

Au service du  
**GOUVERNEMENT,**  
au service des  
**CANADIENS.**

# Rapport Final

## Examen des processus de gouvernance régionale pour la gestion des investissements

Bureau de la vérification et de l'évaluation  
Direction de la vérification des approvisionnements  
Le 11 octobre 2016



Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Public Works and  
Government Services  
Canada

Canada

# Contexte

- Au gouvernement du Canada, la planification et la gestion des investissements reposent principalement sur deux politiques du Conseil du Trésor (CT) : la Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis et la Politique sur la gestion des projets.
- Au sein de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les investissements peuvent être divisés en deux catégories : ceux liés à des projets et ceux liés à des services acquis.
- **Projets** : activités assorties d'un calendrier, de coûts et de paramètres de rendement donnés.
  - L'approbation des projets de TPSGC est régie par la Politique sur la gestion des projets mentionnée précédemment. Le pouvoir délégué d'approbation d'un projet repose sur une évaluation de sa complexité.
- **Services acquis** : fonctionnement et entretien continus.
  - L'approbation des services acquis à l'interne est basée sur la valeur monétaire du service acquis et les pouvoirs délégués établis au sein de TPSGC.

## Contexte (suite)

- TPSGC a élaboré le Plan d'investissement intégré (PII) afin de répondre aux exigences de la politique du CT sur la planification des investissements. Le PII vise à lier les investissements aux priorités sur lesquelles reposent les résultats stratégiques de TPSGC et à fournir des précisions au sujet de ses investissements importants.
- Le PII 2015-2020 prévoit 15,3 milliards de dollars en investissements au cours des cinq prochaines années, ce qui est conforme aux budgets disponibles du Ministère. De ce montant, 13,1 milliards sont prévus pour les services acquis, et 2,2 milliards seront alloués aux projets approuvés.
- Dans le PII, les dépenses liées aux projets et aux services acquis sont attribuées par programme. Le PII classe également les projets par direction générale et par région (y compris le Secteur de la capitale nationale [SCN] et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques). Les investissements prévus liés aux services acquis sont toutefois recensés uniquement en fonction des directions générales, et non en fonction des régions.
- Seuls les projets qui ont un coût supérieur à un million de dollars sont classés comme étant des projets dans le PII. Les projets dont la valeur est inférieure à un million de dollars ne figurent pas dans le PII et sont approuvés selon les délégations de pouvoirs standard. Le reste du PII est composé de services acquis.
- Le cadre de gouvernance et de surveillance appliqué dépend du type d'investissement (i.e. investissement lié à un projet ou investissement lié à des services acquis).

