



Non Classifié

Direction générale des services de vérification interne

Audit de la gestion de projets au sein d'Emploi et Développement social Canada

Février 2014

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à : <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction, veuillez communiquer avec Emploi et Développement social Canada par courriel à l'adresse suivante : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

N° de cat. : Em20-3/2014F-PDF

ISBN/ISSN : 978-0-660-21951-6

Table des matières

Sommaire exécutif	1
1.0 Renseignements généraux.....	3
1.1 Contexte	3
1.2 Objectif de l'audit	4
1.3 Portée	4
1.4 Méthodologie	4
2.0 Constatations de l'audit	5
2.1 Le Cadre de gestion de projets n'est pas assez bien établi pour soutenir la gestion des projets	5
2.2 Le processus des points de contrôle n'est pas suivi de façon uniforme par les intervenants des projets	7
2.3 Les rapports sur l'avancement des projets doivent être améliorés	9
2.4 Le SIGP n'est pas utilisé de façon systématique par les intervenants des projets	10
3.0 Conclusion	13
4.0 Énoncé d'assurance	13
Annexe A: Évaluation des critères d'audit	14
Annexe B: Glossaire.....	15

Sommaire exécutif

Emploi et Développement social Canada (EDSC) gère actuellement un important portefeuille d'investissements composé de 87 projets dont la valeur est estimée à plus de 500 millions de dollars¹. Le Ministère a entamé des projets qui cadrent avec les priorités du gouvernement, c'est-à-dire la modernisation de la prestation des services, la mise en œuvre des nouvelles politiques ainsi que l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités. Afin de gérer ces projets avec efficacité, EDSC a élaboré un Processus de gestion des investissements (PGI) qui régit l'approbation des projets et leur examen tout au long de leur déroulement. Ce processus, mis en œuvre à l'échelle du Ministère, prévoit la supervision de tous les projets et processus d'approvisionnement importants au sein d'EDSC dans le but de maximiser l'argent des Canadiens.

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était d'évaluer l'efficacité et le caractère adéquat du Cadre de gestion de projets du Ministère.

Sommaire des constatations principales

Pendant le déroulement de l'audit, d'importantes constatations ont été faites relativement au Cadre de gestion de projets grâce à l'examen de documents, à des consultations, à des entrevues et à des études de cas. Voici un résumé de ces constatations :

- EDSC a établi certaines composantes d'un Cadre de gestion de projets, mais n'a pas élaboré de cadre exhaustif qui soutiendrait la gestion de projets dans l'ensemble de l'organisation.
- Le Ministère a adopté un processus de points de contrôle normalisé dans le domaine qui permet de prioriser, de choisir et d'approuver les projets à différents points de contrôle pendant leur déroulement, mais ce processus n'a pas été suivi uniformément par les intervenants des projets. Des documents ont été élaborés pour guider les intervenants tout au long du processus établi par le Ministère, mais ces derniers tentaient de travailler hors de ce processus. Aucune personne n'est officiellement chargée d'appliquer le processus de points de contrôle.
- Les rapports sur l'avancement des grands projets sont fondés sur des renseignements fournis par les intervenants des projets, mais ne sont pas suffisamment exhaustifs pour permettre un suivi rigoureux des progrès accomplis.

¹ Source : Rapport sur les projets du portefeuille d'EDSC pour le quatrième trimestre de 2012-2013 et le premier trimestre de 2013-2014, le 9 septembre 2013.

L'échelle de cotation visant à décrire l'avancement des projets n'est pas toujours interprétée de la même façon par les intervenants. Le Bureau de gestion des projets d'entreprise (BGPE) n'a pas officiellement pour mandat de vérifier si les renseignements qu'on lui fournit sur les projets sont complets, et ne dispose pas des outils qui lui permettraient d'évaluer l'exactitude de ces renseignements.

