

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

Ministère du Travail

Resumé

Examen de suivi du Rapport de 2004 sur la vérification par un tiers de la CSPAAT

Mai 2006

La traduction du présent document a été effectuée par le gouvernement de l'Ontario et non par les auteurs de la version anglaise du rapport.

1. Résumé

Introduction

De mars à mai 2004, Grant Thornton s.r.l. a effectué 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. Le rapport sur la vérification par un tiers préparé subséquemment abordait plusieurs questions et offrait plusieurs recommandations destinées à apporter des améliorations à l'ensemble de l'organisme. Ces recommandations visaient à améliorer l'efficacité et l'efficacé des pratiques de gestion de même que les contrôles internes.

Deloitte & Touche s.r.l. a été mandaté par le ministère du Travail pour effectuer un examen de suivi des recommandations formulées dans le Rapport de 2004 sur la vérification par un tiers de la CSPAAT. Chacune des recommandations du rapport a été étudiée afin d'établir si elle avait été évaluée par la CSPAAT et dans quelle mesure cette dernière en avait tenu compte et mis en place les mesures (ou les tâches) connexes. La CSPAAT a tenu compte de certaines recommandations du rapport, mais leur mise en œuvre relève du gouvernement provincial (ministère du Travail).

Méthode et conclusions générales

Le Rapport de 2004 sur la vérification par un tiers de la CSPAAT renfermait 64 recommandations dans les domaines suivants :

- services généraux et administratifs,
- placements,
- gestion des projets et des programmes d'entreprise,
- efficacité et efficé de la Division des services de l'information,
- méthodes modernes de contrôle.

Par ailleurs, la section « Services généraux et administratifs » a été scindée en sous-domaines :

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

La liste complète des 64 recommandations du Rapport de 2004 sur la vérification par un tiers de la CSPAAT figure à l'annexe 2 du rapport complet.

La CSPAAT a évalué et déterminé les mesures à prendre à l'égard de chacune des recommandations du rapport de 2004 sur la vérification qui était de son ressort et a élaboré un plan de réponse aux commentaires sur la vérification axé sur huit grands domaines de gestion moderne :

- gouvernance du conseil d'administration et des cadres,
- leadership stratégique,
- responsabilité claire,
- partage des valeurs et de l'éthique,
- motivation du personnel,
- gestion intégrée du rendement,
- intendance rigoureuse,
- gestion des risques responsable.

La CSPAAT a relevé 72 tâches distinctes pour ces huit domaines de gestion moderne et a confié la responsabilité de chacune à un chef qui était chargé de la concrétiser. La liste complète des 72 tâches distinctes est fournie à l'annexe 3 du rapport complet.

La CSPAAT a fourni un document de mise en correspondance des 72 tâches distinctes (ou actions requises) de son plan d'intervention avec les 64 recommandations du Rapport de 2004 sur la vérification par un tiers. Dans certains cas, une tâche traitait d'une recommandation précise et, dans d'autres, plusieurs tâches étaient requises pour traiter une même recommandation. L'annexe 4 du rapport complet renferme de plus amples détails sur ce processus de mise en correspondance.

La CSPAAT a fourni une mise à jour de base, au 1^{er} avril 2006, de l'état de chacune des 64 recommandations. Cette mise à jour lui a permis de souligner les tâches accomplies par l'organisme en réponse aux recommandations.

Conclusions générales de Deloitte

Dans l'ensemble, la CSPAAT a réalisé des progrès considérables en réaction aux 64 recommandations du rapport de 2004. Chacune a été évaluée par la CSPAAT. Sa méthode d'intervention exhaustive consistait à mettre les tâches en correspondance avec chaque recommandation. En outre, la CSPAAT a conçu des solutions pour remédier à la cause profonde des problèmes sous-jacents, qui concordent avec les huit domaines de gestion moderne énumérés ci-dessus.






Les actions requises (ou tâches) cernées par la CSPAAT pour répondre en grande partie à 59 des recommandations ont été menées à terme. Dans cinq de ces cas, la CSPAAT a tenu compte de la recommandation dans la mesure possible, mais le pouvoir de les mener à terme incombe au gouvernement provincial (ministère du Travail). Les actions requises restantes pour quatre de ces recommandations devraient être achevées en 2006.

