



Health  
Canada

Santé  
Canada

*Your health and  
safety... our priority.*

*Votre santé et votre  
sécurité... notre priorité.*

## **Rapport final**

### **Audit du cadre de gestion de projets**

**Octobre 2014**

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>A - Introduction</b> .....	<b>1</b>
1. Contexte .....	1
2. Objectif de l'audit .....	3
3. Portée de l'audit .....	3
4. Méthode de l'audit .....	3
5. Énoncé de conformité .....	4
<b>B - Constatations, recommandations et réponses de la direction</b> .....	<b>5</b>
1. Gouvernance .....	5
1.1 <i>Cadre de gestion de projets</i> .....	5
1.2 <i>Comité de surveillance</i> .....	6
1.3 <i>Rôles et responsabilités</i> .....	8
2. Gestion des risques .....	9
2.1 <i>Gestion des risques au sein du portefeuille ministériel</i> .....	9
3. Contrôles internes .....	11
3.1 <i>Lignes directrices et outils de soutien</i> .....	11
3.2 <i>Lancement et planification des projets</i> .....	13
3.3 <i>Exécution des projets</i> .....	16
3.4 <i>Clôture du projet</i> .....	16
3.5 <i>Surveillance du projet</i> .....	17
<b>C - Conclusion</b> .....	<b>19</b>
<b>Annexe A – Champs d'enquête et critères</b> .....	<b>20</b>
<b>Annexe B – Grille d'évaluation</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe C – Sommaire des projets de Santé Canada</b> .....	<b>22</b>
<b>Annexe D – Définition des niveaux de risque et de complexité</b> .....	<b>23</b>
<b>Annexe E – Gestion des cycles de vie d'un projet à Santé Canada</b> .....	<b>24</b>

## Sommaire

L'audit portait sur le cadre de gestion de projets de Santé Canada (le Ministère). La gestion de projets est essentielle pour optimiser les ressources et faire preuve d'une saine gestion dans l'exécution des programmes. En juin 2007, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la *Politique sur la gestion des projets*. La politique révisée modifie considérablement la manière dont le gouvernement gère ses projets.

L'audit visait à évaluer l'efficacité du cadre de gestion de projets et des mesures de contrôle à l'appui de l'exécution des projets, y compris la conformité avec la *Politique sur la gestion des projets*. L'audit a été réalisé conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit.

Au cours des trois dernières années, la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) a réalisé d'importants progrès dans l'amélioration de la gestion de projets grâce à un cadre rigoureux et à une structure de gouvernance reflétant la politique révisée et les pratiques exemplaires. L'Unité de la planification des investissements et de la gestion de projets (UPIGP) envoie au Ministère de l'information sur la surveillance continue des projets au moyen de tableaux de bord qui permettent également de cerner et d'évaluer les risques associés aux projets en regard des stratégies d'atténuation, afin de traiter le portefeuille de projets. Le Ministère s'est montré efficace dans l'établissement de liens avec les organismes centraux pour la mise à jour continue de l'outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECO GP). Dans le respect des pratiques exemplaires, l'UPIGP a aussi préparé des lignes directrices et des modèles s'harmonisant avec le processus d'établissement de points de contrôle pour la gestion de projets.

Même si les processus actuels se sont avérés bien établis et conformes à la politique du Conseil du Trésor, l'audit a permis de relever certains secteurs où le processus de gestion de projets pouvait être amélioré. Plus précisément, le cadre de gestion de projets doit être mis à jour. En outre, le processus serait renforcé par l'ajout d'une exigence sur la production de rapports de surveillance au sujet de la clôture des projets.

L'UPIGP revoit la documentation du projet avant d'approuver les points de contrôle. Toutefois, il a été noté que les plans de gestion de projets n'incluaient pas toujours toute l'information requise, et que l'établissement des coûts du projet laissait souvent place à l'amélioration. En outre, il arrive que certaines fonctions et directions générales n'utilisent pas les modèles ministériels. Le recours à des modèles uniformisés permettrait de réduire le fardeau administratif imposé aux gestionnaires de projets et favoriserait un meilleur appui aux décisions relatives aux points de contrôle. Enfin, l'UPIGP devrait tirer parti de tous les risques cernés à l'aide de l'ECO GP pour renforcer les pratiques ministérielles de gestion de projets.

La direction souscrit aux quatre recommandations formulées dans le rapport d'audit et a préparé un plan d'action de la direction qui servira à renforcer le processus de gestion de projets à Santé Canada.

## A - Introduction

### 1. Contexte

En juin 2007, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la *Politique sur la gestion des projets*. Cette politique prend la place de la *Politique de gestion des projets*, la *Politique sur la gestion des grands projets de l'État* et la *Politique sur l'approbation des projets* pour tous les ministères et organismes mentionnés à l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle modifie considérablement la manière dont le gouvernement gère ses projets. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a donc adopté une approche de mise en œuvre progressive, à compter de 2007 avec un groupe de ministères ayant accepté de participer à un projet pilote. D'autres groupes de ministères ont été inclus, de sorte qu'au 1<sup>er</sup> avril 2012, tous les ministères et organismes devaient avoir mis en place les systèmes et les processus nécessaires pour se conformer aux exigences de la politique.

La gestion de projets, telle qu'elle est définie dans la *Politique sur la gestion des projets*, consiste à planifier, à organiser et à surveiller de manière systématique les ressources affectées à la réalisation des objectifs et des résultats établis. En règle générale, la gestion de projets s'applique surtout aux activités ciblées, uniques et à délai déterminé qui comportent un certain niveau de risque, et aux activités qui vont au-delà de la portée habituelle des activités (opérationnelles) de programme.

Il est souligné dans la politique que la gestion des projets est essentielle pour optimiser les ressources et faire preuve d'une saine gestion dans l'exécution des programmes. En outre, un processus exhaustif de gestion de projets, intégré à l'échelle du Ministère et adapté au risque et à la complexité des projets, accroître la probabilité d'obtenir les résultats attendus du projet. Un tel processus assure que la responsabilisation à l'égard des résultats est claire, que les mécanismes de supervision requis sont en place afin de réduire au minimum le risque et d'éviter le double emploi et le chevauchement de projets, que les intervenants clés dans le projet sont consultés et que les extrants et résultats font l'objet d'une surveillance et de rapports.

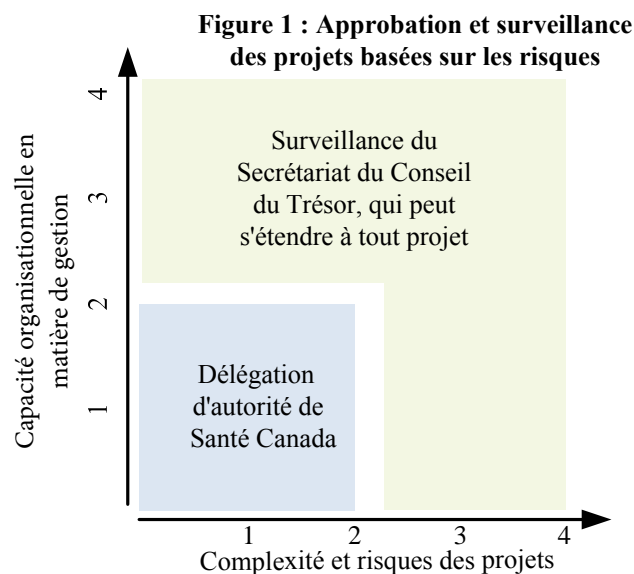
La présente politique se fonde sur les principes énoncés dans le *Cadre stratégique pour la gestion de l'actif et des services acquis* et elle est étayée par la *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion des projets* et par la *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*. Ces instruments stratégiques mettent l'accent sur les personnes, les systèmes et les processus requis pour assurer la gestion efficace des projets. La politique donne aux ministères la souplesse voulue pour adapter leurs processus de gestion de projets et de surveillance en fonction de leurs activités. De plus, elle harmonise la surveillance exercée par le Conseil du Trésor (CT) avec le niveau de risque établi pour le projet en question et une conception globale de la capacité de l'organisation de gérer son portefeuille de projets prévus, plutôt que de mettre l'accent seulement sur les coûts des projets.

