Emploi et Développement social Canada | Employment and Social Development Canada

Canada

Non classifié

Audit des pratiques d'établissement des coûts

Septembre 2020

Services d'audit interne

Audit des pratiques de l'établissement de coûts

Ce document offert sur demande en médias substituts (gros caractères, MP3, braille, audio sur DC, fichiers de texte sur DC, DAISY, ou accessible PDF) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).
Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2020
Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF
Nº de cat. : Em20-145/2020F-PDF
ISBN : 978-0-660-36280-9

EDSC
Nº de cat. : SP-1231-12-20F

TABLE DES MATIÈRES

1. Renseignements généraux 1
   - 1.1 Contexte 1
   - 1.2 Objectif de l'audit 1
   - 1.3 Portée 1
   - 1.4 Méthodologie 2
2. Constatations de l'audit 3
   - 2.1 Le processus et la méthode d'établissement des coûts d'EDSC respectent les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT. 3
   - 2.2 Il est possible de renforcer les pratiques d'estimation des coûts. 5
   - 2.3 Le processus d'attestation du DPF pour les présentations au CT est adéquat 10
   - 2.4 Une stratégie d'amélioration de l'établissement des coûts des projets a été mise en œuvre pour améliorer les pratiques d'établissement des coûts. 10
3. Conclusion 12
4. Énoncé d'assurance 13

Annexe A : Évaluation des critères d'audit 14

Annexe B : Glossaire 15

1. Renseignements généraux

1.1 Contexte

En 2019, le Conseil du Trésor (CT) a publié le Guide de l'estimation des coûts, qui remplace les précédentes Lignes directrices sur l'établissement des coûts en 2016. Le nouveau guide fournit aux ministères une orientation pratique sur la façon d'élaborer des estimations de coûts crédibles et présente une approche en quatre étapes de l'établissement des coûts.

La Politique sur l'établissement des coûts d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) exige du Ministère qu'il dispose en temps voulu de renseignements exacts et pertinents sur l'établissement des coûts, lesquels permettent d'appuyer la prise de décisions, à tous les niveaux organisationnels confondus. Pour que l'estimation des coûts soit exacte et exhaustive, il faut disposer en temps voulu de renseignements de grande qualité favorables à la prise de décisions éclairées.

EDSC gère plus de 146 milliards de dollars en fonds publics pour exécuter les programmes relevant de son mandat, y compris 3,3 milliards en fonds d'exploitation pour gérer ses activités au quotidien[1]. Des estimations inexactes ou incomplètes risquent d'occasionner des dépassements de coûts ou non-utilisation de fonds budgétaires dans les projets majeurs ainsi que la mise en œuvre de programmes, entraînant des pressions financières internes ou non-utilisations de fonds. Le CT a discerné, à titre d'objectif stratégique clé, la nécessité d'améliorer les renseignements sur l'établissement des coûts.

1.2 Objectif de l'audit

Cet audit visait à déterminer si :

- Le processus et la méthode d'établissement des coûts du Ministère sont conformes aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT[2] et sont appliqués de manière cohérente à l'échelle ministérielle.
- Les estimations de coûts sont fiables.
- Le processus d'appui pour l'attestation exigée pour le Dirigeant principal des finances (DPF) est approprié.

1.3 Portée

Le contexte d'établissement des coûts d'EDSC comprend l'établissement des coûts pour établir les besoins en ressources (modèle de détermination des ressources), l'établissement

[1] Source des données : Plan ministériel d'EDSC pour l'exercice 2020-2021.

[2] Les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT étaient en vigueur pendant la période d'audit et ont été remplacées par le Guide de l'estimation des coûts publié le 10 juin 2019.

des coûts des propositions au Cabinet, l'établissement des coûts des projets et l'établissement des coûts par activité.

Cet audit portait uniquement sur l'établissement des coûts des projets. La portée de l'audit englobait tous les types de projets[3] réalisés d'avril 2018 à juin 2019 :

- Majeur – les projets dont les coûts varient entre 1 million et 25 millions ;
- Mineur – les projets dont les coûts varient entre 250 000 $ et 1 million ;
- Petit – les projets dont les coûts sont inférieurs à 250 000 $.

L'exactitude des coûts n'a pas été étudiée dans le contexte du présent audit.

1.4 Méthodologie

On a mené l'audit à l'aide de diverses méthodes, notamment :

- Examen et analyse du cadre d'établissement des coûts d'EDSC pour en évaluer l'harmonisation aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT. Parmi les éléments du cadre d'EDSC qui ont été examinés et analysés, mentionnons la politique d'établissement des coûts, le processus d'établissement des coûts et le Guide d'établissement des coûts des projets et de production de rapports ;
- Observations sur place ;
- Entrevues menées auprès des membres de la direction et du personnel ;
- Examen d'un échantillon discrétionnaire de cahiers d'établissement des coûts de projet et de documents et analyse des lacunes des pratiques d'établissement des coûts d'EDSC afin de déterminer les points à améliorer en fonction des pratiques exemplaires recommandées par les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT.

L'approche et la méthodologie utilisées lors de cet audit seront conformes à la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. Ces normes exigent que l'audit soit planifié et réalisé de manière à obtenir l'assurance raisonnable que l'objectif de l'audit sera atteint.

[3] Veuillez noter que les seuils pour les projets majeurs, mineurs et petits à EDSC ont été révisés à la suite de la réinitialisation par le CT d'un certain nombre d'instruments de politique le 11 avril 2019. Ces chiffres reflètent les seuils en vigueur pendant la période d'audit.

2. Constatations de l'audit

Établissement des coûts des projets à EDSC

EDSC a mis en œuvre un processus de gestion de projet divisé en points de contrôle. L'approche en points de contrôle divise le cycle de vie d'un projet en une série d'activités (étapes) et de points de décision (points de contrôle). Les étapes représentent l'évolution d'un projet tandis que les points de contrôle constituent des moments précis où des décisions sont prises par l'organisme de gouvernance concerné quant à la pertinence de continuer à financer le projet en se fondant sur l'information accessible. Les points de contrôle se situent à la fin de chaque étape d'un projet.

EDSC utilise un modèle normalisé d'établissement des coûts pour établir les estimations des coûts pour réaliser le projet. Le processus d'établissement des coûts exige que le gestionnaire de projet (GP) et le conseiller en gestion financière (CGF) collaborent à l'élaboration d'estimations de coûts valables et à la gestion efficace des dépenses pour chacun des cinq points de contrôle, ce qui comprend la justification, l'amorce, la planification, l'exécution et la clôture d'un projet.

Les exigences relatives à l'exactitude des estimations de coûts varient à mesure que les projets progressent allant des points de contrôle 1 à 5. L'exactitude des coûts pourrait passer de ±100 % au point de contrôle 1 à ±50 % au point de contrôle 2 à ±10 % au point de contrôle 3 ; l'écart des coûts doit être justifié à chaque point de contrôle. Au point de contrôle 5, l'écart entre les coûts réels et les estimations des coûts est documenté au moyen d'une analyse des écarts et des leçons retenues.

2.1 Le processus et la méthode d'établissement des coûts d'EDSC respectent les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT.

Les processus et procédures ministériels d'établissement des coûts sont documentés

L'Unité de l'analyse financière stratégique et de l'établissement des coûts (AFSEC) de la DGDPF fournit des politiques, des directives, une orientation et des outils en matière d'établissement des coûts pour veiller à ce que le Ministère respecte les politiques financières du CT liées à l'établissement des coûts. Le processus d'établissement des coûts du Ministère est documenté à la lumière de la Politique d'établissement des coûts d'EDSC et du Guide sur l'établissement des coûts des projets et des rapports financiers.