La CSPAAT a déterminé, entrepris et achevé un certain nombre d'actions requises pour cinq autres recommandations. Ces processus sont en évolution et la CSPAAT prévoit les développer davantage de manière à les peaufiner jusqu'à ce qu'ils atteignent leur phase de maturité selon un horizon temporel dépassant 2006. Ces plans incluront la mise en œuvre de solutions tactiques visant à améliorer l'adoption des processus à mesure qu'ils s'inscrivent dans la culture de la CSPAAT. Nous recommandons que la direction de la CSPAAT continue de surveiller les activités qui ne sont pas entièrement achevées afin de s'assurer de prendre les mesures appropriées.



En se fondant sur notre examen des renseignements fournis et décrits à la section 3 du rapport complet, Déroulement du projet, la CSPAAT a défini de nombreux processus opérationnels et contrôles adéquats et appropriés pour promouvoir de saines pratiques opérationnelles. Comme dans toute entreprise, l'établissement et le maintien d'un environnement efficace de gestion et de contrôle du risque exigeront un suivi efficace et continu de l'évolution des risques dans l'ensemble de l'organisme en vue de l'adoption éventuelle d'autres exigences de contrôle, en plus du suivi continu des contrôles existants visant à confirmer qu'ils sont conçus et qu'ils fonctionnent efficacement.

Le détail des conclusions de Deloitte figure à la section 4 du rapport complet.

Les 64 recommandations du rapport de vérification de mai 2004 étudiées par Deloitte se résument comme suit :

1.  La CSPAAT a donné suite à la recommandation énoncée dans le rapport de vérification de 2004.
2.  La CSPAAT a évalué la recommandation et mis en œuvre les actions requises visant à régler en substance le problème sous-jacent. La CSPAAT a établi qu'aucune autre action n'était requise.
3.  La CSPAAT a évalué la recommandation et mis en œuvre les actions requises visant à régler la question dans sa presque totalité. La CSPAAT prévoit prendre les mesures restantes en 2006.
4.  La CSPAAT a donné suite dans la mesure du possible à la recommandation énoncée dans le rapport de vérification de 2004, mais le pouvoir de la mener à terme est entre les mains du gouvernement provincial.
5.  La CSPAAT a évalué la recommandation et a commencé à mettre en œuvre un plan d'action dont l'horizon temporel s'étend au-delà de 2006 dans le but de s'améliorer constamment dans son cheminement vers la phase de maturité.

Le tableau suivant résume dans quelle mesure chacune des recommandations a été évaluée et menée à terme.

						Total
Services généraux et administratifs						
• Surveillance du processus budgétaire et des résultats financiers d'exploitation	4	2	1	0	0	7
• Vérifications précédentes de l'optimisation des ressources	1	0	0	0	0	1
• Approvisionnement	5	1	0	0	0	6
• Dépenses des membres du conseil d'administration et des cadres	6	1	0	0	0	7
• Subventions	1	0	1	0	0	2
• Planification et gestion des installations	2	0	1	0	0	3
Placements	1	0	1	2	0	4
Gestion des projets et des programmes d'entreprise	13	0	0	1	2	16
Efficacité et efficience de la Division des services de l'information	9	0	0	0	3	12
Méthodes modernes de contrôle	3	1	0	2	0	6
Total	45	5	4	5	5	64

Commentaires de la direction de la CSPAAT

La CSPAAT s'est engagée à prendre des mesures et à donner suite aux recommandations d'amélioration décrites dans le rapport initial de vérification. Elle s'efforce de s'améliorer constamment et a profité de l'occasion pour s'appuyer sur son excellence organisationnelle et ses réalisations. Nous avons travaillé avec diligence au cours des 18 derniers mois pour donner suite à toutes les recommandations du rapport initial de vérification qui sont de notre ressort.

Pour bien aborder ces recommandations, la CSPAAT a élaboré un plan de réponse aux commentaires sur la vérification qui tient compte des huit principaux domaines de gestion moderne cernés par la vérification. Dans le but d'intégrer de saines pratiques de gestion dans l'ensemble de l'organisme, nous avons non seulement donné suite aux recommandations de la vérification, mais avons aussi trouvé des solutions aux causes fondamentales des problèmes relevés. La CSPAAT a établi et mis en place des politiques et des processus sains visant à améliorer les pratiques de gouvernance et de gestion de l'ensemble de l'organisme qui seront entièrement intégrées et inscrites dans la culture et l'éthique du travail de la CSPAAT.