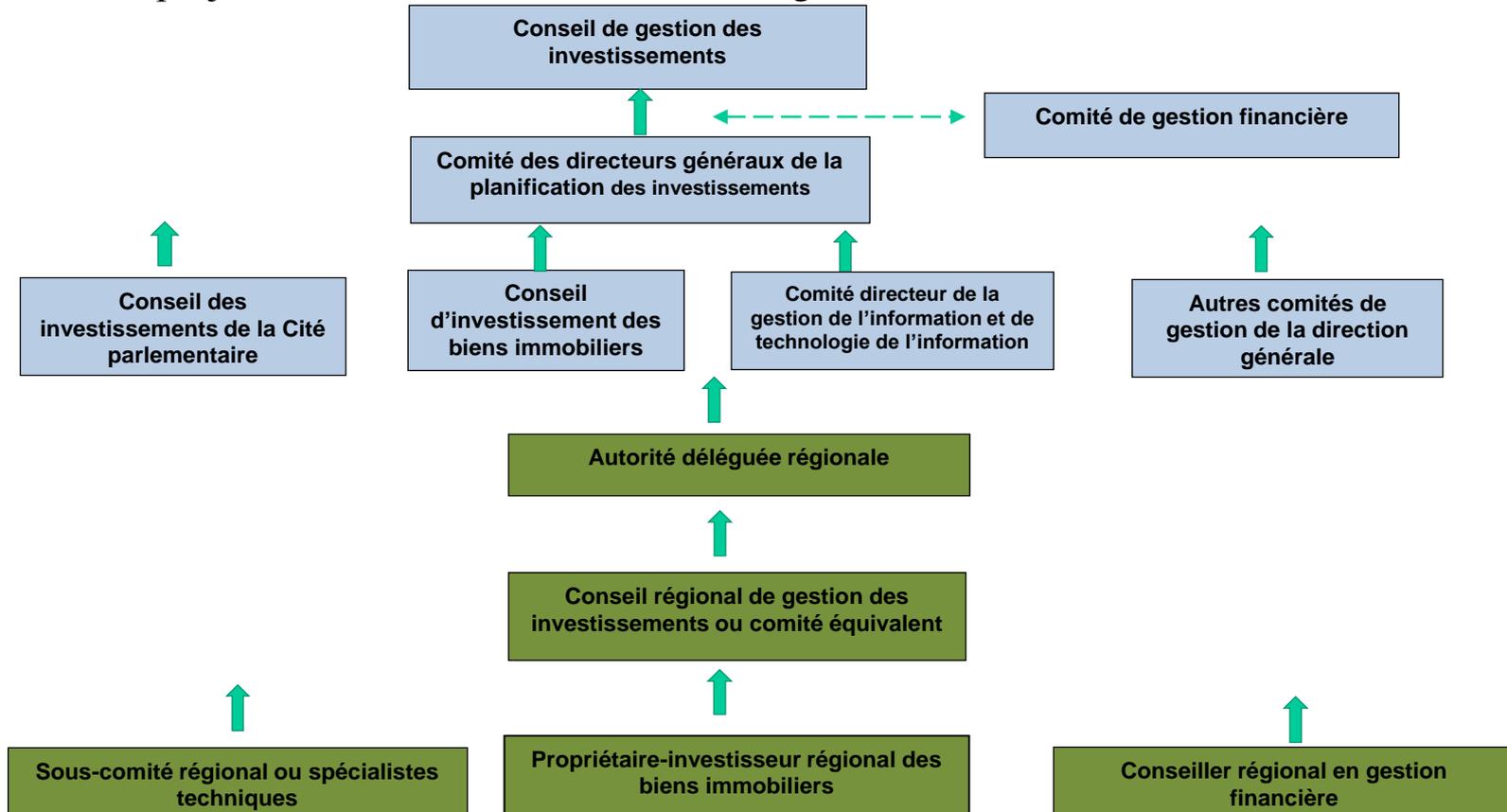
## Contexte (suite)

- La structure de gouvernance et de surveillance pour les projets est composée de comités à l'échelle de la région, du directeur général, du sous-ministre adjoint et du sous-ministre. Les projets sont examinés conformément à la structure des comités, d'abord à l'échelle régionale (le cas échéant), puis au niveau de la direction générale, et enfin par le Conseil de gestion des investissements.
- Les projets qui sont entrepris dans les régions de TPSGC sont pris en compte par les comités susmentionnés, et ils sont aussi soumis à un examen supplémentaire à l'échelon régional avant d'être transmis à l'Administration centrale. Consultez les pièces 1 et 2 dans les pages suivantes pour plus de détails.
- Ce processus est suivi pour les projets régionaux par toutes les régions de TPSGC, y compris le SCN et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques.



# Contexte (suite)

Pièce 1-projets d'investissement : Structure de gouvernance et de surveillance



# Contexte (suite)

## Pièce 2 - Rôles et responsabilités des comités de gouvernance des projets d'investissement

| Comité   | Rôles et responsabilités  |
|--|---|
| Conseil de gestion des investissements   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assure la surveillance à l'échelle du Ministère</li> <li>Veille à ce que les investissements appuient les priorités</li> <li>Assure la surveillance des risques et du rendement des investissements</li> <li>Appuie le sous-ministre pour informer le ministre au sujet des questions délicates liées au PII</li> <li>Approuve l'ajout au PII des projets à haut risque</li> </ul> |
| Comité de gestion financière   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Examine les dépenses totales liées aux projets et aux services acquis pour garantir la viabilité des investissements recommandés et l'exhaustivité du PII</li> </ul>   |
| Comité des directeurs généraux de la planification des investissements   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veille à ce que la planification des investissements soit intégrée et uniformisée dans l'ensemble du Ministère</li> <li>Met en œuvre des améliorations continues aux processus du PII</li> <li>Examine les projets recommandés par le comité d'établissement des priorités à l'échelle de la direction générale ou des programmes</li> </ul>                                       |
| Comité d'établissement des priorités à l'échelle de la direction générale ou des programmes : Conseil d'investissement des biens immobiliers, Conseil des investissements de la Cité parlementaire, Comité directeur de la GI-TI de SPAC | <ul style="list-style-type: none"> <li>Approuve l'ajout au PII des projets à faible risque</li> <li>Examine les projets d'investissement à haut risque et présente des recommandations</li> </ul>   |