La *Politique sur la gestion des projets* du CT délègue le pouvoir d'approbation de projets aux ministères en fonction de leur capacité de gestion de projets par rapport au niveau de risque des projets. Il faut toutefois que la complexité et le risque de chaque projet soient évalués afin

de déterminer si l'organisation a la capacité de gérer les projets. L'outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP) comporte 92 questions. Il s'agit d'une auto-évaluation utilisée pour déterminer la capacité d'une organisation de gérer des projets. La complexité et le risque de chaque projet sont évalués à l'aide de l'outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP). Cette auto-évaluation de 64 questions est réalisée par le gestionnaire de projet. Les notes attribuées à la suite de l'ECOGP et de l'ECRP sont soumises au SCT aux fins d'examen. La note du projet est alors comparée à la note relative à la capacité de l'organisation afin de déterminer à qui reviendra le pouvoir de dépenser. Les projets dont la note obtenue lors de l'ECRP dépasse celle de l'ECOGP relativement à la capacité doivent obtenir une approbation et une autorisation de dépenser auprès du Conseil du Trésor avant d'être amorcés. Par ailleurs, les projets dont les notes sont égales ou inférieures à la note relative à la capacité organisationnelle se trouvent probablement en deçà de la limite d'approbation et peuvent être assujettis à une supervision minimale ou encore à aucune supervision de la part du Conseil du Trésor.

### La gestion de projets à Santé Canada

Chaque année, Santé Canada (le Ministère) gère un éventail de projets visant à soutenir la prestation de programmes et de services en santé pour les Canadiens. Le Ministère dispose d'un Cadre approuvé de planification des investissements et de production de rapports et du guide connexe sur la gestion de projets (novembre 2012) pour étayer ces activités de gestion de projets.



En mars 2012, la capacité organisationnelle de gestion de projets du Ministère a été approuvée comme capacité de niveau 2 (Tactique) sur une échelle de 0 à 4 (voir l'[annexe D](#)). Au niveau 2, les ministères sont considérés comme ayant une capacité tactique de gestion de projets qui assure la prestation réussie de projets, l'adaptation des opérations et l'atteinte des objectifs prévus. Selon la politique du CT, les projets dont les coûts sont supérieurs à 1 million de dollars doivent faire l'objet d'une ECRP. Pour le Ministère, les projets qui obtiennent une note supérieure à « 2 » doivent faire l'objet d'une surveillance de la part du SCT; cependant, celui-ci peut décider d'examiner, aux fins d'approbation, toute information liée au projet, même si cela relève des pouvoirs du Ministère.

En date du 28 février 2014, le Ministère gérait 61 projets actifs de niveau 2, dont le coût total prévu s'élevait à 301 millions de dollars (voir l'[annexe C](#)). Des 61 projets actifs, 14 avaient une valeur inférieure à 1 million de dollars. Le Cadre de planification des investissements de Santé Canada comprend ces investissements, puisque tous les projets de plus de 250 000 \$ sont assujettis au processus d'établissement de points de contrôle.

## 2. Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était d'évaluer l'efficacité du cadre de gestion de projets et des mesures de contrôle à l'appui de l'exécution des projets, y compris la conformité avec la *Politique sur la gestion des projets*.

## 3. Portée de l'audit

La portée de l'audit comprenait le cadre de gestion de projets du Ministère et ses mesures de contrôle pour la gestion des projets, tant au niveau du portefeuille que des projets. Seuls les projets amorcés après la date d'entrée en vigueur de la *Politique sur la gestion des projets* (1<sup>er</sup> avril 2012) ont été inclus. Ne s'inscrivent pas dans la portée de l'audit les projets dont la valeur est estimée à moins de 250 000 \$, ces derniers n'étant pas visés par le cadre ministériel de gestion de projets.

## 4. Méthode de l'audit

L'audit a permis d'examiner la conception du cadre de gestion de projets du Ministère afin de vérifier s'il est conforme avec la *Politique sur la gestion des projets* et la *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis*. Il a aussi servi à vérifier les structures de gouvernance, les pratiques de gestion du risque et les mesures de contrôle visant à s'assurer que les projets sont mis en place de façon efficace et conforme aux plans, y compris les calendriers et les budgets établis. Un échantillon de 21 projets a été examiné afin d'en vérifier la conformité avec le cadre de gestion de projets de l'organisation. Un deuxième échantillon plus petit contenant sept projets a été créé à partir de l'échantillon plus large afin de procéder à une analyse plus détaillée et d'évaluer la qualité globale de l'information contenue dans les documents des projets. Enfin, l'audit a permis d'examiner le soutien, les méthodes et les outils du Ministère qui sont accessibles aux gestionnaires de projets, ainsi que l'efficacité des mécanismes de supervision et de responsabilisation permettant de suivre les progrès et de communiquer les résultats obtenus.

Les critères d'audit, décrits à l'[annexe A](#), sont tirés des sources suivantes :

- les politiques du SCT sur la gestion des actifs et des services acquis;
- le document du Secteur de la vérification interne du Bureau du contrôleur général intitulé Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (2011);
- la cinquième édition du Guide du référentiel des connaissances en gestion de projets [PMBOK®] du Project Management Institute.

Parmi les méthodologies utilisées, mentionnons un examen de la documentation, des politiques, des normes, des lignes directrices et des cadres; des entrevues avec du personnel clé participant à la gestion de projets; et une analyse détaillée d'un échantillon de projets afin d'en vérifier la conformité avec la politique du CT et le cadre ministériel de gestion de projets.

L'audit, qui a été réalisé conformément à la *Politique sur la vérification interne du gouvernement du Canada*, a permis d'examiner des preuves pertinentes et suffisantes et de rassembler assez de renseignements et d'explications pour obtenir un degré raisonnable d'assurance à l'appui de la conclusion de l'audit.

## **5. Énoncé de conformité**

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit. Les constatations et la conclusion de l'audit sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de l'audit, par rapport à des critères établis en collaboration avec la direction. De plus, les renseignements probants ont été réunis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. L'audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, tel qu'appuyé par les résultats du programme de l'assurance de la qualité et de l'amélioration.



## **B - Constatations, recommandations et réponses de la direction**

### **1. Gouvernance**

#### **1.1 Cadre de gestion de projets**

*Critère d'audit : Un cadre de gestion de projets à l'échelle du Ministère est documenté et tenu à jour afin d'appuyer la responsabilisation relative aux projets.*

La *Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor (CT)* exige des administrateurs généraux qu'ils se dotent d'un mécanisme ministériel de gouvernance et de surveillance bien documenté et tenu à jour, mécanisme devant servir à gérer le lancement, la planification, l'exécution, la surveillance et la clôture de projets. Il doit également être conçu de manière à pouvoir examiner les possibilités d'intégrer les projets à l'échelle du ministère et du gouvernement fédéral.

En novembre 2012, Santé Canada (le Ministère) a mis au point un Guide de gestion de projets qui décrit les attentes du Ministère en matière de gestion de projets. Ce guide présente aussi l'information et les documents nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives à l'établissement de points de contrôle pour les projets de plus de 1 million de dollars (processus à cinq points de contrôle) et les projets entre 250 000 \$ et 1 million de dollars (processus allégé à trois points de contrôle). Le processus d'établissement de points de contrôle est à la base des activités de contrôle et de gestion de projets au sein du Ministère et s'appuie sur les directives élaborées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Project Management Institute (voir l'[annexe E](#)).

Le cadre du Ministère est bien établi, mais certaines possibilités d'amélioration ont été relevées. Plus particulièrement, le cadre doit être mis à jour afin de refléter les changements organisationnels apportés depuis sa création et pour accorder aux organismes de surveillance un plus grand rôle dans la clôture des projets.