Le nouveau modèle de gestion moderne de la CSPAAT (auparavant appelées méthodes modernes de contrôle) a tracé la voie qui la propulsera vers l'avenir, tout en s'assurant que nous demeurons ouverts, responsables et transparents pour le gouvernement, les travailleurs et les employeurs de la province.






La haute direction souhaite remercier Deloitte de ses conseils visant à améliorer les pratiques opérationnelles de la CSPAAT.

Examen de l'état des recommandations

La section suivante fournit d'autres commentaires en rapport avec les recommandations du Rapport de 2004 sur la vérification par un tiers.

Services généraux et administratifs

Surveillance du processus budgétaire et des résultats financiers d'exploitation

						Total
Services généraux et administratifs						
• Surveillance du processus budgétaire et des résultats financiers d'exploitation	4	2	1	0	0	7
• Vérifications précédentes de l'optimisation des ressources	1	0	0	0	0	1
• Approvisionnement	5	1	0	0	0	6
• Dépenses des membres du conseil d'administration et des cadres	6	1	0	0	0	7
• Subventions	1	0	1	0	0	2
• Planification et gestion des installations	2	0	1	0	0	3
Total	19	4	3	0	0	26



Recommandations n^{os} 1, 2, 3 et 7 du rapport de 2004 – mises en œuvre



Recommandation n^o 4 du rapport de 2004

Les pratiques actuelles devraient être codifiées en politique afin de surveiller les dépassements budgétaires. Cette politique devrait préciser que le conseil d'administration doit approuver au préalable les sommes avant qu'elles soient dépensées et décrire les circonstances qui l'incitent à le faire. Elle devrait en outre prévoir la reddition de comptes de la part de la division et exiger l'autorisation du conseil d'administration pour les excédents au niveau de la division plutôt que dans le cadre du budget de la CSPAAT dans son ensemble.

La CSPAAT a codifié ses procédures actuelles de surveillance des dépassements budgétaires dans sa politique de contrôle de budget. Cette politique requiert que le conseil d'administration soit informé des dépassements budgétaires potentiels en ce qui concerne les dépenses administratives et les dépenses en immobilisations de l'ensemble de la CSPAAT. Le conseil d'administration doit approuver toute dépense supérieure au budget global avant le débours des fonds. La politique de contrôle de budget de la CSPAAT n'exige pas l'obtention de l'autorisation du conseil d'administration pour les dépassements budgétaires d'une division, ces dernières étant gérées par chaque chef de groupement. Les dépassements budgétaires au niveau du groupement sont quant à eux gérés par le président. Compte tenu du fait qu'un certain nombre de divisions sont relativement petites, la CSPAAT est d'avis que cette méthode fait en sorte que le conseil d'administration ne participe pas directement à la gestion et aux situations conflictuelles sur le plan opérationnel. La CSPAAT a conclu qu'aucune autre action n'était requise.



Recommandation n^o 5 du rapport de 2004

Il faudrait revoir la pertinence des pouvoirs délégués afin de s'assurer que le conseil d'administration est suffisamment au courant de l'approbation des dépassements budgétaires et participe au processus.

Les pouvoirs délégués pour l'autorisation des dépassements budgétaires ont été examinés par la CSPAAT et codifiés dans sa politique de contrôle budgétaire, qui n'exige pas

l'obtention de l'autorisation du conseil d'administration pour les dépassements budgétaires d'une division, ces dernières étant gérées par chaque chef de groupement. Les dépassements budgétaires au niveau du groupement sont quant à eux gérés par le président. Compte tenu du fait qu'un certain nombre de divisions sont relativement petites, la CSPAAT est d'avis que cette méthode fait en sorte que le conseil d'administration ne participe pas directement à la gestion et aux situations conflictuelles sur le plan opérationnel. La CSPAAT a conclu qu'aucune autre action n'était requise.



