

Vérification par un tiers de la
Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance
contre les accidents du travail
pour le compte de
la Division de vérification interne du Secrétariat du Conseil de
gestion au service du ministre du Travail



Le 28 mai 2004

Table des matières

1. Résumé	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs et portée du projet	1
1.2.1 Objectifs	1
1.2.2 Portée	2
1.2.3 Limitation de la portée de la vérification	2
1.3 Conclusion générale	2
1.4 Résumé des observations, des recommandations et des conclusions	6
1.4.1 Services généraux et administratifs	6
1.4.2 Placements	20
1.4.3 Gestion des projets et des programmes d'entreprise	23
1.4.4 Division des services de l'information	28
1.4.5 Méthodes modernes de contrôle	30
1.5 Reconnaissance	31
2. Introduction	32
2.1 Contexte du projet	32
2.2 Objectifs et portée du projet	32
2.2.1 Objectifs	32
2.2.2 Portée	33
2.2.3 Limitation de la portée de la vérification	33
2.2.4 Conformité à la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques	33
2.3 Déroulement du projet	34

3. À propos de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail	35
4. Résumé des risques d'entreprise	38
5. Conclusions — Services généraux et administration	39
5.1 Introduction	39
5.2 Portée et démarche	39
5.3 Conclusion — Services généraux et administratifs	41
5.4 Conclusions, observations et recommandations détaillées	44
5.4.1 Surveillance du processus budgétaire et des résultats financiers d'exploitation	45
5.4.2 Aperçu des vérifications de l'optimisation des ressources	62
5.4.3 Approvisionnement de la CSPAAT	69
5.4.4 Dépenses des membres du conseil d'administration et des cadres	76
5.4.5 Subventions	81
5.4.6 Examen de la planification et de la gestion des installations	83
5.4.7 Examen de la direction de CSPAAT	86
6. Constatation — Placements	88
6.1 Introduction	88
6.2 Portée et démarche	90
6.3 Conclusion	91
6.4 Conclusions, observations et recommandations détaillées	92
6.4.1 Mandat de gouvernance et surveillance de la direction et des conseillers	92
6.4.2 Définition des politiques et des objectifs de placement	98
6.4.3 Surveillance des opérations et des soldes des placements et rapports connexes	102

6.4.4	Détermination des besoins en espèces des portefeuilles et rapports connexes.....	103
6.4.5	Évaluation du rendement par rapport aux objectifs.....	103
6.4.6	Provisionnement à long terme.....	104
6.4.7	Conformité à la politique de placement.....	104
6.4.8	Mécanismes de contrôle des processus de placement.....	104
7.	Conclusions — gestion des projets et des programmes d'entreprise.....	106
7.1	Introduction.....	106
7.2	Portée et démarche.....	109
7.3	Conclusion.....	109
7.4	Conclusions, observations et recommandations détaillées.....	111
7.4.1	Programme d'entreprise et gestion de projet de 1999 à 2002.....	111
7.4.2	Pratiques actuelles de gestion de programmes et projets.....	136
8.	Efficacité et efficience de la division des services de l'information.....	144
8.1	Introduction.....	144
8.2	Portée et approche.....	146
8.3	Conclusion.....	146
8.4	Constatations, observations et recommandations détaillées.....	148
8.4.1	Pratiques actuelles en matière de planification et d'organisation.....	149
8.4.2	Pratiques actuelles en matière d'acquisition et de mise en œuvre.....	158
8.4.3	Pratiques actuelles en matière d'exécution et de soutien.....	159
9.	Fonction de contrôle moderne.....	168
9.1	Introduction.....	168
9.2	Portée et démarche.....	168
9.3	Résumé des observations et des recommandations.....	168
9.4	Conclusion.....	174

1. Résumé

1.1 Contexte

Grant Thornton LLP fut sélectionné, à la suite d'un appel d'offres officiel, pour effectuer une vérification impartiale de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) pour le compte de la Division de la vérification interne du Secrétariat du Conseil de gestion au service du ministère du Travail. La vérification a débuté le 15 mars 2004.

La CSPAAT est un organisme fiduciaire autonome supervisé par le ministre du Travail. Elle encadre le système d'éducation et de formation en matière de sécurité au travail en Ontario, verse des prestations d'invalidité, surveille la qualité des soins de santé et aide les travailleurs à retourner au travail rapidement en toute sécurité.

Ce rapport décrit les résultats de la vérification de la CSPAAT par Grant Thornton par rapport à la portée et aux objectifs de la vérification décrits dans la prochaine section.

1.2 Objectifs et portée du projet

1.2.1 Objectifs

Cette mission avait pour objet et objectif principal d'effectuer une vérification externe par un tiers de la CSPAAT. Plus particulièrement, la vérification :

- a évalué l'efficacité et l'efficacités des services généraux et administratifs de la CSPAAT;
- a évalué l'efficacité de la gouvernance et des contrôles de surveillance mis en place au sein de la CSPAAT afin de s'assurer que les pratiques de placement concordent avec les objectifs et le mandat de l'organisme;
- a évalué l'efficacité, l'efficacité et la gestion générale des services d'information et de technologie de l'information au sein de la CSPAAT;
- à la suite de notre vérification, a fait état de nos observations à l'égard de l'efficacité générale des méthodes modernes de contrôle au sein de la CSPAAT.

1.2.2 Portée

La portée de la vérification est décrite dans chacune des sections du rapport sous chacun des objectifs de la vérification. Notre vérification consiste en un examen qui fait appel à des processus définis pour étudier l'environnement actuel de la CSPAAT de même que le respect des objectifs établis, des politiques et des méthodes à l'égard du contenu du cadre de référence.

1.2.3 Limitation de la portée de la vérification

Compte tenu des contraintes de temps et de ce qui a été convenu relativement à la portée de notre vérification, l'examen de Grant Thornton n'a pas été conçu pour s'assurer de la pertinence des buts, des objectifs et des plans que la CSPAAT a établis. Pas plus qu'il ne l'a été pour donner des garanties en ce qui concerne les déclarations de la CSPAAT quant à savoir si le niveau de rendement atteint est satisfaisant. La portée de la vérification ne comprenait aucun examen des programmes et des processus dans les domaines de l'exploitation, de la prévention, de la santé et sécurité et des services de réglementation ni de l'efficacité et de l'efficience de ceux-ci, mais s'est appuyée sur des rapports et des évaluations déjà réalisés. De plus, la vérification ne s'est pas penchée sur les partenaires de la CSPAAT au sein du système des soins de santé ou les activités à l'extérieur des domaines fonctionnels de l'administration centrale.

Les lecteurs sont avertis que Grant Thornton n'a procédé à aucun examen d'assurance des rapports, des évaluations ou des études que la CSPAAT lui a fournis aux fins de cette vérification.

1.3 Conclusion générale

Dans le cadre de notre vérification, nous avons établi la nécessité d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la CSPAAT en ce qui concerne les processus relatifs à l'administration, aux investissements, aux projets de l'organisme et à la technologie de l'information. Des améliorations sont nécessaires sur le plan de la définition des processus et de la rigueur avec laquelle ils sont mis en œuvre ainsi que sur celui du contrôle de ces processus pour s'assurer qu'ils répondent aux objectifs et aux critères de rendement énoncés. Dans certains domaines, les processus étaient définis et documentés, mais le niveau de conformité doit être accru afin que la CSPAAT puisse efficacement se décharger de sa responsabilité de gestion dans le cadre de l'utilisation des cotisations à des fins administratives. Bien que notre vérification se soit concentrée sur l'efficacité et l'efficience des pratiques de gestion, nous avons également découvert des

possibilités d'améliorer les contrôles internes au cours de notre travail sur le terrain.

Les contrôles des approvisionnements et des remboursements des dépenses mis en place ne préviennent pas efficacement les non-conformités et l'utilisation abusive des exceptions aux politiques. Nous avons observé des situations où les exceptions aux politiques et la dérogation aux procédures établies sont devenues la norme. La passation de marchés avec des fournisseurs exclusifs et l'achat de services sans bons de commande sont deux exemples de non-conformité aux règles. Nos méthodes de vérification ont révélé que le manque de conformité avec les politiques énoncées se manifestait à tous les niveaux de l'organisme, y compris parmi la haute direction. Le conseil d'administration et les hauts dirigeants doivent épouser le cadre de responsabilisation du secteur public ainsi qu'un modèle de contrôle moderne à tous les niveaux de l'organisme afin d'établir un environnement où la responsabilisation et la transparence sont en permanence manifestes dans les activités quotidiennes.

La taille du conseil d'administration présente des défis, car il faut s'assurer d'une composition et d'un niveau d'expertise appropriés à la fois à la table du conseil et pour siéger aux différents comités. Le cadre de référence de chacun des comités du conseil devrait être examiné afin de garantir que les politiques sont conformes aux pratiques exemplaires.

Pour arriver à stabiliser les finances de la CSPAAT, il est primordial de s'occuper du passif non capitalisé. Compte tenu du déficit des dépenses par rapport aux recettes qui augmenteront le passif non capitalisé pour la troisième année consécutive, les pressions restent fortes pour maintenir ou réduire le niveau des coûts d'exploitation. Pour arriver à éliminer le passif non capitalisé d'ici 2014, il sera à la fois nécessaire d'augmenter les recettes (revenus de placement et cotisations) et de réduire les coûts à long terme. L'amélioration de la rentabilité sur les plans organisationnel et administratif devrait constituer une priorité et faire partie de la culture organisationnelle de la CSPAAT. Toutefois, cela ne sera pas suffisant pour générer suffisamment d'économies pour réaliser le passif non capitalisé.