La Politique d'établissement des coûts d'EDSC est actuellement à l'étude et la dernière mise à jour remonte à avril 2018. Cette politique vise à assurer une application uniforme des méthodes d'établissement des coûts énoncées par le CT. À titre de référence, l'approche en sept étapes recommandée dans les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT est appliquée dans la politique.

La méthode d'établissement des coûts du Ministère est conforme aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT

L'audit a permis de comparer la méthode d'établissement des coûts d'EDSC en vigueur pendant la période d'audit aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT. L'objectif a consisté à déterminer si la méthode d'établissement des coûts d'EDSC était conforme aux principes et aux pratiques exemplaires énoncés dans les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT.

Ces lignes directrices encouragent les ministères à adopter une approche d'établissement des coûts en sept étapes. Cette approche vise, entre autres, à établir le but de l'exercice d'établissement des coûts, à définir les éléments dont il faut déterminer les coûts et à classer les coûts comme étant des coûts directs ou indirects. Parmi les coûts directs, mentionnons l'embauche d'employés supplémentaires pour un projet alors que les coûts indirects porteraient sur la question à savoir si un projet est exécuté ou non, dont la réaffectation des frais généraux ainsi que les coûts indirects de soutien de la direction générale. Comme autres étapes du processus d'établissement des coûts, on compte l'attribution des coûts à chaque composante des coûts directs et indirects, la validation et l'approbation des résultats des coûts établis.

La méthode d'établissement des coûts du Ministère, présentée dans le Guide sur l'établissement des coûts des projets et des rapports financiers d'EDSC, appuie les principes fondamentaux d'établissement des coûts et les pratiques exemplaires qui sont conformes aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT. L'audit indique que le Guide d'établissement des coûts des projets et des rapports financiers d'EDSC est conforme aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT, puisque le processus et les exigences en place sont comparables à l'approche en sept étapes.

EDSC a préparé un outil d'établissement des coûts concernant les estimations de coûts

L'Unité de l'AFSEC a mis au point un outil d'établissement des coûts au moyen d'Excel de Microsoft pour produire des estimations des coûts des projets, des présentations au CT et des mémoires au Cabinet (MC). Les CGF, les GP et d'autres membres de l'équipe de projet utilisent cet outil. Le Guide de l'utilisateur de l'outil d'établissement des coûts, document qui fournit des instructions étape par étape, représente également une source d'orientation.

L'audit a conclu que cet outil d'établissement des coûts convient pour compiler les composantes des coûts, car il résume bien l'objet des différents onglets, précise la façon de saisir les données et de classer adéquatement les coûts directs et indirects qui sont attribués à chaque composante des coûts.

L'audit a permis de passer en revue les cahiers d'établissement des coûts de tous les projets échantillonnés, qui ont été préparés à l'aide de l'outil normalisé d'établissement des coûts. L'équipe d'audit a constaté que les cahiers permettaient de valider facilement les salaires, les données de sources tierces pour les coûts des pensions et des avantages sociaux ainsi que les coûts des services fournis par Services partagés Canada (SPC).

Les pratiques d'établissement des coûts sont uniformes à l'échelle du Ministère et sont conformes aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT

L'équipe d'audit a passé en revue un échantillon de projets et a constaté que tous les éléments clés du processus d'établissement des coûts ont été appliqués :

- l'objet de l'établissement des coûts a été bien défini dans l'analyse de rentabilisation des projets ;
- les éléments à chiffrer ont été correctement désignés dans l'outil d'établissement des coûts ;
- les coûts ont été correctement attribués aux éléments à chiffrer et classés comme coûts directs et/ou coûts organisationnels.
- Les CGF ont approuvé comme il se doit les coûts établis et les pouvoirs ont approuvé les conclusions des coûts établis.

Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que tous les projets échantillonnés s'inspiraient de l'approche en sept étapes décrites dans les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT.

2.2 Il est possible de renforcer les pratiques d'estimation des coûts.

Pour dresser une estimation rigoureuse des coûts, il faut compter sur des données de qualité provenant de sources fiables, des hypothèses raisonnables, un exercice de diligence raisonnable et une surveillance régulière des coûts réels par rapport aux coûts prévus. En outre, il est important de tirer parti des leçons retenues pour améliorer continuellement les pratiques d'établissement des coûts. L'audit a permis d'évaluer ces aspects clés pour les projets ayant fait l'objet d'un échantillonnage.

Données sur l'établissement des coûts et sources des données

L'audit a permis de conclure que les données sur les coûts et les sources de données étaient généralement fiables.

<u>Dépenses réelles et coûts établis par le CT/SPC</u>

Du point de contrôle 1 au point de contrôle 5, les dépenses réelles engagées proviennent du Systems Applications and Products. Le Systems Applications and Products est le système ministériel de gestion financière et le recueil documentaire du Ministère ; à ce titre, il constitue la source de données financières faisant autorité.

Les coûts des salaires, du régime d'avantages sociaux des employés et des services fournis par SPC sont établis par d'autres organismes fédéraux, notamment le CT et SPC. Ces éléments de coûts sont extraits automatiquement dans le cahier d'établissement des coûts à partir de tableaux normalisés préremplis et reposent sur diverses hypothèses concernant le nombre d'employés requis pour le projet, leur catégorie d'emploi et leur niveau. La direction de la DGDPF a informé l'équipe d'audit que ces coûts sont mis à jour dès que le processus est mené à bien par le CT et/ou SPC. Au cours de l'examen des dossiers, nous

avons constaté que les données relatives aux salaires, aux coûts du régime d'avantages sociaux des employés et aux coûts des services fournis par SPC étaient exactes et provenaient de sources fiables. Par conséquent, ces mesures contribuent à assurer la fiabilité des estimations de coûts.

Coûts des services internes

Les coûts indirects des services internes sont établis par la DGDPF qui les met à la disposition de tous les utilisateurs. Au cours de l'examen des projets échantillonnés, nous avons constaté que les coûts des services internes ont été évalués correctement. Par conséquent, ces mesures ont également contribué à assurer la fiabilité des estimations de coûts.

Coûts directs

Les coûts directs des biens ou des services fournis par des fournisseurs externes sont établis par le jugement d'expert du GP et validés par les CGF des directions générales qui appuient le projet et celles qui le parrainent, ou les soumissions de fournisseurs externes. D'après notre examen des projets échantillonnés, nous avons constaté que, lorsque l'on avait recours à un jugement d'expert pour établir les coûts des biens ou des services fournis par des fournisseurs externes, les documents justificatifs étaient insuffisants pour confirmer le processus de validation par un CGF. Par conséquent, il n'a pas été possible de confirmer la fiabilité de ces coûts, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur la fiabilité des estimations de coûts.

Hypothèses sur l'établissement des coûts

Coûts des services internes

L'audit indique que les hypothèses relatives aux coûts des services internes étaient tenues à jour et prises en compte de façon uniforme dans les estimations de coûts.

Il convient de souligner que, jusqu'à ce qu'ils aient été engagés, les coûts des services internes ne peuvent être connus avec certitude et que les services et initiatives auxquels ils doivent être attribués ne peuvent pas non plus être confirmés avec plus de certitude. Par conséquent, les coûts des services internes sont fondés sur les hypothèses de la direction du Ministère.

À EDSC, la DGDPF établit des hypothèses pour dresser des estimations sur les coûts des services internes. Au cours des entrevues menées auprès des membres de la direction de la DGDPF, nous avons appris que celle-ci met à jour les hypothèses de coûts chaque année en fonction de la moyenne des coûts ministériels des années précédentes ainsi que des coûts internes prévus découlant des contrats signés, des taux du marché et des décisions de politique.

Nous avons constaté que la fréquence de mise à jour des hypothèses de coûts visant les services internes est adéquate. La mise à jour plus fréquente de ces hypothèses peut

entraîner une plus grande volatilité, tandis que la mise à jour moins fréquente peut entraîner des estimations des coûts stagnantes.

Niveau de ressources nécessaires

L'audit précise que les hypothèses relatives au niveau de ressources requises n'étaient pas documentées.

L'outil d'établissement des coûts documente le coût unitaire de chaque catégorie de ressources nécessaire pour mener à bien un projet, dont un GP dans la classification de poste Administration de projet. Toutefois, il faut aussi comprendre comment l'on détermine le niveau du GP et le nombre de GP. D'après notre examen et nos pourparlers avec les CGF et la direction de la DGDPF, ces hypothèses d'établissement des coûts ont été établies par le gestionnaire de projet, le promoteur (soit l'expert opérationnel), et examinées par le CGF. Toutefois, aucun document n'était disponible dans les dossiers de projet examinés pour expliquer comment ces hypothèses ont été établies et validées. Par conséquent, l'estimation des coûts pourrait ne pas être fiable, car le nombre d'employés requis et le niveau de classification des postes pourraient ne pas être exacts.

Activités de diligence raisonnable

Conformément à l'approche en sept étapes énoncée dans les Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT, on s'attend à ce que les ministères disposent d'un processus d'approbation interne pour tous les exercices d'établissement des coûts afin d'assurer une consultation adéquate, l'assurance de la qualité, le contrôle interne et la responsabilisation.

À EDSC, en collaboration avec d'autres intervenants comme le GP, SPC et les membres de l'équipe de projet, les CGF de la DGDPF sont chargés de faire preuve de diligence raisonnable dans l'établissement des coûts grâce à la validation et à la confirmation du résultat du processus d'établissement des coûts dans le cadre de la fonction de justification du Ministère. Toutefois, l'équipe d'audit n'a pas été en mesure de consulter des documents pertinents pour étayer la profondeur et l'étendue de l'exercice de diligence raisonnable exercé par les CGF. Au cours des entrevues menées auprès des CGF et de la direction de la DGDPF, l'équipe d'audit a reçu la confirmation que le processus de diligence raisonnable avait été respecté. Les CGF et la direction de la DGDPF ont également reconnu qu'il était difficile de récupérer ces documents, car aucun processus de documentation centralisé n'avait été établi pendant la période d'audit. Comme il n'a pas été possible d'obtenir la preuve que toutes les étapes du processus de diligence raisonnable ont été suivies par les CGF avant de fournir leur attestation, la fiabilité des estimations de coûts ne peut être confirmée.

Contrôle des écarts réels par rapport aux prévisions

Il faut surveiller les écarts réels par rapport aux prévisions afin de cerner les problèmes potentiels et d'établir des mesures correctives en temps opportun. L'examen des dossiers

a pu confirmer que les écarts entre les coûts réels et les prévisions faisaient l'objet d'un contrôle trimestriel et au cours de l'avancement des projets aux points de contrôle, ce qui est conforme au Guide sur l'établissement des coûts des projets et des rapports financiers d'EDSC.

L'équipe d'audit estime que l'examen trimestriel de l'écart des prévisions est adéquat. Une fréquence d'examen plus élevée pourrait ne pas être possible compte tenu du temps requis pour recueillir toutes les données pertinentes.

Exercices périodiques de prévision concernant les projets

On dresse les prévisions des projets quatre fois par exercice financier, car ils coïncident avec les exercices prévisionnels financiers du Ministère effectués aux périodes 3, 6, 8 et 10. Les gestionnaires de projet, avec l'appui du CGF, fournissent une projection des coûts du projet par l'ajout d'estimations pour établir les projets aux dépenses réelles. Durant cet exercice, les CGF ont l'occasion de remettre en question les coûts des projets, les coûts révisés sont saisis dans le système d'information sur la gestion des projets et dans les cahiers des coûts des gestionnaires de projet.

Cet exercice contribue à la production du tableau de bord mensuel des projets de la direction, qui est présenté au Conseil des grands projets et des investissements et au Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets. Le rapport dresse l'état de santé et l'état d'avancement d'un projet au moyen de divers paramètres clés de projet comme les coûts. Il indique l'écart entre le montant prévu approuvé du projet et les prévisions les plus récentes pour les périodes 3, 6, 8 ou 10. L'ampleur de l'écart présente l'indicateur de santé des coûts du projet en vert (<10 % d'écart), en jaune (10 % à 20 % d'écart) et en rouge (>20 % d'écart) pour signaler facilement les projets qui pourraient nécessiter plus d'attention. Un tableau de bord du portefeuille de projets est également offert pour dresser un aperçu de haut niveau des indicateurs de santé des projets et des tendances visant plusieurs projets. Les tableaux de bord des projets de la direction sont destinés principalement aux cadres supérieurs responsables des projets et aux autres personnes qui jouent un rôle dans la gouvernance ou la surveillance d'un projet. Même si les projets dont l'estimation des coûts est la plus importante sont mis en évidence et font l'objet de discussion, l'accent est mis, dans le tableau de bord des projets de la direction et le tableau de bord du portefeuille de la direction, sur la santé globale du portefeuille plutôt que sur chaque projet. C'est dans le cadre de l'exercice prévisionnel de la direction générale que les cadres supérieurs de la direction générale sont informés des projets pour lesquels il existe un écart important au niveau des coûts pour leur direction générale respective, afin de leur permettre de déterminer les risques et les stratégies d'atténuation.

L'examen du tableau de bord mensuel des projets de la direction d'EDSC allant d'avril 2018 au 31 mars 2019 n'a révélé aucun problème d'établissement des coûts pour les projets échantillonnés.

Attestations du CGF lorsqu'un projet est soumis à l'approbation d'un comité de gouvernance

Lorsqu'on sollicite pour un projet l'approbation de la gouvernance au niveau du point de contrôle ou d'une demande de changement, le CGF doit fournir une attestation. L'attestation du CGF doit justifier les écarts importants entre l'estimation actuelle des coûts et le montant prévu approuvé. Ce document présente également l'évolution et l'exactitude des estimations de coûts.

Dans le cadre de l'audit, on s'attendait à voir des preuves d'une surveillance accrue des coûts lorsque le niveau de risque d'un projet est élevé, comme un examen plus fréquent ou des mesures additionnelles prises pour atténuer le risque accru. Pour l'ensemble des sept projets, aucune preuve d'une surveillance accrue n'a été fournie au responsable de l'audit. Dans le cadre des pourparlers avec la direction de la DGDPF, nous avons été informés que la surveillance des coûts est plus élevée pour les grands projets, c'est-à-dire les projets de plus grande valeur et qui présentent généralement de plus grands risques. Les grands projets doivent franchir les points de contrôle 1 à 5 cinq fois. Par comparaison, les projets mineurs et les petits projets doivent franchir les points de contrôle 1, 3 et 5 trois fois. Par conséquent, le processus d'étape et de point de contrôle exige une surveillance accrue des coûts pour les projets dont la valeur et les risques sont plus élevés.

Meilleure mobilisation des intervenants nécessaire

La détermination des estimations de coûts nécessite l'apport et le soutien de divers intervenants, soit à titre de promoteurs ou d'experts, dont ceux de la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIT). D'après notre examen d'échantillons de projets et l'examen des leçons retenues, nous avons obtenu des preuves de la mobilisation des intervenants pour la plupart des projets tout au long de leur cycle de vie. Un rapport de clôture de projet indique dans les leçons retenues qu'il serait profitable d'obtenir une mobilisation des intervenants dès le début du projet.

Leçons retenues

Le processus de gestion de projet d'EDSC exige que les leçons retenues soient recueillies à la clôture du projet. Dans le cadre des échantillons de projets examinés par l'équipe d'audit, nous avons constaté que les leçons retenues étaient systématiquement recueillies à la fin des projets. Les leçons retenues comprenaient habituellement ce qui s'est bien passé et les choses à améliorer. Toutefois, nous n'avons obtenu aucune preuve dans les projets échantillonnés ni dans les discussions avec les CGF et la direction de la DGDPF que ces leçons retenues ont servi à améliorer les pratiques d'établissement des coûts. L'absence d'un processus systématique d'amélioration continue limite les possibilités d'améliorer la pertinence de l'approche globale d'établissement des coûts et risque de démotiver les intervenants.

2.3 Le processus d'attestation du DPF pour les présentations au CT est adéquat

Les CGF approuvent tous les coûts des projets. Selon la taille et la portée du projet, le financement de certains projets doit être approuvé à même une présentation au CT. Pour les présentations au CT et les mémoires au Cabinet, une attestation du DPF s'impose en plus de l'approbation des CGF.

Notre échantillon de projets comprenait trois projets nécessitant une présentation au CT. Les projets examinés indiquent qu'une attestation du DPF a été obtenue pour chacune de ces trois présentations au CT et que tous les aspects de la diligence raisonnable requise pour appuyer l'attestation du DPF ont été exécutés et documentés. L'attestation du DPF est essentielle pour les présentations au CT et les MC, car il s'agit d'un contrôle clé en matière de responsabilisation qui démontre que le DPF approuve la présentation au CT et toutes les composantes financières connexes. Nous avons constaté que le processus d'attestation du DPF fonctionnait comme prévu pour les présentations au CT et les MC à l'appui de la prise de décisions.

2.4 Une stratégie d'amélioration de l'établissement des coûts des projets a été mise en œuvre pour améliorer les pratiques d'établissement des coûts.

EDSC a lancé la Stratégie d'amélioration de l'estimation des coûts des projets (SAECP) pour établir et mettre en œuvre un plan d'action visant à améliorer la capacité d'établissement des coûts du Ministère. Plusieurs mesures ont été mises en œuvre, comme la création d'une communauté de pratique sur l'établissement des coûts des CGF, la clarification des rôles et des responsabilités en ce qui concerne les données financières des projets, l'adoption d'une meilleure procédure d'attestation des CGF à l'appui du processus décisionnel, la tenue de séances de lancement de nature financière et une participation accrue des CGF aux discussions des comités. Certaines mesures peuvent contribuer à combler certaines lacunes relevées dans les sections précédentes.

- Dans le cadre de l'exercice d'attestation du CGF, on a lancé le processus d'évaluation des données financières du projet comme moyen d'orienter et de documenter l'examen de diligence raisonnable du CGF. Cette évaluation présente des critères normalisés pour évaluer les données financières et met en valeur les pratiques exemplaires. Les attestations du CGF ainsi que les outils d'établissement des coûts sont stockés dans un dépôt central.
- L'évaluation des données financières du projet dans le cadre de l'exercice d'attestation du CGF renforce la documentation des hypothèses, des sources de données, des justifications des coûts et d'autres renseignements à l'appui dans l'outil d'établissement des coûts.
- La consultation des intervenants a été renforcée au moyen de séances de lancement de nature financière au cours desquelles le CGF de la direction générale responsable

réunit des intervenants clés (GP, conseiller en gestion de projet, CGF de la DGIIT et représentant de la DGIIT) pour établir une connaissance commune des attentes concernant l'établissement et la validation des données financières du projet. De plus, l'attestation du CGF exige que l'on confirme que les estimations de coûts de toutes les directions générales ont été validées par leur CGF respectif et que le GP a cosigné l'attestation.

- La surveillance des coûts tout au long du processus d'étape et de points de contrôle est appuyée par l'attestation du CGF, ce qui renforce l'obligation d'expliquer les écarts de coûts importants.
- La mise à profit des leçons retenues est intégrée à l'évaluation des données financières du projet dans le processus d'attestation du CGF. On invite le CGF à documenter et à expliquer les critères qui pourraient être améliorés. De plus, la communauté de pratique des CGF sur l'établissement des coûts permet aux CGF d'échanger leurs connaissances, y compris les leçons retenues. La SAECP continue de tirer parti des leçons retenues pour améliorer les pratiques d'établissement des coûts, les outils, la fiabilité des données et les hypothèses.

