'y répondre.

La phase de mise en œuvre a été réalisée à l'aide de carnets de travail officiels donnant des détails sur les processus opérationnels révisés. Ces carnets de travail, ainsi que d'autres outils et gabarits sur les nouveaux processus, ont été mis à la disposition des intervenants par le CE et ont contribué à promouvoir la cohérence dans l'application des nouveaux processus. La cohérence des processus a en outre été soutenue par des séances de formation formelles.

Enfin, l'adoption d'une approche en vertu de laquelle des changements ont été appliqués à trois programmes au moyen de projets pilotes, est conforme aux pratiques exemplaires en ce qu'elle fournit un forum permettant de définir les forces, les difficultés et les problèmes potentiels liés aux changements proposés et de les rectifier avant de mettre en œuvre de nouveaux processus à grande échelle.

L'équipe d'audit a ciblé deux aspects des processus et des procédures à améliorer en vue d'initiatives futures.

### 5.3.1 Gestion de l'information

Aucun cadre de gestion de l'information officiel et bien compris n'était en place pendant la mise en œuvre pour orienter la documentation, la conservation et le partage d'information.

## **Analyse**

Au cours de notre audit, l'équipe a noté que même si l'information pertinente concernant l'initiative était conservée dans un dépôt central, la documentation n'était pas organisée de façon à faciliter la consultation. Par ailleurs, il n'y avait pas de classification en bonne et due forme, ni de taxonomie de données, ni politiques ou directives concernant la conservation des données, les conventions d'appellation, la gestion de versions, le stockage des fichiers et des documents, la destruction d'archives et/ou les procédures d'archivage.

L'information est un atout essentiel pour le Ministère; à ce titre, il faut la gérer en assurant sa sauvegarde et sa protection, son accessibilité, sa pertinence et son utilité ainsi que sa conformité aux lois applicables. L'existence d'un processus formel de gestion de l'information au sein de toute organisation est essentielle afin de garantir que les éléments d'information clés sont mis à jour, conservés et archivés de façon uniforme dans toute l'organisation de façon à soutenir la prise de décisions éclairées et à satisfaire aux exigences de conformité. Des politiques et des lignes directrices officielles en matière de gestion de l'information sont particulièrement importantes dans un environnement matriciel comme celui de PCH.

## **Évaluation des risques**

Il se peut que, tout au long du projet, la direction n'ait pas disposé de l'information complète qui l'aurait aidée à surveiller l'évolution de la MSC:MPO et à détecter les difficultés qui peuvent influencer sur le succès du projet. Par ailleurs, la méthode actuelle utilisée pour gérer l'information amène à des inefficacités du processus, car l'information n'est pas facilement accessible. En outre, comme le Ministère est perçu comme un leader en matière de modernisation des programmes de subventions et de contributions, des demandes et des questions provenant d'autres ministères instaurant ces changements sont prévues. Un cadre solide de gestion de l'information est donc essentiel pour permettre des réponses et des mesures de soutien cohérentes, complètes, pertinentes et efficaces de la part de la direction de PCH.

## **Recommandation**

3. La dirigeante principale de l'information (DPI) doit veiller à la mise en œuvre d'un cadre officiel de gestion de l'information conforme aux protocoles du gouvernement fédéral et du Ministère en matière de gestion de l'information.

### **5.3.2 Rapport suivant la mise en œuvre**

Aucun rapport n'a été produit après la mise en œuvre.

## **Analyse**

Bien que des études des temps et mouvements et une analyse des gains d'efficacité aient été effectuées en fonction d'une analyse des résultats des trois projets pilotes, aucune



analyse approfondie n'a été entreprise pour le projet de MSC:MPO dans son ensemble. Et tel qu'il a été mentionné précédemment, les résultats de l'analyse menée sur les trois projets pilotes semblent surévalués en raison d'un certain nombre de facteurs.

L'équipe d'audit a également déterminé qu'en ce qui a trait au volet SEL de la mise en œuvre du projet de modernisation des subventions et des contributions, un certain nombre d'exercices sur les leçons apprises ont été effectués afin de cerner les occasions d'améliorations possibles sur le plan fonctionnel et sur celui de la gestion de projets.

Les pratiques exemplaires recommandent d'effectuer un rapport suivant la mise en œuvre des progrès réalisés dans la production des éléments livrables du projet et d'avantages globaux dans le cadre de projets et d'initiatives d'importance. Ce rapport suivant la mise en œuvre a lieu généralement de trois à six mois suivant l'achèvement du projet et a pour but de cerner les leçons apprises en vue de projets futurs, en évaluant l'importance des avantages produits et la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints. Il permet de déterminer si le projet a été mené à terme conformément à la portée, à l'échéancier et au budget prévus, et en énonçant les résultats finaux du projet, entre autres facteurs.