Alors que l'on mettait la dernière main au Guide de gestion de projets du Ministère, Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) ont conclu une entente de Partenariat de services partagés (PSP) pour la prestation de services administratifs ministériels. Certains projets du Ministère sont entrepris avec l'Agence dans le cadre du PSP. Les directions au sein de la Direction générale des services de gestion (DGSG) qui ont des responsabilités en matière d'exécution de projets ont adapté les processus afin que ceux-ci répondent aux besoins des projets partagés ou du Portefeuille dont ils sont responsables; une démarche commune révisée, s'appuyant sur les pratiques exemplaires utilisées, serait bénéfique pour l'ensemble des intervenants et fournirait des précisions sur la façon dont les projets communs ou partagés sont gérés.

Des changements ont également été apportés à la structure de comités de surveillance depuis l'élaboration du cadre en 2012. De nouveaux comités au niveau de la direction ont été constitués et d'anciens comités ont été renommés ou fusionnés avec d'autres. Le cadre doit être mis à jour pour refléter ces changements.

Enfin, des améliorations pourraient être apportées à la structure de surveillance définie dans le cadre actuel. L'un des principaux comités de surveillance, le Sous-comité exécutif – Finances, planification des investissements et transformation (CE-FPIT), est chargé d'examiner et d'approuver les projets à partir de la genèse des idées (point de contrôle 1) jusqu'au lancement du projet (point de contrôle 2) et enfin à la planification du projet (point de contrôle 3). La surveillance assurée pendant l'exécution du projet et la clôture de celui-ci relève du sous-ministre adjoint compétent. Le CE-FPIT surveille les projets à l'aide d'un tableau de bord et de rapports sur les écarts financiers (REF), et demande des mises à jour sur l'état d'avancement des projets, au besoin. Compte tenu de cette pratique, les comités de surveillance ne reçoivent que des rapports sur les résultats définitifs des projets et les leçons apprises, à la discrétion du CE-FPIT ou des directions responsables. Le partage systématique de cette information pourrait aider davantage la haute direction à peaufiner les pratiques de gestion de projets.

L'examen du cadre de gestion de projets a révélé au cours de l'audit que le processus est bien défini et mis en œuvre, mais qu'il doit être mis à jour afin de tenir compte des changements organisationnels et de prévoir l'octroi d'un rôle plus actif aux organismes ministériels de surveillance dans la clôture de projets.

### **Recommandation 1**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances mette à jour le cadre en tenant compte des changements au niveau de la gouvernance et en prévoyant l'attribution d'un rôle officiel aux comités de surveillance dans la gestion de la clôture de projets.*

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

La DGDPF mettra à jour le cadre de gestion de projets et de gouvernance de SC afin de refléter les changements au niveau de la gouvernance.

La DGDPF déterminera un rôle officiel pour les comités de surveillance dans la gestion de la clôture de projets, et ce, en consultation avec les intervenants. Le rôle officiel sera par la suite entériné par les comités sur la gouvernance et sera inclus dans le cadre.

## **1.2 Comité de surveillance**

*Critère d'audit : Des organismes de surveillance sont mis sur pied pour régir le portefeuille de projets du Ministère.*

Le Ministère a établi un processus de gouvernance pour surveiller la gestion de projets. Celle-ci est régie par trois comités : le Comité exécutif (CE – présidé par l'administrateur général); le Sous-comité exécutif – Finances, planification des investissements et

transformation (CE-FPIT); et le Comité de planification des investissements des directeurs généraux (PI-DG).

Le **Comité exécutif** est l'organe de surveillance et de prise de décisions le plus élevé de l'organisation. Il approuve le plan d'investissement et affecte et réaffecte les ressources. Le CE est appuyé par le CE-FPIT et entérine tous les trimestres les décisions du sous-comité concernant l'établissement de points de contrôle. Il appartient au **CE-FPIT** d'approuver et de surveiller les projets tout au long de leur cycle de vie. Son mandat en matière de gestion de projets consiste à établir et à superviser les processus d'examen des points de contrôle et à surveiller les projets liés au plan d'investissement; à formuler et à examiner des recommandations, y compris celles de tiers; à surveiller les problèmes et les risques liés aux projets et à les communiquer aux échelons supérieurs, s'il y a lieu; à établir et surveiller les processus visant à adhérer aux lignes directrices et politiques connexes du SCT; à établir et à surveiller les processus de gestion optimale des projets et de collaboration au sein du Ministère et avec les intervenants concernés.

Le CE-FPIT est présidé par le sous-ministre adjoint et compte parmi ses membres les sous-ministres adjoints de la Direction générale du dirigeant principal des finances, de la Direction générale des communications et des affaires publiques, de la Direction générale des services de gestion, de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits, de la Direction générale des produits de santé et des aliments et de l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire. Le directeur général de la Direction de la gestion des ressources ministérielles et le dirigeant principal de l'information sont également des administrateurs fonctionnels membres d'office du comité.

Le **Comité de planification des investissements des directeurs généraux** fait des recommandations au CE-FPIT sur les progrès réalisés tout au long du processus d'établissement de points de contrôle. Il est coprésidé par le dirigeant principal de l'information et le directeur général de la Direction de la gestion des ressources ministérielles. Les membres du comité comprennent des représentants au niveau de directeur général de chaque direction générale, ainsi que des administrateurs fonctionnels, au besoin. Le mandat du PI-DG est d'encadrer l'investissement et de guider les auteurs de projets pour assurer l'alignement sur les politiques adoptées par le CT. En outre, le PI-DG est chargé de s'assurer que le processus relatif au plan d'investissement est conforme et qu'il reflète les liens pertinents entre les priorités et les investissements; d'accroître l'engagement à l'égard des questions d'investissement et de gestion de projets; de recommander des stratégies visant à déterminer et développer les besoins et les plans opérationnels horizontaux à l'aide d'une démarche générale; de partager l'information et les leçons apprises afin de cerner les possibilités de collaboration et d'amélioration; d'accroître l'engagement à l'égard des problèmes liés à la gestion de projets; et d'assurer une surveillance opérationnelle de deuxième niveau pour les projets d'investissement, y compris l'examen des projets et la formulation de recommandations au CE-FPIT aux points de contrôle 1, 2 et 3 pour tous les projets de PI dont les coûts sont supérieurs à 250 000\$.

L'audit a révélé que les organismes de surveillance approuvent les bases de référence des projets au niveau de la portée, des coûts et des calendriers aux points de contrôle que sont la genèse des idées, le lancement du projet et la planification du projet. Les comités assurent

une surveillance active du rendement des projets à l'aide de tableaux de bord périodiques. Le tableau de bord met en lumière tout problème relatif à la portée, au calendrier, aux coûts, aux risques et à l'état général d'un projet. Ce mécanisme de production de rapports offre aux comités un aperçu du rendement de l'organisation en ce qui a trait à son portefeuille de projets, et leur permet de détecter rapidement les problèmes. Depuis mars 2014, le tableau de bord est présenté tous les deux mois.

Depuis l'introduction des deux nouvelles politiques, les comités de gouvernance de la PI du Ministère tiennent régulièrement des réunions pour examiner l'ensemble des aspects liés à la planification des investissements, allant de la mise à jour du plan d'investissement annuel jusqu'à l'examen des stratégies financières et de la viabilité financière, mais surtout pour entreprendre les activités liées à la gestion efficace des projets et des investissements, tel que précisé dans le cadre de gestion de projets. En parallèle avec l'élargissement du mandat du CE, de PI à FPIT, un plan de travail annuel pour la PI a été élaboré dans lequel ces pratiques sont décrites et officialisées. Le plan de travail comprend des examens mensuels des tableaux de bord des projets, des recommandations relatives au plan d'investissement, ainsi qu'un examen semestriel du rendement global des projets. Cet objectif stratégique vient renforcer le processus de surveillance. Le plan de travail global doit continuer d'être révisé et mis à jour de façon continue afin de maintenir l'objectif stratégique lié à la réalisation de son mandat et à la surveillance de projets clés influant sur le Ministère.

