



Non classifié

Examen de suivi de la gestion de projet et de la surveillance

Juin 2019





Examen de suivi de la gestion de projet et de la surveillance

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site canada.ca/publiccentre-EDSC

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 télécriteur (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

N° de cat. : Em20-90/2020E-PDF

ISBN : 978-0-660-32932-1

EDSC

N° de cat. : SP-1217-01-20F



TABLE DES MATIÈRES

1. Renseignements généraux	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectif de l'audit.....	1
1.3 Portée	2
1.4 Méthodologie.....	2
2. Résultats de l'examen	3
2.1 Des critères et des définitions clairs pour les « projets » et les « initiatives » à l'échelle du Ministère ont été rédigés.....	3
2.2 Les limites du Cadre de gestion des programmes de projets ont été élargies au-delà du portefeuille de projets d'investissement pour englober et régir d'autres initiatives clés au sein du Ministère.	4
2.3 Des processus de gestion de projet ont été élaborés pour permettre une approche évolutive.....	5
2.4 Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'amélioration des connaissances de base de la gestion de projet.....	6
2.5 Un cadre complet de formation et de perfectionnement des compétences a été mis en place pour s'appuyer sur le contenu de la formation et la matrice des compétences.....	7
2.6 Des mesures de contrôle ont été mises en place pour empêcher les ressources non qualifiées ou non formées d'assumer la responsabilité des fonctions de gestion de projet ou d'en rendre compte.....	8
2.7 Le rôle et le mandat du chef de file de la gestion du changement et préparation organisationnelle n'ont pas été officiellement appuyés par la direction	9
2.8 Gouvernance.....	11
2.9 Cadre de gestion des avantages et assurance de la qualité	11
3. Conclusion	12
4. Énoncé d'assurance.....	13
Annexe A : Évaluation des critères d'examen	14
Annexe B : Progrès réalisés par rapport aux actions identifiées dans le plan d'action de la direction approuvé	15
Annexe C : Sommaire des résultats de la mise à l'essai.....	17
Annexe D: Glossaire	18

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1.1 Contexte

La gestion de projet est la planification, l'organisation, la surveillance et le contrôle systématiques des ressources allouées pour atteindre les objectifs et les résultats attendus des projets. Elle diffère des opérations car elle est non répétitive, limitée dans le temps et donne lieu à un produit ou un service spécifique. Une gestion de projet efficace est essentielle pour optimiser les ressources et faire preuve d'une bonne intendance dans l'exécution des projets.

Au cours des dernières années, la gestion de projet a été identifiée et reconnue comme un secteur à risque élevé dans le profil de risques d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), et les directions générales ont reconnu la gestion de projet comme l'un de leurs principaux besoins d'apprentissage.

En 2014-2015, EDSC a adopté le Cadre de gestion de projet du Conseil du Trésor afin d'améliorer sa maturité et sa capacité en matière de gestion de projet, y compris l'élaboration de ses processus liés à la gestion de projet; l'officialisation des mécanismes de reddition des comptes, des rôles et des responsabilités des principaux intervenants impliqués dans les projets et l'établissement du mandat du Bureau de gestion des projets d'entreprise (BGPE).

Les services de vérification interne (SVI) d'EDSC ont effectué un examen de la gestion de projet et de la surveillance à l'échelle du Ministère en 2017. Le rapport a été déposé au Comité ministériel d'audit (CMA) en novembre 2017. Au moment de la présentation au CMA, la haute direction a demandé que les SVI effectuent un examen de suivi dans douze mois, afin d'évaluer les progrès réalisés au niveau de la mise en œuvre du Plan d'action de la direction (PAD) qui avait été approuvé.

1.2 Objectifs de l'examen

Les objectifs de l'examen de suivi étaient les suivants :

- o Évaluer les progrès réalisés à l'égard des mesures prévues dans le PAD approuvé par le sous-ministre pour l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance de 2017;
- o Évaluer l'état de la gouvernance de la gestion de projet depuis l'examen initial effectué en 2017;
- o Évaluer le Cadre de gestion des bénéfices et l'assurance de la qualité.



1.3 Portée

La portée de cet examen de suivi comprenait une évaluation horizontale des processus et des pratiques de gestion de projet ainsi qu'une évaluation des projets individuels. Elle intégrait également l'examen d'un échantillon de projets achevés et en vol. De plus, nous avons examiné dans quelle mesure le PAD approuvé avait été mis en œuvre.

1.4 Méthodologie

Le présent examen de suivi a été effectué à l'aide d'un certain nombre de méthodologies et de techniques qui comprennent (sans toutefois s'y limiter) :

- Des entrevues avec des membres de la direction et du personnel;
- Un examen de la documentation;
- Un échantillonnage de dossiers de projet.



2. RÉSULTATS DE L'EXAMEN

2.1 Des critères et des définitions clairs pour les « projets » et les « initiatives » à l'échelle du Ministère ont été rédigés

Recommandation 1 de l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance de 2017

1. Élaborer et communiquer des critères et des définitions clairs pour les « projets » et les « initiatives » à l'échelle du Ministère.

Réponse de la direction

La direction est en accord avec la recommandation. Il est possible de définir et de communiquer clairement la définition et les critères permettant de classer les projets et les initiatives de façon appropriée. La direction prévoit que les travaux seront terminés d'ici mars 2018.

État

Date d'achèvement prévue à l'origine (mars 2018). Cet item est en cours d'approbation par la direction.

Au moyen d'entrevues et d'examen de la documentation, les SVI ont relevé les points forts suivants en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de critères et de définitions clairs pour les projets et les initiatives :

- o Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne les définitions, la formalisation et la compréhension des projets et des initiatives. Une présentation a été faite au Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets (CDGSP), le 26 février 2019, sur la définition, les critères et la classification des projets par rapport aux initiatives. Cette activité comporte une dépendance critique par rapport à de nombreuses autres activités au sein du BGPE (c'est-à-dire le développement de la réalisation des bénéfices et l'établissement d'un cadre de compétences). À la fin de notre travail sur le terrain, nous avons été informés que l'examen de la définition, des critères et de la classification des projets par le comité de gouvernance devait avoir lieu au sein du Conseil des grands projets et des investissements (CGPI) le 15 avril 2019.
- o Comme en témoigne le cadre stratégique d'EDSC, il existe une corrélation claire entre les projets d'entreprise et les projets d'investissement, ce qui améliore l'harmonisation stratégique.
- o Il existe une feuille de route en matière de gouvernance. Elle définit huit comités de gouvernance responsables de la prise de décisions vis-à-vis différents types de projets.

Les travaux ont commencé sur les critères pour les initiatives et les projets, le résultat fournira une définition ou des critères clairs pour les projets et les initiatives afin d'assurer une rigueur et une surveillance adéquates.

Les SVI encouragent le BGPE à poursuivre la révision et la mise à jour des activités prévues dans le PAD.

2.2 Les limites du Cadre de gestion de programmes et de projets ont été élargies au-delà du portefeuille de projets d'investissement pour englober et régir d'autres initiatives clés au sein du Ministère

Recommandation 2 de l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance de 2017

2. Élargir les limites du Cadre de gestion de programmes et de projets (CGPP) au-delà du portefeuille de projets d'investissement afin d'englober et de régir tous les projets au sein d'EDSC.

Réponse de la direction

La direction est en accord avec la recommandation. Il est possible d'élargir les limites de la pratique de gestion de programmes et de projets afin d'englober et de régir tous les projets et initiatives clés au sein d'EDSC. Cela améliorera notre capacité de produire des bénéfices tout en minimisant les risques pour tous les projets et les initiatives clés. Une approche axée sur le risque sera mise en œuvre afin de veiller à ce que la gouvernance par la haute direction demeure axée sur les projets et les initiatives présentant des risques et une importance relative plus élevés. La direction prévoit que les travaux seront terminés d'ici octobre 2018.

État

Date d'achèvement prévue à l'origine (octobre 2018). Cet item est maintenant complété.

Les SVI ont observé que des progrès ont été réalisés pour s'assurer que les initiatives clés sont incluses dans l'inventaire des projets et initiatives appuyés par le BGPE. Plus précisément, les initiatives ministérielles (liées aux priorités stratégiques) ont été rattachées aux projets d'investissement.

Les SVI ont noté les points suivants à améliorer en ce qui concerne l'expansion du CGPP au-delà du portefeuille de projets d'investissement :

- La Directive sur les bénéfices a été élaborée. De multiples activités de consultation interne entre les comités de gouvernance et les gestionnaires de projet ont eu lieu. Il a été noté que la conclusion d'une entente entre les parties responsables de la gouvernance s'est avérée un défi et a entraîné des retards dans l'approbation de la Directive. Par conséquent, la Directive sur les bénéfices n'a pas encore été approuvée ni mise en œuvre comme prévu initialement en juin 2017. La Directive a toutefois été approuvée le 8 mars 2019.

2.3 Des processus de gestion de projet ont été élaborés pour permettre une approche échelonnable.

Recommandation 3 de l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance de 2017

3. Modifier les processus pertinents de gestion de projet afin de permettre une approche échelonnable pour la planification et l'exécution de projets simples ou de faible valeur. De nombreuses organisations appellent cette méthodologie échelonnable « projet de gestion Lite ».

Réponse de la direction

La direction est en accord avec la recommandation. Il est important de remarquer qu'une méthode échelonnable fait partie intégrante de la pratique de gestion de programmes et de projets puisque les projets sont repartis entre les petits projets, les projets mineurs et les projets majeurs. Il est possible d'utiliser une approche axée sur le risque afin de rendre la pratique de gestion de programmes et de projets plus échelonnable, ceci permettrait d'accélérer la planification et l'exécution des projets ayant des risques faibles. Des activités sont en cours, en collaboration avec la Direction générale de l'innovation de l'information et de la technologie, afin de mettre en place une approche pratique pour la gestion des petits projets (lite). La direction prévoit que les travaux seront terminés d'ici avril 2019.

État

Date d'achèvement prévue (avril 2019), cet item est toujours en cours.

Au moyen d'entrevues et d'examens de la documentation, les SVI ont relevé les points forts suivants en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre de processus échelonnables pour la gestion de projet :

- Il existe un document préliminaire définissant l'approche échelonnable et la classification des projets. Le document comprend des critères qui fournissent des définitions fondés sur les niveaux de risque, la complexité et la durée. La définition de l'approche échelonnable se trouve dans la Politique sur la gestion de projet et de programme (PGPP). La PGPP a été présentée au DGSP le 26 février 2019. Il est prévu que la GPPP soit présentée au PGPP le 15 avril 2019.
- Les projets sont appuyés de façon proactive par des conseillers en gestion de projet (CGP) et examinés et évalués par des conseillers en qualité (CQ) de projet.
- Les CGP sont chargés de fournir une expertise et une fonction de soutien, y compris l'évaluation de l'exhaustivité de la documentation dans le cadre des projets, de la conformité par rapport aux points de contrôle de la gestion de projet, ainsi que des risques et de la complexité des projets. Les CGP ont également été responsables de l'animation d'ateliers portant sur la réalisation des bénéfices avec les gestionnaires responsables des projets. Ils sont chargés de fournir des conseils en gestion de projet aux gestionnaires responsables des projets tout au long du cycle de vie complet des projets. Les personnes interrogées ont indiqué que les CGP sont responsables de

communiquer les constatations importantes aux CQ.

- Les CQ ont été chargés d'interagir avec les CGP pour fournir une rétroaction sur l'évaluation des artefacts du projet, sans aucune communication directe avec les gestionnaires responsables des projets. Les CQ ont été chargés de formuler des recommandations au CGPI afin de savoir si les artefacts du projet devraient être améliorés ou mis à jour. Veuillez consulter l'annexe C : Sommaire des résultats des tests en ce qui a trait à la documentation obligatoire du projet dans la Solution d'information de gestion de projet (SIGP).
- Dans la SIGP, il existe des gabarits uniformes.

Toutefois, les SVI ont également noté les points suivants à améliorer en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre de processus de gestion de projet échelonnable :

- La rapidité de la rétroaction fournie par les CQ précisant les domaines à améliorer par rapport aux artefacts de gestion de projet ne permet pas toujours aux gestionnaires responsables des projets d'avoir le temps de répondre aux commentaires avant l'examen vis-à-vis les points de contrôle qui fait dans le cadre de la gouvernance du CGPI. Les personnes interrogées ont fait remarquer qu'il existe des possibilités d'améliorer la collaboration et la communication entre les gestionnaires de projet, les CGP et les CQ collectivement, par exemple en ayant des interactions plus tôt et plus fréquentes avant les présentations aux comités de gouvernance, soit le CDGSP et le CGPI.
- Les personnes interrogées ont indiqué que les équipes de projet ne comprennent pas clairement les rôles et responsabilités ou la valeur de leur approche (aucune interaction directe avec les gestionnaires de projet) des CQ.

Les SVI encouragent le BGPE à poursuivre la révision et la mise à jour des activités prévues dans le cadre du PAD et à étendre l'assurance de la qualité actuelle à un système de gestion de la qualité des projets.