Recommandation n° 6 du rapport de 2004

Le Comité des finances et de la vérification devrait être divisé en deux unités distinctes, indépendantes l'une de l'autre parce que leurs objectifs et leurs responsabilités sont très différents. Le comité des finances devrait être chargé des déclarations et de la surveillance relatives au rendement financier, alors que le comité de la vérification devrait veiller à ce que des mécanismes de vérification et de contrepoids appropriés soient en place, y compris la surveillance des déclarations.

La CSPAAT a procédé à un examen du mandat du Comité des finances et de la vérification, qui comprenait les pratiques d'étalonnage en matière de gouvernance, de supervision et de production de rapports et les pratiques exemplaires. Le mandat du Comité des finances et de la vérification a été approuvé par le conseil d'administration, après réception des conseils du vérificateur légal externe et du Bureau du vérificateur général de l'Ontario au sujet du mandat révisé proposé. Il a été établi que le mandat était effectivement celui d'un comité de la vérification et que les questions habituellement traitées par un comité des finances étaient inexistantes du fait de la nature des activités de la CSPAAT. Par conséquent, la CSPAAT a décidé que le Comité des finances et de la vérification ne serait pas divisé en deux parties distinctes. Elle envisage la possibilité de remplacer en 2006 le nom de ce comité par celui de Comité de la vérification.

Vérifications précédentes de l'optimisation des ressources



Recommandation n° 8 du rapport de 2004 – mise en œuvre

Approvisionnement



Recommandation nos 9, 10, 11, 13 et 14 du rapport de 2004 – mises en œuvre



Recommandation n° 12 du rapport de 2004

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.

La CSPAAT a déployé beaucoup d'efforts pour mettre en œuvre un système intégré de gestion des fournisseurs afin de peaufiner davantage le programme d'approvisionnement stratégique, qui regroupe toute la documentation dans un lieu centralisé. À l'heure actuelle, tous les documents sont conservés dans les services de l'approvisionnement et des comptes fournisseurs. La CSPAAT est d'avis que cette consolidation respecte essentiellement la recommandation, qu'elle rend opérationnels les principes de contrôle interne et la séparation logique des tâches et qu'elle met en valeur l'efficacité et l'efficacités des activités et des processus. La CSPAAT a conclu qu'aucune autre action n'était requise.

Dépenses des membres du conseil d'administration et des cadres



Recommandations nos 15, 16, 17, 19, 20 et 21 du rapport de 2004 – mises en œuvre



Recommandation n° 18 du rapport de 2004

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

professionnelle. Pour cette raison, les cartes d'achat et les cartes de voyage d'affaires devraient être distribuées aux cadres de manière nominative. Les politiques devraient être mises à jour de façon à tenir compte des recommandations ci-dessus et à prévoir les processus d'approbation appropriés.

Les cadres de la CSPAAT ne sont pas tous titulaires d'une carte d'achat et d'une carte de voyage d'affaires. En fait, la CSPAAT n'exige pas qu'ils en soient titulaires, sauf si le besoin professionnel s'en fait sentir. Il incombe au pouvoir délégué supérieur d'approuver les dépenses d'un cadre et de s'assurer qu'elles sont appropriées. La politique des dépenses de voyages et d'emploi et la politique relative à l'approvisionnement ne prévoient pas que les notes de frais et les opérations portées aux cartes d'achat et aux cartes de voyage d'affaires doivent indiquer uniquement les frais engagés par une personne pour sa propre utilisation professionnelle. La politique des dépenses de voyages et d'emploi exige que la personne de niveau hiérarchique le plus élevé qui prend part à un repas paie avec sa carte de voyage d'affaires et qu'elle obtienne l'approbation de son supérieur. Les politiques ne prévoient pas non plus que tous les cadres soient titulaires à la fois d'une carte d'achat et d'une carte de voyage d'affaires. La CSPAAT a conclu qu'il n'était pas nécessaire d'apporter d'autres modifications à la politique à l'heure actuelle.

Subventions



Recommandation n° 22 du rapport de 2004 – mise en œuvre



Recommandation n° 23 du rapport de 2004

Toutes les subventions devraient 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.

