



# Audit de la gestion de projets



N° de cat. : En4-407/2021F-PDF  
ISBN : 978-0-660-35873-4  
EC 21123

Sauf indication contraire, il est interdit de reproduire le contenu de cette publication, en totalité ou en partie, à des fins commerciales sans avoir obtenu au préalable la permission écrite de l'administrateur des droits d'auteur d'Environnement Canada. Si vous souhaitez obtenir du gouvernement du Canada les droits de reproduction du contenu à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement des droits d'auteur de la Couronne en communiquant avec :

Environnement et Changement climatique Canada  
Centre de renseignements à la population  
12<sup>e</sup> étage, Édifice Fontaine  
200, boul. Sacré-Cœur  
Gatineau (Québec) J8X 4C6  
Téléphone : 819-997-2800  
Ligne sans frais : 1-800-668-6767 (au Canada seulement)  
Courriel : [ec.enviroinfo.ec@canada.ca](mailto:ec.enviroinfo.ec@canada.ca)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Environnement et du Changement climatique, 2021

Also available in English

## Table des matières

Sommaire.....	i
1. Contexte.....	1
2. Objectif, portée et méthodologie.....	2
3. Constatations, recommandations et réponses de la direction.....	4
3.1 Conception du Cadre de gestion de projet d'ECCC.....	4
3.2 Identification et suivi des projets.....	7
3.3 Gouvernance.....	10
3.4 Gestion des risques.....	15
3.5 Conformité aux exigences de documentation du Cadre de gestion de projet d'ECCC.....	17
3.6 Communication, outils et formation.....	20
4. Conclusion.....	22
Annexe A : champs d'enquête et critères d'audit.....	23
Annexe B : cycle de vie de la gestion des projets d'ECCC.....	24
Annexe C : projets sélectionnés.....	26

### Liste des tableaux

Tableau 1 : comités ministériels chargés de la surveillance de la gestion de projet.....	12
Tableau 2 : résultats de l'examen de la conformité pour les projets internes sélectionnés.....	19

## Sommaire

Le présent audit interne vise à évaluer l'efficacité du Cadre de gestion de projet (CGP) et des contrôles appuyant l'exécution des projets, en conformité avec les instruments de politique pertinents du Conseil du Trésor (CT).

L'Audit de la gestion des projets a été approuvé par le sous-ministre sur la recommandation du Comité ministériel d'audit, dans le cadre du Plan d'audit bisannuel axé sur les risques de 2019 à 2021. L'audit couvrait la période allant de septembre 2018 jusqu'à la fin d'octobre 2019.

## Pourquoi est-ce important?

La gestion de projets est la pierre angulaire de l'optimisation des ressources et de la saine intendance dans le cadre de l'exécution d'un programme. Une gestion inadéquate des projets augmente le risque de retard dans l'exécution, de dépassement des coûts et d'échec des projets et programmes. Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) compte d'importantes nouvelles initiatives qui exigent une solide gestion de projets. Bien que la Direction générale des services ministériels et des finances ait pris des mesures pour améliorer les pratiques de gestion de projet d'ECCC, il se peut que toutes les directions générales n'aient pas mis en place la structure de gouvernance et les contrôles de gestion nécessaires pour appliquer correctement le CGP pour tous leurs projets planifiés et en cours.

De plus, la gestion de projets est considérée comme un domaine à haut risque dans l'ensemble du gouvernement. Dans son plan d'audit interne axé sur les risques de 2017 à 2021, le Bureau du contrôleur général a prévu un audit de la gestion de projets. La Division de l'Audit interne d'ECCC a récemment terminé un audit du renouvellement de l'infrastructure au Service météorologique du Canada, qui comprenait une recommandation sur la gestion de projet.

## Ce que nous avons constaté

Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que le CGP d'ECCC et les contrôles connexes ont été adéquatement conçus et mis en œuvre pour appuyer l'exécution efficace des projets et qu'ils étaient généralement conformes aux instruments de politique pertinents du CT. Certains domaines à améliorer ont été cernés sous les cinq thèmes suivants :

- conception du CGP d'ECCC;
- identification et suivi des projets;
- gouvernance;
- gestion des risques;
- conformité aux exigences de documentation du CGP d'ECCC.

## Conception du Cadre de gestion de projet d'ECCE

La conception du CGP d'ECCE est bien harmonisée avec les exigences de la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) du CT ainsi qu'avec les [Directives sur la gestion des projets et des programmes](#) du CT. L'audit a permis de cerner trois domaines qui pourraient bénéficier d'une plus grande clarté : la réalisation d'examen indépendants, les exigences pour les projets d'entreprise ou conjoints et les projets d'infrastructure et de biens immobiliers externalisés.

## Identification et suivi des projets

Un processus officiel de suivi des projets est en place, ce qui permet au Bureau de gestion de projets du Ministère (BGPM) de tenir à jour la liste des projets assujettis au CGP d'ECCE. Toutefois, l'audit a révélé qu'il y a une absence de compréhension commune à l'échelle du Ministère quant à ce qui constitue un projet.

## Gouvernance

La gouvernance et la surveillance des projets ont été établies pour fournir une structure et une orientation aux projets. Les rôles et les responsabilités en matière de gestion des projets ont été clairement définis, documentés et généralement bien compris. L'audit a permis de cerner certaines possibilités d'amélioration en ce qui a trait à l'efficacité opérationnelle des comités directeurs des projets et à la surveillance du portefeuille de projets d'ECCE. L'audit a également révélé des incohérences dans la façon dont les promoteurs de projet s'acquittent de leurs rôles et responsabilités et dans la compréhension du mandat du BGPM par les intervenants.