L'Unité de la planification des investissements et de la gestion de projets agit à titre de secrétariat pour les deux comités susmentionnés.

À la suite d'un examen du mandat, des ordres du jour et des procès-verbaux, l'audit a révélé qu'une structure de gouvernance efficace est en place pour appuyer la surveillance de la gestion de projets à Santé Canada.

### ***1.3 Rôles et responsabilités***

*Critère d'audit : Les rôles et les responsabilités en matière de gestion de projets sont clairement définis.*

La responsabilité relative à la gestion de projets au sein du Ministère est partagée entre l'Unité de la planification des investissements et de la gestion de projets (UPIGP) de la Direction générale du dirigeant principal des finances et la direction générale qui parraine le projet.

Comme il a été indiqué précédemment, l'UPIGP agit à titre de secrétariat pour rendre compte de la gestion des projets au sein du Ministère. Il lui appartient d'établir et de tenir à jour le cadre de gestion de projets du Ministère ainsi que les outils et modèles connexes. Les membres du personnel coordonnent le processus d'approbation des points de contrôle, en veillant à ce que les comités reçoivent l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur la gestion de projets et la planification des investissements. Ils offrent des conseils et de l'aide aux gestionnaires de projets, examinent la documentation sur les points de contrôle des projets et exercent une fonction de remise en question avant que les

comités de surveillance ne procèdent à l'examen des points de contrôle. Enfin, ils sont le point de contact entre le Ministère et le SCT en coordonnant les réponses aux demandes d'information et en effectuant périodiquement une évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP).

Les **sous-ministres adjoints** sont tenus de veiller à la gestion efficace et efficiente de leurs projets respectifs et à la promotion de saines pratiques de gestion de projets au sein de leur direction générale et à l'échelle du Ministère.

Les **chefs de projet** (propriétaires fonctionnels) gèrent le projet global, y compris la gestion du changement, la transition vers de nouveaux processus opérationnels, les communications et la préparation d'exams et de mises à jour de l'état d'avancement des projets, avec l'aide des secteurs fonctionnels. Le chef de projet est tenu d'atteindre les objectifs établis du projet, et ce, tout en respectant les coûts, le calendrier et les ressources allouées, conformément aux bases de référence énoncées dans la charte du projet.

Les **gestionnaires de projets** sont responsables d'atteindre les objectifs établis du projet, tout en respectant les coûts, le calendrier et les ressources approuvés. Ils sont chargés de la gestion quotidienne du projet, y compris l'équipe du projet, le calendrier, le budget, les intervenants, les risques et les enjeux. Ils gèrent le projet pendant toutes ses étapes, y compris la planification, l'exécution et la clôture. Selon la complexité du projet, il est possible qu'un gestionnaire de projet soit affecté par chacun des différents collaborateurs.

Les responsabilités particulières du gestionnaire de projet sont définies dans la charte de projet, puisqu'elles peuvent varier d'un projet à l'autre. L'audit révèle que l'ensemble des projets échantillonnés comportait une charte de projet ainsi qu'un plan de gestion du projet comprenant une section sur les rôles et responsabilités du gestionnaire de projet.

Le cadre ministériel de gestion de projets définit clairement les rôles et les responsabilités de l'ensemble des intervenants internes participant à la gestion de projets, ce qui comprend, sans toutefois s'y limiter, l'UPIGP, les sous-ministres adjoints, le chef de projet (propriétaire fonctionnel) et le gestionnaire du projet. Les responsabilités et les rôles particuliers du gestionnaire de projet sont définis plus en détail dans la charte de chaque projet.

## 2. Gestion des risques

### 2.1 *Gestion des risques au sein du portefeuille ministériel*

*Critère d'audit : Les risques associés à la gestion des projets du portefeuille sont cernés, évalués, atténués et surveillés.*

Les risques de gestion au niveau du portefeuille concernent les occasions ou les risques organisationnels susceptibles d'influer sur la capacité du Ministère à atteindre ses objectifs de projet, du point de vue du portefeuille. La gestion des risques tant au niveau du portefeuille que du projet suppose la détermination des risques, l'élaboration de stratégies d'atténuation et la surveillance périodique.

## Gestion des risques du portefeuille

L'un des outils les plus efficaces pour l'évaluation des risques au niveau du portefeuille est l'outil ECOGP. L'évaluation fournit au Ministère une appréciation de haut niveau de sa capacité de gérer des projets. L'évaluation est fondée sur les risques associés à la gestion de projets et, une fois terminée, elle permet de définir les forces et les faiblesses des pratiques de gestion de projets de l'organisation. En 2011, Santé Canada a terminé sa première évaluation et a été approuvé comme ayant une capacité de niveau 2 (Tactique), sur une échelle de 0 à 4 (voir l'[annexe D](#) pour de plus amples détails). Ce niveau de capacité est acceptable pour la haute direction, compte tenu du type de projets qu'entreprend l'organisation, et elle représente précisément une capacité de gestion de projets qui répondra aux besoins du Ministère.

L'ECOGP a pour autre avantage de cibler les secteurs qui pourraient nécessiter des améliorations et de cerner les risques associés à la gestion du portefeuille de projets. Les rôles et les responsabilités de l'UPIGP, qui sont énoncés dans le Guide de gestion de projets, comprennent des examens périodiques de l'évaluation de la capacité afin de cibler les forces et les faiblesses potentielles au sein de l'organisation, et l'établissement de rapports à la haute direction sur ces conclusions et plans d'action recommandés. L'audit a révélé que l'UPIGP était à mettre à jour l'ECOGP et qu'il lui serait bénéfique de pouvoir utiliser les résultats de l'évaluation pour appuyer les activités de gestion du risque du portefeuille.

Le cadre de gestion de projets a été conçu pour gérer les risques du portefeuille à l'aide du processus d'établissement de points de contrôle. Ce processus permet d'atténuer les risques de l'organisation sur le plan des finances et des ressources, puisque seules les analyses de rentabilité stratégiques bien planifiées sont approuvées.

La production périodique de tableaux de bord pour les projets individuels est un autre moyen par lequel l'UPIGP peut atténuer les risques du portefeuille de projets. Le tableau de bord mensuel expose non seulement les problèmes liés aux projets individuels, mais permet également de définir les tendances susceptibles d'influer sur le portefeuille de projets du Ministère.

## Gestion des risques du projet

Comme il est indiqué à la section décrivant le contexte du présent rapport, les évaluations de la complexité et des risques des projets (ECRP) sont exigées pour tous les projets de plus de 1 million de dollars. L'outil de l'ECRP permet de cerner les risques liés aux projets et sert à déterminer si les projets se situent à l'intérieur des limites de la capacité de gestion de projets établies pour l'organisation. Dans l'échantillon sélectionné, l'ensemble des projets avait une note de 2 ou moins à l'ECRP et se situait à l'intérieur des limites de la capacité établies pour le Ministère.

L'UPIGP a pris des mesures pour gérer les risques au niveau du projet en exigeant qu'un plan de gestion des risques soit préparé pour chaque projet dans le cadre de son plan de gestion, ce qui constitue une exigence du point de contrôle 3. Les gestionnaires de projets doivent également tenir un registre des risques tout au long de la phase d'exécution du projet, puis examiner et mettre à jour le registre des risques de façon continue.

L'UPIGP a mis en place des mesures et des contrôles visant à atténuer les risques associés au portefeuille de projets du Ministère, dont la mise en œuvre du processus d'établissement de points de contrôle pour l'approbation des projets, ainsi que la création du tableau de bord de surveillance mensuelle et l'achèvement de l'évaluation de la capacité. Il serait bénéfique pour l'UPIGP de pouvoir utiliser les résultats de l'ECOGP concernant les risques pour renforcer la capacité ministérielle de gestion de projets.