La réduction des incidences et de la gravité des blessures au travail et l'accélération du retour au travail rapide et sécuritaire des travailleurs blessés sont des stratégies essentielles qui permettraient à la CSPAAT de réduire les coûts des prestations. Parmi les outils cruciaux dont pourrait se servir la CSPAAT dans ses efforts figurent de meilleurs moyens de gérer la collecte, le suivi et l'analyse de l'information relative à la gestion des cas et des comptes. Le programme de gestion intégrée des cas et des comptes (GICC) est conçu de façon à atteindre ces objectifs. Notre examen de la gestion de projets et de la gouvernance en ce qui concerne les précédents projets de grande envergure (le Programme d'agilité) a révélé que les mécanismes de supervision, de

gouvernance, de gestion du risque et de contrôle mis en place pour gérer le Programme d'agilité n'étaient pas à la mesure de sa taille, ni adaptés à sa nature et à sa complexité. Des améliorations ont été apportées à la capacité de la CSPAAT à réaliser des projets de grande envergure, mais du travail reste à faire dans ce domaine avant que la CSPAAT engage les dépenses nécessaires pour mettre en œuvre les programmes GICC sans risquer de rencontrer d'importants problèmes ou même d'échouer.

Un résumé de l'ensemble des principales observations et recommandations est présenté dans la section suivante.

Commentaires de la direction

La Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario joue un rôle essentiel dans le système de santé et de sécurité professionnelle de la province. La CSPAAT administre le régime d'assurance contre les accidents du travail sans égard à la responsabilité au nom des employeurs et de leurs travailleurs et s'attache à la prévention des blessures et des maladies professionnelles. La CSPAAT verse des prestations d'invalidité, surveille la qualité des soins de santé et facilite le retour au travail rapide et sécuritaire des travailleurs blessés au travail ou qui contractent une maladie professionnelle.

La CSPAAT a subi de grands changements au cours des dix dernières années et a connu des succès considérables. Depuis que la prévention fut ajoutée au mandat de la CSPAAT en 1998, le taux d'absence résultant de blessures a été réduit de manière considérable. La campagne à l'attention des jeunes travailleurs menée conjointement avec le ministère du Travail a entraîné une réduction importante des blessures et de la mortalité parmi les jeunes sur les lieux de travail en Ontario. La CSPAAT a mis en œuvre une stratégie d'intervention en matière de maladie professionnelle pour contrer le problème des maladies liées au travail. La mise en place du nouveau modèle de prestation a amélioré le service aux travailleurs blessés et aux employeurs. Depuis les premiers sondages menés en 1999, les niveaux de satisfaction des clients parmi les travailleurs blessés et les employeurs ont augmenté. LA CSPAAT est un chef de file dans le domaine de la conception et de la mise en place d'équipes de prestation de services et de la fourniture de soins de santé aux travailleurs victimes de blessures, y compris la mise en œuvre de programmes de soins. L'organisme participe à d'importants projets de recherche pour aider à rendre les lieux de travail plus sûrs pour les travailleurs et les employeurs de l'Ontario.

Lorsqu'un organisme aussi important que la CSPAAT subit des changements de cette ampleur, il est important de rester ouvert et d'accueillir toutes les remarques nous permettant de nous améliorer constamment. La CSPAAT a apporté son soutien à cette vérification dès le départ. Il est toujours important de

capitaliser sur ses points forts, de déterminer les points à améliorer, d'apprendre de ses erreurs, puis d'aller de l'avant.

Dans de nombreux domaines, cette vérification met en évidence des problèmes et recommande des améliorations que le conseil d'administration et les cadres supérieurs de la CSPAAT avaient déjà cernés et auxquels ils avaient déjà remédié au cours de l'année écoulée et, dans certains cas, des mesures avaient été prises encore plus tôt. Comme le souligne cette vérification, la CSPAAT a déjà entrepris un certain nombre d'initiatives et d'exams de programmes en 2004 pour évaluer et améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisme. Parmi ces initiatives, on peut citer la mise en place d'un nouveau processus d'établissement des budgets, l'examen de différentes pratiques de contrôle ainsi que des politiques organisationnelles et administratives, la restructuration des environnements de contrôle, des politiques d'approvisionnement et des contrôles connexes, de la gestion des dépenses et des pratiques de gouvernance. La vérification propose un certain nombre d'autres recommandations que la CSPAAT examinera et mettra à exécution.

Comme le constate cette vérification, les leçons retenues du Programme d'agilité sont prises en compte dans le programme de gestion intégrée des cas et des comptes (GICC). Une Division des services d'information et un cadre de gestion de projets rigoureux seront les meilleurs garants du succès des futures activités de développement de la CSPAAT et assureront de meilleurs services aux travailleurs victimes de blessures et à nos clients.

Le personnel expérimenté et dévoué de la CSPAAT est déterminé à aider l'organisme à réaliser sa vision première d'éliminer tous les accidents et toutes les maladies liés au travail.

Sous la direction de son conseil d'administration et de ses cadres supérieurs, la CSPAAT est fermement décidée à poursuivre ses efforts pour améliorer son efficacité et son efficience et s'appuiera sur les conclusions de la présente vérification pour continuer de s'améliorer constamment.

La CSPAAT remercie les vérificateurs pour leurs observations et leurs recommandations qui nous permettront d'améliorer les pratiques opérationnelles de la CSPAAT.

1.4 Résumé des observations, des recommandations et des conclusions

1.4.1 Services généraux et administratifs

Le résumé des observations et des recommandations porte sur les six processus et domaines analysés dans le cadre de l'ensemble des services généraux et administratifs. Il s'agit :

- ❑ de la surveillance du processus budgétaire et des résultats financiers d'exploitation;
- ❑ des vérifications précédentes de l'optimisation des ressources;
- ❑ de l'approvisionnement;
- ❑ des dépenses du conseil d'administration et des cadres;
- ❑ des subventions;
- ❑ de la gestion et de la planification des installations.

1.4.1.1 Surveillance du processus budgétaire et des résultats financiers d'exploitation

Le processus de planification et de budgétisation pour 2004 a évolué au cours de 2003, le processus allant vers une plus grande rigueur. Les lignes directrices de planification et de budgétisation définies au début du processus se sont concentrées sur les processus sans prévoir d'objectifs d'économies sur le plan des dépenses ou des coûts. Au fil de l'évolution du processus, on a demandé à chacune des divisions de préparer un dossier devant être examiné par le comité de direction afin d'offrir une vue d'ensemble du budget de la division, de rationaliser la justification des dépenses et de déterminer les postes où l'argent peut être mieux employé ou où il est possible de couper les coûts. Les dossiers en question comportaient un aperçu des plans de la division pour l'année à venir et une analyse des écarts. Ils ont mis en évidence certaines réductions de coûts, mais cela n'était pas l'objet du document. Nous croyons savoir que les initiatives de réduction des coûts ont fait l'objet de discussions par opposition à l'analyse détaillée spécifiquement signalée dans les documents, étant donné les délais serrés auxquels était contraint ce processus. L'examen du budget avec le comité de direction a mis à jour des domaines à étudier de plus près afin de déterminer les possibilités d'économies et de gains d'efficacité. Ces domaines nécessitant un examen et une analyse plus approfondis, des plans d'action n'ont pas pu être mis en œuvre pour le budget de 2004, mais les postes en question seront étudiés et des plans d'action seront intégrés dans le budget de 2005.

Un processus a été mis en place pour rapporter et surveiller les résultats financiers par rapport au budget; toutefois, il n'a pas été codifié et érigé en principe directeur. L'exigence de déclaration et les circonstances amenant le comité de direction à en référer au comité de vérification et des finances puis au conseil de direction sont ambiguës.

Le mandat du comité de vérification et des finances n'est pas précis en ce qui concerne son rôle sur le plan de la surveillance des résultats financiers. Les fonctions principales du comité sont liées à la vérification. Les pratiques exemplaires actuellement en vigueur en matière de gouvernance seraient en faveur de la création de deux comités séparés pour les vérifications et les finances.

Nous avons également constaté que le vérificateur de la Commission relève du directeur financier avec une relation hiérarchique en pointillé au comité de vérification et des finances. Selon les pratiques exemplaires, le vérificateur de la Commission devrait relever directement du comité de vérification tout en ayant une relation hiérarchique administrative avec le directeur financier.

Pour le processus de budgétisation de 2005, nous conseillons de clairement définir les critères d'évaluation du budget dans la phase initiale du processus. Des directives et des objectifs clairs devront être communiqués à toutes les directions et divisions. L'examen des budgets des divisions par le comité directeur, adopté dans les dernières phases du processus budgétaire de 2004, confère une rigueur et une responsabilisation accrues au processus de budgétisation. En outre, la priorité donnée aux gains d'efficacité et à la réduction des coûts devrait être observée à l'échelle de l'organisme dans le but de déterminer les étapes à franchir pour équilibrer le budget.