## Gestion des risques

Dans l'ensemble, des processus adéquats ont été développés et mis en œuvre pour permettre une gestion et une surveillance efficaces des risques tout au long du cycle de vie du projet. Toutefois, ces processus ne fonctionnent pas toujours comme prévu. En particulier, l'audit a révélé des incohérences au niveau de la documentation des risques liés au projet.

## Conformité aux exigences de documentation du Cadre de gestion de projet d'ECCE

Un examen de la documentation d'un échantillon de projets, internes et externalisés, a révélé que la majorité des projets gérés à l'interne sont généralement conformes aux exigences de documentation du CGP d'ECCE. Cependant, il y avait peu de documentation disponible pour l'examen des projets d'infrastructure et de biens immobiliers externalisés.

## Communication, sensibilisation et formation

Dans l'ensemble, des processus et des activités de communication, de formation et de sensibilisation efficaces ont été conçus et mis en œuvre pour promouvoir le CGP d'ECCE et les concepts de gestion de projet.

## Recommandations

En réponse à ces constatations, l'équipe d'audit a formulé quatre recommandations. La Direction générale des services ministériels et des finances (DGSMF) a accepté les recommandations et a mis au point un plan d'action de gestion en réponse à celles-ci.

### Recommandation 1

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait :

- 1.1 Mettre à jour le Cadre de gestion de projets d'ECCE afin de tenir compte des exigences de la politique du Conseil du Trésor et d'appuyer une approche intégrée de la gestion de projets en incluant les dispositions relatives aux examens indépendants des projets et des programmes et les exigences en matière de gouvernance pour les projets conjoints et d'entreprise;
- 1.2 Déterminer, en collaboration avec le groupe des Biens immobiliers d'ECCE, les principaux produits livrables, les dispositions de gouvernance et les modalités de surveillance pour les projets immobiliers externalisés d'ECCE conformément à l'ensemble de politiques du SCT pour les projets immobiliers et les exigences du Cadre de gestion de projets d'ECCE.

### Recommandation 2

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait établir et communiquer un ensemble commun de critères pour évaluer dès le départ (à l'étape de l'évaluation initiale) si une occasion d'affaires ou une initiative est un projet et est assujettie au Cadre de gestion de projet d'ECCE.

### Recommandation 3

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait :

- 3.1 Inclure le mandat, la portée et les rôles et les responsabilités du Bureau de gestion de projets du Ministère dans le Cadre de gestion de projet d'ECCE;
- 3.2 Rappeler aux cadres supérieurs leur rôle en tant que président du comité directeur du projet pour chacun des projets qu'ils parrainent;
- 3.3 Veiller à ce qu'un aperçu horizontal du portefeuille de projets d'ECCE soit présenté et fasse l'objet de discussions périodiques au niveau de la haute direction.

## Recommandation 4

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait améliorer les exigences obligatoires du Cadre de gestion de projet d'ECCC et le processus de contrôle en ce qui concerne l'utilisation de registres des risques ou d'autres outils de gestion des risques au moins aussi complets que les registres des risques, pour veiller à ce que les risques soient cernés, gérés, suivis, réévalués et surveillés adéquatement à l'échelle de chaque projet tout au long du cycle de vie de celui-ci.

## 1. Contexte

Au sein du gouvernement du Canada, la gestion de projet consiste à établir des responsabilités claires, à définir des objectifs et des résultats et à établir la portée, la planification, la surveillance et les contrôles en matière de rapport pour les activités d'un projet. La gestion des projets est normalement réservée à des activités ciblées, non répétitives et limitées dans le temps, assorties d'un certain degré de risque et dépassant l'étendue habituelle des activités des programmes (opérationnelles).

### Nouvelle politique pangouvernementale sur la gestion des projets

Jusqu'en avril 2019, la gestion de projets était régie par la [Politique sur la gestion des projets](#) (2009) du Conseil du Trésor (CT). Le 11 avril 2019, elle a été remplacée par la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) et la [Directive sur la gestion des projets et des programmes](#) du CT. Le nouvel ensemble de politiques a pour objectif de faire en sorte que le gouvernement du Canada prenne des décisions d'investissement éclairées et les mette en œuvre au moyen de projets et de marchés bien gérés, ce qui permettra une meilleure mise en œuvre des programmes et des services pour la population canadienne.

### Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets et l'Évaluation de la complexité et des risques des projets

Selon les instruments de politique du CT, le pouvoir d'approbation approprié pour chaque projet est établi par la relation entre l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECO GP) du Ministère et l'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) du projet. L'outil d'ECO GP permet d'évaluer si un ministère a mis en place des processus et des contrôles appropriés pour gérer efficacement les projets, obtenir les résultats escomptés et limiter les risques pour les intervenants. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) examine et confirme la cote ministérielle tous les trois ans. L'outil d'ECRP permet d'évaluer la complexité et les risques de chaque projet, afin de déterminer le niveau approprié d'approbation de projet et d'autorisation de dépenser.

Le 31 mars 2018, Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) a de nouveau réussi à obtenir une cote de « catégorie 2 » de l'ECO GP. Cette cote permet à ECCC d'approuver des projets individuels jusqu'à concurrence de 5 millions de dollars. ECCC est tenu d'effectuer une ECRP pour chaque projet dépassant le seuil de 5 millions de dollars. Les projets dont la cote de l'ECRP est supérieure à celle de la catégorie 2 de l'ECO GP du Ministère doivent faire l'objet d'une supervision du SCT.