### **Évaluation des risques**

Il se peut que les occasions de mettre en œuvre des améliorations fonctionnelles supplémentaires ou des changements de processus opérationnels ne soient pas relevées en temps opportun, et la direction pourrait éprouver de la difficulté à « prouver » et à promouvoir la valeur de l'initiative sans la tenue d'un rapport suivant la mise en œuvre.

### **Recommandation**

4. La directrice principale – PAMSC doit veiller à ce qu'un rapport soit produit après la mise en œuvre afin d'évaluer les avantages réellement produits, de confirmer l'atteinte des objectifs énoncés pour le projet ainsi que d'établir et de partager les leçons apprises.

## Annexe A – Critères d’audit

Les conclusions énoncées pour chacun des critères utilisés dans l’audit ont été élaborées en fonction des définitions qui suivent.

Catégorisation numérique de la conclusion	Conclusions selon les critères d’audit	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, aucune faiblesse importante constatée.</li> <li>• Efficace.</li> </ul>
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires.</li> <li>• Efficace.</li> </ul>
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l’attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l’exposition au risque est limitée, car la probabilité d’occurrence du risque n’est pas élevée;</li> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l’exposition au risque est limitée, car l’incidence du risque n’est pas élevée.</li> </ul>
4	Améliorations importantes requises	<p>Des améliorations importantes doivent être apportées (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des redressements financiers s’imposent à l’égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;</li> <li>• des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque;</li> <li>• des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul> <p>Nota : Chaque critère d’audit qui est classé « 4 » doit immédiatement être communiqué au DPV et au Ddirecteur général concerné ou à un échelon plus élevé pour la prise de mesures correctives.</p>

Voici les critères d’audit employés et des exemples de preuves et/ou d’observations clés relevées qui ont fait l’objet de l’analyse et en fonction desquels on a tiré des conclusions.

<b>Objectif d’audit 1</b> : Évaluer l’efficacité et l’efficience de la structure de gouvernance de la MSC:MPO, y compris en ce qui concerne la production de rapports et la responsabilisation.			
<b>N° du critère</b>	<b>Critères d’audit</b>	<b>Conclusion</b>	<b>Exemples de preuves/d’observations clés</b>
1.1	Une structure de gouvernance efficace est en place. Elle définit des rôles, des responsabilités et des obligations redditionnelles qui sont clairement communiqués et compris afin de permettre la surveillance stratégique de la prestation de la MSC:MPO.	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un certain nombre de comités de surveillance ont été créés au cours de la mise en œuvre de la MSC:MPO, afin de superviser, de formuler des conseils et de répondre aux questions qui peuvent avoir une incidence sur le succès de la mise en œuvre de l’initiative.</li> </ul>
1.2	Une information suffisante liée à la prestation et à la mise en œuvre de la MSC:MPO est fournie aux organismes de surveillance, à la direction et aux partenaires en temps opportun afin de permettre une prise de décisions efficace.	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres de la haute direction, y compris le COMEX, et les comités de surveillance ont reçu des mises à jour régulièrement sur l’état d’avancement du projet.</li> </ul>
1.3	L’équipe de gestion de la MSC:MPO a clairement défini et communiqué les orientations et les objectifs stratégiques, lesquels s’harmonisent à son mandat.	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les orientations et les objectifs de la MSC:MPO s’harmonisent au mandat de PCH, tel que consigné dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) et le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de PCH.</li> </ul>
1.4	Les résultats attendus	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une stratégie officielle de</li> </ul>

	<p>sont clairs et mesurables; ils sont communiqués et appuient directement la réalisation des objectifs du Ministère et du gouvernement en matière de modernisation.</p>		<p>mesure du rendement n'a pas encore été achevée et mise en application.</p>
<p><b>Objectif d'audit 2 :</b> Évaluer l'efficacité des mécanismes et pratiques en place pour établir, gérer et atténuer les principaux risques relatifs à la MSC:MPO.</p>			
N° du critère	Critères d'audit	Conclusion	Exemples de preuves/d'observations clés
2.1	<p>Il existe un mécanisme qui est systématiquement utilisé pour déterminer, évaluer, atténuer, suivre et communiquer les risques entourant l'atteinte des objectifs du gouvernement et de PCH liés à la modernisation, et qui est documenté.</p>	<p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien qu'un registre des risques destiné à consigner les risques liés à la mise en œuvre de la MSC:MPO ait été créé aux premiers stades du projet, il n'a pas été mis à jour de façon régulière au cours des deux premières années.</li> </ul>
2.2	<p>Les résultats prévus font l'objet d'un suivi et sont communiqués de façon périodique, et ils appuient la prise de décisions de la direction.</p>	<p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des rapports formels sur l'avancement du projet ont été soumis de façon régulière à la haute direction et aux comités de surveillance. Toutefois, un suivi et une évaluation du rendement réel à l'aide d'indicateurs prédéfinis n'ont pas été effectués au cours de la mise en œuvre, tel qu'il est indiqué au critère 1.4.</li> </ul>

