

# Partenariat canadien contre le cancer

## Vérification de gestion effectuée par KPMG

8 septembre 2011

### Avant-propos du Partenariat canadien contre le cancer

Au printemps 2011, alors que le Partenariat canadien contre le cancer Corporation (PCCCC) approchait de la fin de son premier mandat de cinq ans, l'équipe de direction de l'organisme a recruté les services de la société KPMG pour obtenir une évaluation indépendante des processus d'approbation, de conclusion de contrats, de financement et de contrôle des projets utilisés par le Partenariat. En particulier, la vérification a examiné si les processus d'approbation, de conclusion de contrats, de financement et de contrôle des projets entrepris avec des organisations partenaires offrent l'assurance raisonnable que les projets approuvés sont conformes aux objectifs du Partenariat, approuvés de manière transparente et appuyés par des processus de conclusion de contrats et de financement, et que le financement des projets est utilisé conformément aux modalités et conditions convenues.

Le document ci-après inclut le résumé des conclusions de la vérification de KPMG, ainsi que la réponse de la direction du Partenariat aux conclusions et aux recommandations. Dans l'ensemble, la vérification a trouvé que le Partenariat a fait d'énormes progrès pour mettre en place et améliorer ses pratiques commerciales depuis ses débuts. Elle a identifié certains secteurs comme pouvant être améliorés; ces secteurs ont été améliorés ou sont en train de l'être. Les priorités sont de réviser les outils et les pratiques de contrôle afin d'améliorer la cohérence, d'effectuer un meilleur contrôle des projets, fondé sur les risques, et de mettre au point un cadre de vérification fondé sur les risques.

## Objectifs et portée de la vérification

Le plan de vérification fut conçu grâce à une approche fondée sur les risques, c'est-à-dire que les principaux risques auxquels sont confrontés les objectifs stratégiques et les résultats escomptés du PCCCC ont été cernés grâce à des entrevues avec la direction et l'examen de la documentation. Les principaux risques ont ensuite été liés aux processus et aux pratiques de base en vigueur au PCCCC conçus pour atténuer les principaux risques concernant les partenariats et la gestion des projets. Ces renseignements ont servi à déterminer les objectifs et la portée de la vérification.

L'objectif global de la vérification est d'offrir une évaluation indépendante de l'efficience et de l'efficacité des pratiques de gestion du PCCCC concernant les processus d'approbation, de conclusion de contrats, de financement et de contrôle des projets menés en collaboration avec les organismes partenaires. Les objectifs précis de la vérification, établis en fonction du processus d'évaluation des risques, sont d'évaluer si :

- les processus servant à initier, exécuter et contrôler les projets financés offrent l'assurance raisonnable que les projets approuvés sont conformes à l'intérêt stratégique du PCCCC, sont approuvés de manière transparente et sont appuyés de manière adéquate par des modalités et conditions claires, et que le financement des projets est utilisé aux fins prévues;
- les mécanismes de mesure du rendement, de contrôle et de compte-rendu pour les projets réalisés en partenariat permettent à la direction de surveiller l'état d'avancement et les répercussions des projets, de manière efficiente et efficace.

La vérification a examiné les activités les plus récentes en matière de choix, d'acquisition, de gestion financière et de gestion des projets, pour l'exercice 2010-2011.

Notre travail s'est limité aux procédures utilisées et c'est sur ces procédures que se basent nos recommandations. Les conclusions et les recommandations doivent être prises en compte dans le contexte des procédures mises en œuvre. Nos conclusions reposent sur les renseignements et les représentations de la direction.

## Résumé des conclusions

Dans l'ensemble, nous avons trouvé que le PCCCC a fait d'énormes progrès pour mettre en place et améliorer ses pratiques de gestion des projets depuis ses débuts. Le PCCCC a introduit plusieurs bonnes pratiques qui aident la direction à suivre et à rendre compte des progrès des projets, notamment la mise en œuvre de modalités et conditions générales pour les accords de financement, l'amélioration des outils de contrôle des projets, et la production de rapports consolidés sur l'état d'avancement des projets qui incluent une analyse détaillée du risque associé aux projets. De plus, le conseil d'administration a récemment approuvé un cadre de mesure du rendement qui sera intégré aux comptes-rendus réguliers sur les projets afin de s'assurer que l'information sur les résultats en matière de rendement est saisie de façon uniforme et opportune.

Bien que la direction ait mis en œuvre plusieurs bonnes pratiques, nous avons trouvé que la mise en œuvre des « meilleures » pratiques n'était pas effectuée de manière cohérente pour tous les projets. Sur ce point, la vérification a cerné six éléments clés à améliorer, résumés ci-dessous :

- Dans certains cas, lorsque le bénéficiaire du financement tarde trop à signer les accords de financement, des versements anticipés au bénéficiaire sont parfois autorisés pour les agences gouvernementales provinciales, avant la réception d'un contrat signé. Une telle pratique est une entorse aux pratiques adoptées par les autres organismes et programmes financés par le gouvernement fédéral, qui n'autorisent généralement pas les bénéficiaires à recevoir des paiements en l'absence d'un contrat signé. Il est conseillé à la direction de modifier ses politiques pour que des contrats dûment signés soient la condition préalable de tout financement de bénéficiaire. Les intérêts du PCCCC seront protégés si l'organisme attend d'avoir des accords dûment signés avant de payer toute dépense.
- L'examen du caractère raisonnable des budgets initiaux des projets, lors de la phase d'approbation des projets, ne s'effectue pas toujours de manière cohérente. Il est conseillé à la direction d'élaborer des lignes directrices claires et de clarifier les responsabilités pour l'évaluation du caractère raisonnable des budgets de projets proposés, et de formuler et de communiquer d'autres conseils concernant les dépenses admissibles, comme les frais généraux et d'administration. Cela aidera à garantir que les décisions d'approbation de financement sont cohérentes et transparentes.
- Des possibilités d'améliorer le contrôle fondé sur le risque des accords de financement de projets ont été cernées. Il est conseillé à la direction de concevoir et de mettre en œuvre un cadre de vérification fondé sur le risque, qui définit de manière claire les procédures de contrôle financier et opérationnel escomptées qui s'intensifient avec le risque estimé d'un projet. Cela aidera à ce que les efforts et le niveau de diligence requise fournis dans toutes les activités de contrôle de projet soient mieux harmonisés au risque sous-jacent.
- Lors de notre examen d'un échantillon de 15 dossiers de projets, nous avons noté plusieurs incohérences dans les outils et les pratiques utilisés pour le contrôle des projets. Il est conseillé à la direction de chercher à améliorer la cohérence du format et de la nature des outils de contrôle des projets, en tirant parti des bonnes pratiques exemplaires actuellement utilisées pour certains projets.
- Il est possible d'améliorer les rapports concernant les écarts sur dépense des projets figurant dans le *Sommaire des risques et des prévisions*, afin de refléter les écarts sur dépense réels, y compris les écarts au-delà ou en deçà du budget.
- Certaines incohérences ont été relevées dans les modalités et conditions des projets inclus dans l'échantillon que nous avons examiné. Il est conseillé à la direction de revoir ses modalités générales pour répondre au développement et aux modalités de prolongement et de renouvellement des contrats.

## Partenariat canadien contre le cancer

### Réponse de la direction à la vérification de gestion

**Recommandation n° 1 : Il est conseillé à la direction de modifier ses politiques de financement pour que des contrats dûment signés soient la condition préalable de tout financement de bénéficiaire.**

#### **Réponse de la direction :**

La direction reconnaît qu'en général, des contrats dûment signés devraient être la condition préalable de tout financement de bénéficiaire. Il est rare qu'un bénéficiaire ait été financé en l'absence d'un contrat dûment signé. Cela n'a été le cas que lorsque les critères suivants étaient respectés : 1) le projet s'étalait sur plusieurs années, avec un budget pluriannuel approuvé, mais les contrats avec les partenaires financiers, pour des raisons diverses, étaient annuels; 2) au moins un contrat annuel existait déjà; 3) le bénéficiaire du financement était un organisme gouvernemental provincial ou une agence d'un gouvernement provincial; 4) le risque associé à un arrêt du financement du projet pluriannuel avait été jugé nuisible à l'aptitude du PCCCC de produire ses livrables; 5) les modalités et conditions du contrat, y compris le budget et les livrables du projet, avaient déjà été acceptées.

Une telle pratique n'est plus en vigueur et aucun financement ne sera avancé aux bénéficiaires sans un contrat dûment exécuté. De plus, le personnel examinera les processus de financement conjointement avec les mesures notées pour les recommandations no 3, 4 et 5 pour améliorer l'harmonisation avec la nature du projet.

**Recommandation n° 2A : Il est conseillé à la direction d'élaborer des lignes directrices claires et de clarifier les responsabilités pour l'évaluation du caractère raisonnable des budgets de projets proposés lors de la phase d'approbation des projets, et de mieux définir les exigences et les processus connexes pour réévaluer périodiquement si le budget d'un projet reste raisonnable tout au long du cycle de vie du projet.**

**Recommandation n° 2B : Il est conseillé au PCCCC d'élaborer des lignes directrices et des politiques cohérentes concernant les dépenses admissibles, notamment celles pour lesquelles les interprétations et les méthodes de calcul pourraient être variées, comme les frais généraux et d'administration. De telles politiques devraient alors être adoptées uniformément et communiquées aux bénéficiaires potentiels de financements.**

#### **Réponse de la direction :**

La direction reconnaît que la responsabilité et le processus pour examiner les budgets de projets doivent être mieux définis, aussi bien lors de la phase d'approbation des projets que durant tout le cycle de vie des projets.

La direction reconnaît également que des conseils cohérents concernant les dépenses admissibles seraient utiles aux bénéficiaires potentiels de financements et contribueraient à améliorer le processus d'examen du budget d'un projet.

Le processus d'examen des budgets lors de la phase d'approbation des projets et durant tout le cycle de vie des projets est en cours d'évaluation. Des lignes directrices et des politiques cohérentes concernant les dépenses admissibles seront mises au point.

**Recommandation n° 3 : Nous conseillons à la direction d'envisager de revoir ses outils et ses pratiques actuels pour la conclusion de contrats, afin d'être plus cohérents dans la mesure dont les modalités de report sont offertes dans les contrats, et pour harmoniser la longueur de l'accord avec la durée prévue du projet.**

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord sur ce point. Conjointement avec la recommandation no 1, un examen des outils et des pratiques pour la conclusion de contrats sera effectué afin de mieux les harmoniser à la nature et au risque d'un projet. L'utilisation d'un cadre de vérification fondé sur le risque permettra également d'améliorer la cohérence des outils et des pratiques pour la conclusion de contrats et, plus important encore, de mieux harmoniser ces outils et ces pratiques au niveau de risque du projet.

Les outils pour la conclusion de contrats incluant les modalités et conditions ont évolué depuis la création du PCCCC, notamment lors des deux dernières années alors que les processus organisationnels se sont développés. Ils sont maintenant utilisés plus explicitement comme outils de gestion du risque, en fonction de la nature d'un projet. Par exemple, les 20 % de report mentionnés dans le rapport étaient pour favoriser la réussite d'un vaste projet innovant lancé en 2009. Le recours à des contrats annuels était également perçu comme un outil de gestion du risque pour certains projets.

**Recommandation n° 4 : Il est conseillé au PCCCC d'élaborer un cadre de vérification fondé sur les risques pour définir les procédures de contrôle qui doivent être utilisées pour évaluer et suivre le caractère raisonnable des demandes de financement des projets ainsi que la progression des projets, et ce, en fonction du profil de risque de chaque projet.**

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord sur ce point et fait des démarches pour concevoir un cadre de vérification fondé sur les risques. Un tel cadre offrira une base solide pour la création d'un programme de vérification afin de contrôler le caractère raisonnable des demandes de financement des projets ainsi que la progression des projets. Un cadre de vérification fondé sur les risques permettra également d'améliorer l'efficacité des processus généraux de financement de tiers, y compris les processus de contrôle des projets, pour mieux harmoniser les ressources et les efforts au niveau de risque des projets.

**Recommandation n° 5 : Il est conseillé à la direction d'envisager de revoir ses outils et ses pratiques de contrôle pour améliorer la cohérence de ses pratiques de contrôle, en tenant compte des suggestions de l'observation ci-dessus.**

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord sur ce point : l'élaboration d'un cadre de vérification fondé sur les risques, comme mentionné précédemment, influencera les efforts du PCCCC pour revoir les outils et les pratiques de contrôle existants. Cela non seulement améliorera la cohérence, mais permettra également de mieux harmoniser ces outils et pratiques au niveau de risque des projets. Bien que la nature des projets du PCCCC ne permettra pas une approche uniformisée, il est reconnu que les écarts qui existent actuellement dans les pratiques, et qui sont simplement le reflet de l'évolution de l'organisme, ne sont pas efficaces à l'avenir.

Une fois que le cadre de vérification fondé sur les risques sera conçu, un examen des outils et des pratiques de contrôle sera effectué. L'objectif sera de les réviser pour le prochain mandat de cinq ans.

**Recommandation n° 6 : Il est conseillé à la direction de rendre compte des écarts sur dépense réels (aussi bien au-delà qu'en deçà du budget) dans le *Sommaire des risques et des prévisions*.**

**Réponse de la direction :**

La direction reconnaît que rendre compte des écarts financiers depuis le début de l'exercice dans le Sommaire des risques et des prévisions rendrait le rapport plus efficace. Actuellement, les écarts financiers sont inclus et expliqués dans les états financiers trimestriels, et le budget de l'exercice financier ainsi que les résultats financiers trimestriels réels sont inclus dans le Sommaire des risques et des prévisions. La modification du Sommaire des risques et des prévisions sera effectuée pour le rapport sur le premier trimestre de l'exercice en cours.

La direction reconnaît que la définition des écarts sur dépense doit être élargie pour inclure non seulement les écarts qui dépasseront potentiellement les budgets, mais aussi ceux qui seront considérablement en deçà des budgets. Une telle modification de la définition des écarts sur dépense est en vigueur depuis le dernier Sommaire des risques et des prévisions en date du 31 mai 2011, qui couvrait l'exercice prenant fin le 31 mars 2011.