La pratique courante de surveillance des dépassements de budget devrait être codifiée et érigée en principe directeur et devrait en comprendre des politiques qui garantiront que le conseil d'administration en est suffisamment informé avant qu'ils se produisent.

Les pratiques exemplaires en matière de structures des comités devraient être adoptées, notamment en créant des comités séparés et distincts pour les finances et la vérification.

Commentaires de la direction

Cette vérification note qu'en 2003, la CSPAAT a fait preuve de plus de rigueur et de responsabilisation dans le cadre du processus de budgétisation et de planification pour l'exercice 2004. Au cours de ce processus budgétaire, le comité de direction de la CSPAAT a effectué un examen rigoureux des coûts administratifs et a cerné un grand nombre de postes où il est possible de faire des économies afin de limiter les augmentations budgétaires au niveau de l'inflation malgré les fortes pressions sur le plan des coûts.

Le processus de budgétisation et de planification de 2004 a commencé avec la précieuse contribution du personnel qui a présenté quelques suggestions qui ont été intégrées à la planification des activités au cours des séances de groupes de discussion à l'échelle de la province l'été et l'automne derniers. De plus, au cours de l'élaboration et de l'examen du plan opérationnel de 2004, la CSPAAT a également défini plusieurs examens de programmes qui apporteraient une meilleure efficacité et une meilleure efficience sur le plan organisationnel. Ces examens furent amorcés au début de 2004 et seront terminés à temps pour contribuer au processus de planification de 2005. Ces processus contribueront à une meilleure gestion des coûts.

En 2004, la CSPAAT a entrepris un certain nombre d'initiatives afin d'améliorer la surveillance du budget en cours d'année et les contrôles budgétaires connexes. Ce processus, qui consiste à examiner minutieusement les écarts à l'échelle des divisions par les directeurs et le comité de direction, a été mis en place aux niveaux des divisions et des groupes de travail. Le nouveau processus intégrera les écarts signalés et examinés par le directeur général et les écarts de budget seront ensuite portés à la connaissance du conseil d'administration tous les trimestres. En 2002, le comité de vérification et des finances du conseil d'administration a accepté un cadre de travail soulignant la responsabilité d'effectuer le suivi des résultats financiers. La CSPAAT étudiera, conjointement avec le comité et le conseil d'administration, la recommandation de codifier ce cadre de responsabilisation et de l'ériger en principe directeur.

Le processus annuel de planification des activités pour l'exercice 2005 commencera prochainement et comprendra davantage de liens directs avec le processus de planification stratégique et le programme de gestion du risque de l'entreprise. Les lignes directrices relatives au budget et à la planification des activités seront améliorées pour offrir plus de clarté, mettre l'accent sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles et établir des objectifs officiels de maîtrise des coûts.

La CSPAAT a entrepris un examen du mandat du comité de vérification et des finances du conseil d'administration pour en faire une évaluation par rapport aux pratiques exemplaires ayant cours actuellement. Le dernier examen du mandat fut effectué en 2002. Le vérificateur de la Commission a un rôle indépendant au sein de l'organisme et les liens hiérarchiques actuels du vérificateur seront examinés dans le cadre de l'étude du mandat.

La CSPAAT mettra en œuvre les recommandations des vérificateurs dans le cadre des améliorations apportées au processus de budgétisation et de planification de cette année. Dans le cas de l'amélioration des pratiques de gouvernance, la CSPAAT intégrera l'examen des écarts budgétaires et le processus d'approbation des dépassements budgétaires dans ses principes directeurs.

1.4.1.2 Vérifications précédentes de l'optimisation des ressources

La CSPAAT doit chaque année effectuer la vérification de l'optimisation des ressources (VOR) d'au moins un des programmes offerts en vertu de la Loi. Les VOR sont d'ordre opérationnel, s'arrêtant tout particulièrement aux processus de prestation des services plutôt qu'à l'environnement de contrôle. Les VOR vérifient si le projet ou le programme est en phase avec le mandat de la CSPAAT et les résultats opérationnels. Parmi les VOR réalisés ces cinq dernières années, on compte :

- ❑ la Direction des enquêtes spéciales;
- ❑ le partenariat entre la CSPAAT et les associations de santé et de sécurité et leurs responsabilités;
- ❑ le projet de retour au travail rapide et sécuritaire;
- ❑ les vérifications Sécurité avant tout;
- ❑ le programme de réintégration au marché du travail.

Les conclusions des VOR ont indiqué que les cinq programmes et domaines d'activité réalisaient les objectifs fixés. Un certain nombre de recommandations ont été formulées par chacun des vérificateurs externes de l'optimisation des ressources. La plupart des recommandations ont été mises à exécution afin de garantir une efficacité et une efficience accrues.

Les recommandations en suspens doivent être examinées pour chacune des vérifications de l'optimisation des ressources réalisée et un suivi doit être effectué pour veiller à ce qu'elles soient mises à exécution aux dates prévues. La responsabilité de l'exécution des recommandations doit être renforcée.

Commentaires de la direction

Les vérifications de l'optimisation des ressources (VOR) à la CSPAAT sont menées sous les auspices du Bureau du vérificateur provincial. Tous les rapports de vérification sont présentés au comité de vérification et des finances du conseil d'administration de la CSPAAT. Le processus de suivi des recommandations des VOR et l'état des plans d'action de la direction sont rapportés suivant un calendrier cyclique de mises à jour jusqu'à ce que toutes les recommandations aient été mises en œuvre. Le cycle de suivi offre un processus efficace de surveillance comprenant une mise à jour initiale au bout de six mois après la présentation du rapport de VOR et des mises à jour annuelles. Les cycles se poursuivent ensuite jusqu'à ce que toutes les recommandations aient été exécutées. Ce processus répond aux besoins d'information sur l'état de la

situation du vérificateur provincial qui reçoit un exemplaire de toutes les mises à jour des vérifications de l'optimisation des ressources.

La CSPAAT reconnaît que les recommandations des VOR doivent être mises à jour et faire l'objet de rapports jusqu'à leur exécution et qu'elles doivent ensuite faire l'objet d'un suivi après leur mise en application.

1.4.1.3 Approvisionnement

Nous avons noté des cas où les mécanismes de contrôle interne relatifs à la politique d'achat, de location et de licenciation de biens et services avaient été contournés ou n'avaient pas effectivement garanti que l'achat des biens et services avait été autorisé et traité dans les règles ou que les biens et services avaient été acquis selon un processus concurrentiel. Des cas de non-conformité avaient été constatés à l'intérieur de diverses divisions de la CSPAAT.

Un rapport de vérification interne de la CSPAAT publié en avril 2004 a signalé qu'une somme de 6 millions de dollars (1 155 factures) avait été traitée en 2003 au titre des comptes de services conseils sans qu'il y ait de bons de commande correspondants, soit 30 % de la valeur monétaire de ces services. Le paiement de ces factures sans bons de commande ne peut se faire qu'avec l'approbation d'un vice-président. Cette obligation avait été introduite en guise de mesure dissuasive pour obliger le personnel à obtenir un bon de commande. Cependant, il semble que cette pratique soit devenue une manière de passer des commandes sans bon de commande. Aucune méthode rigoureuse de contrôle et de suivi n'avait été mise en place pour détecter l'ampleur des non-conformités jusqu'à tout récemment.

Nous avons noté un certain nombre de cas où les dépenses n'avaient pas été facturées aux bons centres de coûts, ce qui a conduit à une perte de responsabilisation et de transparence.

Nous recommandons que la CSPAAT revoie les politiques qui régissent actuellement les activités d'achat afin de consolider les différentes politiques d'achat. Celles-ci doivent être mises à jour afin de correspondre aux besoins d'achat de plus en plus complexes et changeants de la CSPAAT. La politique relative aux conflits d'intérêts doit également faire l'objet d'une mise à jour afin d'inclure des situations spécifiques mettant en cause les membres du conseil d'administration et les ententes de services de consultation. En outre, il est nécessaire d'élaborer et d'adopter des mécanismes d'établissement de rapports officiels pour le suivi et la communication des non-conformités.

La CSPAAT doit s'assurer que tous les paiements de factures à l'égard des biens et services sans bon de commande ne doivent être réglés qu'en conformité avec les méthodes décrites dans la section *Paiement des factures des fournisseurs* de la politique d'achat, de location et de licenciation des biens et

services. Aucun paiement ne doit être effectué sans qu'il soit approuvé par les instances appropriées et sans la réception d'un reçu correspondant aux biens et services convenus.

Après l'examen des politiques et l'exécution des changements appropriés, la CSPAAT doit déployer un programme de sensibilisation et de formation concernant le processus général d'achat, de location et de licenciation à l'attention de l'ensemble du personnel concerné au sein de la CSPAAT.

La CSPAAT devrait songer à mettre en place un système intégré de gestion des fournisseurs qui conserverait toute la documentation dans un lieu centralisé. Actuellement, les factures, les contrats et les ententes ne sont pas systématiquement conservés en un seul endroit.

Commentaires de la direction

La CSPAAT a mis en œuvre une initiative d'examen des achats au début de 2004 afin de remédier aux brèches en matière de contrôle et de gestion des contrats dans les politiques et méthodes d'achat. Les points essentiels de l'examen des achats consistent à améliorer les politiques et les pratiques d'achat. L'état d'avancement de cette initiative a fait l'objet d'un rapport remis au comité de vérification et des finances du conseil d'administration en avril 2004 et une série de recommandations furent approuvées par le conseil d'administration et immédiatement mises en œuvre.