3. Conclusion

On conclut dans l'audit que le processus et la méthodologie d'établissement des coûts d'EDSC étaient conformes aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT pendant la période d'audit. Nous avons constaté que la méthodologie et le processus d'établissement des coûts étaient appliqués de façon uniforme à l'échelle du Ministère, que les estimations de coûts étaient fiables et que le processus d'attestation du DPF pour les présentations au CT était adéquat.

Toutefois, en ce qui concerne le processus interne d'approbation de l'estimation des coûts, qui comprend l'attestation du CGF, l'audit a conclu que le processus à l'appui des exigences en matière de diligence raisonnable pourrait être amélioré grâce à une meilleure documentation des hypothèses et de la fonction de remise en question. Depuis la période d'audit, la direction a pris des mesures pour remédier au manque de documentation s'y rattachant, et ce, dans le cadre de la mise en œuvre de la SAECP. Il convient de noter que l'audit n'a pas permis de vérifier l'efficacité des mesures de la SAECP, car ce volet ne faisait pas partie de la portée de l'audit.

4. Énoncé d'assurance

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'audit appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour confirmer l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport. Ces dernières sont fondées sur les observations et les analyses faites lors de l'audit. Les conclusions ne s'appliquent qu'à l'audit des pratiques d'établissement des coûts. Les éléments probants ont été recueillis conformément à la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

ANNEXE A : ÉVALUATION DES CRITÈRES D'AUDIT

Critères de l'audit	Cote
Pratiques d'établissement des coûts : On s'attend à ce que :	
○ les processus et la méthode d'établissement des coûts soient conformes aux Lignes directrices sur l'établissement des coûts du CT ;	●
○ les processus et procédures d'établissement des coûts soient documentés, clairs et communiqués ;	●
○ les pratiques d'établissement des coûts soient constamment mises en application au Ministère.	●
Estimations des coûts : On s'attend à ce que :	
○ les données sur l'établissement des coûts et les sources des données soient fiables ;	●
○ les intervenants soient consultés ;	◉
○ de solides fonctions de remise en question soient mises en place ;	◉
○ le Ministère surveille les écarts entre les dépenses réelles par rapport aux coûts prévus, dans l'optique d'établir les mesures correctrices requises pour améliorer les outils et pratiques d'établissement des coûts ;	●
○ les leçons retenues soient mises à profit afin d'améliorer le processus, les outils, la fiabilité des données et les hypothèses.	◉
Attestation du DPF : On s'attend à ce que le Ministère :	
○ ait mis en place un processus approprié d'appui aux exigences en vue de l'attestation fournie par le DPF ;	●
○ ait mis en place des procédures de diligence raisonnable qui sont constamment mises en application à EDSC dans le cadre du processus d'appui aux exigences en vue de l'attestation fournie par le DPF.	◉

✪ Pratiques exemplaires
● Contrôles suffisants ; exposition faible au risque
◉ Contrôles en place, mais un renforcement s'impose ; exposition modérée au risque
○ Contrôles clés manquants ; exposition élevée au risque

ANNEXE B : GLOSSAIRE

AFSEC	Analyse financière stratégique et établissement des coûts
CGF	Conseiller en gestion financière
CT	Conseil du Trésor
DGDPF	Direction générale du Dirigeant principal des finances
DGIIT	Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie
DPF	Dirigeant principal des finances
EDSC	Emploi et Développement social Canada
GP	Gestionnaire de projet
MC	Mémoire au Cabinet
PCT	Présentation au Conseil du Trésor
SAECP	Stratégie d'amélioration de l'estimation des coûts des projets
SPC	Services partagés Canada