# Contexte (suite)

## Pièce 2 - Rôles et responsabilités des comités de gouvernance des projets d'investissement (Suite)

| Comité   | Rôles et responsabilités   |
|--|--|
| Autorité déléguée régionale                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Approuve (de manière conditionnelle) les projets, à la suite de leur recommandation, aux fins d'approbation par le Conseil régional de gestion des investissements</li></ul>   |
| Conseil régional de gestion des investissements          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Examine les projets régionaux et recommande leur approbation, permettant ainsi de les présenter au Conseil d'investissement des biens immobiliers, aux fins d'examen</li></ul>   |
| Sous-comité régional ou spécialistes techniques          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Examine les détails techniques du projet avant son examen par le Conseil régional de gestion des investissements</li><li>• Fournit une orientation stratégique et fonctionnelle aux chefs de projet responsables des approbations de projet</li><li>• Veille à la réalisation de l'analyse des options</li></ul> |
| Conseiller régional en gestion financière                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mène le contrôle préalable des éléments financiers du projet proposé</li><li>• Achève un document d'attestation lié à l'élément financier du projet signé par le directeur régional, Finances</li></ul>  |
| Propriétaire-investisseur régional des biens immobiliers | <ul style="list-style-type: none"><li>• Examine les détails du projet, avant sa présentation au conseiller régional en gestion financière et aux comités régionaux, aux fins d'examen</li></ul>  |



## Contexte (suite)

- Le processus de gouvernance des projets régionaux a évolué depuis le lancement du PII. Au cours de la période couverte par notre examen, les projets régionaux du PII étaient envoyés à la Gestion du portefeuille national de la DGBI pour l'exécution de la portion du processus du PII exécuté par l'Administration centrale (AC). Cette façon de procéder a changé, et les régions envoient désormais leurs projets du PII au Bureau de la Gestion des investissements de la Direction générale des finances et de l'administration pour que l'AC les évalue.
- Le tableau suivant résume les exigences d'approbation pour les projets régionaux du PII.

| Complexité | Coût     | Niveau d'approbation   |
|------------|----------|--|
| 1/ 2       | < \$20 M | Directeur général régional                                       |
| 1/ 2       | > \$20 M | Sous-ministre adjoint , Direction générale des biens immobiliers |
| 3          | S/O      | Sous-ministre  |
| 4          | S/O      | Conseil du Trésor  |

## Contexte (suite)

- Les services acquis figurant dans le PII sont de futurs services qui seront acquis grâce à l'un des trois mécanismes d'acquisition de services de TPSGC : (1) les contrats dans les limites de la délégation de pouvoirs de TPSGC; (2) les contrats dépassant les limites de la délégation de pouvoirs de TPSGC; ou (3) la location de biens immobiliers. Chacun de ces mécanismes ont leur propres mécanismes de surveillance, visant notamment à évaluer le niveau de risque de l'approvisionnement, à appliquer différents degrés de surveillance de la gestion en fonction du niveau de risque, et à appliquer le processus de délégation de pouvoir en fonction de la valeur monétaire de l'approvisionnement, pour assurer le contrôle des approbations.
- À l'heure actuelle, TPSGC élabore un cadre de surveillance des services acquis visant à intégrer le recensement des approvisionnements à risque élevé découlant de chacun de ces mécanismes et leur communication aux comités de gouvernance du PII.
- On nous a indiqué que contrairement aux projets, les régions ne participent pas au processus du PII des services acquis. Les dépenses prévues liées aux services acquis ne font pas l'objet d'un suivi ou d'un budget distinct dans le cadre du PII; elles sont plutôt regroupées au sein des dépenses générales à l'échelle des directions générales de TPSGC.

