



CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES DU CANADA

# Vérification de la planification des investissements

---

Bureau de la vérification et de l'évaluation

**MAI 2013**



National Research  
Council Canada

Conseil national  
de recherches Canada

Canada

## TABLE DES MATIÈRES

1.0	Résumé et conclusion.....	1
2.0	Introduction .....	4
2.1.	Données de base .....	4
2.2.	Contexte.....	7
2.3.	À propos de la vérification.....	8
3.0	Conclusions de la vérification.....	11
	Annexe A : Critères de vérification.....	25
	Annexe B : Cote globale potentielle .....	28
	Annexe C : Plan d'action de gestion .....	29

## 1.0 Résumé et conclusion

### Objectif de la vérification

La présente vérification a pour objectif d'offrir à la haute direction du CNRC l'assurance qu'un cadre de contrôle de la gestion satisfaisant est en place pour appuyer efficacement la planification des investissements d'une manière qui conforme aux politiques, procédures et règles applicables du gouvernement du Canada et du CNRC.

### Raison d'être

La *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (2009) stipule que des ressources doivent être attribuées et réattribuées aux actifs nouveaux et existants et aux services acquis essentiels à la prestation du programme d'une manière qui assure une saine intendance et l'optimisation des ressources. La planification des investissements a d'importantes ramifications sur les stratégies, les politiques, le fonctionnement, les risques et les finances d'une organisation publique et sert de base à la gestion des investissements les plus prioritaires et les plus risqués de l'État. La planification efficace des investissements devrait garantir une attribution diligente et rationnelle des ressources consacrées aux actifs existants et nouveaux et aux services acquis dans le respect des niveaux de référence de l'organisation.

### Opinion et conclusion des vérificateurs

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) estime que le CNRC a mis en place un cadre de contrôle de la gestion satisfaisant pour la planification de ses investissements, conformément aux politiques et directives du gouvernement du Canada. De plus, nous estimons que le CNRC révise en continu son cadre de planification des investissements et des activités connexes afin d'en venir à la stabilité requise pour saisir les occasions de rationalisation et d'intégration décelées par la direction. La vérification a établi que le cadre comprend des points particulièrement forts, notamment la structure de gouvernance de la planification des investissements et l'accessibilité de l'information et des systèmes connexes à l'appui de la prise de décisions éclairées. La vérification a aussi mis en évidence certaines possibilités d'amélioration moyennement prioritaire du cadre de planification des investissements.

Le tableau ci-dessous résume l'évaluation qui a été faite du cadre de planification des investissements par rapport à chaque domaine. Le tableau est suivi d'une liste de recommandations connexes.

Secteurs de vérification		
Conclusion globale de la vérification		<b>Satisfaisant</b>
1.	Structure de gouvernance	<b>Solide</b>
	Rôles et responsabilités	<b>Satisfaisant</b>
2.	Processus de planification des investissements	<b>Satisfaisant</b>
3.	Formation, capacités et compétences	<b>Satisfaisant</b>
4.	Systèmes et information à l'appui de la prise des décisions	<b>Solide</b>
5.	Surveillance	<b>Satisfaisant</b>

### Sommaire des recommandations

1. Les Services aux programmes et aux projets (SPP) devraient poursuivre leurs efforts d'intégration des processus de planification des investissements, des activités de planification des programmes et du cycle budgétaire du CNRC, et continuer d'appuyer les initiatives visant à utiliser les outils et les capacités de nature à maximiser l'utilisation des ressources existantes avant d'envisager de nouveaux investissements ou des investissements additionnels, ou les deux. [Priorité : **modérée**]
2. Étant donné les multiples aspects des activités de planification des investissements, les SPP devraient envisager de se doter d'un échéancier pour la fixation et la mise en œuvre de cibles en matière de formation et d'acquisition de compétences par les gestionnaires de projets. [Priorité : **modérée**]
3. Dans le contexte de leur mandat de gérer et de superviser le plan d'investissement de l'organisation, les SPP devraient envisager la mise en œuvre d'un cadre global de surveillance pour mesurer le rendement global du plan d'investissement et le rendement organisationnel du CNRC dans l'affectation et la réaffectation de ses ressources. Ce cadre devrait intégrer tous les éléments de planification des investissements gérés au niveau des chefs de division et des SPP, y compris les services acquis, et devrait comprendre des

indicateurs de rendement quantitatifs de nature à garantir une amélioration continue.

[Priorité : **modérée**]

### **Énoncé d'assurance**

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

---

Irina Nikolova, FCCA, CIA, CISA, dirigeante intérimaire de la Vérification

### **Membre de l'équipe de vérification du CNRC**

Andy Lang, CIA, vérificateur

## 2.0 Introduction

Le présent rapport de vérification fait état des conclusions de la mission de vérification portant sur la planification des investissements du Conseil national de recherches du Canada (CNRC).

La vérification a été entreprise par le Bureau de la vérification et de l'évaluation conformément à la mise à jour effectuée en 2012-2013 du Plan de vérification interne axé sur les risques du CNRC 2011-2012 à 2013-2014 qui a été présenté en juin 2012 à l'occasion de la réunion du Comité ministériel de vérification.

### 2.1. Données de base

Selon la définition qu'en donne le Conseil du Trésor, la planification des investissements consiste à affecter ou à réaffecter des ressources à des actifs nouveaux ou existants ou à des services acquis essentiels à la prestation du programme. Pour que la planification et la supervision des investissements soient efficaces, elles doivent se faire en suivant une méthode rationnelle et diligente d'affectation des ressources aux actifs existants ou nouveaux et aux services acquis, dans le respect des niveaux de référence de l'organisation. Activité horizontale aux incidences importantes, la planification des investissements est un facteur habilitant majeur de la transformation du CNRC en une organisation de recherche et de technologie.

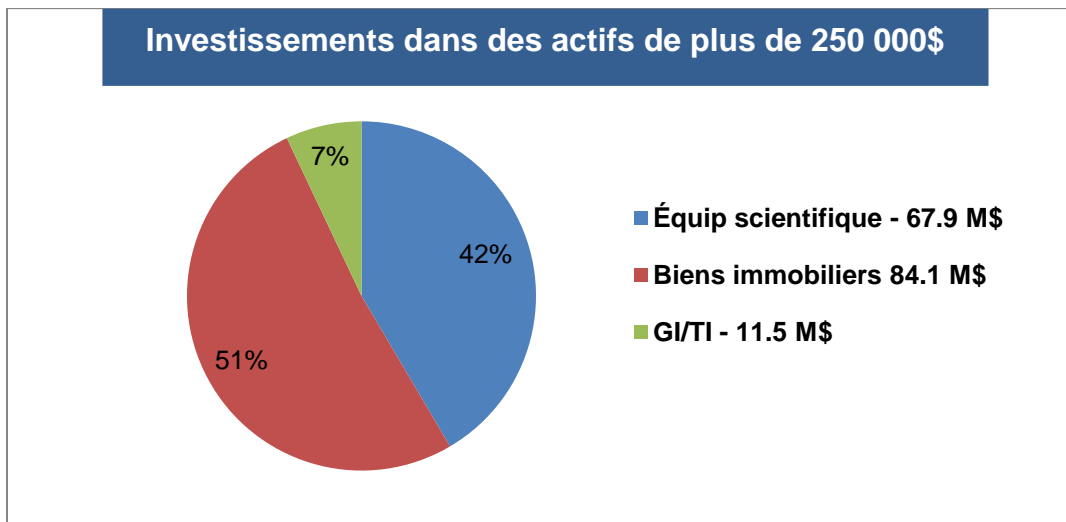
La planification des investissements est avant tout régie par la *Politique sur la planification des investissements – Actifs et services acquis* et par la *Politique sur la gestion de projets*, qui ont toutes deux pris effet en décembre 2009. Parmi les autres stipulations du Conseil du Trésor qui régissent la planification des investissements, mentionnons la *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet* (COGP) et la *Norme relative à la complexité et aux risques des projets* (CRP). Le CNRC a terminé l'élaboration de sa propre norme relative à la COGP ainsi que son premier plan d'investissement et les a présentés en 2011 au Conseil du Trésor, qui leur a attribué une cote de niveau 2 (« tactique »<sup>1</sup>). Cette cote donne au CNRC le pouvoir d'entreprendre des projets d'investissement individuels dont la cote de complexité et de risque peut aller jusqu'à 2 sans avoir à obtenir une autre forme d'approbation du SCT. Selon le plan soumis, des investissements totaux de 815 M\$ sont prévus au cours de la période de cinq ans visée (2011-2012 à 2015-2016, inclusivement) dans le cadre de projets

---

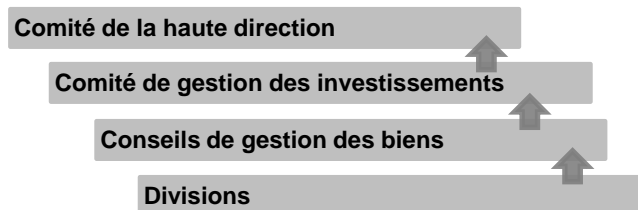
<sup>1</sup> Conformément au *Guide d'utilisation de l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion des projets* du Conseil du Trésor, la direction autoévalue sa capacité de gestion de projets selon l'échelle suivante : limitée (0), éprouvée (1), tactique (2), évolutionnaire (3) ou transformationnelle (4).

d'immobilisations majeurs ou mineurs<sup>2</sup>, dans l'acquisition de services à l'appui des actifs et du fonctionnement organisationnel, et dans la décontamination de sites.