Dans le cadre de l'examen des achats, des normes plus rigoureuses ont été adoptées concernant les bons de commande et la conformité à la politique d'achat afin de remédier immédiatement aux brèches sur le plan des contrôles, aux problèmes de conformité avec la politique d'achat et au manque de transparence de l'information.

Cette vérification cite également un rapport de vérification interne de la CSPAAT qui notait qu'une somme de 6 millions de dollars avait été traitée au titre des comptes de services conseils sans qu'il y ait de bons de commande correspondants. La vérification interne du processus d'achat fut lancée en 2003 et s'acheva au premier trimestre 2004. La plupart des conclusions du vérificateur furent validées par le rapport de vérification interne de la CSPAAT en avril 2004.

En 2004, dans le cadre de l'examen des programmes, la CSPAAT a entrepris l'élaboration d'une initiative et d'un cadre d'approvisionnement stratégique. Ces activités d'achat et d'approvisionnement stratégiques sont déjà en cours et soutiennent les recommandations de révision des politiques existantes et d'amélioration des pratiques de gouvernance en ce qui concerne les achats. La CSPAAT pense que ces deux initiatives permettront de répondre à la majorité des recommandations de la vérification.

La CSPAAT reconnaît la nécessité d'améliorer la sensibilisation aux politiques et méthodes d'achat et a déjà achevé la première série de séances de formation et de sensibilisation.

La CSPAAT prend acte de la recommandation concernant un système intégré et automatisé de gestion des fournisseurs et elle intégrera cette recommandation dans son initiative d'approvisionnement stratégique et de gestion des contrats.

1.4.1.4 Dépenses des membres du conseil d'administration et des cadres

De multiples canaux de paiement sont employés par la CSPAAT pour rembourser les dépenses des membres du conseil d'administration et des cadres. Cela complique le suivi et l'attribution des dépenses aux membres du personnel. Étant donné le nombre de sources d'approvisionnement et la pratique constatée de voir le personnel administratif porter des dépenses au compte de cadres, le risque de doubles paiements ou d'autorisation de paiements non justifiés est plus important. Parmi les méthodes douteuses décelées, on peut citer des cas où les cadres approuvent effectivement leurs propres dépenses lorsqu'ils approuvent celles de leurs adjoints. Il y a aussi l'accès et l'utilisation de cartes Visa par quelqu'un d'autre qu'un subordonné direct du détenteur de carte officiel.

Les politiques examinées, y compris celle de la délégation de pouvoir, n'abordent pas la responsabilité de l'approbation des achats et des dépenses du président du conseil et du président-directeur général.

Les justificatifs fournis pour certains des postes échantillonnés initialement ont montré que certaines dépenses n'avaient pas été correctement justifiées. Plusieurs demandes et suivis furent nécessaires pour obtenir les pièces justificatives.

Nous recommandons que les contrôles du processus de remboursement des dépenses des membres du conseil d'administration et des cadres soient renforcés. Tous les frais engagés doivent être justifiés, reçus détaillés à l'appui, pour que le service des comptes fournisseurs les rembourse selon la politique définie (p. ex., avec les noms des personnes présentes aux réunions et la raison des frais). Les demandes non conformes doivent être renvoyées au demandeur. Les dépenses d'emploi des cadres ne doivent être payées qu'avec les cartes de crédit professionnelles conformément aux directives. En outre, l'accès aux cartes Visa doit être limité et les contrôles de leur utilisation et de leur approbation doivent être plus rigoureux.

Les notes de frais et les comptes des cartes d'achat et des cartes de voyages d'affaires ne doivent contenir que les frais engagés par la personne pour sa

propre utilisation professionnelle. Pour cette raison, les cartes d'achat et les cartes de voyages d'affaires doivent être distribuées aux cadres de manière nominative. Les modes de remboursement des frais doivent faire l'objet d'un examen pour voir s'il est possible de les rationaliser afin d'augmenter le niveau de responsabilisation et de transparence.

Les politiques doivent être mises à jour de façon à tenir compte des recommandations ci-dessus et à prévoir les processus d'approbation appropriés. De plus, la politique doit être renforcée afin d'offrir des directives appropriées en matière d'exigences d'approbation des dépenses du président-directeur général et du président du conseil et de leurs bureaux.

Commentaires de la direction

L'initiative d'examen des achats qui est actuellement en cours sera réalisée en trois phases tout au long de 2004. Elle couvre les points de vérification suivants : révision des politiques à la suite de l'examen des brèches qui y ont été décelées et amélioration de la clarté des exigences des politiques, remaniement et renforcement de la délégation de pouvoir, transparence accrue sur le plan des responsabilités et de la reddition de comptes, examen et restructuration des processus opérationnels régissant les canaux d'achats et de paiement et meilleure sensibilisation aux politiques générales à l'échelle de l'organisation. Les révisions de politiques et les changements de méthodes en cours dans cet examen des achats ont amélioré l'environnement de contrôle et continueront à le rendre plus performant. La délégation de pouvoirs pour les achats et le remboursement des frais fera également l'objet d'un remaniement afin de faire en sorte que les dépenses soient soumises au niveau d'examen approprié.

La CSPAAT examinera les canaux de paiement utilisés pour rembourser les frais des membres du conseil d'administration et des cadres afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience générales des processus. La CSPAAT regroupera les canaux de paiement existants au besoin afin que le processus devienne plus efficace et transparent.

Nous nous occupons des questions relatives aux reçus détaillés soulevées durant la vérification. Un rapport de vérification interne de la CSPAAT de 2003 avait déterminé la nécessité de renforcer l'exigence en matière de documentation. La CSPAAT renforcera le niveau d'exigence en matière de documentation pour la justification des frais dans le cadre de son initiative d'examen des achats lancée en janvier 2004.

Comme l'a noté le vérificateur, le comité de vérification et des finances du conseil d'administration de la CSPAAT a approuvé en 2003 une recommandation de la vérification interne conseillant au président du comité de vérification d'examiner les dépenses du président du conseil et du président-directeur général en 2004.

La CSPAAT reconnaît la nécessité d'améliorer le respect des politiques et les contrôles de l'utilisation des cartes d'achat et de voyages d'affaires. La CSPAAT étudiera et appliquera, lorsque les coûts le justifient, les recommandations concernant l'utilisation de ces cartes pour améliorer le contrôle des achats et des approbations.

1.4.1.5 Subventions

La CSPAAT accorde des subventions à des personnes, à des institutions et à des organismes œuvrant à la prévention des accidents du travail et à l'amélioration des connaissances permettant de rendre les lieux de travail en Ontario plus sûrs et plus sains conformément à son mandat de prévention. Il existe deux catégories de subventions : 1° politique et recherche et 2° prévention. L'ensemble des subventions en 2003 s'est élevé à 8,98 millions de dollars, dont 3,5 millions de dollars furent attribués à la catégorie Politique et recherche, 3,93 millions de dollars, à la catégorie Prévention et 1,55 million de dollars, à des associations pour la sécurité sur les lieux de travail.

Après un examen de haut niveau des politiques régissant la gestion des deux types de subventions, nous avons choisi de nous pencher sur les subventions en matière de prévention pour en vérifier la conformité avec les politiques énoncées. Il n'existe pas de politique officielle approuvée par le conseil d'administration ou de politique officielle régissant l'administration des subventions en matière de prévention. Un document nous a été remis résumant la marche à suivre par rapport à ces subventions.

Dans un certain nombre de cas, aucune demande de chèque autorisée n'avait été préparée à l'égard de paiements totalisant 547 500 \$. De plus, dans dix cas de subventions, nous n'avons pas trouvé de contrats conformes au « processus »; la somme totale en cause était de 1 003 117 \$.

Dans un cas, les paiements furent faits conformément à l'échéancier des paiements prévu au contrat, mais celui-ci ne fut exécuté que neuf mois après le début des paiements.

Nous recommandons qu'une politique officielle d'attribution des subventions en matière de prévention soit établie et approuvée par le comité de direction et aussi par le conseil d'administration. La politique doit également fournir des directives en matière de conflit d'intérêts. L'approbation par le conseil d'administration fera en sorte qu'il s'acquitte de sa responsabilité fiduciaire de manière appropriée en déléguant ses pouvoirs au vice-président responsable de la prévention. Toutes les subventions doivent faire l'objet d'un contrôle et de rapports périodiques présentés au conseil d'administration. Cela permettra à la

CSPAAT d'améliorer sa capacité de maintenir la transparence et la responsabilisation du processus d'attribution de subventions et d'en faire la preuve.

Commentaires de la direction

Dans le cadre de l'examen des achats en 2004, une politique sera élaborée à l'égard de l'attribution des subventions de la CSPAAT et la politique favorisera l'amélioration du processus d'attribution des subventions et de gestion des contrats. Les améliorations seront mises en œuvre et la politique sera présentée au conseil d'administration en 2004.