Trois types de subventions sont autorisés par la CSPAAT : les subventions relatives au Conseil consultatif sur la recherche (CCR), à la santé et la sécurité ainsi qu'à la prévention. Un rapport d'étape sur toutes les subventions relatives au CCR est présenté au conseil d'administration à des fins d'approbation. Toutes les subventions relatives à la prévention et à la santé et la sécurité sont incluses dans le budget annuel et le plan d'affaires de chaque division et sont examinées par le comité de direction avant d'être soumis au conseil d'administration à des fins d'approbation. Les subventions relatives à la prévention et à la santé et la sécurité n'ont pas besoin d'être examinées et approuvées par le conseil d'administration, sauf si la subvention dépasse 350 000 \$. La CSPAAT fournira un résumé officiel des subventions relatives au CCR, à la prévention et à la santé et la sécurité pour 2006 et les années subséquentes au conseil d'administration pour se conformer à la recommandation.

Planification et gestion des installations



Recommandations n°s 24 et 25 du rapport de 2004 – mises en œuvre








Recommandation n° 26 du rapport de 2004

Il faut optimiser la possibilité pour les consultants de travailler à l'extérieur, dans leurs propres locaux, plutôt que d'être hébergés à la CSPAAT.

Le CSPAAT a codifié le plan semestriel des installations de façon qu'à partir du 1^{er} janvier 2006, les coûts d'occupation des grands projets nécessitant l'aménagement de bureaux soient imputés à ces projets. Dans ses principes directeurs, le plan semestriel des installations prévoit que les espaces occupés doivent faire l'objet de contrôle des coûts et répondre à des besoins de l'organisme. Pour les futures demandes de propositions (DP), la CSPAAT demandera également aux répondants d'inclure dans leur réponse des options d'installations à l'extérieur.

Placements

						Total
Placements	1	0	1	2	0	4



Recommandation n° 30 du rapport de 2004 – mise en œuvre



Recommandation n° 29 du rapport de 2004

Le cadre de référence du comité sur les placements devrait être révisé et modifié de manière à inclure les aspects suivants :

- *un mandat plus court pour ses membres; la période actuelle, qui peut se prolonger durant douze ans, est trop longue. Un premier mandat devrait pouvoir se renouveler jusqu'à un maximum de huit ou neuf ans;*
- *une évaluation officielle du rendement des membres du comité, qu'il s'agisse d'une autoévaluation ou d'une évaluation par les pairs;*
- *une clause interdisant au président-directeur général de présider le comité sur les placements;*
- *un poste de vice-président du comité, qui devrait également être membre du conseil d'administration, à l'exclusion du président-directeur général;*
- *l'obligation de compter sur le vote de deux membres externes pour adopter une résolution de façon majoritaire devrait être modifiée de sorte que les membres externes ne puissent l'emporter sur la règle de la majorité;*
- *l'exigence d'organiser au moins une réunion à huis clos par année, durant laquelle les membres du comité pourraient soulever des questions;*
- *la clarification du rôle du vice-président des placements à titre de personne-ressource auprès du comité.*



Recommandation n° 29 du rapport de 2004 (suite)

Cette recommandation a été évaluée et, dans une large mesure, mise en œuvre par la CSPAAT. Les mesures qui restent à prendre, et qui seront terminées en 2006, sont les suivantes :

- L'énoncé des politiques et des procédures de placement ne prévoit aucune réunion à huis clos, au moins une fois l'an. Cependant, en 2005, six réunions du conseil d'administration ont inclus une réunion directive. La CSPAAT se penchera en 2006 sur la tenue automatique d'une réunion annuelle à huis clos du comité des placements.
- La CSPAAT a pris acte de la nécessité d'un processus officiel d'évaluation annuel formalisé des membres du comité et a exploré des façons possibles de mettre en place cette évaluation. La CSPAAT a déclaré que cette question serait discutée en même temps que celle de l'examen du rendement avec le comité de régie interne et des politiques pendant sa réunion du 4^e trimestre de 2006.
- Il revient au gouvernement provincial (ministère du Travail) de déterminer le nombre de membres du conseil d'administration ainsi que les modalités de sélection et de nomination de ceux-ci. La CSPAAT a tenu compte autant que possible de cette recommandation. Le comité des placements tient un rôle consultatif en conseillant le conseil d'administration sur les questions de placements, mais le conseil a la responsabilité ultime du vote à cet égard.