# Définition de la fonction de vérification et d'examen interne

- Vérification
  - Une vérification fournit un niveau d'assurance raisonnable en concevant des procédures, de sorte que le risque de tirer une conclusion inappropriée selon la procédure de vérification utilisée passe à un niveau faible.
  - Ces procédures comprennent l'inspection, l'observation, la demande de renseignements, la confirmation, le recalcul, la réexécution et l'analyse.
- Examen
  - Un examen fournit un niveau d'assurance modéré, en concevant des procédures, de sorte que le risque de tirer une conclusion inappropriée selon la procédure de vérification utilisée passe à un niveau modéré.
  - Ces procédures se limitent normalement à la demande de renseignements, à l'analyse et à la discussion.
  - Le risque est réduit à un niveau modéré lorsque les éléments probants réunis nous permettent de conclure que le sujet est plausible dans les circonstances.

## Objectif et portée de l'examen

**Objectif :** Déterminer si les processus régionaux de gouvernance et de contrôle sont suffisants, appropriés et appliqués uniformément de manière à assurer une gestion efficace des investissements.

**Portée :** L'examen porte sur les investissements provenant des régions, du SCN et du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques qui figuraient dans le PII 2015-2016 à 2019-2020.

Étant donné que seuls les projets figurant dans le PII sont dotés d'un processus de gouvernance précis, l'examen a porté sur les processus de gouvernance et de contrôle des projets régionaux. Puisque les régions ne participent pas au volet du PII lié aux services acquis et comme les approvisionnements régionaux sont soumis au processus standard de délégation de pouvoir, les services acquis ont été exclus de la portée du présent examen.

# Critères d'examen

Les critères d'examen proviennent des résultats de l'évaluation des risques. Les domaines dont les risques sont de niveau modéré ou supérieur ont été pris en compte dans cet examen. Les critères ont été élaborés sur la base des directives du Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Politique du Système national de gestion de projet, de la Politique de gestion intégrée des risques, de la Politique de planification des investissements et du manuel de procédures du PII. Nous nous attendions à ce que les éléments suivants soient en place et appropriés :

1. **Processus de gouvernance**
2. **Processus de contrôle**



## Critères d'examen (suite)

**Processus de gouvernance :** Des organismes de surveillance sont établis et fournissent une orientation stratégique et une surveillance efficaces des projets du PII à l'échelle régionale.

- Des organismes de surveillance sont établis pour assurer l'efficacité de la gestion des investissements régionaux.
- Les organismes de surveillance fournissent une orientation stratégique et une surveillance des investissements régionaux.
- Les rôles, les responsabilités et les obligations des comités de surveillance liés aux investissements régionaux sont suffisants et ont été définis, documentés et remplis.
- Des mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports officiels sont en place pour fournir aux comités de surveillance des renseignements opportuns qui leur permettent de surveiller l'état d'avancement des investissements régionaux et la conformité aux politiques et aux procédures.

## Critères d'examen (suite)

**Processus de contrôle :** Les régions suivent un processus suffisant, approprié et documenté pour les projets du PII, et le processus est appliqué de façon cohérente.

- Un processus suffisant, approprié et documenté est en place et suivi pour les investissements régionaux.
- Les processus régionaux concernant les projets du PII sont appliqués de façon uniforme aux investissements du PII au sein des régions.

## Méthode d'examen

- L'examen a porté sur la période d'Avril 2015 à Mars 2016. Les changements qui ont été apportés au processus de gouvernance à la suite de la période examinée ont été également discuté avec les Régions.
- Des entrevues ont été réalisées avec les fonctionnaires clés qui sont responsables du processus PII de chaque région, y compris le SCN et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques. La documentation relative au processus PII a été examinée, y compris mais sans s'y limiter, les schémas de processus du PII régionaux, les mandat des Conseil régional de gestion des investissements (CRGI), les procès-verbaux et les rapports de décisions pour toutes les réunions des CRGI dans chaque région, y compris le SCN et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques pour l'année 2015/16, le PII, les rapports d'analyse des investissements et la preuve d'examen technique
- Nous avons choisi au hasard un projet de chaque région, y compris le SCN et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, qui était inclus dans le PII en 2015/16. L'équipe d'examen a effectué une révision structurée de chaque projet afin de déterminer si chacune des étapes identifiées dans le processus de gouvernance régionale avait été réalisée.
- A l'aide de questionnaires, des sondages ont été réalisé avec des individus de chaque région, y compris le SCN et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, et les réponses ont été analysées et des informations supplémentaires recueillies au besoin.

# Processus régionaux de gouvernance et de contrôle

## Résultats globaux

| Critères de vérification  | Région    |       |         |            |     |        |            |
|---|-----------|-------|---------|------------|-----|--------|------------|
|   | Pacifique | Ouest | Ontario | Ingénierie | SCN | Québec | Atlantique |
| <b>Processus de gouvernance</b>   |           |       |         |            |     |        |            |
| 1) Des organismes de surveillance sont établis pour assurer l'efficacité de la gestion des investissements régionaux.   | √         | √     | √       | √          | √   | √      | √          |
| 2) Des organismes de surveillance sont établis pour fournir une orientation stratégique et une surveillance des investissements régionaux.  | √         | √     | √       | √          | √   | √      | √          |
| 3) Les rôles, les responsabilités et les obligations des comités de surveillance liés aux investissements régionaux sont suffisants et ont été définis, documentés et remplis.  | √         | √     | √       | √          | √   | √      | √          |
| 4) Des mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports officiels sont en place pour fournir aux comités de surveillance des renseignements opportuns qui leur permettent de surveiller l'état d'avancement des investissements régionaux et la conformité aux politiques et aux procédures. | √         | √     | √       | √          | √   | √      | √          |
| <b>Processus de contrôle</b>  |           |       |         |            |     |        |            |
| 1) Un processus suffisant, approprié et documenté est en place et suivi pour les investissements régionaux.   | √         | √     | √       | √          | √   | √      | √          |
| 2) Les processus régionaux concernant les projets du PII sont appliqués de façon uniforme aux investissements du PII au sein des régions.   | √         | √     | √       | √          | √   | √      | √          |

√ : Critère respecté

# Processus de gouvernance



# Gouvernance

## **1) Des organismes de surveillance ont été établis. Ils comprenaient une représentation adéquate pour surveiller les investissements régionaux.**

- Nous avons constaté que toutes les régions, y compris le SCN et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, disposent d'un CRGI ou d'un comité équivalent.
- Chaque comité a un mandat clairement défini et documenté qui précise ses objectifs, La composition, les rôles et les responsabilités de ses membres, et la fréquence des réunions.
- Les comités sont composés d'experts de divers domaines occupant un poste de direction, notamment au sein de la Direction générale des finances et de l'administration et du Service à la clientèle. D'autres experts peuvent assister aux réunions à titre d'invités, s'il y a lieu.
- On nous a expliqué que les membres possèdent collectivement les connaissances et l'expertise requises pour prendre des décisions éclairées.

# Gouvernance

## 2) Les organismes de surveillance ont fourni une orientation stratégique quant aux investissements régionaux.

- Nous avons appris que les organismes de surveillance se réunissaient régulièrement et qu'ils offraient une orientation stratégique quant aux investissements régionaux (p. ex. discussions sur les projets, examen des documents associés aux projets et des risques).
- Nous avons constaté que le rapport d'analyse des investissements (RAI), qui est un document clé contenant des renseignements tels que les coûts, les risques et d'autres détails similaires associés au projet, avait été remis aux CRGI. Le RAI indiquait en quoi le projet cadrerait avec des plans stratégiques tels que le Plan de gestion des biens immobiliers, le Plan de gestion des immeubles et la Stratégie d'investissement locale.
- Les procès-verbaux passés en revue indiquaient que les membres avaient discuté de la façon dont les investissements respectaient les diverses stratégies de la Direction générale des biens immobiliers et de TPSGC, comme l'initiative Milieu de travail 2.0 et la Stratégie d'investissement nationale.

# Gouvernance

## 3) Les organismes de surveillance ont demandé et obtenu des données suffisantes, complètes, opportunes et précises quant aux projets.