1.4.1.6 Planification et gestion des installations

La CSPAAT loue des bureaux à différents endroits en Ontario. Les services de l'administration centrale sont principalement situés à Toronto, aux 200 et 123, rue Front, au 40, rue University et au 200, rue Bloor. Les bureaux de district sont répartis dans diverses municipalités de l'Ontario. Le bail du 123, rue Front a été signé pour cinq ans pour répondre aux besoins croissants liés au Programme d'agilité – approuvé par le conseil d'administration. Des locaux excédentaires ont été décelés à l'administration centrale.

Le service de gestion des installations et des locations fonctionne principalement de façon réactive et ne participe pas à la planification stratégique ou à la prise de décisions en ce qui concerne la planification et l'utilisation des installations.

La direction a trouvé des solutions qui pourraient entraîner des économies et permettre d'occuper les locaux vides dans ses bureaux du centre de Toronto. Alors que plusieurs facteurs, tels que la réinstallation d'une partie du personnel et le regroupement du personnel, avaient libéré les bureaux actuellement vides au 200, rue Front, la mesure qui a le plus fortement contribué à libérer de la place fut la réduction des effectifs et la modification du Programme d'agilité original, la résiliation des contrats des consultants de projet et le renvoi d'employés à leur division d'attache.

Nous recommandons d'intégrer la planification des installations au plan stratégique afin de faire en sorte que les engagements en matière de location et les améliorations locatives soient en phase avec le plan stratégique et les besoins à long terme de la CSPAAT. La Commission doit formaliser les politiques et méthodes de gestion des installations et des baux. Ces politiques doivent être communiquées aux dirigeants et au personnel concernés afin de garantir une bonne connaissance et une bonne observation de celles-ci.

La CSPAAT doit examiner les pratiques actuelles de planification des installations et d'exécution. L'examen doit porter sur :

- les analyses coûts-avantages de chaque propriété et local et le besoin de réévaluer ou de modifier les critères utilisés pour déterminer la surface à louer pour les bureaux régionaux;
- la normalisation des postes de travail et l'évaluation de la taille optimale des bureaux pour la direction et le personnel;
- l'inventaire et la vérification du mobilier et des appareils;
- la réservation de bureaux ou l'expansion des solutions de télétravail;
- l'optimisation des possibilités pour les consultants de travailler à l'extérieur, dans leurs propres locaux, plutôt que d'être hébergés à la CSPAAT.

Commentaires de la direction

La CSPAAT approuve la recommandation consistant à donner au Service de gestion des installations et des locations un rôle plus stratégique au sein de l'organisme. Un examen du mandat, de la portée du travail, des méthodes et des activités de ce service sera effectué au cours de 2004. Cet examen déterminera la nature de son rôle stratégique et les problèmes d'efficacité des services à fournir à l'organisme. Il permettra de mieux définir le rôle et les responsabilités du service et offrira une analyse détaillée des besoins en ressources qui sont nécessaires compte tenu de son nouveau champ d'action. La CSPAAT approuve les recommandations relatives à l'examen des pratiques de planification des installations et d'exécution et elle intégrera les cinq points signalés par le vérificateur dans le cadre de l'examen. Celui-ci déterminera en outre la portée nécessaire de l'étendue de la politique.

Le Service de gestion des installations et des locations jouera un rôle plus actif dans la planification et interviendra directement dans le processus de planification des activités de l'organisme en 2005. La CSPAAT approuve la recommandation d'intégrer les activités de soutien à la planification opérationnelle. Ces activités consisteront à fournir une analyse coûts-avantages pour les analyses de rentabilisation et l'élaboration des plans d'activités des divisions pour 2005.

Conclusion – Services généraux et administratifs

L'environnement général de contrôle ne garantit pas la limitation des coûts et la conformité aux politiques et aux processus de la Commission. La structure de gouvernance actuelle est insuffisante pour promouvoir une culture de responsabilisation du secteur public.

Le budget de 2004 tient compte des demandes de responsabilisation fiscale à tous les niveaux du secteur public et des pressions visant à réduire les coûts d'exploitation. Avec un déficit projeté des recettes par rapport aux dépenses pour une troisième année consécutive, qui entraînera une augmentation correspondante de la dette non provisionnée, la priorité donnée à la réduction des coûts semble incompatible avec le mandat de réduire la dette non provisionnée et de répondre aux pressions de maintien ou de réduction des coûts d'exploitation.

Les dépenses administratives et générales ne constituent que l'un des nombreux facteurs qui contribuent à la dette non provisionnée et, bien que la rentabilité doive constituer une priorité et s'intégrer à la culture de l'organisme, le respect de l'engagement d'éliminer la dette non provisionnée d'ici 2014 nécessitera également une augmentation des recettes (revenus de placement et cotisations) et une réduction des coûts à long terme.

Commentaires de la direction

La CSPAAT pense que les principes de contrôle moderne contenus dans le cadre de responsabilisation du secteur public sont ancrés dans les principes de réactivité, de responsabilité, de transparence, de légalité et de leadership. À la suite de l'adoption de la nouvelle loi en 1998, la CSPAAT a revu et remanié sa structure et son mode de gouvernance et de gestion dans le but de comprendre et de mettre en œuvre sa vision, sa mission et son mandat conjointement avec les parties intéressées et la population ontarienne. Comme le relève le rapport de vérification, le conseil d'administration, les cadres dirigeants et le personnel de la CSPAAT ont soutenu cette vision, cette mission et ce mandat stratégiques à tous les niveaux de l'organisme et sont résolus à les mener à bien.

Le cadre de responsabilisation du secteur public repose sur la définition des attentes, sur une gestion des interventions cohérente, sur l'établissement de rapports, sur la gestion du rendement et sur l'adoption de mesures fondées sur les résultats. Dans ses activités quotidiennes, la CSPAAT démontre son engagement à l'égard de ces principes :

- en respectant les exigences de la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes, y compris le protocole d'entente, le dépôt annuel du plan d'activités, du rapport annuel et des états financiers vérifiés, les vérifications externes annuelles et les vérifications annuelles de l'optimisation des ressources;
- en fournissant d'excellents services et des soins de santé aux travailleurs blessés et aux employeurs de l'Ontario et en élaborant des stratégies de lutte contre les maladies professionnelles;
- en mettant en œuvre des initiatives de prévention de pointe;
- en adoptant un plan stratégique à long terme reposant sur la compréhension des complexités historiques, culturelles et sociales de son mandat;
- en favorisant une forte participation des parties intéressées et la consultation à tous les niveaux de l'organisme pour tenter de trouver, dans la mesure du possible, un terrain d'entente entre les différentes parties en matière de politiques et de méthodes;
- en améliorant les processus de façon à répondre aux demandes d'accessibilité directe à l'information des parties intéressées et des fournisseurs de services (système d'approbation des factures des fournisseurs, site Internet, pratiques fondées sur les résultats, nouvelle présentation des formulaires, etc.);
- en supervisant équitablement l'institution et ses processus par la constitution du bureau du commissaire sur les pratiques non discriminatoires;
- en créant le service d'extension pour les travailleurs blessés;
- en précisant davantage les processus de présentation de l'information financière et de planification et de surveillance des activités afin de relier rigoureusement les buts stratégiques avec les objectifs et les mesures dans le but de mesurer objectivement et de gérer le rendement de l'organisme;
- en recueillant les commentaires du personnel, des parties intéressées et du grand public par le biais notamment de groupes de discussion et de tournées à l'échelle de la province.

L'engagement à respecter le cadre de responsabilisation du secteur public encourage la CSPAAT à prendre des décisions fondées sur des principes dans le but d'obtenir des résultats positifs et durables. À cette fin, la CSPAAT reconnaît la nécessité d'accroître la rigueur et de se conformer aux conclusions des contrôles et accueille avec bienveillance les recommandations qui peuvent renforcer ce cadre de principes.

La CSPAAT est fermement résolue à remédier aux brèches qui existent dans la politique organisationnelle, à améliorer les politiques et l'observation de celles-ci, à renforcer les contrôles et à se concentrer sur une gestion plus efficace des dépenses et sur la maîtrise des coûts.

La CSPAAT a déjà mis en œuvre un certain nombre d'initiatives importantes en 2004, notamment les initiatives d'examen des achats et d'approvisionnement stratégique, qui remédient et remédieront de manière rigoureuse aux problèmes et aux préoccupations soulevés lors de la vérification.

Comme le vérificateur l'a signalé, la dette non provisionnée a augmenté au cours des deux dernières années et continuera à progresser en 2004. Remédier au problème de la dette non provisionnée est l'une des responsabilités fondamentales de la CSPAAT et un objectif prioritaire. À cet égard, depuis 1993, la dette non provisionnée a été réduite de 4,4 milliards de dollars. Elle est passée de 11,5 milliards de dollars en 1993 à 7,1 milliards de dollars au 31 décembre 2003.

L'augmentation de la dette non provisionnée est principalement due à deux facteurs. La CSPAAT a réservé des fonds compte tenu de l'augmentation des obligations au titre des indemnités futures. Cette augmentation des obligations au titre des indemnités futures est en grande partie due à la croissance des coûts de soins de santé. La deuxième grande raison expliquant l'augmentation de la dette non provisionnée vient de la diminution des rendements des marchés boursiers en 2001 et 2002.