- Un système d'information sur la gestion de projets (SIGP) a été adopté, mais les intervenants n'utilisent pas toutes ses fonctions. La capacité du système n'a pas été mise à profit pour produire des rapports fiables et exacts sur les projets, ni pour permettre l'échange de renseignements et de pratiques exemplaires entre les intervenants. Le SIGP fait l'objet d'une mise à niveau. Il faudra le rendre obligatoire pour remédier au manque d'uniformité dans l'utilisation du système par les usagers.

Conclusion de l'audit

L'audit a permis de conclure que le Ministère n'a pas élaboré ou instauré de cadre organisationnel cohérent pour orienter la gestion de ses projets d'investissement. Bien que le Ministère ait établi certaines composantes d'un Cadre de gestion de projets, les intervenants n'y adhèrent pas complètement et ne suivent pas toujours les processus établis. Il est nécessaire d'adopter une démarche exhaustive afin de mettre en place un cadre qui favorisera une exécution et une surveillance rigoureuses des projets.

Recommandations

L'agent principal des finances (APF) devrait :

- élaborer un Cadre de gestion de projets exhaustif comportant des obligations redditionnelles, des rôles et des responsabilités bien définis, et le communiquer à l'ensemble du Ministère;
- confier aux personnes appropriées la responsabilité de faire appliquer le processus des points de contrôle conformément au Cadre de gestion de projets;
- revoir le processus de production de rapports sur l'avancement des projets afin qu'ils fournissent des données de référence, et élaborer un système de suivi permettant de signaler les projets préoccupants;
- rendre obligatoire l'utilisation du SIGP par les employés du Ministère pour la gestion des projets.

1.0 Renseignements généraux

1.1 Contexte

En 2007, le Conseil du Trésor (CT) du Canada a adopté la Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis, ainsi que la Politique sur la gestion des projets. Ces politiques ont profondément modifié la façon dont les investissements sont planifiés et les projets sont gérés au sein de l'administration fédérale. La mise en œuvre de ces politiques avant le 1^{er} avril 2012 visait à favoriser l'amélioration de la reddition de comptes et la consolidation des pratiques de gestion dans l'ensemble de l'administration fédérale.

EDSC a adopté le PGI en 2008 afin de satisfaire aux exigences de la Politique sur la gestion des projets, et a depuis entrepris d'améliorer constamment ses pratiques de gestion de projets.

Conformément aux politiques et aux normes en vigueur², EDSC a rédigé un plan d'investissement pour 2011-2016, lequel a été approuvé par le CT en 2012. Pour satisfaire aux exigences des politiques, EDSC a également réalisé en 2011 une auto-évaluation de sa capacité organisationnelle à l'aide de l'outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) adopté par le CT. Le Ministère a ensuite élaboré un plan d'action fondé sur les résultats de cette auto-évaluation afin d'améliorer ses points faibles, plan d'action qui s'est transformé en un plan de rationalisation visant à améliorer ses pratiques de gestion de projets. L'auto-évaluation ECOGP a été approuvée par le CT en 2012, à la suite de quoi le Ministère a reçu la cote Niveau 2 - tactique pour sa capacité organisationnelle (cinq cotes possibles³). Cette cote détermine le pouvoir de dépenser accordé au Ministère pour l'approbation des projets. Elle est réévaluée tous les trois ans.

En décembre 2012, le Conseil des grands projets et investissements (CGPI) d'EDSC a présenté au Comité de gestion ministériel (CGM) un plan de rationalisation visant à améliorer les points faibles du Cadre de gestion de projets ainsi que les pratiques de gestion de projets appliquées au sein du Ministère. EDSC a également cerné les principales priorités relativement à l'élaboration du Cadre de gestion de projets. L'équipe d'audit a cependant constaté que ce plan de rationalisation n'a pas été mis en œuvre.

² Normes du Secrétariat du CT : Norme sur les systèmes de planification des ressources de l'organisation, Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet, Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets, et Norme pour les systèmes de gestion électronique des documents et des dossiers.