- Des renseignements tels que ceux compris dans le RAI, lequel recensait des renseignements clés tels que les détails techniques ou financiers associés au projet, les risques et l'harmonisation du projet avec les plans stratégiques, ont été soumis au CRGI qui les a examinés.
- Afin de veiller à ce que les renseignements soient exacts et complets, ils ont été distribués et examinés par les experts en la matière en prévision de leur présentation au CRGI.
- Toutes les régions, y compris le Secteur de la capitale nationale et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, ont fourni la preuve d'un examen technique effectué avant l'examen par le CRGI.
- On a remarqué des différences d'une région à l'autre en ce qui concerne la forme de cet examen : certaines régions avaient mis en place un sous-comité défini doté d'un cadre de référence approuvé, tandis que d'autres disposaient de groupes de travail informels ou confiaient les examens à quelques experts en la matière précis.
- Nous avons remarqué que les régions devaient obligatoirement confier la délégation de pouvoirs à un CRGI, mais que les sous-comités étaient facultatifs.

# Gouvernance

## **3) Les organismes de surveillance ont demandé et obtenu des données suffisantes, complètes, opportunes et précises quant aux projets. (suite)**

- Les réponses des présidents des CRGI ont indiqué que les renseignements fournis étaient détaillés, suffisants, complets, opportuns et exacts, permettant la prise de décisions éclairées quant aux projets.
- Nous avons également appris que, s'il y avait lieu, les experts en la matière participaient aux rencontres des CRGI afin de fournir un soutien additionnel au comité.
- Durant notre examen d'un certain nombre de procès-verbaux de rencontres des CRGI de chaque région, y compris du Secteur de la capitale nationale et du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, nous avons remarqué que différentes personnes avaient été invitées à participer aux rencontres afin de fournir un soutien additionnel.

# Gouvernance

**4) Les rôles et les responsabilités des comités de surveillance ont été définis et consignés par écrit; toutefois, une mise à jour est en cours dans certains cas afin de tenir compte des changements récents apportés aux processus de gouvernance.**

- Le cadre de référence de tous les CRGI ou de leurs conseils équivalents expose en détail la raison d'être, l'autorité, la composition ainsi que les rôles et les responsabilités du comité.
- Six des sept CRGI ont consigné la fréquence de leurs réunions à même leur cadre de référence, et chacun des CRGI a tenu des réunions conformément à la fréquence consignée par écrit. La Région du Pacifique a indiqué qu'elle était en train de mettre son cadre de référence à jour afin qu'il tienne compte des changements apportés à la fréquence des réunions.
- Certains changements ont été apportés à la délégation des pouvoirs pour l'inclusion des projets au PII :
  - Les régions peuvent maintenant approuver des projets ainsi que l'inclusion des projets au PII, lorsque cette approbation est dans les limites des pouvoirs qui leur sont délégués
  - Il existe de surcroît une nouvelle exigence voulant que les CRGI surveillent les projets après leur l'approbation

# Gouvernance

## 5) Les rôles et responsabilités des membres du comité ont été respectés.

- Nous avons obtenu la preuve que les membres des CRGI ont reçu des renseignements pertinents sur le projet et qu'ils ont mené un examen rigoureux des éléments associés aux projets.
- Des procès-verbaux et des rapports de décision provenant des réunions des CRGI ont révélé que les projets du PII étaient passés en revue et que les renseignements touchant les projets faisaient l'objet de discussions et d'analyses. Les procès-verbaux signalaient également les cas où le comité avait besoin de renseignements supplémentaires, et la résolution des préoccupations avant l'approbation d'un projet.
- Le taux de participation aux réunions des régions du Pacifique, de l'Ouest et de l'Atlantique, du Secteur de la capitale nationale et du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques était très élevé.
- Nous n'avons pas pu déterminer le taux de participation aux réunions du CRGI des régions de l'Ontario et du Québec, puisque les procès-verbaux n'indiquaient pas clairement si des membres étaient absents ou si des personnes avaient été désignées pour remplacer un membre absent.
- Les deux régions ont affirmé qu'elles travaillaient actuellement à l'amélioration de leurs procès-verbaux afin d'y inclure les présences.
- À la suite de notre phase d'examen, la région de l'Ontario a fourni un procès-verbal d'une réunion du CRGI indiquant clairement que chaque membre votant était présent.