## **Recommandation 2**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances utilise les résultats de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets pour renforcer le processus de gestion de projets.*

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

L'ECOGP figure parmi l'ensemble des outils qu'utilise le Ministère afin d'améliorer les pratiques de gestion de projets.

La DGDPF utilisera les résultats de l'ECOGP pour améliorer davantage les pratiques de gestion de projets.

## **3. Contrôles internes**

### **3.1 Lignes directrices et outils de soutien**

*Critère d'audit : Des lignes directrices et outils de soutien sont mis au point et tenus à jour afin d'appuyer efficacement la gestion de projets.*

Les lignes directrices et outils de soutien sont importants pour veiller à ce que les gestionnaires de projets comprennent et respectent les attentes ministérielles à l'égard d'une saine gestion de projets et qu'ils satisfassent aux exigences de chaque point de contrôle.

L'audit a révélé que le processus d'établissement de points de contrôle est bien défini et assorti des documents requis, quelques mises à jour administratives mineures étant nécessaires pour refléter les récents changements apportés aux titres des comités de gouvernance et à la structure organisationnelle. Les attentes relatives à chaque point de contrôle sont clairement définies, et des modèles sont offerts pour guider les gestionnaires de projet dans l'élaboration de la documentation clé. L'UPIGP soutient activement les gestionnaires de projets dans la préparation de modèles et dans leurs préparatifs pour les examens aux points de contrôle par les organismes de surveillance. Le personnel de l'UPIGP rencontre les gestionnaires de projets avant les réunions des comités afin d'examiner la documentation et d'en faire une analyse critique. En dépit de cet appui, notre examen détaillé



des projets a révélé certains problèmes concernant la qualité des plans de gestion de projets (abordé à la [section 3.2](#)).

Les modèles eux-mêmes sont exhaustifs, généralement explicites, et guident les gestionnaires de projets dans un processus de planification efficace qui est conforme aux directives fournies par le CT et le Project Management Institute. Cependant, il a été noté que la Direction des biens immobiliers et de la sécurité (DBIS) et la Direction des services de gestion de l'information (DSGI) ont également mis au point des modèles de gestion de projets. Dans certains cas, les gestionnaires de projets ont indiqué qu'ils avaient transcrit l'information des modèles des directions dans les modèles du Ministère pour satisfaire aux exigences relatives à l'établissement de points de contrôle. En outre, l'Agence a préparé son propre ensemble de modèles, ajoutant des éléments de complexité aux projets liés aux partenariats. Même si tous les modèles ont été élaborés dans un même but, à savoir l'adoption d'une certaine rigueur et cohérence dans le processus de gestion de projets, ils ont été mis au point indépendamment les uns des autres et exigent souvent que la même information soit présentée de manières différentes. Cette redondance a créé un fardeau administratif chez les gestionnaires de projet. Le Ministère et le Partenariat tireraient profit d'une mise à jour du cadre pour inclure des exigences réduites en matière de contenu et de documentation pour tous les aspects; les modèles étant utilisés pour les projets et les partenariats devraient contenir des exigences minimales en matière de contenu et de documentation.

L'audit a permis d'évaluer la pertinence de l'encadrement et des outils offerts par l'UPIGP et a révélé que les deux appuyaient la capacité de gestion de projets, mais que quelques points devaient être améliorés à l'égard des outils de soutien.

### **Recommandation 3**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances (en partenariat) maintienne un ensemble d'exigences minimales en matière de contenu et de documentation pour tous les aspects du cadre, lequel tiendrait compte des besoins communs et des exigences de contrôle essentielles des différents projets, tout en permettant l'ajout de documents complémentaires requis dans d'autres cas pour des projets et partenariats particuliers.*

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

Les modèles de SC sont conformes aux lignes directrices et aux exigences du Conseil du Trésor du Canada. La DGDPF travaillera avec les directions générales et les propriétaires de projets afin d'assurer que les attentes relatives à la documentation requise pour l'approbation aux points de contrôle sont respectées lorsque des modèles différents sont utilisés. Le cas échéant, les directions générales devront possiblement comparer leurs modèles avec ceux de SC afin de s'assurer de respecter les exigences minimales en matière de contenu.



### **3.2 Lancement et planification des projets**

*Critère d'audit : Les projets sont amorcés et planifiés conformément au cadre ministériel de gestion de projets.*

Le cadre de gestion de projets compte deux modèles de cycle de vie de projet : le modèle complet à cinq points de contrôle pour les projets évalués à 1 million de dollars ou plus; et le modèle allégé à trois points de contrôle pour les projets dont le coût est supérieur à 250 000 \$, mais inférieur à 1 million de dollars. Le modèle à cinq points de contrôle comprend trois étapes précédant la phase d'exécution du projet : la genèse d'idées, le lancement du projet et la planification du projet. Le modèle à trois points de contrôle ne comprend que deux étapes précédant la phase d'exécution du projet, puisqu'il combine les phases de lancement et de planification du projet. Ces processus d'établissement de points de contrôle sont conçus pour veiller à ce que les projets justifient l'investissement, qu'ils soient harmonisés avec les priorités du Ministère et que des efforts suffisants soient déployés pour la planification, la mobilisation des intervenants et l'engagement organisationnel afin de fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Dans l'ensemble, les projets étaient généralement conformes aux exigences relatives à la genèse d'idées (point de contrôle 1) et au lancement du projet (point de contrôle 2), mais des améliorations doivent être apportées concernant l'établissement des coûts du projet et certains autres éléments de planification du projet (point de contrôle 3).

#### **Point de contrôle 1 – Genèse d'idées**

Cette étape est considérée comme une activité préalable au projet puisqu'elle consiste en la présentation initiale de l'idée à la haute direction du Ministère en vue d'obtenir l'autorisation de lancer le projet. À cette étape-ci, les éventuels promoteurs du projet présentent une proposition d'idée et une estimation de haut niveau des coûts du projet.

Dans le cadre de l'audit, sept projets ont été examinés en détail. L'audit a révélé que les projets étaient généralement conformes aux exigences du point de contrôle et que, dans la plupart des cas, l'approbation de l'idée de projet a été obtenue avant d'investir dans l'étape de lancement du projet.

#### **Point de contrôle 2 – Lancement du projet**

L'étape de lancement du projet a pour objectif de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de justifications économiques et de soutien organisationnel pour le projet avant que les ressources organisationnelles soient affectées aux activités de planification détaillée. Les principaux livrables du projet à cette étape comprennent la charte du projet, l'analyse de rentabilité et l'ECRP.

L'audit a révélé que les projets étaient généralement conformes aux exigences du point de contrôle. Sauf quelques exceptions mineures, les projets examinés comportaient une charte de projet, une analyse de rentabilité et une ECRP dûment achevées.

### **Point de contrôle 3 – Planification du projet**

À l'étape de la planification du projet, les activités techniques et de gestion du projet sont définies, des ressources y sont affectées et sont classées en ordre de priorité; et les processus de gestion adéquats sont mis en place afin d'assurer la prestation efficace du produit ou du service. Cette étape du projet permet aussi d'établir les bases de référence officielles en regard desquelles le projet sera évalué. Les principaux livrables du projet à cette étape comprennent le plan de gestion du projet, lequel définit la manière dont les objectifs du projet seront atteints et le moment où ils le seront, en indiquant les produits, jalons, activités et ressources clés nécessaires. L'élaboration de ces plans relève de la direction générale responsable. C'est également à cette étape que l'ECRP est peaufinée, puisqu'on en sait davantage sur les paramètres du projet.