Recommandation n° 27 du rapport de 2004

La composition du comité des placements doit être telle que la majorité de ses membres font partie du conseil d'administration; ainsi, la responsabilisation est assurée. L'adoption de la présente recommandation doit être faite conjointement avec une révision de la

composition du conseil d'administration de sorte qu'il compte suffisamment de membres ayant les compétences et l'expérience requises.






Le gouvernement provincial (ministère du Travail) a la responsabilité de déterminer le nombre de membres du conseil d'administration ainsi que les modalités de sélection et de nomination de ceux-ci. Le comité des placements se compose présentement en majorité de représentants externes. Le comité des placements conseille le conseil d'administration sur les questions de placements, mais le conseil a la responsabilité ultime du vote à cet égard selon les données et les recommandations fournies. La CSPAAT a tenu compte autant que possible de cette recommandation.


 Recommandation n° 28 du rapport de 2004


Il y aurait lieu de faire passer le conseil d'administration à au moins neuf membres pour assurer une meilleure représentation ainsi que des compétences et une expérience plus vastes pour former les comités. Nous reconnaissons le fait que les membres du conseil sont nommés par le gouvernement et qu'il faudra donc prévoir une discussion au sujet du processus de nomination.

Le gouvernement provincial (ministère du Travail) a la responsabilité de déterminer le nombre de membres du conseil d'administration ainsi que les modalités de sélection et de nomination de ceux-ci. La CSPAAT a tenu compte autant que possible de cette recommandation.

Gestion des projets et des programmes d'entreprise

						Total
Gestion des projets et des programmes d'entreprise	13	0	0	1	2	16

 Recommandations nos 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, n45 et 46 du rapport de 2004 – mises en œuvre

 Recommandation n° 31 du rapport de 2004

Une régie d'entreprise efficace exige que les organisations appliquent des mesures de contrôle et des pratiques de certification afin de s'assurer que celles-ci en ont eu pour leur argent en ce qui a trait à l'investissement qu'elles ont effectué dans des projets et que les risques sont gérés. Lorsque les contributions de fournisseurs de l'extérieur représentent une large part de la solution, une bonne partie de la gestion des risques d'un projet consiste à négocier un contrat qui non seulement protège les intérêts de l'organisation, mais qui prévoit également la « pire éventualité » et prépare l'organisation à y faire face, comme l'inexécution des travaux ou la rupture de la relation.

Nous recommandons que la CSPAAT adopte une politique qui exige que les rôles de gestion essentiels liés à la gestion et à l'exécution d'un projet d'envergure, comme le contrôle de la qualité, le soutien juridique, la gestion des risques et la vérification interne, soient clairement documentés et séparés des responsabilités de parrainage du projet.

La CSPAAT a accompli un travail important dans la mise en pratique de cette recommandation. Le contrôle de la qualité est une pratique essentielle d'une gestion de projet aguerrie et la CSPAAT continuera de soutenir le contrôle de la qualité en tant que composante essentielle des futures activités d'amélioration jusqu'à ce qu'on ait atteint la phase de maturité. La CSPAAT doit encore déployer des efforts à l'égard de ses pratiques de contrôle de la qualité. Il manque encore à ces pratiques des politiques officielles ou une fonction spécifique à laquelle confier ces responsabilités.



Recommandation n° 32 du rapport de 2004

Les gestionnaires d'un projet sont responsables de veiller à ce que des pratiques de gestion appropriées soient appliquées au projet et que les résultats commerciaux escomptés soient atteints. Le recours à des experts-conseils pour quelque activité que ce soit liée au projet n'atténue en rien la responsabilité que la CSPAAT a envers la gestion continue de n'importe quel programme ou projet. Les gestionnaires de projets ne devraient en aucun cas être proposés par un même fournisseur qui occupe également d'autres postes essentiels associés au projet ou encore qui fournit d'importantes ressources au projet. Si la CSPAAT ne possède pas de personnel suffisamment chevronné pour remplir les postes de gestion du programme ou du projet, ces postes devraient alors être comblés par contrat avec une tierce partie indépendante des experts-conseils du projet. De plus, les postes afférents à la gestion des risques et au contrôle de la qualité devraient être indépendants des experts-conseils qui collaborent au projet.

