

Annexe 4 : Exemple d'explication du flux de processus de Non-Objection

Contexte

Un diagramme de flux de processus est une représentation visuelle d'un procédé opérationnel qui décrit un processus détaillé, du début à la fin. Il utilise des formes pour représenter des tâches spécifiques et décrit les étapes (également appelées tâches) nécessaires pour terminer un procédé opérationnel. Il montre également le flux de processus entre différents groupes de travail ou individus responsables de la gestion des tâches.

Un diagramme de flux de processus comprend souvent des délais d'accompagnement pour deux éléments : (1) le temps nécessaire pour terminer chaque tâche, appelé temps de cycle, et (2) le temps nécessaire pour terminer l'ensemble du procédé opérationnel. Le temps de cycle considère le temps nécessaire à un groupe de travail ou à un individu pour terminer une tâche après l'avoir reçue et transmis le livrable d'une tâche donnée. Les temps de cycle tiennent généralement compte de la complexité de la tâche, des ressources disponibles, des politiques, des rôles et des responsabilités des groupes de travail ou des individus, et de toute autre variable interne ou externe susceptible d'avoir une incidence sur l'achèvement de la tâche. Le temps prévu nécessaire pour terminer l'ensemble du procédé opérationnel est déterminé en additionnant les durées de cycle de toutes les étapes séquentielles.

Explication de l'exemple de flux de processus

L'« exemple de flux de processus de Non-Objection » de l'Annexe 4a fournit un schéma de flux de processus général pour un document en cours de préparation pour la Non-Objection du MCC. Les AE peuvent utiliser cet exemple comme point de départ pour développer des flux de processus adaptés à leur structure ou circonstances spécifiques.

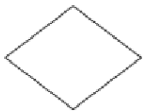
Définitions des figures du flux de processus



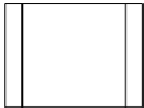
Début/Fin : cette figure signifie la première et la dernière étape du processus.



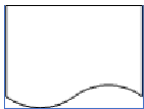
Processus : cette figure représente une étape typique du processus et est la forme la plus fréquemment utilisée dans presque tous les processus.



Décision : cette figure indique un point où le résultat d'une décision dicte l'étape suivante. Il peut y avoir plusieurs résultats, mais souvent il n'y en a que deux : oui et non.



Sous-processus : cette figure est utilisée pour un ensemble d'étapes qui se combinent pour créer un sous-processus défini ailleurs.



Document : cette figure représente une étape qui aboutit à un document.



Flèches : cette figure relie les formes de tâches et indique la prochaine étape du flux de processus.

Acteurs clés dans « l'exemple de flux de processus de Non-Objection »

Acteurs - Individus ou Groupes de Travail	Rôle
Externe - Consultant/Ingénieur/ Consultant en gestion de projet (PMC)/ Entité de mise en œuvre (IE)	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des commentaires, des informations supplémentaires ; examiner et/ou commenter conformément aux termes de leur contrat/accord d'entité d'exécution/autre, le cas échéant L'ingénieur peut fournir des recommandations ou des approbations à certains seuils
Personnel technique de l'AE (personnel du projet, ESP, GSI, M&E, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des commentaires, des informations supplémentaires ; revoir, commenter et/ou effacer Assurer la cohérence avec les procédures et les exigences de l'AE/MCC (directives environnementales, plan d'intégration sociale et sexospécifique, plan de S&E, normes de marque, etc.) Déterminer si le commentaire externe est nécessaire
Auteur du Document - Membre du personnel de l'AE (projet ou secteur) responsable de l'élaboration du document et de la gestion du processus de revue interne (travaille généralement sous la direction du projet/du secteur/du directeur de l'AE)	<ul style="list-style-type: none"> Revue 1) le niveau d'autorisation/d'autorité nécessaire en fonction des politiques/seuils, 2) la Matrice d'Autorisation de l'AE pour déterminer qui doit être impliqué dans le processus de revue et comment ; et 3) les étapes appropriées du déroulement du processus Discuter avec le MCC, le cas échéant Diffuser le document avec les acteurs concernés. Recueillir et examiner les commentaires et mettre à jour le document si nécessaire Remplir la Fiche d'Autorisation avant de l'envoyer au niveau suivant Finaliser le processus de revue des documents
Passation des marchés - AE/Agent de la passation (AP)	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer si la passation ou l'action de subvention est nécessaire et fournir des commentaires/autorisations si nécessaire S'il s'agit d'une passation de marché ou d'une subvention, vérifier que cela a été approuvé selon le Plan de la passation des marchés/le Plan des Subventions Vérifier la conformité avec les procédures de la passation des marchés de l'AE (Manuel des Opérations de la Passation des Marchés, Manuel d'Administration des Contrats et Manuel de Gestion des Contrats) et la Politique et les Directives de la Passation des Marchés du MCC (c.-à-d. PPG) Fournir des informations ou prodiguer des conseils sur le processus, le cas échéant, en fonction du type de document (rapports sur les performances passées du contrat, modification du contrat, etc.)
Finances - AE/Agent fiscal (FA)	<ul style="list-style-type: none"> Le cas échéant, assurer la disponibilité des fonds pour les engagements et les décaissements (revoir le pouvoir de décaissement et le budget) Confirmer la cohérence avec les procédures financières et internes de l'AE (c'est-à-dire le Plan de Responsabilité Budgétaire) et les exigences du MCC (c'est-à-dire les Principes de Coût) Faire des commentaires/accorder des autorisations, le cas échéant
Juridique AE	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier la conformité avec le compact/l'accord du programme seuil, l'Accord de Mise en Œuvre du Programme, les contrats et autres documents ou exigences juridiques

¹ À noter que dans cet exemple, nous supposons que l'AE concernée n'a pas de programme de subventions. Cependant, si les subventions étaient incluses, il pourrait y avoir une ligne distincte pour les subventions, incluant à la fois le personnel chargé des subventions de l'AE et le responsable des subventions, et leur rôle serait chargé de vérifier la cohérence avec les procédures de subventions de l'AE (Manuel des Opérations des Subventions, Manuel des Opérations du LGF, Navigateur de Partenariat) et la Politique et les Directives en Matière de Subventions du MCC (c.-à-d., PPG).

Explication du diagramme de flux de processus

	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de la conformité légale • Préparer le calendrier et la soumission au Conseil d'Administration de l'AE, si nécessaire • Faire des commentaires/accorder des autorisations, le cas échéant
Approbateur	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner le document final approuvé ; réviser si nécessaire • Approuver ou rejeter et renvoyer à l'Auteur du Document pour action/inaction
Point Focal de Non-Objection de l'AE	<ul style="list-style-type: none"> • Envoyer une demande de Non-Objection au MCC • Recevoir et traiter les demandes de Non-Objections et/ou Objections avec les commentaires du MCC • Envoyer les documents finaux au MCC, si la Non-Objection est fournie
Conseil de l'AE	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner et approuver, si nécessaire
RCM du MCC	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec l'Équipe Pays pour examiner la demande de Non-Objection de l'AE • Répondre à l'AE avec un avis de Non-Objection ou d'Objection avec des détails sur les Lacunes graves spécifiques et les actions requises pour les résoudre

Développement de flux de processus spécifiques à l'AE

Pour aider à s'assurer que les documents ont reçu les commentaires et l'autorisation/l'approbation de tout le personnel de l'AE nécessaire avant de les soumettre au MCC, les AE sont encouragées à développer des diagrammes de flux de processus, similaires à l'exemple fourni, pour délimiter le processus de revue et d'approbation interne. Les AE peuvent souhaiter créer différents organigrammes de processus pour le processus de Revue Technique ou pour les revues de documents envisagées par une AE mais qui ne sont pas nécessairement soumises à la Non-Objection du MCC.

Pour vérifier si un procédé opérationnel servira à un diagramme de flux de processus, l'AE doit d'abord vérifier si ce processus nécessite plusieurs tâches et acteurs. Si tel est le cas, l'AE doit effectuer une analyse du flux de processus pour identifier les tâches, leur séquençement, ainsi que les rôles et les responsabilités des groupes de travail ou des individus impliqués dans le procédé opérationnel. Le résultat de cette analyse doit ensuite être utilisé pour construire le flux de processus.

Lors de la création d'un flux de processus, les questions ou considérations suivantes doivent être envisagées :

- Qui sera généralement l'Auteur du Document (le Directeur de Projet/Secteur, une personne distincte de l'équipe du Directeur de Projet/Secteur) ?
- Que faut-il pour assurer l'harmonisation avec les autres manuels ou processus de l'AE ?
- Quels sont les seuils et les étapes d'approbation (en notant que les seuils d'approbation sont souvent déterminés par les politiques, le type de document, le budget/prix, les termes du contrat et les rôles et responsabilités) ?
 - L'approbation du conseil d'administration de l'AE est-elle requise ? Si oui, l'AE demandera-t-elle d'abord l'approbation du Conseil ou la Non-Objection du MCC ?
 - Existe-t-il d'autres autorisations ou approbations requises (EI, autres entités gouvernementales locales, régionales ou nationales, etc.) ?
 - Quel niveau d'approbation de l'AE est requis, compte tenu de la structure de gestion exécutive ?
- Si plusieurs entités externes (sous-traitants, IE, PMC, etc.) sont tenues de contribuer à un document, ces entités doivent-elles être développées davantage dans le flux de processus ?
- Comment le temps global des procédés opérationnels et les temps de cycle doivent-ils être articulés sur le diagramme de flux de processus ?

Il sera nécessaire d'établir un temps de procédé opérationnel global et des temps de cycle spécifiques pour chaque tâche, tout en prenant en considération quelles tâches peuvent être exécutées simultanément et quelles tâches sont dépendantes d'autres tâches et doivent donc être séquentielles. Différents types de documents prendront des temps différents pour les révisions et les approbations et nécessiteront différentes étapes dans un diagramme de

Explication du diagramme de flux de processus

flux de processus. Par exemple, la revue d'un appel d'offres peut prendre beaucoup de temps et impliquer de nombreux acteurs alors que la revue d'un avenant de contrat pour une prolongation de délai sans frais supplémentaires peut se faire dans un délai relativement court avec peu d'acteurs.