### Gestion de projets à ECCC

Au cours des quatre dernières années, ECCC a structuré son approche de gestion de projets en investissant dans le développement de sa capacité en la matière. En août 2016, ECCC a mis sur pied un Bureau de gestion de projets du Ministère (BGPM) au sein de la Direction générale des services ministériels et des finances, sous la direction de la dirigeante principale de l'information.



Le BGPM supervise les projets et fournit des conseils et du soutien aux équipes de projet d'ECCC. Le BGPM a créé un tableau de bord pour le processus d'établissement de rapports. Il produit le Rapport sur l'état du portefeuille de projets qui est fourni tous les deux mois aux membres du Comité exécutif de gestion. Il est également chargé de renforcer la capacité de gestion de projet au sein d'ECCC en offrant des possibilités de formation et de réseautage.

En mai 2017, le BGPM a mis au point un Cadre de gestion de projet (CGP<sup>1</sup>) pour le Ministère, en consultation avec des experts en la matière de toutes les directions générales et en tirant parti du Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Project Management Body of Knowledge) du Project Management Institute, une norme de l'industrie. En octobre 2019, le Comité exécutif de gestion a approuvé le CGP révisé d'ECCC avec des processus, des modèles, des outils et des lignes directrices nouveaux et améliorés.

Le Comité consultatif sur la gestion de projet, mis sur pied en août 2018, est responsable de la surveillance des points de contrôle des projets et de l'amélioration des processus et des pratiques de gestion de projet énoncés dans le CGP d'ECCC. La surveillance des points de contrôle s'applique à la fois aux projets de GI/TI, de biens immobiliers et d'infrastructure. Le directeur du BGPM préside le Comité consultatif sur la gestion de projet, qui comprend les principaux intervenants des projets d'ECCC relatifs aux GI/TI et aux biens immobiliers, à l'approvisionnement aux finances, à la sécurité en matière des TI, aux ressources humaines, aux communications et au respect de la vie privée. Le Comité consultatif sur la gestion de projet présente les décisions relatives aux points de contrôle du projet à la dirigeante principale de l'information aux fins d'approbation.

Dans son plan d'investissement ministériel pour l'AF 2018 à 2019 à l'AF 2022 à 2023, ECCC prévoit un investissement de 35,92 millions de dollars dans neuf nouveaux projets et continuera de travailler sur 28 projets actifs, pour un investissement global estimé à 550,43 millions de dollars.

## 2. Objectif, portée et méthodologie

### Objectif

L'audit visait à évaluer l'efficacité du Cadre de gestion de projet et des contrôles pour appuyer l'exécution de projets, en conformité avec les instruments de politique pertinents du Conseil du Trésor.

### Portée

L'audit a porté sur les éléments suivants :

- l'efficacité de la structure de gouvernance et des pratiques de surveillance qui appuient des fonctions claires de responsabilisation, de surveillance et d'examen critique;

---

<sup>1</sup> Dans les pages qui suivent, le CGP d'ECCC est utilisé pour faire référence soit au CGP 1.0 soit au CGP 2.0, sauf lorsqu'il est pertinent de préciser la version.

- les processus opérationnels et les contrôles qui permettent de surveiller les projets par rapport aux jalons établis et aux résultats attendus et qui appuient des décisions éclairées en matière de gestion de projet;
- les outils et la formation qui appuient une application cohérente du CGP.

Les champs d'enquête et les critères de l'audit sont présentés à l'[annexe A](#). Ces critères ont été élaborés en fonction des résultats d'une évaluation des risques effectuée au cours de la phase de planification de l'audit.

L'audit couvrait la période allant de septembre 2018 à la fin octobre 2019. L'audit a porté sur 25 projets, qui ont été sélectionnés sur la base d'un échantillonnage discrétionnaire.

## Méthode

La méthode de l'audit comprenait ce qui suit :

- un examen des documents, des politiques, des normes, des lignes directrices et des procédures pertinents;
- des entrevues et des révisions structurées effectuées auprès des employés clés;
- une analyse et une mise à l'essai d'un échantillon de projets contenus dans la base de données du BGPM, pour assurer la conformité aux exigences en matière de documentation du CGP d'ECCE (voir l'[annexe B](#) pour plus de détails).

L'[annexe C](#) présente de plus amples détails sur la couverture de l'audit.

## Énoncé de conformité

À mon avis ou selon mon jugement professionnel, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies et des preuves rassemblées pour corroborer l'exactitude de la conclusion de la mission. Les constatations et la conclusion de la mission reposent sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de la mission et des critères établis qui ont été convenus avec la direction. La mission est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, telles que corroborées par les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Jocelyne Kharyati  
Dirigeante principale de l'audit et chef de l'évaluation

### 3. Constatations, recommandations et réponses de la direction

#### 3.1 Conception du Cadre de gestion de projet d'ECCE

**Constatations :** Le BGPM d'ECCE a établi un Cadre de gestion de projet (CGP) pour communiquer les attentes en matière de gestion de projet et appuyer une approche uniforme à l'échelle du Ministère.

Le CGP d'ECCE est adéquatement conçu, conformément aux instruments de politique du CT liés à la gestion de projets, et les exigences clés sont bien définies dans le CGP d'ECCE.