# Gouvernance

## 6) Les activités de surveillance et d'établissement de rapports pour les projets régionaux d'investissement ont eu lieu.

- Le RAI ainsi que d'autres renseignements clés associés au projet ont été fournis au comité de surveillance en vue de l'approbation du projet. Les renseignements compris dans le RAI comprenaient une évaluation des risques et des détails portant sur la façon dont l'équipe de gestion de projets s'y prendrait pour atténuer et gérer les risques.
- Les régions nous ont appris que le CRGI tenait un rôle clé dans le processus d'approbation de projets et dans le processus d'inclusion au PII, mais qu'une fois les projets ajoutés au PII, les activités de surveillance et d'établissement de rapports ne faisaient plus vraiment partie des tâches des CRGI (au moment de l'examen). La surveillance des projets était effectuée de diverses autres façons au niveau régional, par exemple au moyen de comités séparés responsables entre autres d'exercer une surveillance pour les projets qui présentaient des difficultés.
- On nous a informés que les CRGI s'étaient vus ajouter un nouveau rôle exigeant d'eux qu'ils surveillent le rendement des projets approuvés en examinant les mises à jour de ces derniers au moyen des rapports sur les délais, le budget et la portée. Les cadres de référence des CRGI ont récemment été mis à jour pour tenir compte de cette nouvelle exigence en ce qui a trait à leurs rôles et responsabilités.

# Processus de contrôle



## Processus de contrôle

### **1) Des politiques, des directives, des lignes directrices et des procédures étaient en place et la cohésion des politiques, des directives, des lignes directrices et des procédures relatives aux investissements était évaluée de façon périodique.**

- La Région du Pacifique, le portefeuille du Secteur de la capitale nationale, la Région de l'Ouest et la Région de l'Ontario possédaient des schémas de processus détaillés exposant les processus d'approbation régionaux pour les documents des projets du PII. Les autres régions avaient des lignes directrices, mais n'ont pas documenté le processus au moyen de schémas.
- Toutes les régions ont décrit le processus de gouvernance du PII avec constance et précision, y compris les étapes se déroulant au niveau régional, et ont fourni la preuve que les projets respectaient chacune des étapes de ce processus.
- Sur le plan de la gestion de projet, nous avons constaté que les gestionnaires de projet et les chefs de projet possédaient une compréhension approfondie du Système national de gestion de projet (SNGP) et du processus d'approbation de projet; toutefois, le niveau de connaissance concernant le processus d'approbation du PII était inégal, tout comme la formation sur ce processus.
- On nous a expliqué que le représentant régional du propriétaire-investisseur était responsable du processus du PII, tandis que les gestionnaires de projet et les chefs de projet étaient responsables de la réalisation du projet et de la préparation des documents du SNGP qui servent à élaborer le PII, et qu'ils devaient fournir des renseignements pour les rapports sur les délais, le budget et la portée. Cela a atténué le risque que le processus du PII ne soit pas respecté au niveau de la gestion de projets.

# Processus de contrôle

**1) Des politiques, des directives, des lignes directrices et des procédures étaient en place et la cohésion des politiques, des directives, des lignes directrices et des procédures relatives aux investissements était évaluée de façon périodique. (suite)**

- On nous a appris qu'à l'échelle régionale, les processus du PII étaient en cours de mise à jour durant la période de notre examen afin de tenir compte de l'exigence voulant que les CRGI examinent les rapports sur l'état d'avancement de leurs projets régionaux liés au PII.



## Processus de contrôle

**2) Les investissements (projets) ont respecté le processus du PII, et des mesures de contrôle étaient en place afin de veiller à ce que les processus soient appliqués de manière cohérente à tous les projets du PII.**

- Afin de déterminer si les projets régionaux respectaient le processus et de identifier les contrôles à l'intérieur du processus, nous avons mené un sondage auprès des membres du CRGI et des sous-comités.
- Pour vérifier quels contrôles existaient dans le processus, nous avons interrogé des personnes-ressources clés des régions, du Secteur de la capitale nationale, du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et de la gestion du portefeuille national au sein de la DGBI.
- Nous avons effectué une révision structurée du processus en utilisant à titre d'échantillon un projet dans chacune des régions de même que dans le Secteur de la capitale nationale et dans le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques.
- Nous avons identifié les contrôles suivants :
  - Le CRGI a examiné la documentation pertinente, y compris le plan préliminaire de projet, les RAI, les plans de gestion des biens immobiliers, les stratégies communautaires d'optimisation des actifs, les propositions d'investissement en matière de biens immobiliers, et les documents associés au SNGP.
  - Les représentants de la Direction générale des finances et de l'administration ont examiné les documents relatifs à l'analyse financière.

# Processus de contrôle

## 2) Les investissements (projets) ont respecté le processus du PII, et des mesures de contrôle étaient en place afin de veiller à ce que les processus soient appliqués de manière cohérente à tous les projets du PII. (suite)

- En plus des examens et des approbations à l'échelle régionale, un examen additionnel a été effectué à l'administration centrale pour confirmer que les approbations appropriées étaient en place et que les documents avaient été dûment remplis.
- Les conclusions de notre examen des projets ont indiqué que tous les projets avaient respecté les processus définis de la manière prévue.
- Nous avons constaté que les projets du Québec et de l'Ontario ne possédaient aucune liste de vérification remplie par le dirigeant principal des finances. Cependant, on nous a expliqué que cela n'était pas exigé pendant la période durant laquelle ces projets avaient été approuvés à l'échelle régionale.
- Dans le cadre des nouveaux projets du PII, il est désormais exigé que cet examen soit effectué par un représentant régional des finances et que le formulaire soit signé par un directeur régional des Services financiers de la Direction générale des finances et de l'administration.

## Évolution continue des processus de gouvernance

- Au cours de l'examen, les processus de gouvernance régionaux ont continué d'évoluer. Ces changements ont des répercussions sur le processus des projets du PII après l'examen effectué par le CRGI, et comprennent ce qui suit :
  - Après la réalisation des processus de gouvernance régionaux, les renseignements touchant les projets sont fournis au bureau de la gestion des investissements de la Direction générale des finances et de l'administration, afin de poursuivre la partie du PII effectuée par l'administration centrale
  - Auparavant, les renseignements touchant les projets étaient fournis au secteur de la Gestion du portefeuille national de la DGBI aux fins d'examen par le comité de gouvernance du PII de la Direction générale en vue d'une décision quant à l'inclusion du projet dans le PII. L'information sur le projet était fournie à la Direction générale des finances et de l'administration pour l'examen de la documentation du projet et poursuivre la portion de l'administration centrale relative au Plan d'investissement intégré. Les régions pouvaient approuver des projets dans les limites de leur pouvoir d'approbation. Cette approbation était toutefois assujettie à l'approbation de leur ajout au PII par la Direction générale des biens immobiliers, sans laquelle le travail dans le cadre de ces projets ne pouvait continuer
  - Les régions peuvent désormais approuver l'ajout de projets au PII dans les limites de leur pouvoir d'approbation. Nous avons appris que le processus avait été simplifié afin de réduire les délais pour les projets régionaux en éliminant la duplication du travail

## Évolution continue des processus de gouvernance (suite)

- Puisque ces processus étaient en cours de modification et de mise en œuvre pendant la tenue de notre examen, nous n'avons pas évalué les projets affectés par le processus modifié. À la fin de la phase d'examen de cette mission, peu de régions comptaient un nouveau projet soumis au nouveau processus, et les changements identifiés n'ont pas eu de répercussions sur le processus de gouvernance précédant la présentation des projets au CRGI.



## Conclusion

- Chaque région, y compris le Secteur de la capitale nationale et le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, possédait des processus de gouvernance et de contrôles suffisants et appropriés pour les investissements du PII. Ces processus étaient appliqués de façon uniforme afin d'assurer une gestion efficace des investissements.
- Depuis la fin de la période couverte par notre examen, les rôles et responsabilités des CRGI ont été mises à jour afin d'inclure la surveillance du rendement des projets du PII après leur approbation. Cette surveillance était auparavant effectuée par le biais d'autres canaux à l'échelle régionale, de même qu'au niveau de l'administration centrale.

## Réponse de la direction :

La direction a eu l'opportunité d'examiner le rapport final de l'Examen des processus de gouvernance régionale pour la gestion des investissements et accepte les conclusions qui y sont formulées.