**Graphique 1 – Affectations en vertu du plan d'investissement quinquennal du CNRC**



La structure de gouvernance de la planification des investissements du CNRC a été adaptée à la transformation en cours de l'organisation au modèle de gestion par programme, mais en préservant les structures mises en place à la création des activités de planification des investissements au CNRC. Le Comité de la haute direction approuve la liste des projets prioritaires inclus au plan d'investissement du CNRC, distribue les fonds et les ressources, et supervise le plan d'investissement. Le Comité de gestion des investissements gère et examine la planification des investissements, établit les priorités et recommande, à l'échelle du CNRC, une liste de projets touchant plusieurs actifs pour approbation par la haute direction. Les conseils de gestion des biens (équipement scientifique et laboratoires; biens immobiliers et véhicules; gestion de l'information/technologies de l'information) examinent, classent et appuient les projets correspondant à la catégorie pertinente. Il incombe aux chefs de division de soumettre, classés par ordre de priorité, la liste des projets « interportefeuilles » aux différents conseils de gestion des biens et de gérer en continu les projets et les services acquis. Les Services aux programmes et aux projets (SPP)



<sup>2</sup> Au CNRC, les projets d'immobilisations majeurs sont des projets d'investissement d'une valeur égale ou supérieure à 250 000 \$ tandis que les projets d'immobilisations mineurs sont des projets d'une valeur inférieure à 250 000 \$.  
Mai 2013

assurent la coordination à l'échelle du CNRC de la planification des investissements et des services de soutien aux projets, et ils s'acquittent des fonctions administratives prévues dans le cadre de gouvernance de la planification des investissements.

Le CNRC définit ses projets d'investissement dans le contexte où il doit appuyer les éléments clés de l'infrastructure de recherche existante, investir dans de nouvelles technologies à l'appui des nouveaux programmes et soutenir la gestion du cycle de vie des biens immobiliers. Des critères ont été élaborés afin de définir en fonction de trois catégories les projets du CNRC : l'équipement scientifique, les machines et les laboratoires; les biens immobiliers, les installations et les véhicules; et les technologies de l'information. Les projets organisationnels ou stratégiques sont classés en fonction de leur valeur stratégique ou de leur caractère habilitant. Les investissements qui n'appartiennent à aucune des catégories définies peuvent malgré tout être considérés comme des projets d'investissement dans la mesure où ils correspondent à la définition d'un projet donnée dans le *Cadre de gestion des projets du CNRC*. Selon cette définition, sont considérés comme des projets du CNRC, tous les efforts en vue de développer ou d'acquérir une capacité nouvelle, ou afin de remplacer, de moderniser, de mettre à niveau ou d'améliorer autrement, mais de manière importante, une capacité existante. Les activités de recherche des programmes, les activités normales et de routine et les coûts d'entretien ne font pas partie des projets régis par le plan d'investissement.

Dans la foulée des nouvelles exigences fixées par le Conseil du Trésor en matière de planification des investissements, le CNRC a conçu et a mis en œuvre un cadre complémentaire regroupant des politiques, des outils, des modèles et des guides particuliers au CNRC. Ce cadre comprend les éléments particuliers à la planification des investissements au CNRC et s'appuie sur le cadre préexistant de planification des investissements et notamment sur le *Manuel de gestion financière du CNRC*, sur la *Directive sur le pouvoir d'approuver les projets*, sur le *Cadre de gestion des projets du CNRC* et sur le *Guide d'établissement des coûts des projets d'investissement du CNRC*. La responsabilité première de s'assurer que la démarche adoptée par le CNRC en matière de planification des investissements est conforme aux exigences des politiques et permet d'affecter les ressources d'une manière qui reflète le contexte particulier du CNRC et ses objectifs uniques incombe aux SPP.

## 2.2. Contexte

Dans la planification et l'exécution de la présente vérification, le Bureau de la vérification et de l'évaluation a pris en compte le contexte de planification des investissements créé par l'environnement fonctionnel et les objectifs organisationnels du CNRC. Pour être couronnées de succès, la mise en œuvre et la supervision des activités de planification des investissements exigent une gestion du changement efficace. De plus, le nouveau cadre de planification des investissements ne représente qu'une seule initiative de changement parmi plusieurs qui ont eu une incidence sur les activités et les responsabilités des gestionnaires et dirigeants du CNRC. Les opinions, conclusions et recommandations des vérificateurs dont il est fait état dans le présent document tiennent compte de ce contexte.

Depuis la mise en place en 2009-2010 des exigences du Conseil du Trésor en matière de planification des investissements, le CNRC s'efforce de mettre en œuvre un cadre viable de planification des investissements. Étant donné la nature et la portée de ces exigences, et notamment le fait que le CNRC souhaite uniformiser ses pratiques à l'échelle de l'organisation et les axer sur le risque, la mise en œuvre de ce cadre a touché un large éventail d'éléments importants, dont certains sont visés par la présente vérification. La gestion des relations avec les intervenants, des communications, de la formation et des autres outils et tactiques est essentielle au succès de ce changement de culture et de procédure. Par ailleurs, même si la nécessité de se conformer aux exigences du Conseil du Trésor représente une priorité immédiate, il reste que la mise sur pied d'un cadre efficace de planification des investissements est plus un processus évolutif qu'une destination finale.

Il importe aussi de souligner que la mise en œuvre du cadre de planification des investissements ne s'est pas faite en vase clos. Un certain nombre d'autres importantes initiatives de changement liées entre elles ont aussi été mises sur pied dans le contexte de l'adoption du nouveau modèle de fonctionnement du CNRC, ce qui a eu une incidence directe sur la planification des investissements, et notamment, sans toutefois s'y limiter, a contribué à l'instauration de changements dans les rôles et responsabilités, les processus, l'utilisation des outils et des systèmes financiers et dans les activités de surveillance et de supervision.

## 2.3. À propos de la vérification

### Objectif

L'objectif de la présente vérification consistait à offrir à la haute direction du CNRC l'assurance qu'un cadre de contrôle de la gestion satisfaisant était en place pour appuyer efficacement la planification des investissements d'une manière conforme aux politiques, procédures et règles applicables du gouvernement du Canada et du CNRC.

L'établissement du budget global et des prévisions financières n'entraîne pas dans le mandat de la présente vérification. Les pratiques d'établissement des coûts ont cependant été examinées dans la mesure où elles avaient une incidence sur les projets dont il est question dans le plan d'investissement.

### Portée

Conformément à l'évaluation des risques effectuée à l'étape de la planification, la vérification a porté sur les éléments suivants de l'environnement de contrôle du CNRC liés à la planification des investissements :

- le modèle de gouvernance (structure et rôles et responsabilités);
- les processus et outils de planification des investissements (y compris les évaluations de la complexité et des risques des projets);
- la formation, les capacités et les compétences;
- les systèmes et l'information à l'appui des processus décisionnels;
- la surveillance.

La vérification a été effectuée dans la région de la capitale nationale, mais elle avait une portée nationale. L'application du cadre a été étudiée en s'appuyant sur un échantillon de onze (11) projets d'investissement menés dans la région de la capitale nationale ainsi que dans des bureaux régionaux. La période d'examen s'est étendue de juillet à novembre 2012.

### Démarche et méthodologie

La vérification a été menée conformément aux normes de vérification professionnelles généralement acceptées et aux normes et exigences établies dans la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Les critères de vérification (décrits en détail à l'annexe A) étaient surtout dérivés de la *Politique sur la planification des investissements – Actifs et services acquis*

et de la *Politique sur la gestion de projets* ainsi que du document du Bureau du contrôleur général (mars 2011) intitulé *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : Outil à l'intention des vérificateurs internes*. La *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet* du Conseil du Trésor et la *Norme relative à la complexité et aux risques des projets* ont aussi servi d'outils de référence. Les politiques, normes et directives pertinentes du Conseil du Trésor ont aussi été prises en considération pour tout ce qui touche la planification des investissements et la gestion des biens, du matériel et des projets ainsi que leur planification. Les cadres et directives du CNRC pris en compte étaient notamment le *Cadre de gestion de projets du CNRC* et la *Directive sur le pouvoir d'approuver les projets du CNRC*.