La CSPAAT partage l'avis du vérificateur voulant que « l'amélioration de la rentabilité au niveau organisationnel et administratif devrait constituer une priorité ». La CSPAAT est également d'accord avec l'affirmation que « ceci ne sera pas suffisant pour réaliser suffisamment d'économies pour réduire la dette non provisionnée ». Dans son plan, la CSPAAT tiendra compte de tous les leviers économiques qui contribuent aux coûts du système de santé et de sécurité, y compris des recettes et des coûts. La CSPAAT maintient son objectif d'élimination de la dette non provisionnée d'ici 2014.

En 2002, le conseil d'administration a entrepris un examen des pratiques exemplaires en matière de gouvernance dans le domaine de la divulgation de renseignements et de l'établissement de rapports. Un certain nombre de

problèmes et de pratiques de gouvernance furent examinés et améliorés en 2003. La CSPAAT poursuit ses efforts d'amélioration des pratiques de gouvernance en 2004 et y intégrera les recommandations du rapport.

La CSPAAT mettra en œuvre les recommandations qui soutiennent son engagement à améliorer l'efficacité et l'efficience, en tablant sur ses réussites, alors qu'elle tente de trouver des moyens de s'améliorer constamment.

1.4.2 Placements

Lorsque la CSPAAT a imparti ses activités de gestion des placements en 1997, une structure de surveillance constituée d'un petit groupe dédié d'employés comptant sur le soutien de la Division des finances, d'un conseiller externe et d'un comité sur les placements, comprenant des membres externes ayant une expertise et une expérience particulières dans le domaine des investissements, fut mise en place. Cette structure, qui assure la surveillance, a réussi à suffisamment séparer les tâches à l'égard des différentes fonctions nécessaires à la gestion des placements.

Cette structure est en place depuis 1997 environ. Notre examen a mis à jour des domaines où l'adoption de pratiques exemplaires pourrait améliorer la fonction actuelle de surveillance des placements. Le nombre limité de membres du conseil d'administration rend la représentation de celui-ci au comité sur les placements difficile. Ce point a été résolu en faisant appel à une représentation externe ayant les connaissances et l'expérience voulues. Le cadre de référence du comité sur les placements stipule que le nombre de représentants externes doit être au moins égal à celui des membres du conseil d'administration, en prévoyant toutefois la possibilité que la majorité des membres vienne de l'extérieur, ce qui, en pratique, a été le cas.

L'énoncé des politiques et des procédures de placement pour chacun des fonds est révisé annuellement par le conseil d'administration et fournit des directives explicites en matière de gestion et de surveillance des portefeuilles de placement. En nous appuyant sur l'examen limité que nous avons effectué, il semble y avoir une séparation appropriée des tâches dans l'ensemble des processus.

La composition des placements de la CSPAAT a comporté une plus forte proportion d'actions que d'autres portefeuilles comparables compte tenu de l'engagement de la Commission à éliminer la dette non provisionnée d'ici 2014. En décembre 2003, la composition des placements fut remaniée afin de réduire la part d'actions de 75 % à 65 % en ayant pour objectif d'équilibrer la gestion des risques et l'augmentation du rendement des investissements.

Les pratiques exemplaires laissent entendre que la majorité des membres du comité sur les placements devraient également être membres du conseil d'administration, responsables auprès des parties prenantes. Cela n'exclut pas la participation d'un nombre plus restreint de conseillers externes apportant les compétences et l'expérience nécessaires à la bonne exécution du mandat du comité.

La structure de gouvernance en place présente un niveau de surveillance satisfaisant des activités de placement de la CSPAAAT. Toutefois, il serait possible de renforcer certains aspects des politiques du cadre de référence du comité sur les placements de façon à se rapprocher des pratiques exemplaires. Une modification de la composition du comité, avec un rééquilibrage de manière à inclure davantage de membres du conseil d'administration, augmenterait la responsabilisation vis-à-vis des parties prenantes et serait également en phase avec les pratiques exemplaires. L'expertise spécialisée des membres externes pourrait toujours bénéficier au comité, mais avec une représentation différente.

Nous recommandons que le cadre de référence du comité sur les placements soit révisé et modifié de manière à comprendre les éléments suivants :

- un mandat plus court pour les membres du comité : 12 années, c'est trop long. Le premier mandat et les éventuels renouvellements ne devraient pas dépasser huit ou neuf ans;
- une évaluation formalisée du rendement des membres du comité; il peut s'agir d'une autoévaluation ou d'une évaluation par les autres membres du comité;
- une clause interdisant au président du conseil et au président-directeur général de présider le comité sur les placements;
- l'impératif d'avoir un vice-président qui doit également être membre du conseil d'administration, à l'exclusion du président-directeur général et du président du conseil;
- la nécessité d'avoir deux membres externes dans la majorité des voix pour la validation d'un vote devrait être modifiée de manière que les membres externes ne puissent pas renverser une décision de la majorité;
- la nécessité de tenir des réunions à huis clos, au moins une fois par an, afin de permettre au comité de soulever des questions litigieuses;
- la clarification du rôle du vice-président des placements à titre de personne-ressource auprès du comité.

Bien que notre rapport ne comprenne pas d'examen ou d'évaluation des rendements des placements, nous avons toutefois noté que le niveau de surveillance et de suivi des rendements était suffisant pour assurer la conformité avec les politiques et les procédures approuvées.

Commentaires de la direction

Les énoncés des politiques et des procédures de placement (ÉPPP) constituent la structure de gouvernance des activités de placement. Les placements sont également régis par la *Loi sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail* et la méthodologie de placement doit se conformer aux dispositions de la *Loi sur les régimes de retraite*.

La gouvernance et les pratiques d'entreprise en matière de placements ont fait l'objet de vérifications internes en 2000, 2001 et 2003. Le test de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite (ACGFR), qui emploie des pratiques exemplaires pour garantir une gouvernance efficace des régimes de retraite, fut utilisé en guise de modèle de gouvernance au cours de ces vérifications. Ce rapport cite la conclusion de la vérification interne de la CSPAAT selon laquelle les mécanismes utilisés pour régir les activités de placement de la CSPAAT étaient en tous points conformes aux éléments de gestion des placements des principes de l'ACGFR.

Le rendement des placements de la CSPAAT et les différents gestionnaires des placements sont évalués de manière indépendante tous les trimestres, et les résultats sont présentés au comité sur les placements du conseil d'administration et ensuite à l'ensemble des membres du conseil d'administration de la CSPAAT.

La CSPAAT convient que la majorité des membres du comité sur les placements devraient être membres du conseil d'administration. L'adoption de cette recommandation dépendra des nominations au conseil d'administration dans la mesure où les compétences des futurs membres du conseil satisfont aux compétences requises pour siéger au comité sur les placements.

Le comité sur les placements comprend actuellement des membres du conseil d'administration et des experts externes issus du milieu des placements et ayant d'excellents états de service. Le mariage des compétences des administrateurs et des experts externes ajoute de la valeur au comité sur les placements et contribue à renforcer son rôle d'organe consultatif en cette matière. Le comité sur les placements fait des recommandations, le pouvoir de décision final revenant au conseil d'administration de la CSPAAT.

La CSPAAT étudiera les recommandations relatives aux pratiques exemplaires de gouvernance énoncées dans le rapport

La CSPAAT soutient la proposition voulant que le président du conseil ou le président-directeur général ne préside pas le comité sur les placements et va modifier le mandat du comité en conséquence.

1.4.3 Gestion des projets et des programmes d'entreprise

En décembre 1997, le conseil d'administration de la CSPAAT a approuvé l'élaboration d'une stratégie de technologie de l'information (TI) avec le soutien d'un cabinet conseil externe. La stratégie de TI présentée au conseil d'administration en décembre 1998 concluait que les systèmes de technologie de l'information de la CSPAAT n'étaient pas adaptés pour répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs et aux exigences du mandat défini par la loi. Le plan stratégique de TI de 1998 comportait quatre éléments clés :

- les systèmes informatiques doivent être remplacés pour répondre aux besoins actuels et futurs;
- les systèmes informatiques ne peuvent pas répondre aux besoins futurs;
- le travail nécessaire pour atteindre les objectifs du plan stratégique de TI prendrait environ cinq ans et coûterait 200 millions de dollars;
- les systèmes à améliorer comprenaient : les demandes d'indemnisation, la gestion des fournisseurs et des comptes, l'entreposage de l'information de gestion, la gestion de la prévention, les services actuariels et l'infrastructure.

En juillet 1999, le Programme d'agilité a démarré avec comme principaux objectifs la restructuration des processus opérationnels et le remplacement de la technologie de l'information au fil des besoins. Ce programme comportait quatre phases :

- 1) découverte;
- 2) prévision;
- 3) conception détaillée et essai;
- 4) mise en œuvre et maîtrise.

L'objectif du Programme d'agilité était de gérer les différents projets et le programme comme un tout, de gérer le risque, d'assurer le suivi des prestations et d'en faire rapport et de participer à la fonction d'approvisionnement.

Le 13 décembre 2000, le conseil d'administration a discuté de quatre choix possibles pour mettre en œuvre une partie ou la totalité des éléments du Programme d'agilité. L'estimation du coût de ces options s'échelonnait de 360 à 451 millions de dollars. Étant donné l'évolution de la portée de la stratégie de TI et de l'augmentation des coûts prévus depuis décembre 1998, un examen de

haut niveau du Programme d'agilité fut confié à un cabinet conseil indépendant en décembre 2000. En bref, cet examen indépendant constata que l'augmentation du budget était due à des applications élargies et aux besoins correspondants en matière d'infrastructure et de services et a recommandé que le nombre et la taille des projets exécutés par l'organisme soient réduits de manière significative et que la CSPAAT améliore la gouvernance des projets et des programmes.

Le 31 décembre 2003, le coût total, parties TI et non TI, des projets associés au Programme d'agilité était de 185 millions de dollars – comparativement à un budget révisé de 215 millions de dollars. Pour la période allant de 2004 à 2009, mis à part les 810 000 \$ dépensés pour le module Comptes clients du système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF), le projet de gestion intégrée des cas et des comptes (GICC) est le seul projet en cours associé au Programme d'agilité initial. Les dépenses prévues, à la fois pour les parties TI et non TI, relativement à la GICC pour la période 2004 à 2009 s'élèvent à 140 millions de dollars.

Le coût total prévu pour le plan actuel de développement et d'exécution des projets issus du Programme d'agilité, pour la période allant de 1999 à 2009, est de 325 millions de dollars. Ce montant se compose des 185 millions de dollars de dépenses engagées jusqu'en décembre 2003, plus les 140 millions de dollars prévus pour concrétiser la série de projets de la GICC d'ici à 2009. Cela se compare avantageusement aux coûts potentiels qui avaient été prévus pour le Programme d'agilité en novembre 2000 : entre 360 et 451 millions de dollars. Par suite de notre examen des options présentées au conseil d'administration en novembre 2000, le choix qui se rapproche le plus du plan que la CSPAAT a suivi de 2001 à 2004, et qu'elle prévoit poursuivre, aurait coûté environ 451 millions de dollars.

Au cours des cinq à sept dernières années, les grands projets de la CSPAAT ont été perturbés par les décisions et les événements externes suivants :

- l'élargissement du mandat suite à la suite d'une modification de la loi qui a nécessité un vaste remaniement de l'organisme;
- le lancement du Programme d'agilité, pour répondre principalement aux nouvelles exigences législatives, qui fut, à tous égards, une entreprise complexe et de grande envergure;
- l'attribution des responsabilités de planification et de développement des TI au chef de projet principal du Programme d'agilité, ce qui a eu pour conséquence de séparer des processus de TI qui vont traditionnellement ensemble (planification et développement de la livraison, du soutien et de la supervision), augmentant de ce fait la complexité de l'intégration des activités de TI;

- ❑ l'engagement d'un consultant externe pour aider à la mise en œuvre du Programme d'agilité sans prêter suffisamment attention au fait que la responsabilité ultime de la gestion du projet revient à l'organisme et nécessite une séparation claire des fonctions de gestion de projet, de gestion du risque et d'assurance qualité du rôle et des activités assurés par des tierces parties pour le compte de l'organisme.

Ces facteurs ont donné lieu à une situation où un organisme en transition, avec des fonctions de TI organisées de manière inhabituelle, s'est embarqué dans une vaste et complexe entreprise de restructuration qui aurait défié les capacités et la résilience de n'importe quelle organisation.

De récents sondages cités par l'IT Governance Institute note que la majorité des projets continuent à échouer (49 %), alors que 28 % rencontrent des problèmes et que seulement 23 % sont considérés comme des réussites. En tenant compte des facteurs cités ci-dessus, les chances de réussir du Programme d'agilité furent biaisées dès le départ.

La gouvernance de la surveillance et de la gestion du risque et les mécanismes de contrôle mis en place pour gérer le Programme d'agilité n'étaient pas à la mesure de la taille, de la nature et de la complexité de celui-ci. Il apparaît dès lors qu'une conformité rigoureuse avec les contrôles de projet et les contrôles financiers prévus n'a pas été respectée.

Les améliorations apportées grâce aux « leçons apprises » à tous les niveaux de l'organisme à la suite du Programme d'agilité, et la réintégration des responsabilités et des fonctions traditionnelles en matière de TI au sein de la Division des systèmes d'information ont donné lieu à quelques progrès en permettant à la CSPAAT d'augmenter sa capacité de gérer de manière efficace et efficiente les importants investissements et les risques inhérents aux vastes et complexes projets de TI. Toutefois, un certain nombre de pratiques et de processus de gestion de projets doivent être améliorés avant que la CSPAAT engage les investissements prévus pour le projet de GICC débutant en 2005.

Notre examen des programmes et des projets s'est limité à la détermination des principaux sujets de préoccupation en matière de gestion de projet. Il n'y a pas eu d'examen détaillé des « systèmes en cours d'élaboration », ni du Programme d'agilité, ni des projets ultérieurs. En nous appuyant sur le travail que nous avons effectué et sur la compréhension que cela nous a fournie des processus de gestion des « programmes » et des projets actuels et antérieurs de la CSPAAT, nous avons récapitulé le niveau de « maturité de gestion de projet » nécessaire pour les facteurs de réussite déterminants au sein de l'environnement de gestion de la CSPAAT, en utilisant le modèle de maturité de contrôle inclus dans le modèle CobiT de la Systems Audit and Control Association.

Dans l'ensemble, la CSPAAT semble avoir fait des progrès sur le plan des processus de gestion de projets. De sérieuses améliorations sont toujours nécessaires dans les domaines de l'analyse de faisabilité des projets (estimation et affinement régulier des coûts et des avantages), de l'expertise en matière de gestion de projet, de la détermination précise des risques et du déploiement d'efforts pour atténuer les risques liés aux projets, notamment la capacité inhérente à la CSPAAT de prendre en charge et de gérer de très grands projets, de la conformité avec la méthodologie de projet établie et les exigences de passation de contrat et finalement de la définition et de la réception des produits livrables.

0 Inexistant	Les processus de gestion ne sont pas du tout mis en œuvre.
1 Initial/Ponctuel	Les processus sont ponctuels et désorganisés.
2 Reproductible	Les processus suivent un schéma régulier.
3 Défini	Les processus sont documentés et communiqués.
4 Géré	Les processus sont suivis et mesurés.
5 Optimisé	Les pratiques exemplaires sont mises en application et autorisées.

Comme nous l'avons signalé plus haut, nous recommandons que la CSPAAT s'assure de tenir compte de ces facteurs de réussite déterminants avant décembre 2004, avant d'engager les vastes dépenses prévues pour la période allant de 2005 à 2009 dans le cadre de la réalisation du programme de la GICC.

Facteurs de réussite déterminants de la gestion de projet ¹	Évaluation de la maturité du Programme d'agilité	Évaluation de la maturité dans l'état actuel des choses	Objectif de maturité suggéré pour décembre 2004
Valeur du projet établie dans le cadre d'une analyse de rentabilisation et approuvée par la haute direction avant le lancement du projet	1	2	4
Disponibilité de gestionnaires de projet expérimentés et compétents	1	2	2
Parrainage par la haute direction des projets et définition, mise en œuvre et gestion des projets assurées conjointement par les parties intéressées et les participants au projet	0	3	4
Il incombe aux parrains de s'assurer d'obtenir les avantages attendus et d'en faire la preuve	0	3	4
Les capacités et les limites de l'organisme à gérer des projets vastes et complexes sont bien comprises	1	2	3 (pas vraiment une notation du processus, mais une notation du degré de sensibilisation)
Une méthodologie d'évaluation des risques du projet est définie et appliquée à l'échelle de l'organisme	0	2	4
Tous les projets sont accompagnés d'un plan présentant des structures de répartition du travail traçables et claires, des estimations raisonnablement justes, les compétences requises, les points à suivre, un plan de qualité et un processus de changement transparent	1	2	4
Les efforts visent à faire en sorte que les objectifs approuvés dans le cadre de l'analyse de rentabilisation soient reliés aux exigences opérationnelles et systémiques, et intégrés à la conception et à la réalisation du système	0	2	4
L'architecture du système du projet est élaborée dans le contexte du plan d'architecture et des lignes directrices de l'entreprise	1	3	4
La transition de l'équipe de projet à l'équipe opérationnelle est un processus bien géré	1	3	4
Une méthodologie du cycle de vie de l'élaboration du système a été définie et est utilisée par l'organisme	1	2	Tout dépend de l'importance de l'élaboration interne des systèmes
Les projets mettent en œuvre des stratégies claires de gestion de la qualité	0	2	3
Une méthodologie de projet commune est établie, communiquée et utilisée au sein de l'organisme	1	2	4
L'importance des formalités du projet (mandat, contrats, etc.) est bien comprise	0	2	4
Des extrants non ambigus et des critères d'acceptation sont convenus avant le démarrage des travaux d'élaboration	0	3	4
Les impacts sur le processus opérationnel et les ajustements sont déterminés et mis en œuvre dans le cadre de la réalisation du projet	0	4	4
Les points de décision d'autorisation/d'interdiction clairs sont établis et contrôlés	0	2	3
La gestion de projet est considérée comme une discipline professionnelle	0	2	3

¹ *Project Management : Skill and Knowledge Requirements in an Information Technology Environment*, publié par l'Information Systems Audit and Control Foundation

Commentaires de la direction

Ce rapport, qui fait référence aux progrès réalisés avec le programme de gestion intégrée des cas et des comptes (GICC), fait état des leçons tirées des initiatives liées au Programme d'agilité. Depuis 2002, la CSPAAT a pris des mesures importantes pour améliorer les pratiques opérationnelles dans les domaines de la planification stratégique, de la gestion de projets, de l'élaboration de systèmes, de la gestion du risque, de la passation de contrats et de la gestion des analyses de rentabilisation.