Trois secteurs pourraient bénéficier d'une plus grande clarté : la réalisation d'examen indépendants, les exigences en matière de gouvernance pour les projets conjoints et d'entreprise et les dispositions pour les projets de biens immobiliers et d'infrastructure externalisés d'ECCE.

#### Ce que nous avons examiné

L'audit a permis de comparer le CGP d'ECCE ainsi que les directives et les processus connexes à la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) du CT et à la [Directive sur la gestion des projets et des programmes](#) du CT, afin de déterminer si le CGP d'ECCE était conforme aux exigences des instruments de politique du CT. L'équipe d'audit a également mené des entrevues pour évaluer si le CGP d'ECCE tient compte de tous les secteurs d'activité d'ECCE et est bien compris au sein du Ministère.

#### Pourquoi est-ce important?

Un cadre de gestion de projet établit les processus de gestion de projet et fournit des directives pour une réalisation efficace des projets. Les instruments officiels de gestion de projet fournissent une orientation adéquate pour respecter les obligations du CT et appuyer l'exécution uniforme des projets dans l'ensemble du Ministère.

#### Ce que nous avons constaté

En 2017, comme l'exigeait la [Politique sur la gestion des projets](#) du CT, le BGPM a mis au point le CGP d'ECCE, ainsi que les directives, les procédures et les modèles connexes, pour assurer une approche systématique de la gestion des projets à l'échelle du Ministère et appuyer les équipes de projet tout au long du cycle de vie des projets.

En octobre 2019, le CGP d'ECCE a été examiné et mis à jour aux fins d'harmonisation avec la nouvelle [Directive sur la gestion des projets et des programmes](#) du CT. Les comités de surveillance (le Comité directeur de la gestion de l'information et le Comité des SMA des opérations ministérielles) ont approuvé le CGP d'ECCE, qui a ensuite été approuvé officiellement par le Comité exécutif de gestion.

Le CGP d'ECCC définit les projets et les programmes et décrit les six phases du cycle de vie des projets : amorce (évaluation initiale), lancement, planification, exécution, clôture et post mise en œuvre. Le CGP d'ECCC définit également les limites et les attentes en matière de pouvoir d'approbation en ce qui concerne les points de contrôle, la surveillance des projets et la production de rapports par les projets. De plus, le CGP d'ECCC fournit la liste des produits livrables liés à la gestion de projet requis pour chaque point de contrôle d'un projet, selon le niveau de complexité et de risque de celui-ci.

L'équipe d'audit a comparé le CGP d'ECCC aux exigences de la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) du CT et à la [Directive sur la gestion des projets et des programmes](#) du CT, afin de déterminer si le CGP d'ECCC était conforme aux exigences des instruments de politique du CT.

L'audit a permis de constater que le CGP d'ECCC a été adéquatement conçu conformément aux instruments de politique du CT et que le CGP énonce bien les principales exigences. Trois secteurs pourraient bénéficier d'une plus grande clarté : la réalisation d'examens indépendants, les exigences en matière de gouvernance pour les projets conjoints et d'entreprise et les dispositions pour les projets de biens immobiliers et d'infrastructure externalisés.

### **Examens indépendants et exigences en matière de gouvernance pour les projets conjoints et d'entreprise**

Conformément à la [Directive sur la gestion des projets et des programmes](#) du CT, le promoteur du projet est responsable de mener des examens indépendants conformément au plan de contrôle du projet. Dans le cas des projets menés conjointement avec d'autres ministères, le promoteur du projet est également responsable d'établir un cadre et des mécanismes de gouvernance communs et de veiller à ce que les points de contrôle du projet, l'approbation du projet, la gestion des avantages et le plan de transition du projet aux opérations reflètent une perspective conjointe ou d'entreprise grâce à une collaboration avec les ministères participants.

Le CGP d'ECCC ne comprend pas les dispositions ou les exigences établies dans le paragraphe précédent, et ce selon la complexité et le niveau de risque des projets et des programmes. Nonobstant l'exigence de conformité du CT, la réalisation d'examens indépendants par une tierce partie à des points prédéfinis pendant le cycle de vie d'un projet ou d'un programme est une pratique exemplaire, destinée à déceler les problèmes qui peuvent ne pas être évidents ou gérés efficacement au niveau du projet ou du programme ou qui ne sont pas suffisamment mis de l'avant par le projet et ses intervenants.

Un cadre et des mécanismes de gouvernance pour les projets ou les programmes d'ECCC auxquels participent de multiples intervenants internes et externes (par exemple, plusieurs ministères du gouvernement du Canada) sont nécessaires pour clarifier les responsabilités et faciliter le processus décisionnel tout au long du cycle de vie du projet.

## Dispositions pour les projets de biens immobiliers et d'infrastructure externalisés

La mise en œuvre du CGP d'ECCC appuie une approche uniforme pour la gestion de tous les projets et programmes du Ministère. Toutefois, le CGP ne précise pas clairement les exigences d'intégration avec les cadres de travail utilisés pour les projets immobiliers d'ECCC, comme le Système national de gestion de projet de Services publics et Approvisionnement Canada et l'approche fédérale à l'égard des sites contaminés.

Plus précisément, étant donné que la gestion de ces projets est principalement impartie à Services publics et Approvisionnement Canada en tant que fournisseur de services immobiliers, le CGP d'ECCC n'indique pas clairement lesquelles de ses exigences s'appliquent en termes de rôles et de responsabilités, de gouvernance, d'établissement de points de contrôle, de surveillance des projets et de produits livrables obligatoires pour les projets de biens immobiliers et d'infrastructure externalisés. Cela pourrait nuire à la capacité du Ministère d'assurer une surveillance suffisante et adéquate de l'ensemble de son portefeuille de projets.

### Recommandation 1

**Recommandation 1** : La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait :

- 1.1 Mettre à jour le Cadre de gestion de projets d'ECCC afin de tenir compte des exigences de la politique du Conseil du Trésor et d'appuyer une approche intégrée de la gestion de projets en incluant les dispositions relatives aux examens indépendants des projets et des programmes et les exigences en matière de gouvernance pour les projets conjoints et d'entreprise;
- 1.2 Déterminer, en collaboration avec le groupe des Biens immobiliers d'ECCC, les principaux produits livrables, les dispositions de gouvernance et les modalités de surveillance pour les projets immobiliers externalisés d'ECCC conformément à l'ensemble de politiques du SCT pour les projets immobiliers et les exigences du Cadre de gestion de projets d'ECCC.

### Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

- 1.1 a) Les examens indépendants sont identifiés dans le diagramme de la hiérarchie de rapports pour les projets, qui montre le flux d'escalade qu'a déterminé le BGPM, mais qui pourrait bénéficier d'être inclus dans le Cadre de gestion de projet d'ECCC.

Le Cadre de gestion de projet d'ECCC (récemment mis à jour en octobre 2019) sera révisé pour inclure des dispositions relatives aux examens indépendants des projets/programmes (une suite de projets connexes) afin de s'harmoniser avec le guide du SCT sur les examens indépendants publié en février 2020.

Le type des examens indépendants – un examen en atelier, un examen abrégé, un examen complet et un bilan – sera choisi sur la base des exigences et du calendrier du projet et sera incorporé dans le plan individuel de contrôle de point du projet qui évolue tout au long du cycle de vie de projet.

b) Les projets conjoints et d'entreprise représentent une portion relativement minime du portefeuille de projets d'ECCC. Les dispositions pour articuler les mécanismes de surveillance des projets conjoints et d'entreprise seront incorporées à la gouvernance existante comme un moyen plus efficace de soutenir la sensibilisation et la prise de décision pour ces types de projets.

1.2 Le Cadre de gestion de projet d'ECCC stipule actuellement que les projets immobiliers d'ECCC doivent adhérer au Système national de gestion de projets du PMF de Services Publics et Approvisionnement Canada. ECCC a un cadre de gestion des biens immobiliers, toutefois nous ne recommandons pas de le modifier car ce document n'a pas pour objectif de couvrir les activités de gestion de projet. Par ailleurs, nous recommandons de mettre à jour le cadre de gestion de projets d'ECCC en ajoutant une section distincte sur les projets immobiliers.

### 3.2 Identification et suivi des projets

**Constatations :** Le BGPM a défini et mis en œuvre un processus de suivi des projets, ce qui lui permet de tenir à jour la liste des projets assujettis au CGP d'ECCC. Il incombe aux gestionnaires de projet de mettre à jour les renseignements relatifs à leur projet tous les deux mois.

De plus, bien que le CGP d'ECCC utilise la définition de projet du SCT, l'audit a révélé qu'il n'y a pas de compréhension commune à l'échelle du Ministère de ce qui constitue un projet. Par conséquent, certaines initiatives entreprises au sein du Ministère n'ont peut-être pas été identifiées ou déclarées comme étant un projet et n'ont pas été gérées conformément au CGP d'ECCC. Étant donné que les gestionnaires de projet peuvent ne pas mettre à jour leurs renseignements en temps opportun et qu'il n'y a pas de compréhension commune de ce qui constitue un projet, au moment de l'audit, la liste des projets d'ECCC était inexacte et incomplète.

#### Ce que nous avons examiné

L'audit a examiné les processus en place pour déterminer les projets qui sont assujettis au CGP d'ECCC. Il s'agissait notamment de déterminer s'il y a une compréhension claire et commune de ce qu'est un projet dans l'ensemble du Ministère. L'audit a également examiné la liste des projets dans la base de données du BGPM et l'approche utilisée pour mettre à jour cette liste, qui est utilisée pour le suivi des projets.

#### Pourquoi est-ce important?

Un processus officiellement défini et cohérent d'identification et de suivi des projets aide à l'établissement des priorités et à l'intégration des projets au sein du Ministère, et assure que toutes les activités identifiées comme étant des projets sont réalisées conformément aux exigences ministérielles en matière de gestion de projet.

## Ce que nous avons constaté

### Liste des projets d'ECCE assujettis au CGP d'ECCE

Au moment de l'audit, le BGPM assurait le suivi des projets d'ECCE aux fins d'établissement de rapports et de surveillance en compilant de l'information à partir de divers documents et systèmes ministériels comme le Plan d'immobilisations, le Plan numérique, les présentations au CT, les mémoires au Cabinet et l'Outil de planification et de gestion des directions générales. La liste des projets assujettis au CGP d'ECCE est affichée sur le site ECollab du BGPM (un site Web interne pour les employés d'ECCE). Les gestionnaires de projet mettent à jour la liste à la demande du BGPM.

L'équipe du BGPM a informé l'équipe d'audit que, malgré leurs efforts, la liste était incomplète parce que certaines initiatives entreprises au sein du Ministère n'avaient peut-être pas été identifiées ou déclarées comme étant des projets. Les divers processus d'évaluation initiale à l'échelle du Ministère visant à déterminer les occasions d'affaires et les investissements qui constituent des projets peuvent également ajouter au défi de compiler une liste exacte de tous les projets d'ECCE.

De même, un examen de la liste en octobre 2019 a révélé qu'elle n'était pas exacte et que des informations manquaient pour certains projets. Par exemple, certains projets de la liste n'incluaient pas d'information sur le niveau du projet<sup>2</sup>, le budget et la date de début du projet, ou contenaient des renseignements inexacts sur les noms des promoteurs et gestionnaires de projet et la phase en cours du projet. D'autres ont fourni des renseignements erronés sur la question de savoir si les projets immobiliers sont gérés ou non par Services publics et Approvisionnement Canada.

Il est à noter que les gestionnaires de projet sont responsables de la mise à jour de l'information. Les entrevues menées auprès du BGPM et l'examen de la documentation ont permis de déterminer que le BGPM fait des efforts continus pour mettre à jour l'information en envoyant des lettres d'appel aux gestionnaires de projet à tous les deux mois pour demander des mises à jour de l'information sur leur projet.

### Définition de projet

Le CGP d'ECCE a adopté la définition suivante du SCT pour un projet :

- une activité temporaire réalisée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique;
- conçu pour produire des extrants déterminés et des résultats précis à l'appui de l'objectif d'un programme ministériel (portée);
- a un calendrier clair (une date de début et une date de fin définies);

---

<sup>2</sup> Le Cadre de gestion de projet d'ECCE utilise une classification de projets à trois niveaux, pour assurer une gouvernance et une surveillance plus rigoureuses des projets très complexes et à risque élevé.



- a un plan de ressources défini;
- a une estimation des coûts et un budget définis.

Les entrevues avec les promoteurs et les gestionnaires de projet ont révélé qu'il n'y avait pas de compréhension commune de ce qu'est un projet dans l'ensemble du Ministère. Certaines personnes interrogées ont appelé certaines de leurs activités courantes des « projets », tandis que d'autres n'étaient pas d'accord avec le fait que leurs initiatives soient désignées comme un projet.

Plus précisément, trois projets identifiés comme étant des projets par le BGPM au début de l'audit ont par la suite été catégorisés par le promoteur de projet comme étant des activités courantes. À la suite de discussions avec les équipes de projet et à la demande de la direction, le BGPM a retiré ces activités de la liste des projets d'ECCC. Par conséquent, elles n'étaient plus assujetties aux exigences de gestion de projet selon le CGP d'ECCC.

L'absence d'une approche normalisée pour déterminer toutes les initiatives et activités assujetties au CGP d'ECCC augmente le risque que toutes les initiatives et activités ministérielles qui auraient dû être gérées comme des projets ne soient pas gérées avec la rigueur et la surveillance appropriées pour assurer qu'elles sont exécutées à temps et dans les limites du budget et de la portée.

### Recommandation 2

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait établir et communiquer un ensemble commun de critères pour évaluer dès le départ (à l'étape de l'initiation) si une occasion d'affaires ou une initiative est un projet et est assujettie au Cadre de gestion de projet d'ECCC.

### Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La définition de projet sera maintenue telle quelle dans le cadre de gestion de projet d'ECCC car elle est harmonisée à la définition du SCT

Le cadre de gestion de projet s'applique à des activités spécifiques, non répétitives, qui ont une date de fin et un certain niveau de risque et vont au-delà de la portée des activités opérationnelles courantes.

Le Bureau de gestion de projets du ministère va collaborer avec les parties prenantes impliquées dans l'étape d'amorce pour établir un ensemble de critères qui aideront à déterminer si une occasion d'affaires ou une initiative est un projet.

L'ensemble de critères offrira de la clarté sur ce qui doit être considéré comme : 1-projet; 2-portefeuille/programme; 3-activité opérationnelle; 4-activité de maintenance; 5-autre.



### 3.3 Gouvernance

**Constatations** : La gouvernance et la surveillance des projets ont été établies pour fournir une structure et une orientation aux projets. Les rôles et les responsabilités en matière de gestion de projet ont été clairement définis, documentés et généralement bien compris. Certaines possibilités d'amélioration ont été cernées en ce qui a trait à l'efficacité opérationnelle des comités directeurs de projet et la surveillance du portefeuille de projets d'ECCC. L'audit a également révélé des incohérences dans la façon dont les promoteurs de projet s'acquittent de leurs rôles et responsabilités et dans la compréhension du mandat du BGPM par les intervenants.

#### Ce que nous avons examiné

L'audit a examiné les structures de gouvernance en place pour assurer l'orientation stratégique et la surveillance de la gestion de projet au niveau de chaque projet et pour l'ensemble du portefeuille de projets d'ECCC. Pour certains projets, l'équipe d'audit a examiné le fonctionnement des comités directeurs de projet au moyen de l'ordre du jour et des documents des réunions. L'équipe d'audit a aussi examiné le mandat des organismes de surveillance et les ordres du jour, les procès-verbaux et les comptes rendus de décisions des réunions pour la période allant de septembre 2018 à octobre 2019, pour déterminer si les comités ministériels avaient des rôles et des responsabilités clairement définis et documentés en matière de gestion de projet et s'ils exerçaient une surveillance efficace.

Plus précisément, l'audit a permis de déterminer si les rôles et les responsabilités en matière de gestion de projet sont clairement définis, documentés, communiqués et compris. Le processus comprenait un examen des rôles et des responsabilités des gestionnaires de projet et des promoteurs de projet, comme ils sont décrits dans le CGP d'ECCC, ainsi que du mandat du BGPM. L'équipe d'audit a rencontré 10 promoteurs de projet, soit un sous-ministre adjoint, sept directeurs généraux, deux directeurs, ainsi que dix gestionnaires de projet. Les entrevues ont été conçues pour évaluer s'ils étaient au courant de leurs rôles et responsabilités comme ils sont énoncés dans le CGP d'ECCC, ainsi que de la façon dont ils s'en sont acquittés. L'audit a également permis d'évaluer dans quelle mesure les membres de l'équipe de projet et les intervenants s'étaient acquittés de leurs rôles et responsabilités et s'ils comprenaient le mandat du BGPM.

#### Pourquoi est-ce important?

Une bonne gouvernance et une surveillance des projets, ainsi que des rôles et responsabilités clairs, permettent la collaboration des intervenants, créent des occasions de prendre des mesures correctives proactives et veillent à ce que les projets répondent aux attentes en matière de rendement.

## Ce que nous avons constaté

### Gouvernance des projets

L'audit a permis de constater que le CGP d'ECCC offrait une gouvernance adéquate en ce qui concerne chaque projet en établissant des exigences de gouvernance particulières pour chaque projet, par niveau de projet. À ce titre, un comité directeur de projet doit être formé, présidé par le promoteur du projet, aux niveaux suivants : niveau 1 – directeur; niveau 2 – directeur général; niveau 3 – directeur général, sous-ministre adjoint, Comité exécutif de gestion ou SCT. Un comité directeur de projet n'est pas nécessaire pour les projets de niveau 0.

Conformément au CGP d'ECCC, un comité directeur de projet était requis pour 17 des 30 projets sélectionnés pour l'audit. Un examen des 17 projets a permis de cerner 13 projets qui respectent cette exigence. L'audit a permis de constater que ces 13 projets avaient leur propre comité directeur ou étaient gérés par les comités de surveillance existants au sein de la direction générale. Rien n'indiquait qu'il y avait un comité directeur pour les quatre autres projets.

Un examen des ordres du jour et des documents des réunions des 13 comités directeurs du projet a montré que leur fonctionnement était surtout ponctuel ou informel. Les réunions de 11 des 13 comités directeurs du projet n'avaient pas été documentées au moyen de procès-verbaux ou de comptes rendus des décisions. Les procès-verbaux et les comptes rendus des décisions disponibles pour deux comités directeurs du projet décrivaient les discussions, les décisions et les suivis sur le budget, les calendriers et les produits livrables.

### Surveillance de projets individuels

Le Ministère a mis sur pied le Comité consultatif sur la gestion de projet en 2018 afin d'assurer une surveillance indépendante des projets et de fournir une fonction d'examen critique à chacun des points de contrôle du projet. Le résultat souhaité de chaque présentation au Comité consultatif sur la gestion de projet est une recommandation pour l'aval de la dirigeante principale de l'information.

Un examen des comptes rendus des décisions du Comité consultatif sur la gestion de projet pendant la période visée a révélé que celui-ci fonctionne de façon cohérente depuis sa mise en œuvre, conformément aux rôles et responsabilités énoncés dans son mandat. L'équipe d'audit a constaté que le Comité consultatif sur la gestion de projet assurait une surveillance au moyen de diverses présentations de points de contrôle des projets en cours, chaque mois depuis sa création.

Quatre comités ministériels ont également assuré, à différents titres, la surveillance du Cadre de gestion de projet et de projets individuels.

Le tableau 1 décrit les rôles et les responsabilités en matière de gestion de projet pour chacun des quatre comités de surveillance. Le mandat de chaque comité définissait leurs rôles et responsabilités en matière de gestion de projet, à l'exception du Comité exécutif de gestion.

**Tableau 1 : comités ministériels chargés de la surveillance de la gestion de projet**

Entité	Rôles et responsabilités, selon le mandat du comité
Comité exécutif de gestion	Rôle général de gestion et de surveillance et rôles et responsabilités liés à la gestion de projet ne sont pas officiellement définis.
Comité des SMA des opérations ministérielles	Fournit une orientation stratégique sur le Plan numérique et le Plan des immobilisations.
Comité directeur de la gestion de l'information	Fournit une orientation, des lignes directrices et une rétroaction pour les projets de GI/TI, à l'appui des projets de GI.
Conseil de gestion du changement d'architecture	Effectue des examens de l'architecture des projets de GI/TI, conformément au Cadre de gestion de projet d'ECCC.

### Surveillance de l'ensemble du portefeuille de projets d'ECCC

L'examen des procès-verbaux des réunions et des comptes rendus des décisions des quatre comités ministériels énumérés au tableau 1 pour la période visée a révélé des discussions sur les projets de GI/TI et la liste des projets prioritaires de GI/TI. Au moment de l'audit, rien n'indiquait que les comités de surveillance ministériels avaient discuté de projets immobiliers.

L'audit a permis de constater que le BGPM envoie le Rapport sur l'état du portefeuille de projets d'ECCC à tous ces comités, tous les deux mois. Le document décrit l'état d'avancement des 30 principaux projets. L'audit n'a trouvé aucune preuve, au cours de la période visée par l'examen, que le Comité exécutif de gestion a discuté de ce document ou a assuré une surveillance stratégique de l'ensemble du portefeuille de projets.

### Rôles et responsabilités

L'audit a également examiné les rôles et responsabilités des intervenants suivants qui participent à la gestion de projet :

- les promoteurs de projet;
- les gestionnaires de projet;
- le Bureau de gestion de projets du Ministère.