Les procédures de vérification ont permis de poursuivre l'objectif de la vérification dans le contexte qui prévalait au moment de l'examen et en tenant compte des plans futurs, le cas échéant. Les méthodologies de vérification ont été adaptées afin de s'assurer que les causes fondamentales étayant les conclusions appuient la formulation de recommandations à valeur ajoutée. Voici quelques-unes des méthodes utilisées dans le cadre de la vérification :

- entretiens avec les chefs de division, les directeurs généraux, les gestionnaires et les employés pertinents participant à la planification des investissements et à l'application du cadre de contrôle des investissements au niveau central et au niveau des divisions;
- examen des documents de planification des investissements pertinents du CNRC comme les cadres, les politiques, les lignes directrices, les manuels, les données de rendement, les rapports périodiques et les mémoires présentés aux comités de gouvernance du CNRC et au Conseil du Trésor;
- examen des procès-verbaux et des décisions prises par les comités de gouvernance du CNRC;
- examen de la littérature afin de recenser les pratiques dominantes, des points de comparaison éventuels et des modèles de gouvernance de planification des investissements;
- exploration et analyse des données;
- définition et examen des systèmes d'information clé en place à l'appui de la planification des investissements et des fonctions liées aux investissements;
- examen de la documentation à l'appui de l'échantillon de projets d'investissement sélectionnés.

Des entretiens de suivi ont été menés pour s'assurer que les vérificateurs disposaient de toute l'information requise pour se faire une opinion.

### 3.0 Conclusions de la vérification

Le tableau qui suit fait état des conclusions détaillées de la vérification avec une évaluation des risques correspondants. Le degré de priorité que la direction devrait accorder à l'atténuation des risques définis est aussi indiqué. Il peut être modéré ou élevé.

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p><b>1. Structure de gouvernance :</b> Une structure de gouvernance efficace et des mécanismes de gouvernance connexes sont en place et appuient la planification des investissements.</p>		<p><b>Solide</b></p>
	<p>Le CNRC a mis en place un cadre de planification des investissements qui est appuyé par des structures et des mécanismes de gouvernance sains conformes aux exigences du gouvernement du Canada et qui appuient suffisamment le processus de planification des investissements au sein du CNRC. Les ordres du jour et comptes rendus des organismes qui assurent la gouvernance de la planification des investissements au CNRC démontrent que la direction du CNRC a participé à la supervision du travail de planification des investissements qui a mené à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'investissement organisationnel. Le CNRC a offert un soutien et un encadrement complémentaires sous la forme de politiques, de directives et d'indications qui situent dans le contexte de l'organisation les exigences du Conseil du Trésor. La structure de gouvernance est assujettie à un examen régulier comme en témoignent les corrections apportées à la composition des conseils de gestion des biens en réaction aux changements survenus dans l'environnement opérationnel, et les révisions apportées au mandat du Comité de la haute direction afin de tenir compte de ses nouvelles responsabilités en matière de planification des investissements.</p>	<p>Aucune possibilité d'amélioration n'a été relevée.</p>
<p><b>1.2 Rôles et responsabilités :</b> Les rôles et les responsabilités, y compris ceux des parties extérieures à l'organisation, sont clairement définis et ont été communiqués efficacement. Ils sont aussi compris et reconnus.</p>		<p><b>Satisfaisant</b></p>
	<p>Les rôles et les responsabilités des comités et des conseils participant à la planification des investissements sont clairement définis, communiqués et reconnus conformément au mandat, aux objectifs et aux priorités de chacun de ces organismes.</p> <p>Les Services aux programmes et aux projets (SPP) appuient la nature horizontale de la planification des investissements en jouant leur rôle d'organisme central de coordination de toutes les activités prévues dans</p>	<p><b>Voir recommandation 3.</b></p> <p>Les rôles et les responsabilités en matière de surveillance financière du plan d'investissement des SPP, de la Direction des finances et des contrôleurs de portefeuille pourraient être</p>

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
	<p>le plan pour les investissements dont la valeur est supérieure à 250 000 \$. Les SPP facilitent la communication et l'établissement de relations entre les gestionnaires de projets et les intervenants pertinents au sein de l'organisation aux fins des approvisionnements, de la gestion des biens et de l'actif, des conseils financiers, du soutien à la gestion de projets et du soutien et des conseils en matière de technologie informatique (TI). La Direction des finances appuie les gestionnaires de projets dans la planification et la gestion financières des projets. Les relations avec les organisations de l'extérieur sont gérées par les Services communs du CNRC. Les Services administratifs et de gestion de l'immobilier assument la responsabilité des approvisionnements pour le CNRC et ont mis en place un processus formel d'interaction avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les approvisionnements en produits et services dont la valeur dépasse celle de la délégation de pouvoir accordée au CNRC. En ce qui concerne les projets liés aux technologies de l'information, les rôles et les responsabilités respectifs du CNRC et de Services partagés Canada sont actuellement en voie d'être définis et établis.</p> <p>La restructuration du CNRC et les changements consécutifs à l'adoption de son nouveau modèle de gestion financière et de son modèle opérationnel ont entraîné des difficultés en créant un flou autour des rôles et des responsabilités en matière de planification des investissements, et plus particulièrement autour de leurs aspects financiers et du rendement et autour des projets d'investissement individuels. L'absence de rôles et de responsabilités clairement définis en matière de surveillance de l'évolution de la situation financière et du rendement du plan d'investissement et de projets individuels est susceptible de causer un dédoublement des efforts et des incohérences dans la communication de l'information décisionnelle et d'empêcher la prise efficace de mesures correctives en temps opportun.</p>	<p>précisés et confirmés de manière à s'assurer que les fonds sont affectés de manière efficace, que l'évolution de la situation financière des projets fait l'objet d'une surveillance et que l'état de la situation est communiqué à la direction d'une manière uniforme et opportune.</p> <p>Comme cette possibilité d'amélioration est surtout liée aux activités de surveillance, la recommandation correspondante se trouve au point 5.1b) du présent tableau.</p>
<p><b>2. Processus de planification des investissements :</b> Des politiques, directives, lignes directrices et normes sont en place, elles ont été clairement communiquées et elles définissent les processus de planification des investissements partout au CNRC.</p>		<p><b>Satisfaisant</b></p>
<p><b>2.1</b> Les politiques, directives, lignes directrices et normes relatives à la planification des investissements ont été définies, et ont été communiquées aux employés qui peuvent s'y reporter et les utiliser dans le cadre de leurs activités de planification des investissements. La page intranet des SPP comprend des liens vers les documents du Conseil du Trésor sur la planification des investissements et la gestion des projets ainsi que vers les documents d'encadrement interne connexes dont le <i>Cadre de gestion de projets du CNRC</i>, la <i>Directive sur le pouvoir d'approuver les projets du CNRC</i>, l'<i>Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets du CNRC</i>, le <i>Guide d'établissement des coûts des projets du plan</i></p>		<p>Aucune possibilité d'amélioration n'a été cernée.</p>

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p><i>d'investissement</i> ainsi que les outils et les modèles connexes. La Direction des finances a quant à elle établi un <i>Guide de comptabilisation des coûts</i> pour appuyer l'utilisation de pratiques d'établissement des coûts uniformes partout au CNRC.</p>	<p><b>2.1a/b/c/d</b> Les processus de planification des investissements du CNRC répondent de manière satisfaisante aux exigences de la <i>Politique sur la planification des investissements – Actifs et services acquis</i> du Conseil du Trésor en ce qui concerne la nécessité de mettre au point un plan d'investissement organisationnel représentatif à valeur ajoutée. La haute direction a demandé l'adoption du module SAP Project System (SAP-PS) comme système de gestion de l'information sur les projets de l'organisation afin d'uniformiser la méthodologie et les processus de gestion des projets et de pouvoir planifier, budgéter et comptabiliser au niveau central les ressources affectées aux projets.</p> <p>Dans la foulée des changements importants apportés aux modèles de gestion financière et de fonctionnement du CNRC, les SPP ne cessent de trouver de nouvelles possibilités d'améliorer les processus et les outils tout en maintenant l'orientation fixée par les grands objectifs organisationnels de planification des investissements. Les SPP ont modifié les outils et modèles à mesure que des possibilités d'amélioration étaient cernées. Les changements les plus récents ont été effectués à l'automne 2012 et comportaient la publication de directives détaillées, exemples à l'appui, afin d'aider les gestionnaires de projets à mettre au point leurs modèles avec plus d'efficacité et d'uniformité. L'information liée au cycle de vie des actifs, les liens avec les programmes du CNRC, les prévisions de coûts et de revenus et les besoins d'indicateurs financiers quantitatifs, comme le rendement sur le capital investi et la période de recouvrement, ont aussi été intégrés aux modèles à l'occasion de leur mise à jour. Ces modèles sont complets et aident les gestionnaires de projets aux différentes étapes du cycle de vie des projets du CNRC.</p> <p>Les processus et activités de planification des investissements ont été diffusés de manière formelle et informelle au moyen de communiqués de la direction, d'avis affichés sur le site intranet des SPP et de bulletins ministériels.</p> <p>En janvier 2012, les services d'un expert-conseil indépendant ont été retenus afin qu'il entreprenne un exercice de rationalisation de la gestion des projets et de la planification des investissements et soutienne l'amélioration continue des processus et des pratiques en la matière. Les SPP s'efforcent actuellement de mettre en œuvre les recommandations issues de cet exercice de rationalisation mené</p>	