2.4 Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'amélioration des connaissances de base de la gestion de projet

Recommandation 4 de l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance de 2017

4. Établir une base de connaissances de référence chez les gestionnaires en ce qui concerne la valeur et les principes de base de la gestion de projet. Cet objectif pourrait être atteint grâce à l'élaboration et à la prestation d'une formation de sensibilisation obligatoire pour tous les postes de direction.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec la recommandation. Il est possible d'accroître le rendement des projets et d'améliorer les connaissances et les capacités en matière de gestion de projet en assurant

une base de connaissances uniforme pour toutes les ressources impliquées dans la gestion de projet (promoteurs, gestionnaires de projet et personnel de projet). À l'heure actuelle, des activités sont en cours pour accroître les connaissances de base en gestion de projet des ressources, y compris le cadre de perfectionnement des compétences en gestion de projet (PCGP) et les cours de formation en gestion de projet. La direction prévoit que les travaux seront terminés d'ici septembre 2018.

État

Date d'achèvement prévue à l'origine (septembre 2018). Cet item est toujours en cours.

Les entrevues et examens de documentation ont permis aux SVI de relever les points forts suivants en ce qui concerne les connaissances en gestion de projet au sein de la direction :

- o Les SVI ont observé que des progrès ont été réalisés dans l'amélioration des connaissances de base au sein de la direction en ce qui concerne la valeur et les principes fondamentaux de la gestion de projet. Il existe une feuille de route pour la formation. Une formation de sensibilisation obligatoire a été mise en œuvre et doit être suivie par toutes les personnes occupant des postes de direction.
- o Un programme révisé de cours de formation est en cours d'élaboration par le BGPE. Ces cours sont adaptés pour s'harmoniser spécifiquement avec les profils de compétences en gestion de projet selon le cadre de PCGP.

Toutefois, les SVI ont également noté le domaine suivant à améliorer en ce qui concerne les connaissances en gestion de projet au sein de la direction :

- o Les SVI n'ont pas été en mesure d'établir une corrélation entre les exigences actuelles en matière de formation et les cours que les gestionnaires de projet ont déjà suivis. Une corrélation étroite démontrerait que les gestionnaires de projet se sont conformés de façon satisfaisante aux exigences actuelles en matière de formation.

Les SVI encouragent le BGPE à poursuivre la révision et la mise à jour des activités prévues dans le PAD.

2.5 Un cadre complet de formation et de perfectionnement des compétences a été mis en place pour s'appuyer sur le contenu de la formation et la matrice des compétences

Recommandation 5 de l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance de 2017

5. Établir un cadre exhaustif de formation et de compétences qui s'appuie sur le contenu de la formation et la matrice des compétences qui a déjà été élaborée.

Réponse de la direction

La direction est en accord avec la recommandation. Il est important de noter qu'un programme détaillé de formation en gestion de projet est en place et utilisé par les ressources de gestion de projet. Des activités sont en cours pour améliorer les connaissances et les capacités en matière de

gestion de projet, y compris le cadre de PCGP et les cours de formation en gestion de projet. La direction prévoit que les travaux seront terminés d'ici septembre 2018.

État

Date d'achèvement prévue à l'origine (septembre 2018). Cet item est maintenant complété.

Les entrevues et examens de documentation ont permis aux SVI de relever les points forts suivants en ce qui concerne l'élaboration d'un cadre complet de formation et de compétences en gestion de projet :

- Des progrès ont été réalisés en élaborant et en approuvant un cadre de PCGP le 22 mars 2019. Le cadre de PCGP englobe les programmes et obligatoires en gestion de projet et les approches que le BGPE offrira.
- Les cours font l'objet d'un examen progressif et sont diffusés avec un plan d'ensemble qui devrait être terminé d'ici l'automne 2020, et la mise en œuvre des cours est prévue pour avril 2019.

2.6 Des mesures de contrôle ont été mises en place pour empêcher les ressources non qualifiées ou non formées d'assumer la responsabilité des fonctions de gestion de projet ou d'en rendre compte

Recommandation 6 de l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance de 2017

6. Mettre en place des mesures de contrôle pour empêcher les ressources non qualifiées ou non formées d'assumer la responsabilité des fonctions de gestion de projet ou d'en rendre compte.

Réponse de la direction

La direction est en accord avec la recommandation. Il est possible d'améliorer le rendement des projets en mettant en œuvre des mesures de contrôle supplémentaires afin d'empêcher que des ressources non qualifiées ou non formées en gestion de projet n'assument la responsabilité des fonctions de gestion de projet ou n'en rendent compte. Un parrainage efficace et une surveillance supplémentaire sont nécessaires pour assurer la conformité à la nouvelle mesure de contrôle. La direction prévoit que les travaux seront terminés d'ici avril 2019.

État

Date d'achèvement prévue (avril 2019). Cet item est maintenant complété.

Au moyen d'entrevues et d'examens de la documentation, les SVI ont relevé les points forts suivants en ce qui a trait à l'élaboration et à la mise en œuvre par la direction de mesures de contrôle visant à interdire aux ressources non qualifiées ou non formées d'assumer la responsabilité de la gestion de projet ou d'en rendre compte :

- Le cadre de PCGP a été approuvé en mars 2019 et des mesures de contrôle devraient être mises en place pour interdire aux ressources non qualifiées ou non formées d'assumer la responsabilité des fonctions de gestion de projet.

- Les mesures de contrôle comprennent un programme de certification qui a été élaboré pour s'assurer que toutes les ressources en gestion de projet possèdent une connaissance de base en gestion de projet et des processus de gestion de projet et de gestion de projet à EDSC. Le programme de certification sera une condition préalable à d'autres cours de formation en gestion de projet.
- L'achèvement du programme de certification sera une condition préalable à l'accès à la SIGP.
- Au cours des entrevues, les SVI ont été informés que, dans le cadre de la mise à jour du cadre de PCGP, EDSC mènera un projet pilote exigeant que les gestionnaires responsables des projets importants soient évalués en 2019-2020 afin de déterminer si les aptitudes et les compétences sont adéquates pour les projets qui leur ont été assignés. À la suite des résultats du projet pilote, un plan d'action sera établi en ce qui concerne les compétences et les contrôles à l'égard des ressources assignés au projet.

2.7 Le rôle et le mandat du leader en gestion du changement et préparation organisationnelle n'ont pas été officiellement appuyés par la direction

Recommandation 7 de l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance de 2017

7. Élaborer des évaluations des répercussions de la gestion du changement et des plans de communication pour tous les projets importants au sein d'EDSC afin d'assurer un soutien pratique en plus de minimiser les répercussions lors de la mise en œuvre des changements.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec la recommandation. À l'heure actuelle, la pratique de gestion de programmes et de projets exige de gérer le changement et de communiquer à toutes les étapes du projet. Il est possible d'améliorer l'application de ces pratiques existantes par les équipes de projet afin de réduire les risques pendant la mise en œuvre du projet et la transition des activités du projet aux opérations. Un parrainage efficace et une surveillance supplémentaire sont nécessaires pour s'assurer que la gestion du changement et les communications sont efficaces et uniformes. La direction prévoit que les travaux seront terminés d'ici avril 2019.

État

Date d'achèvement prévue (avril 2019). Cet item est toujours en cours.

Les entrevues et examens de documentation ont permis aux SVI de relever les points forts suivants en ce qui a trait aux pratiques exemplaires de gestion du changement :

- Les processus du BGPE qui ont été mis en œuvre comprennent des activités de gestion du changement afin de soutenir les éléments humains au sein des projets. À l'appui de ces exigences, la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) établit et met en œuvre un centre d'expertise dans ce

domaine précis afin d'appuyer les ressources opérationnelles et les ressources assignées aux projets en leur fournissant de l'expertise et des pratiques exemplaires.

- Au sein d'EDSC, les sous-ministres adjoints ont reçu une formation en gestion de projet, qui comprenait l'apprentissage des principes de la gestion du changement.
- Des progrès stratégiques importants ont été réalisés par la DGTGIS afin d'accorder une priorité à la gestion du changement organisationnel dans le cadre des projets à l'échelle de l'entreprise. Une Direction de la gestion du changement a été créée au sein de la DGTGIS.
- L'équipe du Leadership en gestion du changement et Préparation organisationnelle (LGCPO) a été mise sur pied pour appuyer la compréhension, le langage et les répercussions du changement au sein de l'organisation.
- L'équipe du LGCPO a été chargée d'établir des normes, des méthodes et des approches de gestion du changement pour EDSC.
- L'équipe du LGCPO est responsable de l'amélioration de la formation et des compétences afin de mieux soutenir les facilitateurs au sein de l'organisation en matière de changement.
- L'équipe du LGCPO collabore avec le BGPE, car les processus de gestion de projet ont déjà déterminé les exigences relatives aux activités de gestion du changement.
- Il existe des carrefours de transformation qui réunissent les intervenants pour discuter des stratégies de gestion du changement.
- Le LGCOP, au sein de la DGSTGIS, est en train de mettre sur pied une offre de gestion du changement (soutien et connaissances) en tant que centre d'expertise qui va au-delà de la DGTGIS. Il manque actuellement de ressources pour offrir ce service à tous les projets d'EDSC.

Toutefois, les SVI ont également noté les points suivants à améliorer en ce qui concerne la gestion du changement :

- Bien qu'il existe des processus et des exigences en matière de documentation dans la SIGP pour la documentation sur la gestion du changement, les gestionnaires de projet ont souligné au cours des entrevues, un manque de connaissances, de compétences et d'expérience en matière de gestion du changement.
- Les gestionnaires de projet interrogés ont indiqué qu'il y a un manque de sensibilisation en ce qui concerne l'expertise en gestion du changement. Certains gestionnaires de projet ont fait remarquer qu'ils n'ont pas été mobilisés par l'équipe du LGCPO.



2.8 Gouvernance

Des progrès ont été réalisés pour s'assurer que les initiatives clés sont incluses dans l'inventaire des projets et initiatives appuyés par le BGPE. Plus précisément, les initiatives ministérielles (liées aux priorités stratégiques) ont été rattachées aux projets d'investissement.

Les SVI prévoyaient qu'une structure de gouvernance unique gérerait et surveillerait les processus en place pour la gestion de projet, y compris la gestion du changement. Toutefois, il existe actuellement de nombreux groupes de gestion au sein d'EDSC qui fournissent des conseils et assurent la surveillance de la gestion de projet. Par exemple, la DGTGIS est chargée de surveiller les projets de transformation par l'entremise d'un bureau de réalisation de projets (BRP), tandis que le BGPE est chargé de surveiller l'ensemble du portefeuille de projets d'EDSC. Par conséquent, les projets peuvent être confrontés à de nombreux niveaux de surveillance et d'orientation similaires. Les personnes interrogées ont également indiqué que la compréhension de la transformation n'est pas toujours comprise de la même façon par les différents groupes de direction (au niveau des directions générales et comités).

Les directions générales d'EDSC ont la possibilité de créer des bureaux de gestion de projet (BGP) ou des BRP indépendants en plus du BGPE. Au cours des entrevues, les gestionnaires de projet se sont dits préoccupés par les examens multiples qui ont donné lieu à des commentaires sur la documentation et le remaniement des projets, étant donné que le BRP de leur direction générale et le BGPE fournissaient tous les deux de la rétroaction. Une matrice de responsabilités (Responsible, Accountable, Consulted and Informed) est en train d'être élaborée par le BGPE pour essayer de clarifier les rôles et les responsabilités présentement assignés aux BGP, BRP et au BGPE.

L'AI encourage le BGPE à avoir un seul point d'expertise pour la gestion de projet afin de guider la gouvernance des activités de la CGPI et des autres activités. Les activités non liées à la CGPI comprennent les éléments de gouvernance de la gestion de projet du Bureau de gestion des projets d'entreprise, de la DGTGIS, de Services partagés Canada, etc.

2.9 Cadre de gestion des bénéfices et assurance de la qualité

La Directive sur les bénéfices a été élaborée. De multiples activités de consultation interne entre les comités de gouvernance et les gestionnaires de projet ont eu lieu. Il a été noté que la conclusion d'une entente entre les parties responsables de la gouvernance s'est avérée un défi et a entraîné des retards dans l'approbation de la Directive. Par conséquent, la Directive sur les bénéfices n'a pas encore été approuvée ni mise en œuvre comme prévu initialement pour en juin 2017. La Directive a toutefois été approuvée le 8 mars 2019.

Certains éléments d'un système de la qualité de la gestion de projet sont en place, y compris une fonction d'assurance de la qualité. Il s'agit là d'un progrès important pour

atteindre une plus grande maturité au niveau des processus de gestion de projet du BGPE. Les SVI ont noté les points suivants à améliorer en ce qui concerne le soutien à l'assurance de la qualité fourni par le BGPO au niveau de l'assurance de la qualité :

- Au cours des entrevues, les gestionnaires de projet ont indiqué qu'au début des projets, ils n'étaient pas au courant ou qu'ils n'avaient pas été avisés, par les conseillers de projet du BGPE, des présentations obligatoires aux points de contrôle requises pour d'autres comités de gouvernance (autres que le CGPI). (p. ex., le Conseil d'examen de l'architecture d'entreprise ou des entités externes comme Services partagés Canada. De plus, les gestionnaires de projet n'étaient pas toujours au courant des exigences relatives aux artefacts obligatoires, associés aux comités autres que le CGPI, car cela ne fait pas partie des points de contrôle de la gestion de projet (p. ex., autorisation et évaluation de sécurité) selon les processus du SIGP. Ces activités ont eu des répercussions importantes et imprévues sur les calendriers des projets et la gestion des ressources.
- Au cours des entrevues, les gestionnaires de projet ont indiqué que les conseillers principaux de projet du BGPE offrent un soutien et une orientation précieux, mais qu'ils semblent parfois être confrontés à des problèmes de capacité.

Au-delà d'une fonction d'assurance de la qualité, d'autres éléments d'un système de la qualité de la gestion de projet qui amélioreraient davantage les processus de qualité peuvent inclure des éléments comme l'amélioration continue et le transfert des connaissances tout au long du cycle de vie du projet.

3. CONCLUSION

Trois des sept mesures prévues dans le PAD relativement à l'examen de 2017 sur la gestion de projet et de la surveillance ont été achevés. Quatre sur sept ont été partiellement mises en œuvre. L'annexe B décrit les progrès réalisés pour chaque action identifiée dans le PAD approuvé.

En ce qui concerne la gouvernance, le Ministère a accompli des progrès en élargissant les limites de la gestion de projet au-delà des projets d'investissement et en adoptant des pratiques exemplaires de gestion du changement. Un soutien supplémentaire de la part de la direction et des efforts sont nécessaires pour poursuivre une amélioration continue.

La Directive sur la gestion des bénéfices a été élaborée et approuvée en mars 2019. Une fonction d'assurance de la qualité a été mise en place et illustre la maturité des processus du BGPE. La fonction de gestion de la qualité du projet si elle était renforcée, permettrait de cibler d'autres attributs comme l'amélioration continue et la prévention plutôt que l'inspection.



4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'examen appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour étayer l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport. Ces dernières sont fondées sur des observations et des analyses des situations qui existaient au moment de notre examen. Les conclusions ne s'appliquent qu'à l'Examen de suivi de la gestion de projet et de la surveillance. 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 DE L'EXAMEN

Critères de l'examen	Cotation
On s'attendait à ce que le Ministère perfectionne davantage la gouvernance de la gestion de projet dans les domaines suivants :	
○ La portée du BGPE aurait été élargie au-delà des projets d'investissement;	●
○ Des pratiques exemplaires en matière de gestion du changement auraient été adoptées et utilisées pour appuyer les éléments humains des projets.	●
On s'attendait à ce que le Ministère ait mis en œuvre le Cadre de gestion des bénéfices et l'assurance de la qualité, et que ceux-ci fonctionnent comme prévu.	●
On s'attendait à ce que le Ministère prenne les mesures nécessaires pour donner suite à toutes les recommandations découlant de l'Examen de la gestion de projet et de la surveillance et que les échéanciers prévus pour la mise en œuvre soient rencontrés.	●
★ Les pratique exemplaires ● Suffisamment contrôlé; exposition à faible risque ● Contrôlé, mais devrait être renforcé; exposition à risque moyen ○ Absence de contrôles clés; exposition à risque élevé	

ANNEXE B : PROGRÈS RÉALISÉS PAR RAPPORT AUX ACTIONS IDENTIFIÉES DANS LE PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION APPROUVÉ

Recommandations	Constatations de l'examen de suivi et état d'avancement	Bureau des première et deuxième responsabilités	Cotation
1. Élaborer et communiquer des critères et des définitions clairs pour les « projets » et les « initiatives » à l'échelle du Ministère.	Les définitions des « projets » et des « initiatives » ont été établies et sont en voie d'être approuvées par la direction (c'est-à-dire le CDGSP et le CGPI).	BGPE/Direction générale des politiques stratégiques et des services	●
2. Élargir les limites du CGPP au-delà du portefeuille de projets d'investissement, afin d'englober et de régir tous les projets au sein d'EDSC.	Cet item a été complété. Les limites de la pratique de gestion des programmes et des projets ont été élargies au-delà du portefeuille de projets d'investissement afin d'englober et de régir tous les projets au sein d'EDSC.	BGPE/Direction générale des politiques stratégiques et des services	●
3. Modifier les processus pertinents de gestion de projet afin de permettre une approche échelonnée pour la planification et de l'exécution de projets simples ou de faible valeur. De nombreuses organisations appellent cette méthodologie échelonnée « projet de gestion Lite ».	Des progrès ont été réalisés concernant ce point. Une ébauche de définition de l'extensibilité a été présentée. Le CSPDG aura lieu en février 2019 et devrait être examiné et approuvé par le CGPI en avril 2019.	BGPE	●
4. Établir une base de connaissances de référence chez les gestionnaires en ce qui concerne la valeur et les principes de base de la gestion de projet. Cet objectif pourrait être atteint grâce à l'élaboration et à la prestation d'une formation de sensibilisation obligatoire pour tous les postes de direction.	Un programme de certification a été élaboré pour s'assurer que toutes les ressources en gestion de projet ont une connaissance de base en suivant un cours préalable avant de donner accès à la SIGP. Les personnes interrogées ont indiqué que les programmes d'études actuels sont en cours de révision par le BGPE.	BGPE/Direction générale des services de ressources humaines	●
5. Établir un cadre exhaustif de formation et de compétences qui s'appuie sur le contenu de la formation et la matrice des compétences qui a déjà été élaborée.	Une directive-cadre sur les compétences a été élaborée et approuvée en mars 2019. De plus, le BGPE a élaboré le programme de formation qui a été terminé à la mi-février 2019. Il est prévu que le programme de formation soit déployé le 1 ^{er} avril 2019. Le BGPE est en train d'évaluer la formation et l'expérience de tous les	BGPE/Direction générale des services de ressources humaines	●

	gestionnaires de projet afin de déterminer les exigences spécifiques de formation.		
6.	Mettre en place des mesures de contrôle pour empêcher les ressources non qualifiées ou non formées d'assumer la responsabilité des fonctions de gestion de projet ou d'en rendre compte.	Un programme de certification a été élaboré pour s'assurer que toutes les ressources en gestion de projet ont une connaissance de base en suivant un cours préalable avant de donner accès au SIGP.	BGPE/Direction générale des services de ressources humaines ●
7.	Élaborer des évaluations des répercussions de la gestion du changement et des plans de communication pour tous les projets importants au sein du CESD afin d'assurer UN soutien pratique en plus de minimiser les répercussions lors de la mise en œuvre des changements.	Des progrès importants ont été réalisés par la DGTGIS afin de donner la priorité à la gestion du changement organisationnel dans le cadre des projets à l'échelle de l'entreprise. Bien que des efforts aient été déployés au sein d'EDSC pour promouvoir les pratiques de gestion du changement au sein de la gestion de projet, le rôle du LGCPD demeure indéfini et peu clair au sein de l'organisation.	BGPE/DGTGIS ●

● Cet item est maintenant complété.

● Après la date d'achèvement prévue à l'origine, cet item est toujours en cours de réalisation.

● Pas sur la bonne voie, risque élevé d'inachèvement.

ANNEXE C : SOMMAIRE DES RÉSULTATS DES TESTS

Un échantillon de dix dossiers de projet a été sélectionné aux fins d'examen et d'évaluation. Tel que décrit dans le Cadre de gouvernance du projet, plusieurs artefacts (documentation obligatoire du projet) sont requis tout au long du cycle de vie de la gestion du projet. Les constatations suivantes ont été faites à la suite des tests réalisés avec les dossiers de projet :

Les dix projets devaient tous avoir un artefact d'établissement des coûts.

- Sept sur dix avaient un artefact d'établissement des coûts;

Seulement huit projets étaient tenus d'avoir un artefact d'exigence opérationnelle.

- Sept sur huit avaient un artefact d'exigence opérationnelle;

Seulement huit projets étaient tenus d'avoir un plan de gestion de projet.

- Sept sur huit avaient un plan de gestion de projet;

Seulement sept projets devaient avoir un artefact d'ordonnancement.

- Sept sur sept avaient un artefact d'ordonnancement;

Seulement sept projets devaient comporter un artefact d'évaluation des risques.

- Sept sur sept avaient un artefact d'évaluation des risques;

Seulement sept projets devaient avoir un artefact de gestion du changement.

- Quatre sur sept avaient un artefact de gestion du changement;

Seulement sept projets étaient tenus d'avoir des artefacts de décision.

- Deux sur sept avaient des artefacts de comptes rendus des décisions.

ANNEXE D: GLOSSAIRE

BGP	Bureau de gestion de projet
BGPE	Bureau de gestion des projets d'entreprise
BRP	Bureau de réalisation de projets
CDGSP	Comité de directeurs généraux chargés de la surveillance des projets
CGP	Conseiller en gestion de projet
CGPI	Conseil des grands projets et des investissements
CGPP	Cadre de gestion de programmes et de projets
CMA	Comité ministériel d'audit
CQ	Conseiller en qualité
DGTGIS	Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services
EDSC	Emploi et Développement social Canada
LGCP	Leadership en gestion du changement et Préparation organisationnelle
PAD	Plan d'action de la direction
PCGP	Perfectionnement des compétences en gestion de projet
PGPP	Politique sur la gestion de projet et de programme
SVI	Services de vérification interne
SIGP	Solution d'information de gestion de projet