La CSPAAT a accompli un travail important dans la mise en pratique de cette recommandation. Les postes responsables de l'assurance de la qualité ne peuvent pas être indépendants des fonctions des projets, car ces activités sont menées tout au long du cycle du projet, mais il manque actuellement à l'organisme un service spécifiquement chargé de l'assurance de la qualité. Celle-ci constitue une pratique clé de la gestion responsable de projets et la CSPAAT continuera d'appuyer l'assurance de la qualité en tant que composante essentielle des futures activités d'amélioration jusqu'à ce qu'on ait atteint la phase de maturité.



Recommandation n° 34 du rapport de 2004

Nous recommandons également que la politique de régie du conseil d'administration exige qu'au moins un membre du conseil d'administration possède une expérience reconnue de la surveillance des TI.

Le gouvernement provincial (ministère du Travail) a la responsabilité de déterminer les modalités de sélection et de nomination des membres. La CSPAAT a tenu compte autant que possible de cette recommandation.

Effacité et efficacité de la Division des services de l'information

						Total
Effacité et efficacité de la Division des services de l'information	9	0	0	0	3	12



Recommandations n°s 47, 48, 49, 50, 52, 53, 56, 57 et 58 du rapport de 2004 – mises en œuvre



Recommandation n° 51 du rapport de 2004

Nous recommandons également que la division des SI élabore et mette en œuvre des mécanismes d'évaluation pour qu'elle et ses intervenants puissent déterminer le niveau de réussite des quatre déclarations d'intentions. Ces mécanismes pourraient être des activités et des initiatives d'évaluation sous forme de cartes de pointage équilibrées qui contribuent aux déclarations d'intentions, combinées, au besoin, afin d'obtenir un indice qui pourrait leur être directement relié.

Le plan stratégique des TI de la CSPAAT indique les quatre déclarations d'intentions stratégiques essentielles de l'organisme et a mis au point des méthodes tactiques et déterminé les coûts connexes potentiels de mise en œuvre. Cependant, le plan stratégique des TI a récemment été intégré au processus annuel de planification et le suivi des réalisations relativement aux méthodes tactiques définies en est à ses débuts. Par conséquent, il s'agit d'un processus évolutif et la CSPAAT prévoit continuer la mise en œuvre des méthodes tactiques et faire le suivi de leur efficacité.



Recommandation n° 54 du rapport de 2004

L'organisation des TI de la CSPAAT doit adopter un cadre cohérent pour l'ensemble de l'entreprise qui respecte les pratiques avant-gardistes et se base sur des normes acceptées par l'industrie telles que l'Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Les normes actuelles doivent être révisées pour s'assurer qu'elles sont conformes au cadre et tout écart relevé doit être corrigé par ordre de priorité des risques.

L'élaboration et la mise en œuvre initiale des mesures proposées par cette recommandation ont été effectuées (un cadre ITIL a été élaboré). Leur mise en opération fait partie d'un plan de fonctionnement continu dont la mise en œuvre s'étale sur plusieurs années afin d'en améliorer l'adoption et en augmenter l'efficacité.



Recommandation n° 55 du rapport de 2004

La prestation des services devrait être basée sur des exigences prédéfinies par l'entreprise. Ces niveaux de services devraient être stipulés avec le plus de précision possible de sorte qu'ils puissent être évalués, et des mécanismes d'évaluation de leur conformité devraient être élaborés. Par le biais de négociations avec le fournisseur, les coûts liés à la prestation des niveaux de services requis seraient évalués en fonction des avantages et de l'importance des niveaux, et les pénalités et incitatifs appropriés devraient être inclus dans les contrats des fournisseurs.

Les critères propres au service, qui permettraient d'identifier des niveaux de services spécifiques et mesurables en fonction des exigences de services définies par le client, devraient être sélectionnés sur une base distincte pour chaque service.

Le contenu des ententes de niveaux de services devrait être exempt de descriptions superflues des processus et il y aurait lieu de faire référence aux critères des niveaux de services liés lorsque c'est nécessaire et non de les inclure dans les ententes à proprement parler.