S'appuyant sur l'échantillon de projets, l'analyse a révélé que même si toute la documentation requise a été préparée, la qualité de l'information variait selon les projets. Plus précisément, il faut des renseignements plus fiables concernant l'établissement des coûts, le calendrier, le contrôle du changement, le contrôle de la qualité, ainsi que la planification des ressources humaines et des communications pour le projet. Bien que chacun de ces éléments soit important, l'établissement des coûts du projet constitue l'une des activités de gestion de projets les plus importantes pour garantir que les projets sont exécutés dans le respect des attentes financières documentées dans le plan de gestion du projet. Plusieurs facteurs peuvent affecter les coûts, mais certaines des pressions les plus courantes sont les changements dans la portée et le calendrier (accélération ou ralentissements) ainsi que les erreurs d'estimation.

L'établissement des coûts du projet relève de la direction responsable, qui définit les principaux produits, les jalons, les activités et les ressources connexes requises; on s'attend également à ce que cette information soit tenue à jour tout au long du cycle de vie du projet. À l'appui de cette activité, l'UPIGP fournit des lignes directrices sur le niveau de détail et de précision de l'information sur les coûts requis à chaque point de contrôle, et soutient davantage l'activité d'établissement des coûts à l'aide de modèles exhaustifs. En outre, comme il est noté dans le guide de l'établissement de points de contrôle pour la gestion de projets, la gestion du processus d'examen des points de contrôle du projet est renforcée puisque l'UPIGP doit fournir une vérification indépendante indiquant que les exigences relatives aux points de contrôle sont satisfaites.

Malgré le processus bien établi comportant des mesures de surveillance des points de contrôle, l'audit a révélé différents niveaux de développement pour ce qui est de l'information sur les coûts fournie dans le cadre des processus d'établissement des points de contrôle et d'approbation. L'information sur les coûts variait d'un projet à l'autre et était souvent peu détaillée, de sorte que les estimations de coûts n'étaient pas liées ou affectées à des activités de projet ou des ensembles de travaux en particulier. Il est donc difficile d'établir comment les coûts ont été calculés et de préciser la période où les dépenses ont été engagées. Des données plus détaillées sur les coûts permettraient aux gestionnaires de projets et aux autres intervenants de prévoir et de surveiller plus précisément les progrès et le rendement financier du projet.

La Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) reconnaît que les directions générales doivent améliorer l'élément relatif à l'établissement des coûts du projet dans leurs plans de gestion de projets. Elle étudie plusieurs secteurs et activités afin de renforcer l'établissement des coûts de façon globale. Cela comprend notamment une évaluation des changements apportés aux outils d'établissement des coûts par l'évaluation des changements touchant la mobilisation et la consultation des auteurs de projets et des intervenants, afin de les aider à préparer de meilleures ventilations détaillées des coûts. Cette démarche à volets multiples devrait améliorer la qualité et l'exhaustivité de l'information sur les coûts.

L'examen détaillé a aussi révélé que dans quatre des sept projets de l'échantillon, les calendriers de projet auraient dû être plus détaillés quant aux tâches, au chemin critique et aux jalons, afin d'appuyer une surveillance efficace des projets. De plus, trois des sept projets étudiés ne contenaient pas de plan de contrôle du changement pour définir la manière dont les changements apportés au projet seraient définis, enregistrés, approuvés et appliqués. Même si les entrevues réalisées auprès des gestionnaires de projets ont indiqué que les changements faisaient l'objet de discussions au sein des comités de surveillance à l'échelon de la direction générale, ces processus n'étaient pas officiellement documentés et il était difficile de déterminer si ou quand les changements importants devaient être soumis aux organismes ministériels de surveillance aux fins d'approbation.

Les plans de gestion de la plupart des projets ne comportaient aucun plan de communications ou de ressources humaines adéquat. Les entrevues menées auprès des gestionnaires de projets ont révélé que bon nombre de ces plans ont été examinés de manière officieuse, mais qu'ils n'étaient pas documentés comme l'exige le cadre de gestion de projets. Enfin, il a été observé que la documentation sur l'approbation de projets signée par les responsables des directions générales, telle qu'exigée dans le cadre ministériel de gestion de projets (ainsi que le SCT et l'ECRP), était absente.

En conclusion, les promoteurs de projets doivent développer et gérer plus étroitement les projets en fonction des attentes précisées dans le cadre ministériel de gestion de projets, et l'UPIGP doit continuer de s'acquitter de son rôle de vérification pour veiller à ce que la documentation soit suffisante pour permettre aux comités de prendre des décisions efficaces.

#### **Recommandation 4**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances continue de développer des options pour améliorer l'établissement des coûts des projets et de collaborer avec les directions générales responsables afin de veiller à ce que la documentation des projets soit harmonisée plus étroitement avec les exigences énoncées dans le cadre ministériel de gestion de projets.*

## Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La DGDPF développera des lignes directrices relatives aux détails des coûts requis à chaque point de contrôle. La DGDPF travaillera avec les directions générales afin d'assurer que les informations appropriées relatives aux coûts sont fournies pour des fins d'approbation à chaque point de contrôle.

### 3.3 Exécution des projets

*Critère d'audit : Les projets sont menés à bien, conformément au temps, au budget et à la portée approuvés.*

L'exécution d'un projet est l'étape au cours de laquelle le plan de projet est mis en œuvre dans le but de réaliser les résultats attendus du projet dans les délais prévus et suivant les ressources disponibles. Les gestionnaires de projets sont chargés d'exécuter le plan, de surveiller les progrès en regard du plan et de cerner et d'aborder toute difficulté ou situation imprévue à mesure qu'elle se présente.

Vingt et un projets ont été vérifiés afin de déterminer la mesure dans laquelle ils respectaient la portée, le calendrier et le budget, selon le plan approuvé au point de contrôle 3. Comme il est précisé dans d'autres sections du rapport, on ne rendait pas toujours compte des projets en regard des jalons ou des coûts approuvés dans les plans de gestion de projets; il était donc difficile de déterminer le rendement par rapport au plan. En outre, les lacunes relatives à l'établissement des coûts des projets dont il a été question plus tôt signifiaient que les objectifs de coûts n'étaient pas toujours représentatifs des véritables coûts des projets et les objectifs de coûts importants fondés sur des jalons n'étaient pas disponibles.

### 3.4 Clôture du projet

*Critère d'audit : Les projets sont clôturés.*

La clôture du projet consiste à veiller à ce que toutes les activités requises aient été achevées, de sorte que le projet puisse être officiellement terminé au sein de l'organisation. L'évaluation de la réussite du projet et la définition des leçons apprises constituent deux des plus importantes activités de cette étape. La détermination de l'atteinte des objectifs du projet dans les délais prescrits et le respect des coûts établis, ainsi que la définition des réussites et des échecs, constituent des éléments importants qui contribuent à l'amélioration continue des pratiques de gestion de projets du Ministère. Les principaux documents de projet exigés à ce point de contrôle sont le rapport de clôture du projet et le rapport de réalisation des avantages, ainsi que le rapport sur les leçons apprises.

Tel qu'abordé précédemment dans le présent rapport, le cadre actuel n'exige pas l'approbation du CE avant la clôture. Le fait de fournir aux comités de surveillance ce type d'information, y compris les leçons apprises, pourrait les aider à prendre des décisions sur des projets

éventuels et leur fournir des données sommaires sur les projets qu'ils ont approuvés (abordé dans la recommandation 1).

Parmi les sept projets examinés en détail, un seul avait atteint l'étape de clôture au moment de l'audit. Les activités d'exécution de ce projet avaient été terminées en juillet 2013, mais l'exercice relatif aux leçons apprises n'avait pas encore été fait et le rendement du projet n'avait pas encore été évalué en regard des bases de référence initiales.

Afin d'assurer l'amélioration continue des pratiques de gestion de projets à Santé Canada, le Ministère doit s'assurer que les activités de clôture de l'ensemble des projets sont rapidement exécutées, une fois les projets achevés. Les résultats doivent ensuite être communiqués aux organismes ministériels de surveillance afin de les tenir au courant des résultats des projets et des possibilités d'amélioration.