³ Cotes possibles : Niveau 0 – limité, Niveau 1 – soutenu, Niveau 2 – tactique, Niveau 3 – évolutionnaire et Niveau 4 – transformationnel.

1.2 Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était d'évaluer l'efficacité et le caractère adéquat du Cadre de gestion de projets du Ministère.

1.3 Portée

L'équipe d'audit a examiné les composantes du Cadre de gestion de projets d'EDSC, notamment la gouvernance, les rôles et les responsabilités ainsi que les processus établis en vertu du Cadre.

1.4 Méthodologie

Diverses méthodes ont été utilisées pour évaluer le Cadre de gestion de projets d'EDSC, notamment les suivantes :

- Examen et analyse de documents.
- Entrevues avec des gestionnaires de projet et d'autres intervenants participant aux projets du Ministère.
- Études de cas portant sur neuf projets choisis de façon aléatoire dans le plan d'investissement du Ministère.

2.0 Constatations de l'audit

2.1 Le Cadre de gestion de projets n'est pas assez bien établi pour soutenir la gestion des projets

Le Cadre de gestion de projets doit définir les rôles et les responsabilités, décrire les processus à suivre et fournir des outils aux intervenants des projets afin que les projets soient gérés de manière uniforme dans toute l'organisation. L'équipe d'audit s'attendait à ce qu'EDSC ait élaboré et instauré un Cadre de gestion de projets devant être respecté par tous les intervenants des projets.

L'audit a révélé qu'EDSC a établi certaines composantes d'un Cadre de gestion de projets, mais qu'il n'a pas instauré de cadre exhaustif qui guiderait les intervenants tout au long du déroulement du projet et du cycle de contrôle. L'équipe d'audit a constaté que le Ministère a élaboré un document préliminaire décrivant son Cadre de gestion de projets, mais que ce document n'a pas été achevé, ni approuvé, ni communiqué à l'ensemble des employés de l'organisation. Les auditeurs ont jugé que le document était incomplet en tant que Cadre de gestion de projets, car il portait principalement sur le processus de points de contrôle. Le Ministère a adopté le processus de points de contrôle⁴ normalisé dans le domaine de la gestion de projets et l'a intégré à son Cadre. Ce processus structuré sert à prioriser, à choisir et à approuver les projets, qui doivent franchir cinq points de contrôle, ainsi qu'à établir les activités à réaliser à chaque étape pour mener le projet depuis l'idée initiale jusqu'à sa conclusion. Bien qu'il s'agisse d'une composante essentielle d'un Cadre de gestion de projets, un processus d'approbation des projets ne suffit pas en lui-même pour soutenir la gestion des projets à l'échelle d'une organisation. Un Cadre de gestion de projets exhaustif comprendrait par exemple les éléments suivants :

- une définition des types de projet pour lesquels il faut suivre tous les aspects du Cadre, ainsi que les normes minimales de gestion de projets qui s'appliquent à tous les projets, sans égard à leur envergure;
- des renseignements sur la gestion du rendement des projets afin de favoriser la prise de décisions éclairées;
- des processus de priorisation et de gestion des ressources afin de favoriser l'atteinte des objectifs opérationnels;
- un processus d'assurance de la qualité applicable aux extrants du projet pour veiller au respect des normes;
- des processus de communication, de gestion du changement et d'amélioration continue, à l'appui du Cadre;

⁴ Stage-Gate™ est un modèle comportant cinq étapes décisionnelles : Étape 1 – Détermination des possibilités, Étape 2 – Lancement de concept, Étape 3 – Planification, Étape 4 – Élaboration et création, Étape 5 – Déploiement, installation et stabilisation.

- des rôles et des responsabilités définis quant à la gestion du déroulement du projet et de son cycle de contrôle;
- des renseignements fondamentaux sur l'ensemble des processus, des outils et des techniques que les intervenants sont tenus d'utiliser dans l'exercice de leurs responsabilités et de leurs rôles respectifs.