<b>Objectif d'audit 3 : Évaluer l'efficacité des processus et procédures de gestion de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la MSC:MPO, notamment l'efficacité des mécanismes clés servant à gérer, à coordonner et à surveiller la mise en œuvre de l'initiative à l'échelle du Ministère, et de ceux servant à mobiliser les utilisateurs tout au long du processus.</b>			
<b>N° du critère</b>	<b>Critères d'audit</b>	<b>Conclusion</b>	<b>Exemples de preuves/d'observations clés</b>
3.1	Les politiques et les lignes directrices révisées relatives au programme de Patrimoine canadien sont conformes à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> et aux autres exigences pertinentes des organismes centraux et font l'objet d'un suivi régulier.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique de PCH relative à la gestion des subventions et des contributions et les modifications des processus connexes sont conformes à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Secrétariat du Conseil du Trésor.</li> </ul>
3.2	Les employés reçoivent les outils et la formation nécessaires pour être en mesure de s'acquitter de leurs tâches efficacement en utilisant les nouveaux processus.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des séances de formation ont été offertes aux agents de programme.</li> <li>• Les carnets de travail du programme ont été révisés afin de refléter les nouveaux processus.</li> <li>• Les outils et gabarits de soutien sont mis à jour par le CE.</li> </ul>
3.3	Les activités, les ressources et les échéanciers requis pour mettre en œuvre avec succès la MSC:MPO ont été désignés et intégrés aux plans d'activités et aux budgets.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mécanisme officiel et bien compris pour la gestion, la conservation et le partage de l'information n'était pas en place.</li> </ul>
3.4	Des mécanismes ont été instaurés pour créer, développer et gérer des partenariats efficaces avec d'autres organisations ayant des	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des accords entre les responsables des projets pilotes et le CE ont été conclus avant la définition de la portée du projet et des besoins en ressources.</li> </ul>

	objectifs et des buts complémentaires, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité globales de la mise en œuvre de la MSC:MPO.		
<b>Objectif d'audit 3 :</b> Évaluer l'efficacité des processus et procédures de gestion de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la MSC:MPO, notamment l'efficacité des mécanismes clés servant à gérer, à coordonner et à surveiller la mise en œuvre de l'initiative à l'échelle du Ministère et de ceux servant à mobiliser les utilisateurs tout au long du processus.			
<b>N° du critère</b>	<b>Critères d'audit</b>	<b>Conclusion</b>	<b>Exemples de preuves/d'observations clés</b>
3.5	Des examens suivant la mise en œuvre sont effectués et comprennent l'évaluation des avantages réalisés et des leçons apprises.	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien que des études de temps et mouvements et des analyses connexes aient été effectuées pour les trois projets pilotes, un examen formel suivant la mise en œuvre de tous les processus opérationnels n'a pas encore été entrepris.</li> </ul>
3.6	Des mécanismes efficaces sont en place afin de reconnaître les besoins des intervenants, d'y répondre et d'en assurer le suivi en ce qui a trait à la conception et à la mise en œuvre de l'initiative.	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les intervenants étaient représentés dans les divers comités de surveillance.</li> <li>• Trois projets pilotes ont été exécutés avant la mise en œuvre complète de l'initiative, au cours desquels les intervenants ont pu désigner des points à améliorer.</li> </ul>

## Annexe B – Plan d’action de la direction

### Audit de l’Initiative de modernisation des subventions et des contributions : examen suivant la mise en œuvre de la Modernisation des processus opérationnels des subventions et des contributions