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p>concurrentement au renouvellement du plan d'investissement ministériel et à l'harmonisation des pratiques avec le modèle de gestion par programme et le nouveau modèle de gestion financière du CNRC.</p>		
<p><b>2.2</b> De manière générale, nous estimons que les processus de planification des investissements appuient une gestion appropriée des finances et des risques et sont propices à la prise de décisions uniformes.</p>		<p>Voir 2.2 (a, b et d) pour les possibilités d'amélioration cernées.</p>
	<p><b>2.2a</b> Les processus de planification des investissements sont en général liés, de manière appropriée, aux pratiques connexes de la planification stratégique, commerciale et financière et de gestion de programmes et de projets. La supervision des liens est appuyée par les conseils de gestion des biens et le Comité de gestion des investissements qui ont aussi pour tâche de s'assurer que les projets présentés sont conformes à la stratégie du CNRC en passant en revue tous les projets visés par le plan d'investissement au moins une fois par année. De plus, des processus visant à mettre en œuvre des mesures correctives ont été définis pour traiter le cas des projets ne correspondant à aucune catégorie ou le cas des nouvelles possibilités et exigences qui émergent et exigent une révision de l'ordre de priorité des projets d'investissement.</p> <p>La conversion du CNRC au mode de gestion par programme a été postérieure à l'élaboration des processus de planification des investissements, d'où une discordance entre les processus de gestion par programme et ceux de planification des investissements. Cette discordance entre les deux séries de processus pourrait créer des problèmes de synchronisation entre les programmes approuvés et les projets d'investissement, ce qui pourrait entraîner des retards dans les activités de programme et avoir des répercussions financières et des retombées sur la réputation du CNRC lorsque les programmes en question doivent être menés en collaboration avec d'autres organisations. De plus, l'approbation d'un programme ne signifie pas que la délégation de pouvoir requise sera automatiquement accordée pour entreprendre les projets prévus dans le plan d'investissement et ces retards peuvent être aggravés par des considérations relatives aux approvisionnements en raison notamment des délais requis et des exigences établies dans la <i>Politique sur les marchés</i>. Pour maximiser l'utilisation qui est faite des crédits consacrés par le CNRC à ses investissements et afin d'optimiser la valeur qu'on en tire, la planification des investissements doit être coordonnée avec les activités d'établissement des budgets. On s'assurera ainsi d'affecter et de réaffecter de manière appropriée les ressources au fil de l'évolution de la situation opérationnelle. Les SPP travaillent actuellement à l'intégration et à l'harmonisation des processus de planification des investissements et des programmes dans le cadre d'un exercice de</p>	<p><b>Voir recommandation 1.</b></p> <p>Il serait possible de mieux harmoniser les activités de planification des investissements avec les activités de planification des programmes et d'établissement des budgets, de manière à s'assurer que les ressources du CNRC sont affectées et réaffectées de manière efficace dans l'esprit de la stratégie du CNRC. Des synergies supérieures pourraient être obtenues en harmonisant mieux les outils et le modèle de planification des investissements avec le modèle de gestion par programme du CNRC ainsi qu'en regroupant l'approbation des programmes et des investissements connexes. De plus, l'intégration des activités de planification des investissements avec le cycle global de planification du CNRC faciliterait l'établissement d'une feuille de route financière plus représentative et mieux coordonnée de manière à pouvoir prendre plus facilement des décisions efficaces.</p>

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p>rationalisation de la planification des investissements et de renouvellement du plan d'investissement du CNRC.</p> <p>De plus, le cadre de planification des investissements ne s'appuie sur aucune base de données facilement accessible sur l'infrastructure scientifique ou l'équipement qui permettrait de donner de la visibilité aux ressources existantes ou prévues et aux investissements susceptibles de favoriser le partage horizontal de l'information et la collaboration horizontale, ce qui serait de nature à réduire les efforts requis pour élaborer les plans d'activités et les dossiers d'analyse pour les capacités existantes ou sous-utilisées. Le Conseil de gestion des biens (équipement scientifique et laboratoires) prend des mesures pour saisir cette possibilité d'amélioration et a recensé les capacités existantes, notamment les fonctions du système SAP sur lesquelles on pourrait miser pour mieux communiquer l'équipement et les ressources disponibles un peu partout au CNRC.</p>		
	<p><b>2.2b/c</b> Même si les processus d'établissement des budgets sont en général conformes aux exigences du CNRC et du gouvernement du Canada, l'examen des dossiers a révélé un manque d'uniformité dans la méthodologie d'établissement des documents de projets. Les dossiers d'analyse n'évaluent pas de manière uniforme les solutions proposées afin d'améliorer la situation de départ. De plus, il a été difficile d'établir si les dossiers d'analyse et les documents de planification des projets respectent bien toutes les politiques et pratiques pertinentes du CNRC en matière d'établissement des budgets et des coûts, car les modèles de planification de projets des SPP n'exigent pas des gestionnaires de projets qu'ils désignent les sources des données sur lesquelles ils se sont appuyés pour établir leurs estimations et leurs hypothèses.</p> <p>Deux documents distincts, le <i>Guide de comptabilisation des coûts</i> et le <i>Guide d'établissement des coûts des projets du plan d'investissement</i>, ont été mis au point par la Direction des finances et par les SPP afin d'établir les normes et pratiques du CNRC en matière d'établissement des coûts. Le <i>Guide d'établissement des coûts des projets du plan d'investissement</i> se concentre directement sur les pratiques d'établissement des coûts liées à la planification des investissements, mais d'une manière plus approfondie et plus détaillée que le <i>Guide de comptabilisation des coûts</i> de la Direction des finances. Le <i>Guide de comptabilisation des coûts</i> donne un aperçu global de l'établissement des coûts d'un projet dans l'optique du modèle de gestion par programme. Il y aurait donc moyen de mieux harmoniser ces deux documents afin qu'ils soient plus uniformes et qu'ils permettent la concrétisation des synergies potentielles entre les SPP et la Direction des finances dans les efforts qu'ils déploient</p>	<p><b>Voir recommandation 2.</b></p> <p>Les possibilités d'amélioration ciblées sont surtout liées à la formation plutôt qu'aux lacunes des processus, et les recommandations qui en découlent sont incluses à la section 3.1 du présent tableau.</p> <p>Voici les possibilités d'amélioration qui ont été cernées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comparaison constante dans les dossiers d'analyse de l'état créé par les solutions proposées avec l'état initial indiqué afin de démontrer la valeur du projet et les conséquences de ne pas agir;</li> <li>• recensement des sources d'information étayant les principales hypothèses et estimations sous-jacentes au dossier d'analyse du projet, y compris les hypothèses relatives aux coûts d'entretien continu et aux coûts liés au cycle de vie afin de respecter le concept du coût global du cycle de vie préconisé par le Conseil du</li> </ul>

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p>pour appuyer les personnes qui, au CNRC, s'occupent de gérer les programmes et les projets.</p> <p>Les outils et les modèles utilisés par les SPP exigent que les risques de chaque projet soient définis et intégrés dans les documents de planification des projets et qu'ils soient accompagnés des plans d'atténuation proposés. Ces outils et modèles intègrent certains éléments de la méthodologie de gestion des risques du CNRC, et les SPP devraient donc mettre à jour les outils et les modèles chaque fois que le cadre de gestion des risques du CNRC est mis à jour et que ces mises à jour sont approuvées par la direction. La majorité des projets ayant fait l'objet de la vérification avaient prévu dans leur budget un fonds pour éventualités conforme aux lignes directrices en matière d'établissement des coûts.</p> <p>Dans l'élaboration des plans de gestion de projets, les gestionnaires n'appliquent pas des pratiques de gestion du risque uniformes, les responsables se concentrant surtout sur les risques liés aux approvisionnements et accordant moins d'importance aux risques liés à la dotation en personnel et aux ressources requises pour exécuter le projet, à l'intégration des anciens et nouveaux systèmes, à la formation et aux enjeux liés au démarrage et à l'interruption des activités, entre autres choses. Des pratiques de gestion du risque insuffisantes et incohérentes peuvent avoir un effet négatif sur l'exécution des projets d'investissement et causer des retards et des dépassements de coûts. De plus, une gestion du risque appropriée permettra aux gestionnaires de projets de déceler les risques et d'intervenir positivement pour les atténuer.</p>		<p>Trésor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>uniformisation des pratiques et de la méthodologie de gestion des risques afin d'encadrer la prise des décisions, d'appuyer l'établissement des priorités entre les différentes mesures prévues, de mieux comprendre les menaces éventuelles et les possibilités et d'affecter efficacement les ressources.</li> </ul>
<p><b>2.2d</b> Des processus continus formels et informels sont en place pour confirmer le bien-fondé des hypothèses et analyser les écarts cernés dans le processus de planification des investissements aux différents paliers de la structure de gouvernance. Des structures et des mécanismes de supervision sont en place pour conformer le bien-fondé des hypothèses de base sous-jacentes aux projets, aux plans, aux budgets et aux estimations.</p> <p>Même si le rôle et les responsabilités des contrôleurs de la Direction des finances en matière de surveillance de l'évolution de la situation financière et des immobilisations à l'intérieur de leurs portefeuilles respectifs sont bien compris, aucun processus n'a été défini pour communiquer aux intervenants compétents les problèmes et les écarts cernés, notamment les SPP et la direction de chaque portefeuille, afin qu'ils puissent tenter de les régler. L'absence d'un processus précis de communication entre les contrôleurs de la DF et les principaux intervenants augmente le risque de dédoublement des efforts par différents organismes de surveillance, et la possibilité que des décisions</p>		<p><b>Voir recommandation 3.</b></p> <p>Cette question a surtout trait à la surveillance et est abordée dans la recommandation de vérification incluse à la section 5.1 du présent tableau.</p>