### 3.5 Surveillance du projet

*Critère d'audit : Les projets font l'objet d'une surveillance et d'un contrôle, et les demandes de changement sont dûment gérées.*

Afin de réaliser les objectifs d'un projet suivant le calendrier, les coûts et la portée, les gestionnaires de projets doivent surveiller continuellement le rendement du projet et gérer prudemment les demandes de changement. Bien que les organismes de surveillance soient également chargés de surveiller le rendement des projets et de gérer les changements (sujet abordé précédemment à la [section 1.3](#)), la présente section porte sur la surveillance et le contrôle des changements au niveau des gestionnaires de projets.

#### Surveillance

Au cours des trois dernières années, l'UPIGP a mis au point et peaufiné ses tableaux de bord mensuels afin de les transformer en un outil efficace de surveillance de projets. Le tableau de bord utilise des indicateurs rouges, jaunes et verts pour mettre en lumière des éléments préoccupants pour chaque projet en cours en ce qui a trait au calendrier, aux coûts, à la portée, aux risques et au rendement global. L'information contenue dans le tableau de bord est étayée par des données plus détaillées et exhaustives soumises à l'UPIGP par les gestionnaires de projets. Les modèles détaillés élaborés par l'UPIGP contiennent des sections qui permettent de saisir de l'information sur les coûts du projet, les principaux jalons et livrables, les risques, les problèmes propres au projet et une évaluation globale de celui-ci. Les rapports détaillés contiennent généralement les renseignements requis pour appuyer une gestion efficace des projets. Dans le cadre d'entrevues, les gestionnaires de projets ont indiqué que les modèles s'avéraient des outils efficaces pour surveiller leurs projets. Cependant, il a aussi été observé que le budget et les jalons ne correspondaient pas toujours à ceux énoncés dans le plan de gestion du projet approuvé au point de contrôle 3 (planification du projet). Il a donc été difficile d'évaluer de manière objective l'état du projet en regard du plan approuvé. En outre, les rapports détaillés sur les coûts saisis dans le tableau de bord étaient centrés sur l'année en cours et n'incluaient pas toujours un compte rendu complet de tout le cycle de vie du projet.

### **Contrôle du changement**

Le contrôle du changement constitue un aspect essentiel de tout processus de gestion de projets. Sans documentation ni approbation des changements, les projets peuvent subir des dépassements de coûts ou des retards ou ne pas répondre aux besoins du propriétaire fonctionnel. Pour aborder ce problème, les gestionnaires de projets sont tenus de documenter dans le plan de gestion du projet les processus de gestion du changement.

Une fois qu'un projet est approuvé au point de contrôle 3, il revient à la direction générale de s'assurer que les changements sont dûment enregistrés et autorisés. Dans notre examen de l'échantillon de projets individuels, nous avons observé que les directions générales avaient élaboré des processus pour examiner et autoriser les changements apportés au niveau du projet. Les changements importants qui exigent des bases de référence modifiées relativement au calendrier, aux coûts ou à la portée du projet sont également gérés par la direction générale et signalés au CE-FPIT dans le tableau de bord mensuel.

## C - Conclusion

Le cadre de gestion de projets adopté par Santé Canada (le Ministère) en 2012 a permis de renforcer la structure et la responsabilisation dans la gestion de projets. Toutefois, des améliorations plus modestes peuvent toujours être apportées pour combler certaines faiblesses relevées dans le cadre de l'audit.

Le cadre du Ministère établit clairement les rôles et les responsabilités en matière de gestion de projets et appuie les pratiques efficaces de surveillance et de gestion de projets. Le cadre doit être mis à jour afin de refléter les changements organisationnels qui sont survenus depuis 2012, y compris le Partenariat de services partagés et les changements apportés à la structure de comités de surveillance du Ministère. En outre, un rôle plus actif pour les organismes de surveillance dans les phases de clôture des projets permettrait de veiller à ce que la haute direction reçoive l'information requise pour gérer efficacement le portefeuille de projets du Ministère et améliorer continuellement les pratiques ministérielles de gestion de projets.

L'Unité de la planification des investissements et de la gestion de projets (UPIGP) a établi des pratiques efficaces de production de rapports pour veiller à ce que les organismes de surveillance reçoivent l'information dont ils ont besoin pour mener à bien leur mandat et pour appuyer les gestionnaires de projets dans leurs activités quotidiennes de gestion. Les risques au niveau du Ministère sont également gérés, quoiqu'une évaluation et une atténuation plus officielles des risques cernés dans le cadre de l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP) puissent renforcer cet aspect.

Enfin, l'organisation a établi un bon équilibre sur le plan des contrôles internes afin de gérer et de superviser la gestion de projets. Bien que ces contrôles fonctionnent comme prévu dans la plupart des cas, l'UPIGP doit s'assurer que les exigences concernant la documentation sur l'établissement des points de contrôle reflètent les exigences minimales au niveau du contenu et de la documentation pour tous les aspects du cadre, et que les modèles utilisés pour les projets et les partenariats contiennent les exigences minimales en matière de contenu et de documentation, tout en offrant aux propriétaires fonctionnels la possibilité de préparer la documentation pertinente pour des projets et des partenariats particuliers.

## Annexe A – Champs d'enquête et critères

<b>Champs d'enquête et critères pour l'Audit du cadre de gestion de projets</b>		
<b>Titre du critère</b>	<b>Critères d'audit</b>	
<b>Champs d'enquête 1 : Gouvernance</b>		
1.1	Cadre de gestion de projets	Un cadre de gestion de projets à l'échelle du Ministère est documenté et tenu à jour afin d'appuyer la responsabilisation relative aux projets.
1.2	Comités de surveillance	Des organismes de surveillance sont mis sur pied pour régir le portefeuille de projets du Ministère.
1.3	Rôles et responsabilités	Les rôles et les responsabilités en matière de gestion de projets sont clairement définis.
<b>Champs d'enquête 2 : Gestion des risques</b>		
2.1	Gestion des risques du portefeuille ministériel	Les risques associés à la gestion des projets du portefeuille sont cernés, évalués, atténués et surveillés.
<b>Champs d'enquête 3 : Contrôles internes</b>		
3.1	Lignes directrices et outils de soutien	Des lignes directrices et outils de soutien sont mis au point et tenus à jour afin d'appuyer efficacement la gestion de projets.
3.2	Lancement et planification des projets	Les projets sont amorcés et planifiés conformément au cadre ministériel de gestion de projets.
3.3	Exécution des projets	Les projets sont menés à bien, conformément au temps, au budget et à la portée approuvés.
3.4	Clôture du projet	Les projets sont clôturés.
3.5	Surveillance et contrôle du projet	Les projets font l'objet d'une surveillance et d'un contrôle, et les demandes de changement sont dûment gérées.



## Annexe B – Grille d'évaluation

<b>Grille d'évaluation pour l'Audit du cadre de gestion de projets</b>			
<b>Critère</b>	<b>Cote</b>	<b>Conclusion</b>	<b>N° de rec.</b>
<b>Gouvernance</b>			
1.1 Cadre de gestion de projets	<b>Améliorations mineures requises</b>	Le cadre doit être révisé afin d'inclure l'entente de Partenariat de services partagés et les pratiques de production de rapports à la clôture des projets.	1
1.2 Comités de surveillance	<b>Satisfaisant</b>	Les organismes de surveillance se rencontrent régulièrement. L'assiduité à ces rencontres est élevée et l'on y aborde concrètement des questions relatives à la gestion de projets.	
1.3 Rôles et responsabilités	<b>Satisfaisant</b>	Les rôles et les responsabilités concernant la gestion de projets sont clairs et bien définis.	
<b>Gestion des risques</b>			
2.1 Gestion des risques du portefeuille ministériel	<b>Améliorations mineures requises</b>	La production périodique de rapports sur l'état des projets et les risques se fait sur un tableau de bord mensuel. Les résultats de l'ECOGP doivent être utilisés pour assurer le suivi des risques.	2
<b>Contrôles internes</b>			
3.1 Lignes directrices et outils de soutien	<b>Améliorations mineures requises</b>	Les modèles sont exhaustifs et appuient les bonnes pratiques de gestion de projets. Il serait bénéfique d'harmoniser les modèles avec ceux de l'Agence, de DBIS et de la DSGI, et de les mettre à jour afin de les aligner sur les mises à jour du cadre.	3
3.2 Lancement et planification des projets	<b>Point de contrôle 1 : Satisfaisant</b>	Il y a un respect adéquat des phases de genèse d'idées et de lancement de projet.	
	<b>Point de contrôle 2 : Améliorations mineures requises</b>	Les plans de gestion de projets ne sont pas entièrement conformes aux exigences des modèles.	
	<b>Point de contrôle 3 : Améliorations requises</b>	L'information détaillée sur les coûts doit être associée aux tâches ou être ventilée par période.	4
3.3 Exécution du projet	<b>Améliorations modérées requises</b>	Il importe de définir un chemin critique et la totalité des coûts de façon claire afin d'évaluer plus efficacement si les projets suivent le calendrier à mi-parcours.	4
3.4 Conclusion du projet	<b>Améliorations mineures requises</b>	Les activités de clôture de tous les projets doivent être exécutées rapidement après l'achèvement du projet.	
3.5 Surveillance et contrôle du projet	<b>Améliorations mineures requises</b>	La surveillance et le contrôle des changements relativement au projet sont généralement efficaces.	

## Annexe C – Sommaire des projets de Santé Canada

<b>Sommaire des projets de Santé Canada, en date du 28 février 2014</b>		
<b>Direction générale</b>	<b>Projets en cours</b>	<b>Montant prévu (milliers de \$)</b>
Services de gestion (DGSG)	16	139 664
Santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI)	11	43 071
Santé environnementale et la sécurité des consommateurs (DGSESC)	9	38 758
Produits de santé et aliments (DGSPSA)	10	30 412
Communications et affaires publiques (DGCAP)	3	25 937
Dirigeant principal des finances (DGDPF)	7	16 193
Bureau des régions et des programmes (BRP)	3	3 526
Agence de la réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA)	2	3 409
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>300 970</b>

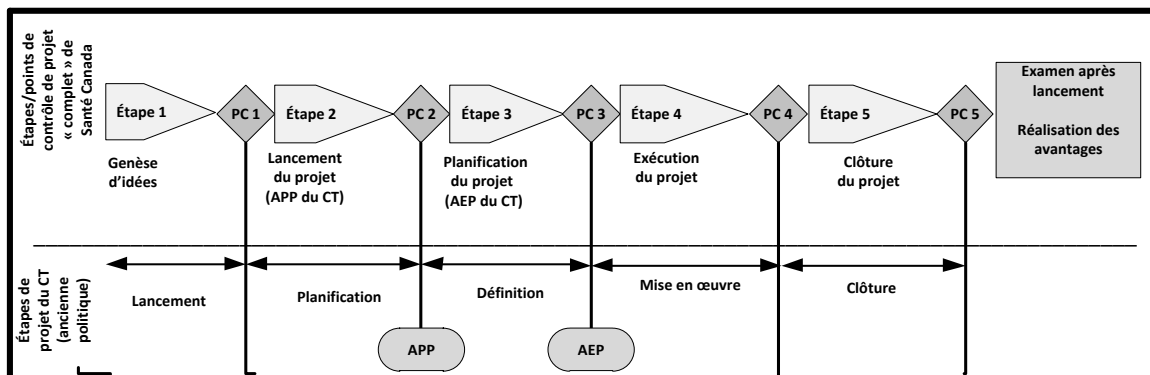
## Annexe D – Définition des niveaux de risque et de complexité

Niveaux de risque et de complexité d'un projet	Définitions
<b>1. Soutenu</b>	Le niveau de risque et de complexité du projet est faible. Le résultat du projet n'a de répercussions que sur un service particulier ou, tout au plus, sur un programme particulier, et des mesures d'atténuation des risques généraux du projet sont en place. Le projet n'utilise pas une part importante des ressources du ministère ou de l'agence.
<b>2. Tactique</b>	Un projet classé dans cette catégorie a des répercussions sur de nombreux services dans le cadre d'un programme et peut nécessiter des activités d'approvisionnement plus importantes. Il peut faire intervenir certaines activités de gestion de l'information ou de technologie de l'information (GI/TI), ou d'ingénierie. Il est possible que le profil de risque du projet indique que certains risques peuvent avoir sur le ministère des conséquences graves nécessitant des réponses planifiées soigneusement. La portée d'un projet classé dans la catégorie « tactique » est de nature opérationnelle et donne lieu à de nouvelles capacités, sous réserve de certaines limites.
<b>3. Évolutionnaire</b>	Comme l'indique le nom de cette catégorie, les projets classés dans celle-ci donnent lieu à des changements ou à de nouvelles capacités, et ils peuvent avoir une portée assez vaste. Des compétences méthodiques sont requises pour réaliser avec succès des projets évolutionnaires. Leur portée s'étend fréquemment aux programmes et ils peuvent avoir une incidence sur un ou deux autres ministères ou agences. Les processus opérationnels, le personnel interne, les clients externes et l'infrastructure technologique peuvent faire l'objet de changements considérables. Les composantes GI/TI représentent une partie importante de l'activité totale du projet.
<b>4. Transformationnel</b>	Un projet appartenant à cette catégorie nécessite des capacités poussées et peut entraîner des changements radicaux dans l'organisme et possiblement dans d'autres organismes également. Les projets transversaux, qui recourent plusieurs ministères, agences ou instances, sont de nature transformationnelle. Les risques associés à ces projets ont souvent des conséquences importantes, telles que la restructuration de l'organisme, un changement dans la haute direction ou un effet négatif sur la réputation de l'organisme auprès du public.

Source : Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pm-gp/doc/pcra-ecrp/pcra-ecrp-fra.asp>

## Annexe E – Gestion des cycles de vie d'un projet à Santé Canada

### Cinq étapes du cycle de vie d'un projet



#### Exigences relatives au point de contrôle 1

- Proposition de projet/Résumé du projet
- Estimation du coût initial @ +/- 15 % pour l'étape 2 et +/- 100 % pour les étapes 3 à 5 (chaque année de projet pour les projets pluriannuels)

#### Exigences relatives au point de contrôle 3

- Plan de gestion de projets
- Estimation des coûts précisée @ +/- 15 % (pour chaque année de projet pour les projets pluriannuels)
- ECRP mise à jour et approuvée
- Présentation au CT (s'il y a lieu)
- Examen indépendant (s'il y a lieu)

#### Exigences relatives au point de contrôle 5

- Rapport de clôture
- Leçons apprises
- Rapport de réalisation d'avantages
- Documentation sur le projet finalisé et archivé

#### Exigences relatives au point de contrôle 2

- Exigences opérationnelles de haut niveau
- Analyse de rentabilité préliminaire
- Analyse de rentabilité complète (si elle est exigée pour le CT)
- Charte de projet signée
- ECRP approuvée
- Résumé du projet (s'il est exigé pour le CT)
- Présentation au CT (s'il y a lieu)
- Estimation des coûts précisée @ +/- 15 % pour l'étape 3 et +/- 50 % pour les étapes 4 et 5 (pour chaque année de projet pour les projets pluriannuels)

#### Exigences relatives au point de contrôle 4

- Registre des risques
- Registre des questions à soulever
- Journal des modifications
- Plan de transition

#### Remarque :

- Le point de contrôle 1 représente l'approbation du CE.
- Le pouvoir d'approbation pour les points de contrôle 2 et 3 est fondé sur le niveau du projet.
- Les points de contrôle 2 et 3 peuvent aussi nécessiter une présentation au CT en fonction du niveau du projet. Les auteurs du projet fournissent des rapports d'étape mensuels fondés sur le processus de production de tableaux de bord.

## Trois étapes du cycle de vie d'un projet