Notre audit a permis de confirmer qu'EDSC a établi une structure de gouvernance pour la gestion des projets au sein du Ministère. Le CGPI est l'organe de gouvernance responsable de la planification des investissements et de la supervision des projets. Il a pour mandat de favoriser la rigueur et la transparence dans la planification et la gestion des projets ainsi que dans la prise des décisions d'investissement. Le CGPI est soutenu par les directeurs généraux siégeant sur le Comité d'examen des grands projets (CEGP). Le CEGP a la responsabilité d'examiner les premières étapes de tous les projets importants conformément à l'orientation fournie par le CGPI, lequel se charge de superviser les dernières étapes de ces projets.

Pour faciliter la gouvernance, l'équipe du PGI, qui fait partie de la Direction générale de l'agent principal des finances (DGAPF), a la responsabilité de maintenir les cadres d'investissement et de gestion de projets. Conformément au plan d'investissement, l'équipe du PGI a été désignée BGPE et centre d'excellence (CE) en gestion de projets pour le Ministère. L'équipe du PGI est chargée de coordonner l'exercice de planification des investissements, de préparer le plan d'investissement du Ministère ainsi que de surveiller les investissements dans les projets et de produire des rapports à cet égard. Elle collabore avec les bureaux de gestion de projets des directions générales (BGPDG) afin de coordonner les activités de planification des investissements et de gestion des projets. Le bureau de gestion de projets de la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie fournit également aux intervenants un soutien supplémentaire dans le domaine de la technologie de l'information (TI) pour les projets axés sur la TI.

Bien qu'une structure de gouvernance active soit en place, l'audit a révélé que le rôle de l'équipe du PGI à titre de BGPE et de CE est vaguement défini et que les rôles et les responsabilités ne sont pas officiels. Les intervenants des projets au sein du Ministère ne comprenaient pas le rôle d'un BGPE, et ne suivaient pas toujours l'orientation fournie par l'équipe du PGI. Par exemple, les intervenants ne savaient pas vraiment dans quelle mesure l'équipe du PGI exerçait un contrôle et une influence sur les projets menés au sein du Ministère. Ainsi, l'équipe du PGI ne pouvait pas faire appliquer les normes de façon uniforme lorsqu'elle fournissait une orientation aux intervenants.

Lorsqu'un Cadre de gestion de projets est établi, le BGPE doit avoir le mandat et les ressources nécessaires pour exercer les fonctions de soutien et de contrôle auprès des intervenants des projets dans tout le Ministère. Il peut ainsi favoriser l'uniformité dans l'application des normes, l'encadrement, la mise en valeur des ressources, la production de rapports et l'utilisation de la technologie et ainsi gérer les résultats des projets pour l'ensemble du portefeuille du Ministère. Il est nécessaire de mettre en œuvre un Cadre de gestion de projets exhaustif comprenant des rôles et des responsabilités bien définis afin

d'adopter des méthodes de gestion de projets qui assureront le bon déroulement des projets ainsi que le respect des délais et du budget qui y sont associés.

Recommandation

L'APF devrait élaborer un Cadre de gestion de projets exhaustif et le communiquer à l'ensemble du Ministère. Ceci implique d'attribuer aux personnes appropriées la responsabilité officielle de faire appliquer le Cadre, et définir de façon claire le mandat, les rôles et les responsabilités de tous les intervenants des projets.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La DGAPF achèvera l'élaboration d'un Cadre de gestion de projets exhaustif en tenant compte des obligations établies par les politiques, de la rétroaction des intervenants et des saines pratiques de gestion de projets, puis communiquera le Cadre aux employés du Ministère. La date d'achèvement prévue est mars 2014.

2.2 Le processus des points de contrôle n'est pas suivi de façon uniforme par les intervenants des projets

Un Cadre de gestion de projets comprend un processus cohérent d'obtention des approbations requises pendant tout le déroulement d'un projet. L'équipe d'audit s'attendait à ce que le Ministère ait adopté un processus de gestion de projets utilisé par les intervenants afin de prioriser, de choisir et d'approuver les projets par des décisions prises aux points de contrôle, ainsi que de prescrire les activités à réaliser à chaque étape pour mener le projet depuis l'idée initiale jusqu'à sa conclusion.

Conformément au plan d'investissement du Ministère et au cadre de référence du CGPI, tous les projets d'investissement qui sont d'une valeur supérieure à un million de dollars ou qui sont jugés délicats doivent suivre le processus de points de contrôle adopté par le Ministère. L'audit a révélé que, malgré l'adoption d'un processus normalisé par le Ministère, les points de contrôle ne sont pas toujours respectés par les intervenants des projets. L'équipe d'audit a choisi aléatoirement et étudié neuf projets. Pour cinq de ces projets, aucune date n'avait été fixée pour le prochain point de contrôle par la direction, et pour quatre d'entre eux, les points de contrôle n'étaient pas suivis comme prévu. Dans le cas de ces derniers, les constatations suivantes ont été faites :

- Le premier projet a été annulé après le deuxième point de contrôle, mais aucune preuve de cette annulation n'a été relevée.
- Le deuxième projet a été achevé sans avoir passé par les points de contrôle.
- Le troisième projet a été vérifié seulement aux deux premiers points de contrôle.

- Le quatrième projet a presque été achevé sans avoir passé par les points de contrôle, mais suit maintenant son cours conformément au processus établi.

Les intervenants ont invoqué plusieurs raisons pour expliquer le manque de constance dans le respect des points de contrôle, notamment leur ignorance du processus et l'insuffisance de l'orientation et des outils mis à la disposition des intervenants pendant le déroulement du projet. Dans son plan de rationalisation, le CGPI a déterminé qu'il faudra améliorer le processus de points de contrôle ainsi que les outils et les modèles à cet égard. L'équipe d'audit a cependant constaté que l'orientation fournie par la DGAPF relativement au processus de points de contrôle et la liste des projets approuvés dans le cadre de l'exercice annuel de planification des investissements ont été mis à la disposition de tous les intervenants sur le site intranet du Ministère, plus précisément sur la page du PGI. L'équipe d'audit a remarqué que les intervenants des projets n'adhéraient pas à la notion de points de contrôle et tentaient de travailler hors de ce processus.

Si les points de contrôle ne sont pas rigoureusement respectés, la haute direction n'est pas en mesure d'évaluer le rendement d'un projet en fonction des objectifs établis pour chaque point de contrôle. Bien que le CGPI soit responsable de la supervision de la gestion des projets au Ministère, il n'a pas le mandat officiel de faire appliquer le processus de points de contrôle. Cette lacune, combinée à la nécessité d'élaborer un Cadre de gestion de projets exhaustif, a créé un vide dans lequel les intervenants qui choisissent de ne pas suivre le processus de points de contrôle ne subissent aucune conséquence. Il est nécessaire d'attribuer aux personnes appropriées la responsabilité officielle de faire appliquer les points de contrôle afin que les intervenants des projets acquièrent la discipline et la rigueur nécessaires pour gérer les grands projets d'investissement de façon uniforme. Le Cadre de gestion de projets, s'il est bien défini et appliqué, obligera les intervenants à suivre le processus de points de contrôle du Ministère.

Recommandation

Lors de l'élaboration du Cadre de gestion de projets, l'APF, en consultation avec les membres du CGPI, devrait attribuer aux personnes appropriées la responsabilité de faire appliquer le processus de points de contrôle.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Le Cadre de gestion de projets et la directive à cet égard décriront les exigences relatives aux points de contrôle et attribueront la responsabilité aux promoteurs des projets, afin que ce processus obligatoire soit respecté. La mise en œuvre de ces mesures devrait être terminée en mars 2014.