<b>5.1 Gouvernance</b>			
<b>Recommandation</b>	<b>Mesures</b>	<b>Responsable</b>	<b>Date cible</b>
<p>1. La directrice principale – PAMSC, en consultation avec la Direction de la planification stratégique, doit veiller à l’élaboration et à la mise en œuvre d’un cadre de mesure du rendement robuste afin de permettre à la direction d’assurer le suivi et de rendre compte des progrès réalisés et des résultats obtenus, ainsi que de les comparer aux mesures de rendement définies, y compris aux mesures axées sur les résultats.</p>	<p>D’accord</p> <p>La directrice principale – PAMSC veille à ce qu’un cadre de mesure du rendement est en place pour les initiatives de modernisation des subventions et des contributions.</p> <p>En consultation avec la Direction de la planification stratégique, l’équipe du PAMSC a élaboré et mis en place un cadre de gestion du rendement, y compris un modèle logique et des indicateurs de performance en mars 2015. Approuvé par le comité directeur du PAMSC, ce cadre constitue la base pour le suivi et les rapports sur les progrès et les résultats du projet. L’approche adoptée est conforme aux normes de mesure du rendement.</p>	<p>Directrice principale – PAMSC</p>	<p>Terminé</p>
<b>5.2 Gestion de risques</b>			
<b>Recommandation</b>	<b>Mesures</b>	<b>Responsable</b>	<b>Date cible</b>
<p>2. La directrice principale – PAMSC doit s’assurer que les activités de suivi et de production de rapports relatives aux risques sont mises à jour régulièrement dans l’optique de</p>	<p>D’accord</p> <p>La directrice principale – PAMSC veille à ce que des rapports de risques soient en place pour les initiatives de modernisation des subventions et des contributions.</p>	<p>Directrice principale – PAMSC</p>	<p>Terminé</p>

<p>garantir que les risques émergents sont définis et adéquatement atténués tout au long du cycle de vie du projet.</p>	<p>Pour s'assurer que les risques importants et émergents sont recensés, mis à jour et correctement atténués tout au long du cycle de vie du projet, l'équipe du PAMSC effectue depuis août 2012 le suivi des risques et des stratégies d'atténuation de façon hebdomadaire en utilisant un projet de registre des risques en regard des catégories d'évaluation de la complexité et des risques du projet définies par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les risques sont communiqués et gérés par une gouvernance appropriée.</p>		
<p><b>5.3 Processus et procédures de mise en œuvre</b></p>			
<p><b>Recommandation</b></p>	<p><b>Mesures</b></p>	<p><b>Responsable</b></p>	<p><b>Date cible</b></p>
<p>3. La DPI doit veiller à la mise en œuvre d'un cadre officiel de gestion de l'information conforme aux protocoles du gouvernement fédéral et du Ministère en matière de gestion de l'information.</p>	<p>D'accord</p> <p>L'Initiative de modernisation de la tenue des dossiers (IMTD) a fourni un cadre formel de gestion de l'information à PCH en mars 2014, qui a été mis en œuvre pour le projet en octobre 2014.</p> <p>Conformément au cadre de l'IMTD, le PAMSC procède à la configuration de sa structure de gestion de l'information sur un disque partagé, qui est accessible aux membres de l'équipe du projet, en prévision du passage à un système de gestion de documents organisationnels (GCDocs) conformément au calendrier de mise en œuvre du gouvernement du Canada.</p>	<p>Directeur, Direction des services à la clientèle, DGDPI</p>	<p>Terminé</p>
<p><b>Recommandation</b></p>	<p><b>Mesures</b></p>	<p><b>Responsable</b></p>	<p><b>Date cible</b></p>
<p>4. La directrice principale – PAMSC doit veiller à ce qu'un rapport après la mise en œuvre soit produit afin</p>	<p>D'accord</p> <p>En juin 2014, les responsables de l'IMSC ont présenté les résultats</p>	<p>Directrice principale – PAMSC</p>	<p>Terminé</p>



<p>d'évaluer les avantages réels qui en découlent, de confirmer l'atteinte des objectifs énoncés pour le projet ainsi que d'établir et de partager les leçons apprises.</p>	<p>de la première phase de modernisation du processus opérationnel, y compris de l'information sur les gains d'efficacité par rapport aux cibles du projet. Au cours de cette phase, on a élaboré un certain nombre d'outils de rapports organisationnels tels que des présentations qui détaillaient les meilleures pratiques et les leçons apprises.</p> <p>Plus précisément, le Ministère a collaboré avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et l'École de la fonction publique du Canada à une étude de cas et une vidéo d'apprentissage qui l'accompagne. L'information a été rendue publique en juillet 2014 grâce au nouveau site Web du SCT sur la Modernisation du processus opérationnel. Cette étude a permis de mieux s'informer sur les pratiques des phases ultérieures du Plan d'action pour la modernisation des subventions et des contributions de PCH, par exemple le maintien des mécanismes de participation du programme afin d'optimiser les chances de réussite du projet.</p> <p>PAMSC continue de rendre compte des résultats des diverses initiatives à mesure qu'ils sont disponibles et tient des exercices annuels de leçons apprises. Pour ce qui est des jalons clés, il a terminé les examens indépendants de produits spécifiques, y compris de l'architecture de solutions du système de gestion d'information sur les subventions et contributions (SGISC) et l'évaluation de faisabilité des solutions en ligne.</p> <p>Les documents ultérieurs feront partie des dossiers de projet du PAMSC projet sur une base continue.</p>		
---	---	--	--