La CSPAAT accepte d'améliorer davantage la gestion de grands projets.

La CSPAAT accepte l'échéance de décembre 2004 comme date butoir pour les programmes de soutien à la GICC, comme le vérificateur l'a proposé.

1.4.4 Division des services de l'information

En 2002, la CSPAAT a restructuré sa Division des services de l'information (DSI) pour y réintégrer les fonctions de conception opérationnelle et de mise en œuvre. En 2003, le Bureau de gestion des projets d'entreprise fut transféré de la DSI à la Division de la stratégie organisationnelle, et les six directions des Services de l'information furent regroupées en quatre directions. Ces changements ont donné lieu à la suppression de 42 postes à temps plein et à l'embauche de 31 nouveaux employés. Les changements de cette nature suscitent de l'incertitude et créent une tension au sein de l'équipe visée par les changements. Du temps et des efforts sont alors nécessaires pour « rattacher » et fermement consolider les changements au sein de l'organisme. Nous avons observé qu'un certain nombre d'employés avaient l'air perturbés à suite de la réorganisation. Il semblerait que le stress et les inquiétudes du personnel des services de l'information aient été pris en compte par la direction des SI et que des plans sont en cours pour remédier à cette situation.

À la suite des récents changements au sein de la DSI, la CSPAAT doit s'assurer que les inquiétudes du personnel concernant ces remaniements sont mises en évidence et dissipées. Elle doit veiller à améliorer la communication auprès du personnel de la DSI à propos des dernières stratégies opérationnelles et des TI et s'assurer que les exigences en matière de responsabilités et de reddition de comptes au niveau des directions sont bien comprises.

À la suite de la récente réorganisation, nous conseillons à la CSPAAT de faire appel à un organisme extérieur pour déterminer les éventuelles inquiétudes qui pourraient subsister au sein de la DSI et nuire au rendement de la division.

La CSPAAT a actuellement 340 contrats de services de TI et de logiciels en cours à l'externe. Elle a besoin d'améliorer les directives fournies à l'égard des processus de demande d'information, de propositions de prix et de devis. La CSPAAT a mis en œuvre un certain nombre de processus de TI efficaces, tels que la gestion des changements et des problèmes. Toutefois, aucun cadre de normalisation n'a été conçu pour fournir un modèle cohérent de définition, de communication, de mise en œuvre et de mesure des processus de TI. La DSI fait régulièrement appel à des agences externes pour effectuer l'évaluation des services de TI et semble avoir remédié à de nombreux problèmes décelés lors des évaluations. Nous avons noté que la récurrence des problèmes de TI était très faible. Cependant, avec 340 contrats en cours, la capacité de s'assurer que l'organisme en a pour son argent est essentielle. Pour cette raison, il est prioritaire pour la CSPAAT de continuer à élaborer et à maintenir des ententes sur les niveaux de service pour tous les contrats de services de TI et de mesurer le rendement observé. L'appel à des partenaires externes pour la fourniture de services de TI doit s'appuyer sur des pratiques solides d'évaluation et de gestion des contrats. C'est là un autre domaine où la CSPAAT investit dans le changement, mais qui, à ce jour, a encore besoin de s'améliorer.

Commentaires de la direction

Entre 1999 et 2003, la Division des services d'information a appuyé les activités quotidiennes, tandis que le Programme d'agilité cherchait de nouvelles solutions sur le plan de l'organisation et des systèmes. Durant cette période, les services de l'information ont mis en œuvre un certain nombre d'améliorations opérationnelles dans le cadre des activités quotidiennes, préparant ainsi le retour au sein de la division du développement des solutions système en 2003.

À la fin de 2003, le projet de conception organisationnel des TI fut lancé pour remédier aux changements qui en ont résulté sur le plan des processus, des rôles et de la structure des TI. D'autres améliorations seront adoptées au cours de 2004 dans les domaines de l'amélioration des processus, des rôles et des responsabilités, du cadre et des critères de mesure de la gestion des services et de la gestion des contrats et des fournisseurs.

La DSI avait prévu que la réaction du personnel face à ce changement constituait un risque d'entreprise. Pour atténuer ce risque, elle a fait des efforts de communication à l'échelle de la division en multipliant les réunions entre le personnel et la direction et les réunions générales trimestrielles. Elle a mis en place un comité de défense des intérêts du personnel et des groupes de discussion. La CSPAAT réfléchira à la pertinence d'un examen par un organisme indépendant comme le vérificateur l'a recommandé.

La DSI continue à travailler à affiner et à mettre en œuvre des processus qui permettront d'améliorer la prestation des services. La CSPAAT améliorera les

niveaux de rapport et de responsabilisation, les contrats et les ententes de niveau de service et le cadre de gestion du niveau de service. Un comité consultatif des utilisateurs représentant le personnel de l'ensemble de la CSPAAT est en cours de création dans le cadre de la stratégie client.

1.4.5 Méthodes modernes de contrôle

Les méthodes modernes de contrôle sont une série de principes étayés par une philosophie directrice qui décrit la manière dont le conseil d'administration et la haute direction souhaitent s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gerance aux yeux de l'ensemble de l'organisme et des parties intéressées. Les éléments des méthodes modernes de contrôle sont de portée générale et touchent tous les niveaux de l'organisation. En tant que tels, ils sont abordés dans différentes sections du présent rapport. Celle-ci vient compléter et renforcer nos observations par rapport aux méthodes modernes de contrôle.

L'assise philosophique des méthodes modernes de contrôle est apparente et véhiculée par les dirigeants clés de l'organisme. Toutefois, les pratiques en vigueur au sein de la CSPAAT n'ont pas paru embrasser les principes des méthodes modernes de contrôle. L'adoption de ces principes nécessite un énoncé clair de la philosophie de contrôle et le ralliement de tous les niveaux de la direction (en commençant par les plus hauts niveaux hiérarchiques). Les concepts de gestion du risque et de planification fondée sur le risque ne sont pas nouveaux dans l'organisation, mais une plus grande rigueur et une prise de conscience accrue des principes des méthodes modernes de contrôle sont nécessaires pour amener les capacités au niveau des pratiques exemplaires.

Conformément aux pratiques exemplaires de gouvernance, nous recommandons que le nombre de personnes siégeant au conseil d'administration de la CSPAAT soit augmenté pour passer à au moins neuf membres afin d'avoir une représentativité plus large et d'étoffer la base de compétences et d'expérience. D'autre part, les postes de président du conseil d'administration et de président-directeur général doivent être distincts et échoir à des personnes différentes. La description officielle de chacun des postes doit énoncer en termes clairs les rôles et les responsabilités inhérents à chacune des fonctions. À la lumière de la récente réorganisation de la direction générale de la CSPAAT en « quatre groupes », nous recommandons que la description des fonctions et des attentes en matière de rendement des nouveaux postes de directeur soit formalisée et communiquée.

La CSPAAT devrait songer à effectuer une évaluation officielle des capacités de contrôle afin de combler les écarts actuels et d'arriver à un niveau d'excellence dans ce domaine.

Commentaires de la direction

La CSPAAT s'efforce de constamment s'améliorer et a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives en matière de contrôle. Les principales initiatives qui ont été mises en œuvre, ou qui sont sur le point de l'être, couvrent les domaines suivants :

- ❑ la conception de nouveaux processus tels que la mesure du rendement dans le cadre du processus des résultats et des mesures organisationnels (perfectionnement continu depuis la mise en œuvre en 2002);
- ❑ l'amélioration des processus opérationnels tels que le perfectionnement des processus de planification stratégique et d'établissement du budget annuel en 2003 et en 2004 et une meilleure surveillance en 2004; l'examen du processus d'approvisionnement ainsi que la révision des politiques sont prévus en 2004;
- ❑ l'élaboration de nouvelles pratiques de contrôle telles que le programme de gestion du risque et le processus de gestion de projet mis en œuvre en 2002, la gestion stratégique de projet (GSP) mise en œuvre en 2003 et l'approvisionnement stratégique qui est en cours en 2004.

Ces initiatives et ces programmes se trouvent à différentes phases de réalisation. La CSPAAT est fermement résolue à atteindre, avec le temps, un état de maturité tout en faisant preuve de prudence en matière d'investissement et de gestion des finances.

La CSPAAT a également mis en œuvre en 2003 et 2004 un certain nombre d'initiatives en matière de mesure des performances, de compétences et de modélisation du leadership et a également lancé en 2004 un examen et une révision du Code de déontologie de l'organisme. La CSPAAT accepte de clairement définir les postes qui ne l'ont pas encore été à ce jour.

La CSPAAT s'engage à se conformer aux principes fondamentaux des nouvelles méthodes modernes de contrôle et mettra en œuvre la recommandation de procéder à une évaluation. Les principes et les pratiques des méthodes modernes de contrôle seront clairement énoncés et communiqués au sein de l'organisation.

1.5 Reconnaissance

Grant Thornton souhaite remercier le personnel et la haute direction de la CSPAAT pour leur aide considérable et leur coopération sans lesquelles la présente vérification n'aurait pas pu être réalisée.