La CSPAAT met actuellement à l'essai son premier projet pilote de service « eChannel » en offrant ses services de TI directement aux clients de la CSPAAT (employeurs). Pour ce faire, elle doit établir des niveaux de services clairs qui pourront être évalués pour l'ensemble de ses services importants de TI et s'assurer que leur évaluation est effectuée et qu'advenant son manque de conformité aux normes prédéfinies, le rendement des services sera amélioré.

La CSPAAT a mis en œuvre un cadre de gestion des niveaux de service basé sur l'ITIL. Des niveaux de service prédéfinis sont imposés dans le cadre de l'approvisionnement de services et ils font l'objet d'un suivi en vertu des ententes sur les niveaux opérationnels (ENO). Cependant, le suivi des ENO et des sanctions associées aux manquements aux ententes de services avec les fournisseurs est un processus évolutif et la CSPAAT reconnaît que ce processus changera avec les années, au fur et à mesure qu'il gagnera en maturité.

Méthodes modernes de contrôle

						Total
Méthodes modernes de contrôle	3	1	0	2	0	6



Recommandations n° 62, 63 et 64 du rapport de 2004 – mises en œuvre



Recommandation n° 60 du rapport de 2004

Compte tenu de la récente réorganisation de la haute direction de la CSPAAT en « quatre groupes », les descriptions d'emploi et les attentes en matière de rendement relatives aux postes de chef nouvellement créés devraient être formalisées et communiquées.

La CSPAAT a préparé les descriptions d'emploi pour des postes nouvellement créés par suite de la réorganisation interne de la haute direction de la CSPAAT. Cependant, les responsabilités énoncées dans chaque description d'emploi ne sont pas propres à un titre de poste de haute direction. La CSPAAT met l'accent sur le rendement et l'amélioration individuels par le biais des plans d'amélioration du rendement et des évaluations du rendement. La CSPAAT a conclu qu'aucune mesure supplémentaire n'est nécessaire.



Recommandation n° 59 du rapport de 2004

Les meilleures pratiques suggéreraient que les rôles du président du conseil et du président soient séparés et assumés par deux personnes. Des descriptions d'emploi formelles qui présentent clairement les rôles et les responsabilités des deux postes devraient être fournies.

Suite à l'achèvement de l'examen de suivi sur le terrain, le gouvernement de l'Ontario a nommé Steven W. Mahoney à la présidence du conseil d'administration de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, qui succède à Jill Hutcheon, anciennement présidente intérimaire du conseil d'administration, qui continue d'occuper le poste de présidente-directrice générale de la CSPAAT.

Les descriptions de tâches officielles qui coordonnent les rôles et responsabilités du président et du président du conseil d'administration ont été préparées. En octobre 2006, les descriptions de tâches ont été approuvées par les bureaux du sous-ministre et du ministre du Travail. Les descriptions de tâches ont été soumises au Secrétariat des nominations à des fins de classement.



Recommandation n° 61 du rapport de 2004

Le conseil d'administration de la CSPAAT est petit et il devrait se composer d'au moins 9 membres; une augmentation nécessaire s'il tient à offrir une représentation, des compétences et une expérience plus étendues.

Le gouvernement provincial (ministère du Travail) a la responsabilité de déterminer le nombre de membres du conseil d'administration ainsi que les modalités de sélection et de nomination de ceux-ci. La CSPAAT a tenu compte autant que possible de cette recommandation.

Les conclusions détaillées relatives à chacune des recommandations se trouvent dans la section 4 du rapport complet.

Deloitte aimerait remercier la CSPAAT de son aide et de sa coopération avec nos représentants tout au long de ce mandat.

© Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Deloitte, un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 6 100 personnes réparties dans 47 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélaïr/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Le Cabinet est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein suisse, ses cabinets membres ainsi que leurs filiales et sociétés affiliées respectives. Deloitte Touche Tohmatsu est une Verein (association) suisse et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peuvent être tenus responsables des actes ou des omissions de l'un ou de l'autre. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante exerçant ses activités sous les noms de Deloitte, Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tohmatsu ou d'autres raisons sociales similaires. Les services sont fournis par les cabinets membres ou par leurs filiales ou leurs sociétés affiliées, et non par la Verein Deloitte Touche Tohmatsu.

**Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu**