Le Sénat du Canada

Rapport annuel sur les vérifications internes de 2010-2011

Rapport du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration

Février 2012

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 2

I. Vérification de la Vision et du plan à long terme (VPLT) du Sénat 4

II. État du suivi donné par la gestion aux vérifications de l'année précédente 20

II.A Vérification des dépenses des bureaux des sénateurs 20

II.B Vérification des marchés de services 21

II.C Vérification de la fonction de classification des postes 22

Introduction

Surveillance et vérification

La surveillance quotidienne des pratiques administratives et des ressources du Sénat est assurée par le Comité sénatorial permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration et par le greffier du Sénat, dont les responsabilités sont énoncées comme suit aux chapitres 2:02 et 2:03 du *Règlement administratif du Sénat* :

Chapitre 2:02

2. (1) Le Comité est chargé de la bonne administration interne du Sénat et est assujetti, dans l'exercice de cette fonction, à l'autorité et aux règles du Sénat.

(2) Pour l'application du paragraphe (1), une bonne administration interne s'entend d'une administration compétente qui est souple, équitable et transparente et qui comporte des politiques et programmes adéquats, des niveaux de service convenables, des ressources adéquates, y compris un personnel hautement qualifié, des rapports hiérarchiques appropriés ainsi que des vérifications et des évaluations périodiques.

Chapitre 2:03

3. (4) Les principales fonctions du greffier du Sénat en sa qualité de chef de l'Administration du Sénat sont les suivantes :

(a) donner des avis sur la gouvernance du Sénat, notamment en matière de planification;

(b) organiser les structures administratives et financières internes;

(c) diriger l'Administration du Sénat;

(d) contrôler et surveiller les fonctions de l'Administration du Sénat;

(e) rendre des comptes au Sénat par l'entremise du Comité de la régie interne.

La fonction de vérification interne aide le Comité et le greffier à s'acquitter de leurs responsabilités en fournissant une assurance indépendante et objective pour ajouter une valeur aux opérations et aux ressources du Sénat et en améliorer l'intendance. Elle favorise l'atteinte des objectifs du Sénat en matière de gestion interne grâce à l'adoption d'une démarche systématique et disciplinée pour évaluer et accroître l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

La fonction de vérification interne relève, sur le plan opérationnel, du Sous-comité de la vérification et, sur le plan administratif, du greffier du Sénat, sous la direction du directeur de la Vérification interne et de la Planification stratégique. Les pratiques et processus rattachés à cette fonction respectent le Cadre de référence des pratiques professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes.

Un Sous-comité de la vérification comprenant trois membres du Comité de la régie interne supervise et dirige la fonction de vérification interne. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- Recommander l'approbation, par le Comité de la régie interne, d'un plan pluriannuel de vérification interne, des rapports et des recommandations concernant la fonction de vérification interne, y compris les rapports de vérification qui ont été présentés, et d'autres questions, s'il y a lieu;

- Examiner les plans d'action des gestionnaires et s'assurer : 1) qu'ils répondent adéquatement aux recommandations et aux constatations faites dans les vérifications internes; (2) qu'ils ont été effectivement mis en œuvre;
- Soumettre au Comité de la régie interne un rapport annuel dans lequel il présente ses observations et ses recommandations;
- Examiner la *Charte de vérification interne* et la *Politique de vérification interne* et recommander au Comité de la régie interne les changements nécessaires.

Le Sénat a un *Plan de vérification pluriannuel* couvrant une période de trois ans qui est mis à jour chaque année à l'aide d'une méthodologie de planification des vérifications axée sur les risques. Ce plan est examiné par le Sous-comité de la vérification avant d'être soumis à l'approbation du Comité de la régie interne. Une fois ce plan approuvé, le directeur de la Vérification interne et de la Planification stratégique s'assure que les vérifications sont exécutées conformément au plan. Le travail de vérification est habituellement confié à des cabinets de vérification comptable de l'extérieur choisis par voie de concours.

Vérifications pour l'exercice 2010-2011

En mars 2010, le Comité sénatorial permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a renouvelé le plan de vérification axée sur les risques qui couvre une période de trois ans. En 2010-2011, on a effectué la vérification de la Vision et du plan à long terme (VPLT). Toutes les autres vérifications prévues dans le plan pluriannuel ont été reportées, car il a fallu réaffecter des ressources à la vérification de gestion de l'Administration du Sénat effectuée par le Bureau du vérificateur général. L'étape de l'examen de cette vérification a été menée à bien à l'automne 2011 et le rapport final devrait être présenté d'ici la fin de l'exercice.

Qu'arrive-t-il après les vérifications?

Lorsqu'une vérification est terminée, les résultats sont transmis au greffier du Sénat qui, avec son équipe de gestionnaires, examine et valide les observations faites, prépare les réponses des gestionnaires et établit un plan d'action pour donner suite aux recommandations. Le rapport final de la vérification, de même que les réponses des gestionnaires et les plans d'action, sont présentés au Sous-comité de la vérification, puis au Comité sénatorial de la régie interne, des budgets et de l'administration.

Il est donné suite aux recommandations provenant de la vérification dès qu'une faiblesse est identifiée, et il n'est pas rare que des mesures correctives soient prises pendant la vérification et même avant la présentation du rapport final. D'autres recommandations exigent des changements plus complexes aux politiques, aux procédures, aux pratiques et aux systèmes, changements qui peuvent prendre de quelques mois à deux ans. Ces mesures sont souvent à l'origine d'initiatives clés dans les plans de travail annuels de l'Administration.

Le greffier, avec l'aide du directeur de la Vérification interne et de la Planification stratégique, surveille les progrès faits dans l'exécution des recommandations provenant de la vérification. Le Sous-comité de la vérification est informé des retards ou des situations exigeant une attention particulière, et il reçoit des rapports d'avancement chaque trimestre tant que toutes les recommandations n'ont pas été exécutées.

I. Vérification de la Vision et du plan à long terme (VPLT) du Sénat

Le rapport suivant a été préparé par la firme KPMG :

Sommaire

Objectifs et étendue de la vérification

L'objectif global de la vérification était de fournir une évaluation indépendante de la mise en œuvre de la vision et du plan à long terme (VPLT) du Sénat et de ses pratiques de gestion de projet. Il s'agissait de déterminer, plus particulièrement, si le Bureau de la VPLT du Sénat avait établi des plans et des processus pour :

- cerner, mettre à jour et communiquer les besoins et intérêts du Sénat concernant la VPLT aux partenaires parlementaires et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC);
- surveiller le projet de manière effective afin de s'assurer que les besoins et les intérêts cernés sont couverts;
- estimer et obtenir les ressources suffisantes (humaines et financières) pour appuyer la planification, la surveillance et la mise en œuvre de la VPLT et des exigences connexes.

La vérification a porté sur les processus et les pratiques de gestion du Bureau de la VPLT, de même que sur d'autres mesures mises en place, ayant un rapport avec les objectifs poursuivis. Cette vérification s'est donc limitée à l'examen des processus et des pratiques expressément associés au projet de la VPLT.

Stratégie

La vérification a été effectuée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institute of Internal Auditors*.

Les critères de vérification de chaque objectif ont été définis d'après les principaux usages de KPMG et du secteur privé en matière de gestion de projets.

KPMG a interviewé des représentants du Bureau de la VPLT et des partenaires parlementaires et examiné les documents probants pour appuyer ses constatations par rapport aux critères de la vérification.

Profil et contexte

La VPLT est formée d'une série de programmes quinquennaux, dont chacun comprend des projets visant à restaurer les principaux édifices du patrimoine parlementaire. Étant donné que TPSGC est chargé de la planification et de la mise en œuvre des projets de rénovation de la VPLT, mais que le Sénat gère les locaux qu'il occupe, KPMG a reçu le mandat de déterminer si le Bureau de la VPLT a établi des processus et des pratiques adéquats pour s'assurer que les besoins et les exigences du Sénat sont pris en compte dans le cadre du projet de la VPLT, et dispose des ressources nécessaires.

Sommaire des constatations

Le Bureau de la VPLT a mis en œuvre un certain nombre de pratiques de gestion de projets pour veiller à ce que ses exigences relatives au projet de la VPLT soient définies et communiquées aux partenaires parlementaires et à TPSGC. Cependant, nous avons constaté que certains aspects pourraient être améliorés en ce qui a trait aux besoins des parties intéressées, à la gouvernance et à la reddition de comptes, à la gestion du risque, à la gestion de l'information, à la surveillance ainsi qu'à la capacité, afin de garantir que les besoins en matière de locaux des parties intéressées du Sénat sont pris en compte

durant le projet de la VPLT.

1. Besoins des parties intéressées

Le Bureau de la VPLT a mis en œuvre des mécanismes pour cerner, confirmer et communiquer les besoins de ses parties intéressées à TPSGC ainsi qu'aux autres partenaires parlementaires. Cependant, compte tenu de la complexité et de la durée du processus de construction, l'examen et la communication des changements touchant les exigences des parties intéressées seront un facteur déterminant du succès de ce projet. Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'établir un processus d'examen régulier des plans et de la portée du projet visant à assurer que les exigences sont bien définies et que le plan permettra de les satisfaire.

2. Gouvernance

Bien que les attributions des partenaires de la Cité parlementaire aient été officiellement définies, certains représentants ont fait remarquer que le Bureau de la VPLT n'était pas suffisamment représenté aux réunions de comité. Nous recommandons au Bureau de la VPLT du Sénat de mettre en œuvre un plan de gestion intégrée réunissant les protocoles de gouvernance, le mandat du projet ainsi que les attributions de l'organisation.

3. Gestion des risques

Les consultations nous ont permis de déterminer que le Bureau de la VPLT n'a pas réellement de plan de gestion des risques relativement au projet de la VPLT. Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'élaborer un plan de gestion des risques et de revoir régulièrement les hypothèses, les obstacles et les répercussions potentielles relatives aux risques.

4. Gestion de l'information

Certes, les documents importants de la VPLT sont conservés dans un dossier central, mais le Sénat n'a pas établi de processus de gestion des documents associés au projet. Étant donné le grand nombre de personnes qui reçoivent des documents liés à la VPLT et la nature de certains documents (notamment électroniques), l'information nécessaire à la surveillance risque de ne pas être accessible rapidement. Nous recommandons donc au Bureau de la VPLT d'élaborer un système de gestion centralisé des dossiers afin de facilement repérer et distribuer l'information relative au projet.

5. Surveillance

Pour satisfaire ses besoins en locaux, le Bureau de la VPLT devra surveiller régulièrement la VPLT. Le Sénat et TPSGC ont accepté d'établir de nouveau un processus de déclaration trimestriel; toutefois, ni l'information à présenter ni le format n'ont été déterminés. Nous recommandons au Bureau de la VPLT de déterminer et de communiquer l'information nécessaire à la surveillance du projet de la VPLT.

6. Capacité

Certains répondants ont dit douter de la capacité du personnel du Bureau de la VPLT de répondre aux exigences croissantes de la VPLT tout en remplissant les tâches quotidiennes liées à la gestion des locaux. S'il ne consacre pas des ressources suffisantes au projet et ne définit pas clairement les attributions de chacun, le Bureau de la VPLT pourrait se heurter à des difficultés, et ne pas être en mesure de surveiller le projet adéquatement ni d'atteindre les résultats escomptés. Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'élaborer une grille des responsabilités afin de déterminer les besoins en ressources et d'éviter les lacunes ainsi que le double emploi. Nous recommandons en outre au Bureau de la VPLT d'établir des plans d'urgence pour les ressources clés du Bureau de la VPLT et d'évaluer la pertinence des plans d'urgence relatifs aux ressources de TPSGC.

Les constatations et les observations détaillées de KPMG, les réponses de la direction et un sommaire des recommandations sont présentés à la section Constatations et observations du présent rapport.

Objectifs et étendue de la vérification et stratégie de vérification

Objectifs de la vérification

L'objectif global de la vérification était de fournir une évaluation indépendante de la mise en œuvre de la vision et du plan à long terme (VPLT) du Sénat et de ses pratiques de gestion de projets. Il s'agissait de déterminer, plus particulièrement, si le Bureau de la VPLT du Sénat avait établi des plans et des processus pour :

- cerner, mettre à jour et communiquer les besoins et intérêts du Sénat concernant la VPLT aux partenaires parlementaires et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC);
- surveiller le projet de manière effective afin de s'assurer que les besoins et les intérêts cernés sont couverts;
- estimer et obtenir les ressources suffisantes (humaines et financières) pour appuyer la planification, la surveillance et la mise en œuvre de la VPLT et des exigences connexes.

Étendue de la vérification

La vérification a porté sur les processus et les pratiques de gestion du Bureau de la VPLT, de même que sur d'autres mesures mises en place, ayant un rapport avec les objectifs poursuivis. La vérification a porté sur les contrôles, les processus et les pratiques de gestion mis en place par le Bureau de la VPLT, et ayant un rapport avec les objectifs poursuivis. Cette vérification n'a donc porté que sur les activités et les pratiques expressément liées au projet de la VPLT.

Secteurs de risque vérifiés

Dans le tableau ci-dessous, on trouvera une liste des principaux risques définis grâce au processus d'évaluation des risques effectué à l'étape de la planification de la vérification qui a précédé la détermination des critères. Cette liste n'est pas exhaustive, c'est-à-dire qu'elle ne comprend pas tous les risques qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation du projet de la VPLT relativement aux objectifs du Sénat. Elle recense plutôt les risques les plus probables et les plus graves.

N° du risque	Description du risque	Contrôles prévus	Couvert par la vérification (dans le cas contraire, expliquer)
1	Besoins des parties intéressées : il y a un risque que les plans de mise en œuvre ne reflètent pas les besoins des parties intéressées ni les exigences du Sénat en matière de locaux (temporaires et à long terme) en raison d'une participation insuffisante des parties intéressées relativement à leurs exigences et à l'incidence des changements subséquents du projet de la VPLT.	▪ Des mécanismes ont été mis en place pour déterminer rapidement les besoins des parties intéressées et pour communiquer régulièrement avec elles lorsque des changements s'imposent.	Oui
2	Gouvernance et reddition de comptes : il y a un risque que les responsabilités (au sein du Sénat et parmi les partenaires parlementaires) visant la mise en œuvre et le soutien du projet de la VPLT ne soient pas bien définies, ni bien communiquées, ni bien comprises.	▪ Une structure de gouvernance bien définie a été mise en place : les attributions et les responsabilités fonctionnelles sont clairement communiquées et bien comprises à l'interne et par tous les partenaires parlementaires.	Oui
3	Gestion des risques : il y a un risque que le Bureau de la VPLT du Sénat n'ait pas mis en place les mécanismes nécessaires à la surveillance des risques associés au projet, à la mise en œuvre rapide de mesures correctives et à la justification des décisions importantes.	▪ Un cadre de gestion du risque ou de contrôle de la gestion a été mis en place pour définir, surveiller et gérer les principaux risques de la VPLT ainsi que les mesures de gestion connexes, et pour produire des rapports à ce sujet.	Oui
4	Gestion de l'information : il y a un risque que le Bureau de la VPLT du Sénat n'ait pas mis en place un processus approprié pour conserver et mettre à jour les documents relatifs aux principaux plans et décisions ainsi qu'à la surveillance et à la communication d'information, ce qui pourrait engendrer une perte de mémoire institutionnelle.	▪ Un processus de gestion des dossiers et des connaissances a été mis en place pour conserver l'information portant sur la surveillance et la communication des décisions importantes.	Oui
5	Surveillance : il y a un risque que le budget, l'échéancier et la qualité du projet de la VPLT ne soient pas bien définis ni bien surveillés, ce qui pourrait engendrer des frais excédentaires non remboursés par TPSGC, des retards dans la réalisation du projet ou une qualité moindre des locaux.	▪ Des politiques et des procédures ont été mises en place pour assurer le respect de l'échéancier, du budget et de la qualité, et pour prendre rapidement des mesures correctives si nécessaire.	Oui
6	Capacité : il y a un risque que la Direction de la planification et des projets d'aménagement du Sénat n'ait pas la capacité nécessaire pour mettre en œuvre ni surveiller efficacement le projet de la VPLT tout en offrant les services habituels associés aux locaux (services essentiels quotidiens).	▪ Les activités, les échéances et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet de la VPLT ont été déterminées et intégrées aux plans et aux budgets.	Oui

Stratégie

La vérification a été effectuée conformément au plan de vérification et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institute of Internal Auditors. La vérification s'est déroulée en deux étapes principales, soit l'examen puis l'analyse et la production de rapports.

L'étape de l'examen a principalement consisté en une étude approfondie des documents et en des entrevues avec les personnes occupant les postes suivants :

- directeur général, Services de la Cité parlementaire, Sénat;
- directeur, Planification et projets d'aménagement, Sénat;
- conseiller principal, Stratégie de planification à long terme des locaux, Sénat;
- gestionnaire de projet, Conception architecturale, Sénat;
- gestionnaire de projet, Équipement et éléments de connectivité des édifices, Sénat;
- directeur, Planification stratégique de l'architecture et des programmes, Chambre des communes;
- gestionnaire, Planification de la stratégie, Sénat;
- directeur, Grands projets, Chambres des communes;
- directeur, Service de ressources d'information et de documentation, Bibliothèque du Parlement;
- directeur, Projet Wellington, Grands projets de l'État de TPSGC.

L'étape de l'analyse et de la production de rapports a comporté :

- une rencontre avec la direction du Bureau de la VPLT au cours de laquelle KPMG a présenté officiellement ses observations sur la vérification, à des fins de discussion;
- un rapport de vérification provisoire qui a fait l'objet d'une discussion avec la direction;
- un rapport de vérification définitif comprenant les commentaires de la direction sur l'exactitude des points présentés.

Constatations et observations

Suivant les risques définis précédemment, les constatations sont présentées sous six thèmes : besoins des parties intéressées, gouvernance et reddition de comptes, gestion des risques, gestion de l'information, surveillance, capacité.

1) Besoins des parties intéressées

La planification et la définition des besoins sont au cœur de la réussite d'un projet. Compte tenu de son mandat et en tant que « propriétaire », le Sénat a un certain pouvoir décisionnel quant à la VPLT, comme la définition de ses besoins et la prise des décisions relatives aux normes d'aménagement ainsi qu'aux exigences en matière de sécurité et de communication. Étant donné que chaque chambre du Parlement est constitutionnellement indépendante, il incombe au Sénat de s'assurer que ce projet respecte sa vision et ses objectifs. Par conséquent, en plus des nombreux éléments cités ci-dessous, la détermination des besoins du Sénat (exigences en matière de locaux) est le principal moteur du succès de l'entreprise, succès que seul le Sénat peut définir.

Depuis 1992, trois plans à long terme, approuvés par les trois partenaires parlementaires et le gouvernement du Canada, ont été élaborés par TPSGC. Comme l'a fait remarquer le Bureau du vérificateur général du Canada au chapitre 3 de son rapport publié au printemps de 2010, « aucun de

ces plans à long terme n'était exhaustif ». Parmi les secteurs jugés incomplets, on comptait les exigences relatives à la sécurité et aux services aux visiteurs. De plus, le calendrier, l'ordre des travaux et l'interdépendance des projets n'étaient pas expliqués en détail au-delà de 2017.

Étant donné la nature complexe de la VPLT, il est encore plus important que les exigences soient claires. Le Bureau de la VPLT doit déterminer et communiquer clairement ce dont le Sénat a besoin et quand il en aura besoin. Plus la définition des exigences sera claire, plus est grande la probabilité qu'elles seront remplies. De plus, compte tenu de la durée prévue du projet de la VPLT, il est important que le Bureau de la VPLT mette en œuvre un processus pour suivre l'évolution de ses besoins.

Le Bureau de la VPLT a mis en place des mécanismes visant la reddition de comptes et la surveillance. Ainsi, les directeurs doivent approuver les plans élaborés de concert avec les sénateurs. Des réunions avec l'Administration du Sénat et les sénateurs, organisées pour bien comprendre les exigences, sont axées sur les besoins futurs en matière de locaux et de technologie. De plus, un Bureau chargé du Plan principal de sécurité a été créé, un cadre de sécurité global a été conçu et des liens ont été tissés avec le cadre de la VPLT.

Les besoins principaux définis par le Sénat relativement à la VPLT sont :

- réunir les « fonctions parlementaires essentielles » dans un secteur clairement défini et sécurisé au nord de la rue Wellington pour des raisons de sécurité et d'efficacité opérationnelle;
- effectuer les travaux de rénovation en troublant le moins possible les activités du Sénat.

Une fois tous les besoins de la VPLT déterminés, le Bureau de la VPLT pourra commencer à mettre en œuvre d'autres processus clés visant notamment l'examen du plan et de la portée du projet pour s'assurer que les exigences sont clairement définies et seront satisfaites; la surveillance de la portée, du budget, de la qualité, de l'échéancier et des changements; la détermination et la gestion des principaux risques; la définition et la mise en œuvre des exigences en matière de gestion et de communication de l'information.

Les représentants du Bureau de la VPLT et les parties intéressées de l'externe sont conscients que la VPLT exige une perspective et une vision à long terme. Cela dit, le Bureau de la VPLT et les autres partenaires parlementaires doivent reconnaître que la VPLT ne peut être parfaitement planifiée. Cependant, la méthode de planification et de mise en œuvre doit être rigoureuse et axée sur les principales exigences structurelles, tout en demeurant souple.

Compte tenu de la complexité et de la durée du processus de construction, les besoins des parties intéressées vont nécessairement évoluer. Par conséquent, l'efficacité du processus de modification est un facteur important du succès du projet. D'après ce que KPMG a compris, TPSGC est en train d'élaborer un processus visant la détermination et la justification des changements proposés à la portée. Le processus actuel, fondé sur le cas par cas, est celui-ci :

- des représentants du Bureau de la VPLT et de TPSGC se rendent sur les lieux et examinent la liste des changements demandés;
- le Bureau de la VPLT discute de la liste avec TPSGC (justification des changements, incidence sur la portée, le budget et l'échéancier des livrables);
- le processus de demande de changement est validé par le Bureau de la VPLT.

Observation n°1 : Évolution des besoins des parties intéressées

À ce jour, le Bureau de la VPLT a joué son rôle de client, de partie intéressée et de partenaire bien informé en établissant les besoins actuels des parties intéressées du Sénat et en mettant en œuvre un processus pour les déterminer, les confirmer et les communiquer à TPSGC et aux autres partenaires parlementaires. Le Bureau de la VPLT devra établir un processus pour revoir et actualiser ces besoins régulièrement, notamment en ce qui concerne la rénovation de l'édifice de l'Est. De plus, étant donné l'importance du processus de modification, celui-ci devrait être examiné et documenté de manière approfondie et davantage explicité, pour s'assurer de son efficacité.

Recommandation n° 1 : Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'établir un processus d'examen régulier (annuel) des plans et de la portée du projet visant à s'assurer que les exigences sont bien définies et que le plan permettra de les satisfaire. De plus, le processus visant les changements découlant de l'évolution des besoins des parties intéressées, ou les changements courants dans la réalisation d'un projet, doit être explicité, approuvé, communiqué et faire l'objet d'un suivi.

2) Gouvernance et reddition de comptes

La gouvernance appuie la prise de décisions en vue d'un but commun puisqu'elle permet de déterminer les résultats escomptés, pour ensuite établir un cadre de gestion des ressources, des pratiques et des responsabilités nécessaires à l'atteinte de ces résultats. La nature des travaux de rénovation, leur ampleur, les normes de sécurité à respecter, l'âge et l'état des bâtiments, le nombre de parties intéressées, le chevauchement des responsabilités, la nécessité de louer temporairement des locaux ainsi que la durée du projet font de la VPLT un projet complexe où la gouvernance joue un rôle particulièrement important. Sans une planification et une mise en œuvre rigoureuses de la gouvernance, la prise des décisions importantes pourrait se prolonger au point d'entraîner des retards, des mauvais choix et un gaspillage des ressources.

Au chapitre 3 du rapport déposé au printemps de 2010 par le Bureau du vérificateur général, on peut lire : « Le cadre de gouvernance en vigueur est inadéquat et ne peut pas guider la réhabilitation de l'ensemble des édifices parlementaires. Les processus de prise de décisions et de reddition de comptes sont fragmentés. Par ailleurs, le cadre ne permet pas d'en arriver à un consensus sur les priorités ni d'engager des ressources pour exécuter des plans à long terme. »

Les attributions des trois partenaires de la Cité parlementaire (le Sénat, la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement) ont été définies dans un protocole d'entente conclu entre ces partenaires et TPSGC ainsi que dans le Programme de planification de la VPLT. Au moment de la présente vérification, le directeur de la Planification et des projets d'aménagement du Sénat travaillait à l'élaboration de descriptions de tâches pour la VPLT. En outre, le Sénat a mis sur pied un sous-comité de la sécurité et de l'aménagement dont le mandat comprend l'évaluation de la gouvernance, de l'aménagement et des rénovations majeures du siège du Sénat ainsi que l'établissement de recommandations à cet effet. Le sous-comité se rassemble régulièrement en présence du directeur général, Services de la Cité parlementaire et du directeur, Planification et projets d'aménagement

La plupart de nos consultations ont mené à la même conclusion, à savoir que le Bureau de la VPLT participe de façon adéquate au projet de la VPLT et communique ses besoins par l'intermédiaire des comités établis. De plus, des représentants du Bureau de la VPLT et d'autres partenaires de la VPLT ont noté une amélioration au chapitre de l'échange d'information, de la prise de mesures et du suivi associés à la prise de décisions. Toutefois, certaines personnes ont laissé entendre que le Bureau de la VPLT n'était pas suffisamment représenté aux réunions de comité et qu'il serait souhaitable de nommer un « grand champion » chargé de défendre les intérêts et les besoins primordiaux du Sénat concernant

les bureaux, les salles de réunion des comités et les services de soutien. Le directeur général, Services de la Cité parlementaire, Sénat est d'avis que la participation au comité directeur de la VPLT assure une représentation adéquate du Bureau de la VPLT pour permettre l'obtention de l'information requise et la prise de décisions éclairées. Par ailleurs, des représentants du Sénat ont demandé la mise sur pied d'un bureau de gestion du projet de la VPLT, dirigé par le Sénat et TPSGC, doté d'un mandat clair énonçant les responsabilités de gouvernance et de gestion en fonction des étapes, ainsi que les besoins en communication et en formation du personnel du Bureau de la VPLT et de TPSGC à l'utilisation du Système national de gestion de projet (SNGP). Soulignons qu'en raison du nombre de partenaires visés par la VPLT, cette mesure risque de fragmenter le processus décisionnel.

Au cours des discussions, les trois partenaires parlementaires se sont dits satisfaits du travail des comités. Ils ont fait les commentaires suivants :

- l'efficacité des comités de la VPLT s'accroît quant à l'échange d'information, à la prise de mesures et au suivi associés à la prise de décisions;
- les efforts des partenaires parlementaires facilitent la prise en compte de leurs opinions par les comités;
- les comités sont efficaces lorsque les questions sont soulevées au bon endroit et au bon moment;
- l'information est digne de foi, les réunions sont opportunes et les discussions entre les participants sont fructueuses;
- les partenaires parlementaires sont certes d'avis que TPSGC est responsable de la structure des comités et de la fréquence de leurs rencontres, mais certains ont laissé entendre que la structure de gouvernance compte peut-être trop de comités, ce qui alimente l'impression que la prise de décisions est trop lente (même si une amélioration a été notée à cet égard, de nombreuses personnes ont dit douter de l'importance d'assister aux réunions et de la pertinence des procès-verbaux).

Observation n° 2 : Plan de gestion intégrée

Pour l'instant, le Bureau de la VPLT poursuit la définition des processus et des pratiques de la VPLT. Par la suite, il devra se concentrer davantage sur les stratégies, la communication, la gestion des risques, l'assurance de la qualité ainsi que la surveillance externe de la situation financière aux fins du financement des clients bien informés et de la conformité. De plus, un plan de gestion intégrée s'avérerait utile vu la complexité du projet et des parties intéressées, puisqu'il permettrait de réunir les plans détaillés de chaque domaine de connaissances en un seul plan structuré et réalisable.

Recommandation n° 2 : Nous recommandons au Bureau de la VPLT de mettre en œuvre un plan de gestion intégrée réunissant les protocoles de gouvernance, le mandat du projet ainsi que les attributions de l'organisation, les leçons retenues, la structure de répartition du projet, la gestion des documents, le plan de mise en œuvre du projet et la structure de répartition des tâches. De plus, étant donné la complexité et l'ampleur du projet ainsi que la complexité de la structure de gouvernance et des parties intéressées, nous recommandons au Bureau de la VPLT de continuer de travailler avec le sous-comité sur la sécurité et l'aménagement.

3) Gestion des risques

Les risques sont des incertitudes, des passifs ou des points vulnérables susceptibles d'influer sur la réalisation d'un projet. L'objectif d'un processus de gestion des risques est de réduire l'incidence des imprévus par la détermination et la gestion des risques avant qu'ils se produisent et entraînent des répercussions négatives importantes ou coûteuses. Annuellement, les consultations auprès d'autres

partenaires parlementaires permettent au Bureau de la VPLT de mettre à jour sa stratégie de gestion des risques.

S'il est très important que TPSGC applique un processus de gestion des risques rigoureux au projet de la VPLT, le ministère doit aussi déterminer et surveiller les risques propres à la situation du Sénat, prendre les mesures qui s'imposent pour les atténuer et produire des rapports à ce chapitre. L'équipe chargée de la réalisation d'un projet doit pouvoir compter sur un processus de gestion des risques bien défini et bien intégré, qui tient compte de tous les risques potentiels. Ce processus permet à la direction d'établir les priorités et d'allouer des ressources à l'atténuation des principaux risques cernés.

Selon une étude mondiale réalisée par KPMG sur la construction, les trois risques les plus importants du point de vue d'un propriétaire sont l'indisponibilité d'entrepreneurs compétents, l'insuffisance de ressources à l'interne et l'absence d'un processus de gestion des risques clairement défini. De plus, selon les répondants, deux des cinq principales causes de l'échec d'un projet sont une mauvaise détermination des risques et une mise en œuvre inadéquate des mesures d'atténuation.

Observation n° 3 : Gestion des risques

Bien que le Sénat ait une politique officielle sur la gestion des risques et que le Bureau de la VPLT surveille les risques associés au projet de la VPLT, les consultations nous ont permis de déterminer que le Bureau de la VPLT n'a pas réellement de plan de gestion des risques relativement au projet de la VPLT. Le Sénat ne dispose pas d'un plan efficace de gestion des risques décrivant un processus systématique de détermination, de communication, d'analyse et de contrôle des risques. En outre, certains membres du personnel du projet semblent n'avoir que peu de formation et d'expérience en gestion des risques. Par conséquent, de multiples imprévus pourraient avoir des incidences sur les coûts, les exigences de qualité et l'échéancier.

Recommandation n° 3 : Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'élaborer un plan de gestion des risques qui comprenne une taxinomie des risques, une matrice d'évaluation des risques, un profil de risque et un plan de réponse aux risques prioritaires. Nous recommandons aussi au Bureau de la VPLT de revoir régulièrement les hypothèses, les obstacles et les répercussions potentielles relatives aux risques.

Voici des exemples de risques particuliers à intégrer au profil de risque :

- ***les fonds sont limités en raison du processus de financement actuel de TPSGC, qui ne permet pas le financement d'un projet pour la durée entière de son cycle de vie;***
- ***la capacité est limitée, ce qui peut mener à une surveillance inadéquate du projet de la VPLT ou à l'inachèvement d'activités essentielles ou non;***
- ***les responsabilités et les attributions visant la mise en œuvre et le soutien du projet de la VPLT ne sont pas définies ni communiquées clairement, et ne sont pas bien comprises;***
- ***les plans de mise en œuvre ne reflètent pas les besoins des parties intéressées ni ceux du Sénat en matière de locaux (temporaires ou à long terme) en raison d'une participation insuffisante des parties intéressées relativement à leurs exigences et à l'incidence des changements subséquents sur le projet de la VPLT;***
- ***les activités du Sénat sont grandement perturbées en raison de l'inadéquation des locaux temporaires ou du non-respect des échéances de la VPLT;***
- ***on mise trop sur TPSGC pour gérer le projet de la VPLT et atteindre les résultats escomptés;***

- ***les mécanismes visant la surveillance des risques associés au projet, la mise en œuvre rapide de mesures correctives et la justification des décisions importantes sont insuffisants ou inadéquats;***
- ***le budget, l'échéancier et la qualité du projet de la VPLT ne sont pas bien définis ni bien surveillés, ce qui entraîne des frais excédentaires non remboursés par TPSGC, des retards dans la réalisation du projet ou une qualité moindre des locaux;***
- ***le processus de conservation et de mise à jour des documents relatifs aux décisions importantes, à la surveillance des plans et à la communication d'information est insuffisant ou inadéquat, ce qui engendre une perte de mémoire institutionnelle.***

4) Gestion de l'information

La gestion de l'information correspond à la collecte, à l'organisation, à la distribution et à la conservation de documents, de fichiers et de données. Elle comprend généralement la conception et la mise en œuvre de processus, l'élaboration et la gestion de systèmes d'information et la sécurité ou la protection de l'information.

Étant donné la complexité du projet de la VPLT et la forte probabilité que de nombreuses modifications y soient apportées et que le personnel change pendant son cycle de vie, les documents clés doivent être facilement accessibles pour faciliter la surveillance. Pour ce faire, il faut classer, répertorier et archiver tout document pertinent.

Observation n° 4 : Gestion des documents

Bien que le Sénat ait approuvé une politique de gestion de l'information en mai 2009 et planifie la mise en œuvre du système de classification basé sur les fonctions d'ici l'exercice 2011-2012, les consultations ont permis de constater que la gestion des documents constitue depuis longtemps une faiblesse au Sénat. En effet, l'absence d'un plan de gestion des documents, d'une catégorisation uniforme des dossiers de projet ainsi que d'un système centralisé de repérage et de distribution des documents pour la gestion de dossiers illustre ce problème.

Les documents clés de la VPLT sont conservés dans un dossier spécial à l'interne, mais les archives internes sont à risque, car les documents ne sont pas sécurisés ni systématiquement examinés pour en évaluer la pertinence. Il s'agit d'un risque important, étant donné le grand nombre de personnes qui reçoivent des documents liés au projet de la VPLT et la nature de certains documents, comme les courriels, qui les rend difficiles à retracer.

Par conséquent, les dossiers pourraient être difficiles à obtenir, mal classés ou même perdus, ce qui ferait en sorte que des renseignements essentiels à la supervision du projet ne seraient pas disponibles au moment de prendre des décisions de gestion.

Recommandation n° 4 : Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'élaborer un processus de gestion centralisé des dossiers (papier et électroniques) afin de facilement repérer et distribuer l'information relative au projet. Ce processus ou système doit comprendre la catégorisation uniforme des dossiers de projet, des matrices de distribution des documents, un accès sécurisé et la vérification périodique des dossiers pour veiller à leur cohésion et à leur exhaustivité ainsi que déceler tout problème touchant l'intégrité des données ou la sécurité de l'information confidentielle sur le projet.

5) Surveillance

Pour que le Sénat dispose des locaux dont il a besoin en tout temps, la surveillance est une activité primordiale. Cela est encore plus vrai en raison de la complexité du projet de la VPLT et des difficultés de continuité touchant TPSGC.

Pour suivre efficacement la réalisation du projet de la VPLT, le Bureau de la VPLT doit comprendre le processus de gestion de projet de TPSGC. Tout d'abord, le Bureau de la VPLT aurait avantage à reprendre certains éléments de ce processus. Ensuite, le processus devrait préciser les principales activités de gestion de projet que le Bureau de la VPLT doit surveiller. Enfin, il devrait comporter une liste de sources d'information qui pourraient aider le Bureau de la VPLT dans cette tâche.

L'efficacité de la surveillance faite par le Bureau de la VPLT reposera en grande partie sur la qualité et la pertinence de l'information reçue. D'après ce que nous avons compris, bien que la pratique de TPSGC visant à soumettre des rapports trimestriels aux partenaires parlementaires ait été éliminée, TPSGC, en collaboration avec les partenaires parlementaires, a accepté de remettre en place ce processus.

Observation n° 5 : Production de rapports

Afin de rester au courant de l'évolution du projet de la VPLT, le Sénat, les partenaires parlementaires et TPSGC ont accepté de rétablir le processus de rapports trimestriels. Toutefois, ni l'information à communiquer ni le format n'ont été déterminés.

Recommandation n° 5 : Nous recommandons au Bureau de la VPLT de déterminer et de communiquer l'information nécessaire à la surveillance efficace du projet de la VPLT. Voici quelques-uns des aspects de la surveillance qui seront vraisemblablement importants :

- ***la surveillance des risques et des mesures de gestion connexes dans une perspective d'ensemble et en fonction du point de vue du Sénat;***
- ***la surveillance de l'échéancier du projet;***
- ***la surveillance des changements influant sur le budget, la portée, la qualité et l'échéancier du projet de la VPLT.***

6) Capacité

D'après les discussions que nous avons eues, la représentation du Sénat dans le cadre de la VPLT est assurée par deux personnes qui doivent aussi accomplir les tâches quotidiennes associées à la gestion des locaux de la Chambre. Ces deux personnes, ainsi que le directeur de la gestion des locaux, doivent assister à toutes les réunions des comités de la VPLT. Lorsque c'était possible, le Bureau de la VPLT a appuyé ses ressources limitées par l'utilisation d'outils d'autres partenaires de la VPLT et de TPSGC, comme le cadre de gestion de projet de la Chambre des communes et le SNGP de TPSGC. Bien que la plupart des personnes consultées s'accordent pour dire que la participation du Bureau de la VPLT à la gouvernance de la VPLT n'a pas été entravée par un manque de ressources, certaines personnes interrogées ont fait remarquer que la participation du Bureau de la VPLT avait été retardée en raison du commencement des projets de l'édifice de l'Est et ont dit douter de la capacité des ressources actuelles du Sénat à offrir un soutien rapide et régulier au projet de la VPLT.

Certains craignent que l'équipe actuelle de cadres et d'employés du Bureau de la VPLT ne parvienne pas à répondre aux exigences croissantes de la VPLT, qui s'ajoutent aux exigences courantes du Sénat. Ainsi, lorsque la rénovation de l'édifice Wellington et de l'édifice de l'Est sera entreprise, le Bureau de la VPLT devra consacrer des ressources à ces projets s'il veut que les exigences du Sénat soient satisfaites. Il se peut que le Bureau de la VPLT doive nommer deux ETP pour soutenir le bureau de gestion du projet au moment d'établir une stratégie et de surveiller les travaux dans l'édifice de l'Est. Les tâches non essentielles de la VPLT constituent déjà un fardeau exigeant pour un personnel réduit qui doit répondre aux demandes à la fois essentielles et non essentielles. Les consultations ont permis d'établir que la charge de travail non essentiel du personnel du Bureau de la VPLT a doublé au cours de la dernière année sans que les ressources se soient accrues pour autant. Actuellement, on estime que le personnel

consacre de 40 à 50 % de son temps à la VPLT, et que ce n'est pas suffisant. Toutefois, le nombre d'employés ne permet pas d'en faire davantage (manque de capacité). Puisqu'il doit se consacrer principalement à la gestion des affaires courantes, le Bureau de la VPLT n'est pas en mesure d'accorder toute l'attention nécessaire à la vision, au plan et aux risques liés à la VPLT. On craint que, en matière de ressources, le Bureau de la VPLT ne dispose actuellement pas des compétences ni des capacités requises, ce qui met en péril sa capacité à surveiller TPSGC. Les choses pourraient se compliquer davantage lorsque la garde de l'édifice de l'Est sera transférée au Sénat. La Chambre des communes, quant à elle, a mis sur pied une équipe consacrée au projet de la VPLT. En outre, pendant la rénovation de la Bibliothèque du Parlement, elle avait affecté un gestionnaire et un architecte à ce projet.

Le directeur de la Planification et des projets d'aménagement prévoit mettre sur pied une équipe interne consacrée à la rénovation de l'édifice de l'Est et au déménagement. Il prépare actuellement un plan des besoins et des compétences en vue de l'affectation stratégique du personnel aux tâches essentielles du Sénat et aux tâches non essentielles de la VPLT. Le plan de dotation des directeurs doit définir clairement les principales responsabilités relatives à la VPLT qui incombent au Sénat, déterminer la capacité actuelle et définir les besoins additionnels (compétences) en fonction des lacunes.

Pour être un client averti, il faut disposer d'une équipe solide, possédant les compétences requises pour gérer efficacement les interdépendances complexes au sein du projet de la VPLT et bien promouvoir les intérêts organisationnels. Les connaissances spécialisées peuvent s'avérer fort utiles, surtout dans le cas de projets vastes et complexes. On craint qu'il soit difficile, même si un ou plusieurs postes sont définis, de trouver une ou des personnes possédant l'expérience et les compétences requises pour appuyer la surveillance du projet de la VPLT, pour veiller à ce qu'il soit géré et livré conformément au plan, au budget, à l'échéancier et aux besoins établis. Si personne parmi le personnel permanent n'est en mesure d'occuper le ou les postes définis, on a suggéré que le Bureau de la VPLT retienne les services de consultants par l'entremise des partenaires parlementaires, pour s'assurer que les plans, les acteurs et les exigences sont bien compris.

Observation n° 6 : Personnel consacré à la VPLT

Jusqu'à maintenant, le Bureau de la VPLT n'a pas affecté de cadres ni d'employés exclusivement au projet de la VPLT. Actuellement, la gestion du projet n'occupe qu'une place relativement petite parmi les activités quotidiennes de divers employés, et elle entre souvent en conflit avec les activités courantes essentielles. S'il ne consacre pas des ressources suffisantes au projet et ne définit pas clairement les attributions de chacun à ce chapitre, le Bureau de la VPLT pourrait se heurter à des difficultés de communication, de coordination, de surveillance et, de façon générale, de gestion, ce qui l'empêchera de surveiller le projet adéquatement et de profiter des avantages souhaités.

Recommandation n° 6 :

a. Nous recommandons au Sénat d'élaborer une matrice des responsabilités qui comprenne l'ensemble des tâches à effectuer et les attributions de chacun. Ainsi, la détermination des besoins en ressources et la communication efficace des attributions seront facilitées, ce qui éliminera les lacunes éventuelles et le double emploi.

b. Comme le montrent la complexité du projet de la VPLT, la consultation des principales parties intéressées, l'examen de l'échéancier et des ressources ainsi que l'analyse comparative, on reconnaît de manière générale que, plus le projet progressera, plus les interdépendances entre les édifices seront nombreuses, ce qui obligera le Bureau de la VPLT à affecter une personne compétente (architecte ou ingénieur) à temps plein au projet, pour qu'elle puisse :

- ***prendre les décisions ne relevant pas des comités;***

- ***établir des échéances serrées pour l'examen des plans et des commentaires en vue de la prise de décisions;***
- ***suivre la progression du projet en fonction de la portée, du budget, de l'échéancier et de la qualité approuvés;***
- ***fournir une expertise sur la préservation, les édifices à valeur patrimoniale, les services publics, etc.;***
- ***examiner et approuver les modifications demandées aux plans initiaux;***
- ***veiller à l'actualisation des plans du projet en fonction de l'évolution des besoins du Sénat.***

c. ***Puisque le coût de la VPLT est assumé par TPSGC, une partie des frais engagés par le Bureau de la VPLT pour les ressources affectées au projet peut être recouvrée auprès de ce ministère. Ainsi, pour la rénovation de la Bibliothèque du Parlement, les frais relatifs à l'embauche de l'architecte ont été entièrement payés par le budget de la VPLT, puisqu'ils ont été considérés comme des frais raisonnables exigés par le client pour des connaissances relatives à la VPLT. Le Bureau de la VPLT doit, de pair avec TPSGC, définir les exigences et les critères liés aux postes de façon à pouvoir recouvrer les frais connexes en tant que frais associés au projet de la VPLT.***

d. ***Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'établir des plans d'urgence pour toutes ses ressources clés (notamment par le partage éventuel des ressources des partenaires parlementaires) et de vérifier la pertinence des plans d'urgence relatifs aux ressources de TPSGC.***

e. ***Même si la Chambre des communes et le Bureau de la VPLT reconnaissent l'indépendance institutionnelle de chacun et agissent en conséquence, ils doivent envisager de partager des ressources dans certains secteurs secondaires pour accroître l'efficacité. Les consultations ont permis de constater que la Chambre des communes et le Sénat négocient actuellement un protocole d'entente sur la sécurité, le transport et la technologie de l'information.***

7) Sommaire des recommandations

Le tableau ci-dessous présente un sommaire des recommandations, leur importance et un calendrier proposé.

Sommaire des assurances		
Recommandation	Importance	Calendrier
1. Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'établir un processus d'examen régulier (annuellement) des plans et de la portée du projet visant à s'assurer que les exigences sont bien définies et que le plan permettra de les satisfaire. De plus, le processus visant les changements découlant de l'évolution des besoins des parties intéressées, ou les changements courants dans la réalisation d'un projet, doit être explicité, approuvé, communiqué et suivi.	Modérée	Moyen terme (de 6 à 8 mois)
2. Nous recommandons au Bureau de la VPLT de mettre en œuvre un plan de gestion intégrée réunissant les protocoles de gouvernance, le mandat du projet ainsi que les attributions de l'organisation, les leçons retenues, la structure de répartition du projet, la gestion des documents, le plan de mise en œuvre du projet et la structure de répartition des tâches. De plus, étant donné la complexité et l'ampleur du projet ainsi que la complexité de la structure de gouvernance et des parties intéressées, nous recommandons au Bureau de la VPLT de continuer de travailler avec le sous-comité sur la sécurité et l'aménagement.	Modérée	Moyen terme (de 6 à 8 mois)
3. Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'élaborer un plan de gestion du risque qui comprenne une taxinomie des risques, une matrice d'évaluation des risques, un profil de risque et un plan de réponse aux risques prioritaires. Nous recommandons aussi au Bureau de la VPLT de revoir régulièrement les hypothèses, les obstacles et les répercussions potentielles relatives aux risques.	Élevée	Court terme (de 2 à 4 mois)
4. Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'élaborer un processus de gestion centralisé des dossiers (papier et électroniques) afin de facilement repérer et distribuer l'information relative au projet. Ce processus ou système doit comprendre la catégorisation uniforme des dossiers de projet, des matrices de distribution des documents, un accès sécurisé et la vérification périodique des dossiers pour veiller à leur cohésion et à leur exhaustivité ainsi que déceler tout problème touchant l'intégrité des données ou la sécurité de l'information confidentielle et sensible sur le projet.	Faible	Long terme (de 8 à 12 mois)
5. Nous recommandons au Bureau de la VPLT de déterminer et de communiquer l'information nécessaire à la surveillance efficace du projet de la VPLT. Voici quelques-uns des aspects de la surveillance qui seront vraisemblablement importants : – la surveillance des risques et des mesures de gestion connexes dans une perspective d'ensemble et en fonction du point de vue du Sénat; – la surveillance de l'échéancier du projet; – la surveillance des changements influant sur le budget, la portée, la qualité et l'échéancier du projet de la VPLT.	Modérée	Moyen terme (de 6 à 8 mois)
6a. Nous recommandons d'élaborer une matrice des responsabilités qui comprenne l'ensemble des tâches à effectuer et les attributions de chacun. Ainsi, la détermination des besoins en ressources et la		

Sommaire des assurances		
Recommandation	**Importance**	**Calendrier**
communication efficace des attributions seront facilitées, ce qui éliminera les lacunes éventuelles et le double emploi. 6b. Étant donné la complexité du projet de la VPLT, la consultation des principales parties intéressées, l'examen de l'échéancier et des ressources ainsi que l'analyse comparative, on reconnaît de manière générale que, plus le projet progressera, plus les interdépendances entre les édifices seront nombreuses, ce qui obligera le Bureau de la VPLT à affecter une personne compétente (architecte ou ingénieur) à temps plein au projet, pour qu'elle puisse : – prendre les décisions ne relevant pas des comités; – établir des échéances serrées pour l'examen des plans et des commentaires en vue de la prise de décisions; – suivre la progression du projet en fonction de la portée, du budget, de l'échéancier et de la qualité approuvés; – fournir une expertise sur la préservation, les édifices à valeur patrimoniale, les services publics, etc.; – examiner et approuver les modifications demandées aux plans initiaux; – veiller à l'actualisation des plans du projet en fonction de l'évolution des besoins du Sénat. 6c. Puisque le coût de la VPLT est assumé par TPSGC, une partie des frais engagés par le Bureau de la VPLT pour les ressources affectées au projet peut être recouvrée auprès de ce ministère. Ainsi, pour la rénovation de la Bibliothèque du Parlement, les frais relatifs à l'embauche de l'architecte ont été entièrement payés par le budget de la VPLT, puisqu'ils ont été considérés comme des frais raisonnables exigés par le client pour des connaissances relatives à la VPLT. Le Bureau de la VPLT doit, de pair avec TPSGC, définir les exigences et les critères liés aux postes de façon à pouvoir recouvrer les frais connexes en tant que frais associés au projet de la VPLT. 6d. Nous recommandons au Bureau de la VPLT d'établir des plans d'urgence pour toutes ses ressources clés (notamment par le partage éventuel des ressources des partenaires parlementaires) et de vérifier la pertinence des plans d'urgence relatifs aux ressources de TPSGC. 6e. Même si la Chambre des communes et le Bureau de la VPLT reconnaissent l'indépendance institutionnelle de chacun et agissent en conséquence, ils doivent envisager de partager des ressources dans certains secteurs secondaires pour accroître l'efficacité. Les consultations ont permis de constater que la Chambre des communes et le Sénat négocient actuellement un protocole d'entente sur la sécurité, le transport et la technologie de l'information.	Élevée	Moyen terme (de 6 à 8 mois)

Réponse du Sénat au rapport de vérification et mesures de suivi

Un plan d'action a été établi et sa mise en œuvre progresse malgré le retard qu'a connu la dotation du poste de compétences spécialisées au Bureau de la VPLT défini à la recommandation 6c. Des mesures ont été prises pour que les plans et la portée du projet de VPLT soient examinés chaque année afin de garantir une gestion adéquate des risques, et pour établir un plan de gestion intégrée. Un système d'archivage a été mis en place, mais la mise en œuvre du système d'archivage électronique central du Bureau de la VPLT (sous la supervision de la Planification des biens immobiliers) n'est pas prévue avant le deuxième trimestre 2012. Un plan d'urgence relatif aux ressources clés est en cours d'élaboration et ce dernier comprendra des mesures de formation réciproque ainsi que de planification de la relève. Au besoin, des ententes de services partagés ont été conclues avec la Chambre des communes et feront l'objet d'un suivi continu. Une matrice définissant précisément les rôles et les responsabilités du Bureau, incluant tous les projets et travaux en comité, a été élaborée et on peut y constater un chevauchement de responsabilités qui sert également de plan d'urgence.

Certaines mesures, telles que le suivi du projet, demeurent en suspens, car elles nécessitent la collaboration de tierces parties.

II. État du suivi donné par la gestion aux vérifications de l'année précédente

II. A Vérification des dépenses des bureaux des sénateurs

La mise en place des mesures prises pour donner suite aux 20 recommandations formulées par Ernst and Young en vue de renforcer les contrôles et la reddition de comptes relativement aux dépenses des bureaux des sénateurs est presque finie. Depuis le dépôt du rapport en 2010, l'administration a mis en place certaines initiatives telles que le délai de 60 jours auquel sont désormais assujetties toutes les demandes de remboursement, l'adoption de politiques et de procédures officielles concernant les dispositions à prendre en cas de non-respect des politiques, la mise à jour des formalités administratives, la création de listes de contrôle de la documentation versée dans un dossier pour s'assurer qu'elle est complète, la normalisation de la documentation liée aux demandes de remboursement, la préparation de fiches de signature pour les sénateurs et la divulgation publique volontaire des dépenses des sénateurs.

Plusieurs politiques et directives du Sénat ont été mises à jour et approuvées, notamment sur les *Frais de subsistance des sénateurs dans la RCN*, les *Comptes des frais divers*, le *Budget de recherche et de bureau des sénateurs*, ainsi que la *Politique sur l'utilisation des taxis*.

Il y a lieu de souligner que le Comité de la régie interne a considéré la recommandation d'instaurer un second échelon d'approbation des demandes de remboursement des sénateurs. La rigueur du processus d'examen de ces demandes conjuguée à leur vérification aléatoire à intervalles réguliers tient compte de recommandation et constitue un mécanisme efficace qui permet d'atténuer les risques typiques associés aux demandes de remboursement.

Il reste une dernière mesure à prendre aux termes de recommandations, soit l'approbation de la *Politique de déplacement des sénateurs*. Plusieurs recommandations ont été incorporées dans la politique ayant été modifiée en vue de fournir des précisions sur les activités constituant une fonction parlementaire, sur les déplacements de plus de quatre jours et sur les déplacements au Canada en compagnie des conjoints des sénateurs. La politique comprend également diverses directives et décisions mises de l'avant par le Comité, regroupées en un seul document, ce qui devrait en faciliter la compréhension et la mise en application. La politique a été soumise à l'approbation du Comité de la régie interne, et nous attendons sa réponse.

Le Comité est confiant que les recommandations de la vérification auront été dûment appliquées une fois ces mesures en place.

II. B Vérification des marchés de services

La vérification faite par Ernst & Young a donné lieu à 24 recommandations pour aider le Sénat à améliorer ses contrôles à l'égard des marchés de services.

Parmi les principales initiatives enclenchées à la suite de ce plan figurent la centralisation du Groupe des achats et des contrats de services ainsi que l'intégration des marchés de services de personnel au sein des marchés de services relevant de la Division de l'approvisionnement ou des marchés d'emploi relevant de la Direction des RH.

On a approuvé la modification de certaines politiques ou l'adoption de nouvelles, notamment la *Politique du Sénat sur l'approvisionnement*, la *Politique sur l'embauche et la rémunération du personnel des sénateurs*, la *Politique de l'Administration du Sénat sur l'emploi occasionnel*, la *Politique sur la délégation des pouvoirs financiers*, la *Politique sur l'utilisation des ressources allouées aux caucus et les Lignes directrices – Budget des dépenses de recherche et de bureau des sénateurs.*

D'autres initiatives ont également été mises en œuvre : communications officielles en cas de non-respect de la politique qui oblige de passer des marchés et/ou des bons de commande; amélioration de l'encadrement et de la communication entre l'Approvisionnement, les RH et les bureaux des sénateurs; approbation d'un seuil plus bas pour les marchés de services des bureaux des sénateurs; améliorations apportées aux modalités contractuelles juridiques; façon de faire améliorée concernant les dossiers des marchés; et mise en place de règles de contrôle de la qualité.

Il reste une recommandation dont la mise en œuvre n'est pas tout à fait terminée et elle concerne le non-respect occasionnel de la politique exigeant l'existence préalable d'un marché de services avant le début du travail par la personne engagée. Des dispositions ont été prises pour discuter de la question avec les caucus, et les RH se penchent sur un processus officiel en cas de non-respect futurs de la politique.

Le Comité tient à féliciter la Direction des finances et de l'approvisionnement, la Direction des ressources humaines et le Bureau du légiste pour leur contribution aux progrès réalisés.

II.C Vérification de la fonction de classification des postes

La Direction du Sénat a immédiatement donné suite à la plupart des mesures proposées dans le plan de suivi, et a déjà terminé la mise en œuvre de 11 des 19 recommandations. Parmi les améliorations apportées, mentionnons la préparation des modifications à apporter à la *Politique de l'Administration du Sénat sur la classification et la conception organisationnelle*, la mise à jour du Guide des procédures de classification, la tenue de séances d'information à l'intention des gestionnaires et du personnel sur le processus de classification, la révision des listes de contrôle, l'exécution d'un examen de l'observation de la loi, la révision et la mise à jour des dossiers pour les données manquantes et la préparation des serments sur les conflits d'intérêts.

Le reste des initiatives qui mèneront à la mise en œuvre des recommandations inclut une étude des écarts de classifications et la correction des problèmes, la préparation d'un profile des compétences d'un agent de classification chevronné, la poursuite des mises à jour du Guide des procédures de classification et des listes de contrôle, l'analyse du besoin d'une analyse externe de la rémunération et la production d'un rapport annuel sur certains indicateurs de classification clés.

Le Comité est heureux de constater la reconnaissance par les vérificateurs que le Sénat a déjà mis en place des politiques et des mesures de contrôle efficaces en vue de gérer les risques associés au processus de classification des emplois. Les recommandations permettent d'améliorer un processus dont l'efficacité a déjà été démontrée.