2.3 *Les rapports sur l'avancement des projets doivent être améliorés*

Les rapports sur l'avancement des projets sont nécessaires pour vérifier si les résultats prévus sont en voie d'être atteints ainsi que pour déceler les problèmes et faire les modifications qui s'imposent. L'équipe d'audit s'attendait à ce que le Ministère ait intégré au Cadre de gestion de projets un processus de production de rapports permettant d'évaluer les résultats en fonction des activités prévues.

L'audit a permis de constater que l'équipe du PGI a établi un processus de production de rapports afin de vérifier l'état et l'avancement des grands projets au sein du Ministère. Le processus consiste à préparer deux rapports principaux, c'est-à-dire le Tableau de bord de la direction et le Rapport sur les projets du portefeuille d'EDSC. Le Tableau de bord de la direction comprend des renseignements sur l'avancement de chaque projet et est régulièrement mis à jour par les intervenants des projets. En se fondant sur le Tableau de bord de la direction, l'équipe du PGI produit chaque trimestre le Rapport sur les projets du portefeuille d'EDSC. Ce dernier présente des renseignements importants sur les projets et, à l'aide de divers indicateurs pour lesquels une cote vert, jaune ou rouge est attribuée, indique si les projets se déroulent bien, si des difficultés sont survenues ou encore si des problèmes graves ont été décelés relativement au budget, au calendrier, à la portée, aux risques ou aux enjeux. L'équipe du PGI rédige également un rapport trimestriel qui donne au CGPI et au CGM un aperçu de l'avancement des projets. Puisque l'équipe du PGI n'a pas officiellement pour mandat de vérifier l'exactitude et le caractère complet des renseignements sur les projets, elle prépare ses comptes rendus en se fondant sur les données fournies par les intervenants des projets.

L'équipe d'audit a examiné les rapports sur l'état des projets et a remarqué que l'information fournie par les intervenants n'était pas suffisante pour faire un suivi adéquat de l'avancement des projets. Par exemple :

- Certains projets dont la valeur dépassait un million de dollars n'ont pas été inclus dans le rapport sur l'état des projets.
- Il manquait certaines données de référence nécessaires pour évaluer l'avancement et en faire un compte rendu, par exemple la date où le projet a réellement débuté.
- Dans certains cas, l'état du projet n'a pas été mis à jour.
- Lorsque certaines difficultés étaient rapportées, peu de renseignements étaient fournis sur leur cause ou sur les mesures d'atténuation adoptées.

Selon notre analyse des rapports, l'échelle de cotation (cotes vert, jaune ou rouge) n'est pas interprétée de la même façon par tous les intervenants des projets. Par exemple :

- Pour certains projets, on a rapporté une modification de la portée, un retard par rapport au calendrier d'origine ou un dépassement de la date fixée pour un point de contrôle, mais une cote vert a malgré tout été attribuée. Aucune explication n'a été

fournie sur la modification de la portée ou le retard accumulé, et aucune information n'a été donnée quant aux répercussions sur d'autres projets.

- Certains projets ont reçu la cote jaune pour leur état général malgré l'attribution d'une cote rouge pour les risques. Aucune explication n'a été fournie quant aux risques en question ou à la stratégie d'atténuation adoptée.
- La date du prochain point de contrôle demeurait « à déterminer » dans le cas de certains projets. Aucun renseignement de suivi n'a été fourni sur la surveillance à effectuer à une date ultérieure.

L'exactitude des renseignements rapportés par les intervenants des projets doit être améliorée afin que le CGPI dispose d'information lui permettant de déterminer objectivement dans quelle mesure un projet est en voie d'atteindre les résultats souhaités. Le BGPE a aussi l'occasion de modifier les rapports afin qu'ils fournissent des données de référence sur les coûts, les calendriers et les ressources, ce qui donnerait au CGPI la capacité de surveiller les projets préoccupants, de repérer les éléments interdépendants entre les projets et de déterminer s'il est nécessaire de prendre d'autres mesures correctives.

Actuellement, le BGPE ne dispose pas des outils de surveillance qui lui permettraient de comparer les renseignements fournis par les intervenants ou d'en évaluer l'exactitude. Il n'a donc pas la capacité de relever les irrégularités et de les signaler au CGPI.

Recommandation

Lors de l'élaboration du Cadre de gestion de projets, l'APF devrait revoir le processus de production de rapports sur l'avancement des projets de façon à ce que des données de référence soient fournies, et élaborer un système de suivi permettant de signaler les projets préoccupants au CGPI.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La DGAPF examinera les rapports actuellement exigés et les outils afin de trouver des façons de les améliorer et de signaler les projets préoccupants au CGPI. La date d'achèvement prévue est juin 2014.

2.4 Le SIGP n'est pas utilisé de façon systématique par les intervenants des projets

On estime que l'utilisation d'un SIGP contribue à la réussite des projets. L'équipe d'audit s'attendait à ce que le Ministère instaure un SIGP qui serait utilisé par tous les intervenants des projets pour recueillir, conserver et diffuser des renseignements sur les projets afin de faciliter la prise de décisions et la surveillance de l'avancement des projets.

Le Ministère dispose d'un SIGP qui était auparavant utilisé uniquement pour la TI et les projets de ce domaine. Toutefois, en 2011-2012, le Ministère a commencé à étendre l'utilisation de ce système à tous les projets d'investissement. Le SIGP contient des renseignements essentiels au lancement, à la planification, à l'exécution et à la clôture d'un projet. L'équipe d'audit n'a pas évalué le SIGP, ayant été informée que le Ministère procède actuellement à l'installation de Microsoft (MS) Project Server 2010 (en remplacement de la version de 2003). Le Ministère travaille aussi au déploiement du Système de planification des ressources de l'entreprise (SAP), dont la mise en fonction est prévue pour 2014 et qui comprendra un module de projet permettant de gérer les renseignements financiers sur les projets. Le futur SIGP sera donc constitué de Microsoft Project Server 2010 et du module du système SAP.

L'équipe d'audit a constaté que les intervenants des projets travaillaient de façon relativement manuelle. Par exemple :

- Les intervenants conservent les documents de projet dans le répertoire régulier de leur direction générale, ce qui limite l'accès de ceux qui ont besoin de ces renseignements et contribue à la multiplication des versions.
- Ils utilisent des gabarits en format MS Word et Excel dans lesquels ils doivent entrer les renseignements et les données à de multiples reprises.
- Ils envoient les renseignements sur l'état des projets de façon manuelle à l'équipe du PGI, plutôt que de les inscrire directement dans le SIGP.

Certaines fonctions du SIGP ne sont pas utilisées par les intervenants des projets. Les outils automatisés du SIGP ne sont pas toujours employés, et les renseignements appropriés ne sont pas inscrits ou analysés de façon à faciliter la gestion des éléments interdépendants des projets. Par ailleurs, la capacité du SIGP n'a pas été mise à profit pour produire au moment opportun des rapports fiables qui permettraient au CGPI de surveiller l'avancement des projets. L'installation d'une nouvelle version du SIGP ne remédiera pas au manque d'uniformité dans l'utilisation du système par les intervenants. L'utilisation obligatoire du SIGP devra être intégrée au Cadre de gestion de projets pour que sa fonctionnalité et les ressources consacrées à sa mise en œuvre soient maximisées. En outre, l'élaboration d'une stratégie de gestion du changement contribuerait à cerner les lacunes, les possibles points de résistance et les façons de régler les problèmes avant qu'ils surviennent.