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
soient prises en s'appuyant sur une information disparate et que les problèmes cernés ne soient pas réglés de manière satisfaisante.		
<p><b>2.2e</b> Les projets sont évalués de manière satisfaisante sur le plan des risques et de la complexité conformément à leur portée et à leurs objectifs grâce à l'utilisation de l'<i>Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets</i> du Conseil du Trésor. Les SPP ont aussi mis au point un <i>Outil d'évaluation de la complexité et des risques de projets</i> pour le CNRC afin d'appuyer les gestionnaires de projets de l'organisation dans l'utilisation de cet outil.</p>		Aucune possibilité d'amélioration n'a été cernée.
<p><b>Recommandation 1</b> : Les SPP devraient continuer de s'efforcer d'intégrer les processus de planification des investissements, les activités de planification des programmes et le cycle de planification du CNRC et continuer d'appuyer les initiatives pour miser sur les outils et les capacités qui maximiseront l'utilisation des ressources existantes avant de prendre en considération de nouveaux investissements ou des investissements additionnels. [Priorité : <b>modérée</b>]</p>		
<p><b>3. Formation, capacités et compétences</b> : Une formation formelle est offerte aux employés appropriés afin de contribuer au développement des compétences pertinentes en planification des investissements.</p>		<b>Satisfaisant</b>
<p><b>3.1</b> Une formation formelle est offerte aux employés qui participent au processus de planification des investissements et aux activités connexes afin d'appuyer le développement de compétences en planification des investissements. Au moment de la création du cadre de planification des investissements, les SPP ont offert une formation complète avec encadrement dans l'utilisation des outils et modèles approuvés du CNRC et de la méthodologie de gestion des projets. Les SPP offrent également aux gestionnaires de projets de la formation mettant l'accent sur la planification et la gestion des projets au moyen du module SAP Project System. Les SPP ont indiqué leur intention de développer des profils de compétences pour les gestionnaires de projets afin de favoriser l'uniformité des connaissances et des pratiques au sein de cette communauté.</p>		<p><b>Voir recommandation 2.</b></p> <p>Étant donné les plans des SPP de développer de la formation et d'établir des cibles de compétences en planification des investissements, il serait possible d'établir un échéancier d'acquisition des compétences en planification des investissements grâce aux profils de compétences des gestionnaires de projets. Les profils de compétences garantissent l'uniformité du perfectionnement et des connaissances en plus de faciliter la définition des besoins en formation et la planification de la relève.</p>
<p><b>3.1a/b</b> La formation et les documents liés au Cadre de gestion de projets et à la méthodologie sont de manière générale suffisants pour aider les employés à assumer leurs responsabilités en matière de planification des investissements. Étant donné les changements survenus dans le contexte opérationnel de planification des investissements, les gestionnaires de projets ont été ciblés pour recevoir une formation sur l'utilisation des modèles et des outils servant à cette fin, mais pour les</p>		De plus, il existe des possibilités de mieux cibler

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p>projets approuvés seulement. Les séances générales de formation ont été interrompues jusqu'à ce que les processus et activités de planification des investissements soient rationalisés et intégrés aux activités de programme et de planification du CNRC dans le cadre du renouvellement du plan d'investissement de l'organisation.</p> <p>La formation sur les systèmes s'est concentrée sur l'utilisation du module SAP Project System. Les gestionnaires de projets et les employés ont reçu une formation générale sur les principes et les concepts de gestion financière dans le cadre de la formation au module SAP Project System afin de pouvoir créer, gérer et surveiller des projets et communiquer de l'information à ce sujet. Les agents des Finances et les personnes affectées au groupe d'établissement des coûts de la Direction des finances ont quant à eux reçu une formation ciblée en comptabilisation des dépenses de projets au moyen du module SAP Project System.</p>		<p>la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir une formation ciblée sur les compétences d'établissement des coûts et de gestion financière ainsi que sur les compétences de gestion du rendement (par exemple, une formation ciblée sur les indicateurs quantitatifs de rendement, comme le taux de rendement sur le capital investi) et élaborer des énoncés de valeur pour démontrer la bonne gestion financière et la mesure du rendement.</li> <li>• Comme nous l'indiquons au point 2.2b), malgré les améliorations constatées dans les dossiers de projets d'investissement plus récents, il existe encore des lacunes de documentation qui pourraient être comblées par une formation et une surveillance améliorées.</li> </ul>
<p><b>3.1c</b> Les SPP facilitent le perfectionnement et l'amélioration continus des compétences et des connaissances en planification des investissements au moyen de modèles uniformisés et d'un processus de conclusion des projets qui exige des gestionnaires de projets qu'ils documentent les leçons acquises ci et les pratiques exemplaires mises au point afin de les partager avec l'ensemble de la communauté de planification des investissements et de gestion des projets. Le logiciel Microsoft SharePoint est utilisé comme outil de collaboration, servant de tribune qui permet aux SPP et aux gestionnaires de projets de s'échanger de l'information. Les gestionnaires de projets ont relevé certaines incohérences dans les commentaires provenant des SPP et de la direction en ce qui concerne les plans d'investissement présentés. Cette absence de rétroaction empêche les gestionnaires de projets d'adapter leur niveau d'effort aux activités de planification des investissements et d'en venir à une compréhension générale des exigences et des attentes des SPP et du cadre de planification des investissements.</p>		<p>Aucune possibilité d'amélioration n'a été décelée.</p>

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p>Une communauté d'utilisateurs en gestion de projets a récemment été créée dans un effort pour faciliter le partage des connaissances, le développement d'un savoir-faire organisationnel et l'établissement de communications bidirectionnelles entre les gestionnaires de projets et les personnes en position d'autorité en matière de gestion de projets au CNRC.</p>		
<p><b>3.2</b> Le CNRC mise sur le module SAP Project System pour aider les gestionnaires à définir les ressources nécessaires, leur disponibilité, les engagements pris et les niveaux d'utilisation liés aux nouveaux modèles de fonctionnement et de comptabilisation du CNRC. Des activités de formation sont en cours afin d'établir les compétences, les connaissances et les aptitudes nécessaires dans l'ensemble du CNRC dans le domaine de la gestion de projets et de l'utilisation du module SAP Project System.</p>		<p>Aucune possibilité d'amélioration n'a été cernée.</p>
<p><b>Recommandation 2 :</b> Les SPP devraient envisager d'établir un échéancier pour l'élaboration et la mise en œuvre de cibles de formation et de compétences pour les gestionnaires de projets. Ces cibles devraient porter sur des domaines précis comme l'établissement des coûts, l'élaboration d'hypothèses, la gestion de projets, la gestion du rendement (y compris l'utilisation d'indicateurs clés de rendement comme le RCI), les concepts de gestion financière, l'établissement des budgets et la documentation des dossiers de projets d'investissement. [Priorité : <b>modérée</b>]</p>		
<p><b>4. Systèmes et information à l'appui de la prise de décisions :</b> L'information et les systèmes nécessaires sont disponibles pour appuyer la prise de décisions partout au CNRC.</p>		<p><b>Solide</b></p>
<p><b>4.1</b> L'information est facilement accessible et suffisante pour permettre à la direction aux différents paliers de l'organisation de prendre les décisions requises. L'adoption par le CNRC du module SAP Project System et la mise en œuvre de logiciels de veille commerciale et d'initiatives internes d'élaboration de procédures de déroulement du travail pour gérer la documentation de la planification des investissements facilitent l'accès à l'information et sa diffusion, et appuient une affectation rationnelle des ressources en plus de faciliter la supervision des activités de planification des investissements.</p>		<p>Aucune possibilité d'amélioration n'a été cernée.</p>
<p><b>4.1a/b/c/d</b> L'information communiquée aux décideurs aux fins de la planification des investissements est suffisante, opportune et fiable. Les gestionnaires de projets sont également tenus de fournir aux SPP des rapports d'étape semestriels dans lesquels ils font état d'une manière structurée des changements, des risques en émergence et de l'évolution générale du projet. Les SPP fournissent également des rapports d'étape financiers donnant tous les détails des dépenses par rapport aux sommes budgétées dans le plan d'investissement pour les grands projets de dépenses en</p>		

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
	<p>immobilisations (projets d'une valeur supérieure à 250 000 \$ seulement) au Comité de la haute direction. La Direction des finances a mis en place un nouveau processus de surveillance financière à l'intention des contrôleurs de chaque direction et portefeuille qui prévoit la production de rapports d'étape financiers mensuels intégrant les projets du plan d'investissement. Ces rapports sont acheminés aux gestionnaires principaux et aux directeurs généraux pour les appuyer dans leurs tâches de surveillance et de supervision. Le CNRC a récemment décidé de procéder à des examens trimestriels de rendement intégrant une analyse de l'évolution du plan d'investissement afin de tenir la direction au courant de l'évolution de la situation et de lui permettre d'y réagir.</p> <p>Le module SAP Project System, le module Business Explorer et les logiciels connexes de veille commerciale appuient la saisie, l'analyse et la diffusion d'information pertinente à des fins décisionnelles en ce qui concerne les activités de planification des investissements. L'adoption à l'échelle de toute l'entreprise du module SAP Project System facilite la collaboration et ajoute de la souplesse au processus, permet aux gestionnaires de projets de superviser les ressources qui, dans l'ensemble du CNRC, contribuent aux projets individuels et ce, d'une manière uniforme et structurée. L'intégration du module System Project aux autres modules de gestion financière, de contrôle, de vente et de distribution, de gestion des ressources humaines et de gestion du matériel de SAP permet au CNRC d'avoir un aperçu global de ses activités, ce qui facilite une affectation plus efficace des ressources, l'analyse des facteurs de coûts, le recensement des secteurs où des économies sont possibles et la surveillance des revenus.</p> <p>La collecte des données de rendement et la mesure du rendement des projets d'investissement, y compris les indicateurs quantitatifs financiers, sont activées dans l'ensemble du module SAP Project System. Les gestionnaires de projets ont donc la possibilité d'organiser les projets suivant une ventilation des tâches à accomplir avec des cibles financières précises pour chaque activité définie. Les SPP génèrent aussi des rapports de rendement à l'intention du Comité de la haute direction tous les mois au sujet des éléments de temps, de budget et de portée grâce à un processus manuel de suivi des projets.</p>	

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p><b>5. Surveillance :</b> Un cadre de surveillance est en place et des activités de surveillance sont menées afin de s'assurer de l'efficacité et de la conformité des activités aux politiques, directives et processus applicables du gouvernement du Canada et du CNRC.</p>		<p><b>Satisfaisant</b></p>
<p><b>5.1</b> Le CNRC possède les éléments nécessaires pour appliquer un cadre de surveillance de nature à garantir l'efficacité des activités de planification des investissements et leur conformité aux politiques, directives et processus applicables du gouvernement du Canada et du CNRC. La surveillance et la supervision des activités se font à différents paliers de la direction afin d'offrir à l'administrateur général l'assurance que le processus de planification des investissements du CNRC est efficace et qu'il témoigne d'une utilisation et d'une gérance appropriées des fonds publics. Comme nous l'indiquons au point 1.2, il serait nécessaire de mieux définir l'organisme responsable de la surveillance du cadre de planification des investissements et des processus connexes au sein du CNRC afin de s'assurer de son efficacité et de sa conformité constante aux exigences du Conseil du Trésor.</p>		<p><b>Voir recommandation 3.</b></p> <p>Les possibilités d'amélioration connexes sont décrites en rapport avec le critère de vérification 1.2.</p> <p>Il serait possible de mieux s'assurer de l'exhaustivité des projets inclus au processus de planification des investissements, de l'uniformité des pratiques liées aux activités d'investissement et de l'efficacité de la surveillance de la planification des investissements, tant sur le plan tactique que stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en œuvre d'un processus de surveillance afin de s'assurer que tous les biens immobiliers, toute la TI, tout l'équipement scientifique et tous les projets stratégiques habilitants qui répondent aux critères de risque et de complexité d'un projet du plan d'investissement sont inclus au cadre de planification des investissements et assujettis à toute la rigueur de la supervision du cadre;</li> <li>• attribution de responsabilités pour faire en sorte que les investissements qui échappent au processus de planification</li> </ul>
<p><b>5.1a/b/c</b> L'efficacité du cadre de planification des investissements a été examinée par un expert-conseil de l'extérieur dont le mandat était de trouver des moyens de le rationaliser et de le simplifier en janvier 2011. La mise en œuvre des recommandations issues de cet exercice de rationalisation est en cours et les SPP cherchent actuellement à procéder à l'arrimage entre la planification des investissements et le cadre de gestion des projets du modèle de gestion par programme adopté par le CNRC et avec les processus et activités de gestion financière et opérationnelle connexes. D'autres priorités et changements dans l'environnement opérationnel du CNRC ont retardé l'élaboration d'un calendrier d'examen par des tiers de la planification des investissements et du cadre de gestion des projets afin d'appuyer l'amélioration continue.</p> <p>Les progrès des projets font l'objet d'une surveillance par le Comité de la haute direction qui passe en revue mensuellement l'état d'avancement des projets et les données financières relatives à chacun ainsi que les budgets trimestriels et les examens de rendement. Les contrôleurs de la Direction des finances ont pour mandat de fournir une analyse financière et d'assurer la surveillance des projets d'investissement relevant des directions et des portefeuilles qui leur ont été attribués conformément aux pratiques de supervision financière récemment adoptées.</p> <p>Il serait possible de s'assurer que les risques continuent d'être gérés efficacement en précisant et en officialisant les rôles et les responsabilités des différents organismes de surveillance pour s'assurer de</p>		

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
	<p>la mise en œuvre d'une démarche coordonnée entre les SPP et la Direction des finances, et ainsi éviter le dédoublement des efforts et la diffusion de données incohérentes et permettre par ailleurs que les problèmes cernés soient soumis au niveau hiérarchique approprié et soient réglés.</p> <p>La surveillance et la supervision de la planification des investissements se font à différents paliers de l'organisation. Les projets d'une valeur supérieure à 250 000 \$ sont gérés conformément au <i>Cadre de gestion de projets du CNRC</i> et au processus de planification des investissements du CNRC. Les projets dont la valeur est inférieure à ce seuil sont gérés au niveau des divisions par les différents responsables de division. Les SPP n'assument aucune responsabilité directe en ce qui concerne la supervision des projets d'immobilisations mineurs.</p> <p>Dans le sillage des changements apportés au contexte opérationnel, la responsabilité de s'assurer que le Plan d'investissement du CNRC intègre tous les investissements dont la complexité et le risque correspondent à la définition d'un projet en vertu du <i>Cadre de gestion de projets du CNRC</i> est floue. L'assurance qu'aucun investissement ne court-circuite le processus de planification des investissements ou n'en est exclu est le signe d'un processus et d'un cadre de planification des investissements efficaces, ce qui peut avoir un effet sur la cote de COGP du CNRC et par conséquent, sur les pouvoirs délégués par le Conseil du Trésor. De plus, le CNRC n'a pas actuellement d'organisme ayant pour mandat précis de vérifier si les activités entreprises dans le cadre des projets sont conformes au plan d'activités et au dossier d'analyse approuvés et donnent des résultats quantifiables et concrets.</p>	<p>des investissements (par exemple, les projets d'une valeur inférieure à 250 000 \$) soient gérés par les divisions en fonction de leur degré de risque et de complexité et d'une manière uniforme dans l'ensemble du CNRC;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>intégration d'éléments de surveillance pour créer un cadre de surveillance complet à l'appui de la planification des investissements au CNRC. Attribuer la responsabilité de la mesure du rendement du plan d'investissement ministériel dans son ensemble en intégrant les activités de surveillance des SPP (investissements en capital majeurs), des responsables de division (investissements en capital mineurs) et de la Direction des finances (activités financières) procurerait à la direction une évaluation globale de l'efficacité du CNRC et de sa conformité dans l'affectation et la réaffectation de crédits afin d'obtenir les résultats stratégiques visés conformément aux politiques, directives et processus du gouvernement du Canada et du CNRC.</li> </ul>
<p><b>5.1d</b> Les SPP collectent de l'information sur les pratiques exemplaires et les leçons acquises dans le cadre des projets terminés, intégrant celles-ci aux efforts d'amélioration continue des modèles, des outils et des guides. La création récente d'une communauté d'utilisateurs du module SAP Project System pour favoriser la formulation de commentaires bidirectionnels entre les responsables de la gestion des projets au CNRC et les gestionnaires de projets crée une nouvelle tribune de communication et de partage des connaissances. SharePoint est également exploité comme une</p>		<p>Aucune possibilité d'amélioration n'a été cernée.</p>

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
<p>ressource pour diffuser les pratiques exemplaires et les leçons acquises au sein de l'ensemble de la communauté.</p>		
<p><b>5.2</b> Tous les ans, le CNRC revoit la conformité des projets financés ou non en vertu du plan d'investissement avec son orientation stratégique. Les projets jugés à ne pas contribuer directement à l'application de la stratégie du CNRC sont abandonnés et l'ordre de priorité entre les projets restants est révisé. Les projets du plan d'investissement supervisés par les SPP sont examinés périodiquement afin d'évaluer les progrès accomplis par rapport au budget, à l'échéancier et à la portée approuvés, et des mesures correctives sont prises, le cas échéant.</p> <p>Des efforts de gestion visant à mieux harmoniser la planification des investissements, la gestion par programme et les processus d'établissement des budgets faciliteraient l'examen des investissements et l'harmonisation des projets par rapport à l'orientation stratégique du CNRC. L'approbation ou l'abolition d'un programme de recherche aurait des retombées directes sur les projets d'investissement associés et faciliterait la prise des décisions dans l'affectation ou la réaffectation des crédits à des projets plus prioritaires sur le plan stratégique.</p>		<p><b>Voir recommandation 3.</b></p> <p>Des possibilités d'amélioration connexes sont fournies en ce qui concerne les critères de vérification 1.2 et 5.1c).</p> <p>Le cadre de surveillance du rendement des investissements est un domaine où de nombreuses possibilités d'amélioration ont été cernées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• amélioration des lignes directrices et des pratiques pour démontrer le lien entre les projets d'investissement et les objectifs globaux du CNRC;</li> <li>• amélioration de la surveillance des indicateurs de rendement quantitatifs des projets d'investissement (dans le but de rehausser la comparabilité et l'objectivité des décisions de placement);</li> <li>• mise en œuvre d'un cadre pour appuyer la mesure des résultats des projets par rapport aux objectifs et aux hypothèses initialement définis dans le dossier d'analyse et le plan de gestion du projet;</li> <li>• mise en œuvre d'un cadre qui mesure le rendement des activités de planification des investissements du CNRC de manière globale, y compris tous les projets d'immobilisations majeurs et mineurs et tous</li> </ul>
<p><b>5.2a</b> Les caractéristiques de rendement du projet, notamment le budget, le calendrier et la portée sont mesurées périodiquement et font l'objet d'une surveillance par le Comité de la haute direction. Les efforts de mesure du rendement se sont améliorés avec la mise à jour des modèles de planification des investissements qui garantissent une utilisation uniforme des indicateurs quantitatifs à l'appui des décisions d'investissement.</p> <p>Bien que les chefs des SPP et des divisions assument la responsabilité de gérer leurs éléments respectifs du plan d'investissement de l'organisation, aucune entité n'a reçu le mandat exclusif de mesurer le rendement du plan d'investissement du CNRC dans son ensemble. Cette absence de mesure du rendement du plan d'investissement dans son ensemble prive le CNRC de la capacité d'évaluer le rendement organisationnel dans l'affectation et la réaffectation des ressources à de nouveaux actifs ou à des actifs existants ou encore à des services acquis de manière à obtenir les résultats stratégiques souhaités.</p>		

Critères de vérification	Conclusions de vérification	Évaluation
		les services acquis.
<b>Recommandation 3 :</b> Dans le contexte de leur mandat de gérer et de superviser le plan d'investissement de l'organisation, les SPP devraient envisager la mise en œuvre d'un cadre global de surveillance pour mesurer le rendement global du plan d'investissement et le rendement organisationnel du CNRC dans l'affectation et la réaffectation de ses ressources. Ce cadre devrait intégrer tous les éléments de planification des investissements gérés au niveau des chefs de division et des SPP, y compris les services acquis, et devrait comprendre des indicateurs de rendement quantitatifs de nature à garantir une amélioration continue. [Priorité : <b>modérée</b> ]		

## Annexe A : Critères de vérification

N°	Champs d'enquête
<b>1.</b>	<b><i>Gouvernance et rôles et responsabilités</i></b>
	<p>1.1 Une structure de gouvernance efficace et des mécanismes de gouvernance connexes sont en place.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La direction participe activement à la supervision du processus de planification des investissements à l'appui de l'élaboration d'un plan d'investissement ministériel.</li> <li>b) La structure et les mécanismes de gouvernance reflètent les pratiques reconnues par le gouvernement du Canada et appuient l'harmonisation des investissements avec la stratégie du CNRC.</li> <li>c) La structure de gouvernance est examinée régulièrement afin d'établir son caractère approprié compte tenu des changements survenus à l'intérieur du CNRC ou à l'extérieur de celui-ci.</li> </ul>
	<p>1.2 Les rôles et les responsabilités de chacun, y compris les parties extérieures, sont clairement définis et sont communiqués efficacement. Ils sont bien compris et reconnus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Les rôles et les responsabilités appuient la nature horizontale du plan d'investissement et l'attribution des ressources d'une manière stratégique (appuient la stratégie globale de l'organisation, son orientation et sa vision).</li> </ul>
<b>2.</b>	<b><i>Processus de planification des investissements</i></b>
	<p>2.1 Des politiques, des directives, des lignes directrices et des normes clairement diffusées définissent les processus de planification des investissements partout au CNRC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Les processus de planification des investissements du CNRC conforment aux exigences du Conseil du Trésor et aux lignes directrices, et ils appuient la cote de CRP du CNRC.</li> <li>b) Les processus et les outils connexes sont complets et bien harmonisés, et ils appuient les objectifs de planification des investissements du CNRC.</li> <li>c) Les politiques, les directives et les normes de planification des investissements sont communiquées aux employés du CNRC qui les comprennent et les reconnaissent.</li> <li>d) Le processus et les autres changements découlant de l'initiative de rationalisation des Services aux programmes et aux projets (SPP) appuient le cadre de planification des investissements du CNRC et les recommandations connexes progressent conformément au plan d'action approuvé par la direction.</li> </ul>

N°	Champs d'enquête
2.2	<p>Les processus de planification des investissements du CNRC appuient une gérance et une gestion des risques rationnelles, éclairées et bien étayées grâce à une démarche uniformisée et méthodique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Les processus de planification des investissements sont liés de manière appropriée et harmonisés avec les processus connexes comme l'établissement des coûts, l'établissement des budgets et des prévisions; la planification stratégique, la planification des activités et la planification financière; et la gestion des programmes et projets.</li> <li>b) Les processus d'établissement des coûts et des budgets des investissements représentent la totalité des coûts des projets et reflètent l'analyse des options d'investissement, l'information sur le risque et les éventualités, les exigences de la gestion du cycle de vie et les conseils du CNRC et du Conseil du Trésor.</li> <li>c) La planification et les budgets intègrent des plans d'atténuation des risques.</li> <li>d) Il y a en place un mécanisme formel, continu et structuré d'examen et de remise en question des hypothèses et des écarts.</li> <li>e) Les évaluations de complexité des projets et des risques (CRP) sont utilisées efficacement et de manière appropriée.</li> </ul>
<b>3.</b>	<b>Formation, capacités et compétences</b>
3.1	<p>Une formation formelle est donnée aux employés appropriés afin d'appuyer le développement des compétences pertinentes en planification des investissements.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) De la formation et des documents appuient les gestionnaires de projets et les employés dans l'application des processus et des systèmes de planification des investissements et dans l'utilisation des outils connexes.</li> <li>b) Les gestionnaires de projets et les employés reçoivent une formation appropriée sur les principes et les concepts de gestion financière afin de pouvoir élaborer de manière efficace des budgets, des prévisions et des hypothèses éclairés.</li> <li>c) Un programme d'amélioration continue appuie le développement continu de compétences et d'aptitudes à la planification des investissements (par exemple, les leçons acquises et les résultats des projets sont diffusés dans toute l'organisation afin de faire connaître les pratiques exemplaires).</li> </ul>
3.2	<p>Il existe un processus pour aider les gestionnaires à définir la disponibilité des ressources, ce qui est conforme aux nouveaux modèles comptables ministériels, aux nouvelles ressources et aux nouveaux processus de technologies de l'information et aux contraintes budgétaires appliquées à l'ensemble de l'administration fédérale.</p>
<b>4.</b>	<b> Systèmes et information à l'appui de la prise des décisions</b>
4.1	<p>De l'information et des systèmes sont mis à la disposition des intéressés pour appuyer la prise des décisions partout au CNRC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'information communiquée aux décideurs sur les projets d'investissement est suffisante, fiable et opportune.</li> <li>b) Les systèmes appuient la saisie, la synthèse, l'analyse et la diffusion de l'information d'une manière efficace.</li> <li>c) Les systèmes facilitent la collaboration, procurent de la souplesse et de l'adaptabilité dans le contexte de l'importance accordée par l'organisation à la création de revenus.</li> </ul>

N°	Champs d'enquête
	d) Les systèmes assurent le suivi du rendement et collectent de l'information sur le rendement des projets, notamment des indicateurs quantitatifs financiers.
<b>5.</b>	<b>Surveillance</b>
5.1	<p>Un cadre de surveillance est en place et des activités de surveillance sont menées pour s'assurer de l'efficacité de la planification des investissements et de sa conformité avec les politiques, directives et processus applicables du gouvernement du Canada et du CNRC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un processus a été mis en place pour surveiller l'efficacité du cadre de planification des investissements.</li> <li>b) Les progrès des projets sont surveillés et des mesures correctives sont proposées aux dirigeants du niveau hiérarchique approprié ou prises jusqu'à ce que les problèmes soient réglés ou jusqu'à ce que le projet soit aboli.</li> <li>c) Un processus est en place pour s'assurer que tous les projets d'investissement sont définis et font l'objet d'un suivi (par exemple, les projets répartis, les projets financés et les projets sous-financés sont recensés).</li> <li>d) La surveillance appuie une amélioration continue des pratiques et processus de planification des investissements.</li> </ul>
5.2	<p>Les investissements et les projets sont examinés de manière périodique afin de surveiller les progrès et de réévaluer l'harmonisation avec la stratégie du CNRC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Le rendement des investissements est surveillé grâce à un cadre efficace visant à définir, à mesurer et à évaluer l'efficacité des décisions d'investissement, à collecter de l'information sur ces décisions et à communiquer cette information (par exemple, rendement par rapport aux indicateurs quantitatifs correspondant aux objectifs d'investissement du CNRC).</li> </ul>

## Annexe B : Cote globale potentielle

### Attention de la direction requise

Des problèmes importants existent qui exigent l'attention de la direction. Les ressources consacrées aux activités de planification des investissements sont gérées sans qu'on accorde l'attention requise à l'efficience, à l'économie et à l'efficacité.

### Améliorations requises

Certains secteurs d'activité et certains processus sont conformes aux politiques, aux directives et aux règles du gouvernement du Canada et du CNRC en matière de planification des investissements, mais il existe de nombreuses lacunes. Les lacunes cernées, qu'elles soient prises individuellement ou collectivement, peuvent compromettre l'atteinte des objectifs de contrôle ou de gestion saine des activités de planification des investissements.

### Satisfaisant

La plupart des secteurs d'activité et des processus sont conformes aux politiques, aux directives et aux règles du gouvernement du Canada et du CNRC en matière de planification des investissements même s'il existe des possibilités d'amélioration continue. Les lacunes cernées, prises individuellement ou collectivement, ne compromettent pas le caractère globalement satisfaisant du cadre de contrôle de gestion de la planification des investissements.

### Solide

Tous les secteurs d'activité et processus sont conformes aux lois, règles, politiques et directives du gouvernement du Canada et du CNRC en matière de planification des investissements. Aucune faiblesse importante n'a été décelée dans le cadre de contrôle global. Les principes d'amélioration continue sont appliqués.

## Annexe C : Plan d'action de gestion

Priorité des recommandations		
Élevée	Modérée	Faible
La mise en œuvre est recommandée dans un délai de six mois afin de réduire l'exposition à la forte probabilité que des événements ayant une incidence élevée puissent avoir des conséquences potentiellement négatives sur l'intégrité de la gouvernance, de la gestion du risque et des processus de contrôle du CNRC.	La mise en œuvre est recommandée d'ici un an afin de réduire l'exposition à des événements susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur l'intégrité de la gouvernance, de la gestion du risque et des processus de contrôle du CNRC.	La mise en œuvre est recommandée d'ici un an afin d'adopter des pratiques exemplaires ou d'accroître l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle du CNRC.

Recommandation	Plan d'action de gestion des mesures correctives	Date prévue de mise en œuvre et contact responsable au CNRC
1. Les SPP devraient continuer de s'efforcer d'intégrer les processus de planification des investissements, les activités de planification des programmes et le cycle de planification du CNRC et continuer d'appuyer les initiatives pour miser sur les outils et les capacités qui maximiseront l'utilisation des ressources existantes avant de prendre en considération de nouveaux investissements ou des investissements additionnels. [Priorité : <b>modérée</b> ]	Les Services aux programmes et aux projets (SPP), qui assument désormais la responsabilité de la planification des investissements, ont indiqué dans leur plan opérationnel de 2013-2014 qu'il était prioritaire pour eux de poursuivre leurs efforts d'intégration et d'harmonisation des plans d'investissement (et le synchronisme du processus budgétaire annuel) et des plans des programmes. Ce processus comprendra la mise en œuvre déjà amorcée de changements qui exigeront la présentation de documents qui étayeront clairement les prévisions de la demande ou les besoins (par programme et par client, ou en vertu des exigences d'entretien,	<u>Contact</u> : Directeur exécutif, Services aux programmes et aux projets  <u>Date</u> : 31 mars 2014

Recommandation	Plan d'action de gestion des mesures correctives	Date prévue de mise en œuvre et contact responsable au CNRC
	réglementaires, etc.), justifieront la valeur de l'investissement (en termes d'utilisation, de revenus) et analyseront les aspects économiques du projet en faisant état de ses coûts et avantages, de son cycle de vie, de la période recouvrement des coûts, etc. Ce changement sera accompli par l'intégration formelle des dossiers d'analyse des plans d'investissement aux plans opérationnels annuels des portefeuilles et programmes.	
<p>2. Les SPP devraient envisager d'établir un échéancier pour l'élaboration et la mise en œuvre de cibles de formation et de compétences pour les gestionnaires de projets. Ces cibles devraient porter sur des domaines précis comme l'établissement des coûts, l'élaboration d'hypothèses, la gestion de projets, la gestion du rendement (y compris l'utilisation d'indicateurs clés de rendement comme le RCI), les concepts de gestion financière, l'établissement des budgets et la documentation des dossiers de projets d'investissement. [Priorité : <b>modérée</b>]</p>	<p>L'établissement et la mise en œuvre de cibles de formation et de compétences pour les gestionnaires de projets sont entrepris dans le cadre d'une activité prioritaire plus large des SPP pour l'acquisition de compétences dans la gestion par programme et la gestion de projets en collaboration avec la Direction des ressources humaines. Des cibles générales de compétences à acquérir seront fixées pour tous les gestionnaires de projets et des cibles additionnelles seront établies pour les gestionnaires qui dirigent des projets d'investissement, et notamment qui élaborent des dossiers d'analyse (par exemple, analyse du RCI) et documentent des dossiers de projets d'investissement.</p>	<p><u>Contact</u> : Directeur exécutif, Services aux programmes et aux projets</p> <p><u>Date</u> : 31 mars 2015 pour une mise en œuvre intégrale</p>
<p>3. Dans le contexte de leur mandat de gérer et</p>	<p>En collaboration avec la Direction des finances,</p>	<p><u>Contact</u> : Directeur exécutif, Services aux</p>

Recommandation	Plan d'action de gestion des mesures correctives	Date prévue de mise en œuvre et contact responsable au CNRC
<p>de superviser le plan d'investissement de l'organisation, les SPP devraient envisager la mise en œuvre d'un cadre global de surveillance pour mesurer le rendement global du plan d'investissement et le rendement organisationnel du CNRC dans l'affectation et la réaffectation de ses ressources. Ce cadre devrait intégrer tous les éléments de planification des investissements gérés au niveau des chefs de division et des SPP, y compris les services acquis, et devrait comprendre des indicateurs de rendement quantitatifs de nature à garantir une amélioration continue. [Priorité : <b>modérée</b>]</p>	<p>les SPP ont déjà produit un document faisant état des rôles et des responsabilités en matière financière afin d'assurer la surveillance financière des projets d'investissement. Ce document sera officiellement révisé, on y mettra la dernière main et il sera ensuite signé par les deux parties. De plus, un nouveau modèle de rapport d'étape sur les projets d'investissement a été créé (prêt à être mis en œuvre au premier trimestre de 2013-2014) afin d'être utilisé par les employés des SPP, les gestionnaires de projets et les contrôleurs, et qui permettra de mieux circonscrire les différents rôles et responsabilités sur le plan de la communication de l'information. La mise en place d'indicateurs quantitatifs visant à assurer une amélioration continue a été désignée comme une activité prioritaire dans le Plan opérationnel 2013-2014 des SPP. Ces indicateurs et seront complétés par les exigences de rendement du Conseil du Trésor (CT) actuellement en cours d'élaboration dans le cadre d'une présentation au CT pour le renouvellement du plan d'investissement du CNRC.</p> <p>Les SPP élaboreront également, en consultation avec les chefs de division (les vice-présidents), une proposition pour un exercice annuel de surveillance des projets de moins de 250 000 \$.</p>	<p>programmes et aux projets</p> <p><u>Date</u> : 31 mars 2014</p>