Un système d'information centralisé offre également aux intervenants des projets l'occasion d'échanger des connaissances, des expériences et des pratiques exemplaires sur la gestion de projets. Ces leçons apprises permettraient à toutes les équipes de projet de profiter de l'expérience des autres et d'appliquer ces connaissances à leur propre projet.

Recommandation

L'APF devrait rendre l'utilisation du SIGP obligatoire pour la gestion de projets au Ministère afin de faciliter l'échange de renseignements exacts et de connaissances dans toute l'organisation.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Le Cadre de gestion de projets et la directive à cet égard feront du SIGP un outil ministériel obligatoire dans l'exécution des projets, et attribueront aux promoteurs des projets la responsabilité de veiller à ce qu'il soit utilisé. La mise en œuvre de ces mesures devrait être terminée en mars 2014.

3.0 Conclusion

L'audit a permis de conclure que le Ministère n'a pas élaboré ou instauré de cadre organisationnel cohérent pour orienter la gestion de ses projets d'investissement. Bien que le Ministère ait adopté certaines composantes d'un Cadre de gestion de projets, les intervenants n'y adhèrent pas complètement et ne suivent pas toujours les processus établis. Il est nécessaire d'adopter une démarche exhaustive afin de mettre en place un cadre qui favorisera une exécution et une surveillance rigoureuses des projets.

4.0 Énoncé d'assurance

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'audit appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour confirmer l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport. Les constatations sont fondées sur les observations et les analyses des situations faites lors de l'audit. Les constatations ne s'appliquent qu'à l'évaluation du Cadre de gestion de projets du Ministère. Les éléments probants ont été recueillis 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*.

Annexe A: Évaluation des critères d'audit

Nous nous attendions à ce que le Cadre de gestion de projets du Ministère fonctionne efficacement afin de démontrer que :

1. Le Ministère a la capacité de gérer ses investissements grâce à :
 - un environnement de portefeuille de projets axé sur la collaboration;
 - des systèmes et processus efficaces;
 - la priorisation des projets;
 - une affectation des ressources visant à appuyer les principales priorités;
 - une gestion qui tient compte des liens d'interdépendance;
 - des gestionnaires de projet possédant les connaissances, les habiletés et l'expérience nécessaires;
 - des renseignements, à des outils et à une formation clairs et uniformes.

2. Les projets sont réalisés dans le respect des délais, du budget et de la portée prévus grâce aux mesures suivantes, prises en temps opportun et de manière appropriée :
 - la surveillance des projets à l'appui de la prise de décisions;
 - la gestion des problèmes, des risques et des demandes de changement dans le cadre d'un projet;
 - le suivi des projets et la production de rapports à ce sujet;
 - l'accès à des données en temps réel sur les coûts, les avantages et les calendriers.

3. Le Cadre de gestion de projets contribue à l'exécution des projets, car il permet :
 - de comprendre l'état actuel de la gestion d'un projet et d'élaborer un plan d'action pour corriger les lacunes;
 - de mettre en œuvre des stratégies pour corriger les lacunes observées;
 - de s'assurer que les leçons apprises améliorent la gouvernance et les mécanismes de supervision de la gestion de projets;
 - de communiquer clairement les pratiques exemplaires et les leçons apprises à tous les intervenants.

Annexe B: Glossaire

APF	Agent principal des finances
BGPDG	Bureau de gestion de projets des directions générales
BGPE	Bureau de gestion des projets d'entreprise
CE	Centre d'excellence
CEGP	Comité d'examen des grands projets
CGM	Comité de gestion ministériel
CGPI	Conseil des grands projets et investissements
CT	Conseil du Trésor
DGAPF	Direction générale de l'agent principal des finances
ECOGP	Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet
EDSC	Emploi et Développement social Canada
MS	Microsoft
PGI	Processus de gestion des investissements
SIGP	Système d'information sur la gestion de projets
TI	Technologie de l'information