**Les promoteurs de projet.** L'audit a permis de constater que la plupart des promoteurs de projet interrogés connaissaient leurs rôles, leurs responsabilités et leurs obligations dans le contexte général de la gestion de projet. Ils estimaient qu'il leur incombait de veiller à ce que les projets soient réalisés à temps et dans le respect du budget et de la portée.

Toutefois, ce ne sont pas tous les promoteurs de projet qui jouent leur rôle de président du comité directeur du projet, comme l'exige le CGP d'ECCC. Un examen de certains documents des comités directeurs de projet a révélé que seulement trois des 13 réunions de comité

directeur du projet étaient présidées par les promoteurs du projet. De plus, comme il a été mentionné précédemment, quatre projets de l'échantillon d'audit n'avaient pas de comité directeur, comme l'exige le CGP d'ECCC.

**Les gestionnaires de projet.** À partir d'entrevues et d'un examen de la documentation, l'audit a révélé que les gestionnaires de projet affectés à des projets internes dirigés par ECCC étaient généralement bien au courant du CGP d'ECCC, interagissaient avec le BGPM et le Comité de surveillance de la gestion de projet et appliquaient les exigences de contrôle et de surveillance du projet, le cas échéant.

Pour les projets immobiliers externalisés à Services publics et Approvisionnement Canada, les gestionnaires de projet jouaient davantage un rôle de liaison et de coordination et avaient des rôles et des responsabilités limités en matière de gestion, de surveillance et de mise à jour de la documentation du projet pendant toutes les phases de son cycle de vie. Cela concorde avec le manque de clarté du CGP d'ECCC en ce qui concerne les rôles et les responsabilités liés aux projets immobiliers externalisés. Une recommandation visant à clarifier les rôles et les responsabilités pour les projets immobiliers dans le CGP d'ECCC est présentée à la [section 3.1](#).

**Le Bureau de gestion de projets du Ministère.** En 2016, ECCC a créé le BGPM à titre de centre d'expertise pour appuyer le Ministère en ce qui concerne les principales fonctions suivantes de gestion de projet, notamment la surveillance de projets, les capacités de production de rapports et le renforcement des capacités. Le BGPM est également chargé de développer et de mettre à jour le CGP, ainsi que de fournir des conseils et des outils pour sa mise en œuvre efficace. Tout en servant également comme un centre de ressources, le BGPM offre de la formation en gestion de projet et des occasions de réseautage aux praticiens de la gestion de projet à ECCC.

L'audit a permis de constater que le mandat, les rôles et les responsabilités du BGPM ont été définis et diffusés par divers moyens de communication, y compris son site ECollab et ses bulletins d'information. Toutefois, ils ne sont ni définis ni inclus dans le CGP d'ECCC.

Les entrevues menées auprès de divers intervenants de projets ont révélé que la compréhension du mandat et du rôle du BGPM variait au sein du Ministère. Certains intervenants de projets considéraient le BGPM comme un centre d'expertise fournissant une fonction d'examen critique. D'autres ont remis en question la raison d'être du BGPM, le percevant comme une forme de surveillance inutile ou comme créant un fardeau administratif supplémentaire.

En l'absence de mécanismes efficaces de gouvernance et de surveillance des projets, il y a un risque accru que les défis, les approbations et la prise de décisions ne soient pas exercés aux niveaux appropriés, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les attentes en matière du rendement des projets.

**Recommandation 3**

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait :

- 3.1 Inclure le mandat, la portée et les rôles et les responsabilités du Bureau de gestion de projets du Ministère dans le Cadre de gestion de projet d'ECCC;
- 3.2 Rappeler aux cadres supérieurs leur rôle en tant que président du comité directeur du projet pour chacun des projets qu'ils parrainent;
- 3.3 Veiller à ce qu'un aperçu horizontal du portefeuille de projets d'ECCC soit présenté et fasse l'objet de discussions périodiques au niveau de la haute direction.

**Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

- 3.1 Le mandat du BGPM et ses rôles et responsabilités se trouvent sur le site intranet du BGPM, dans les nouvelles et les supports de formation en gestion de projet. Ces informations seront incorporées au cadre de gestion de projet d'ECCC. La SMA, DGSMF, s'assurera que cette information est communiquée à travers le ministère.
- 3.2 a) À la suite de la collecte de documents pendant l'audit, plus de 40 membres de la direction ont assisté à des séances de formation visant à accroître la sensibilisation aux obligations des parrains de projet.  

Des communications améliorées sur les rôles et responsabilités des parrains de projet assureront que les présidents désignés des comités directeurs de projets demeurent engagés avec les parties prenantes. Ainsi, une liste de vérification des pratiques de gouvernance de chaque projet sera partagée à différentes étapes pendant l'exécution du projet avec pour objectif d'assurer un parrainage de projet actif qui peut offrir des éclairages utiles sur les premiers signes de difficultés des projets.

b) Outre les ressources internes de promotion de sensibilisation aux responsabilités des parrains de projet, les cadres supérieurs d'ECCC seront informés du prochain cursus de formation des parrains de projet offert par l'École de la fonction publique du Canada.
- 3.3 La priorisation des projets à ECCC s'effectue déjà selon une approche de portefeuille où les équipes de projet bénéficient d'orientation stratégique de la haute gestion. Les documents de l'aperçu horizontal du portefeuille de projet d'ECCC sont disponibles pour la prise de décision. La SMA de la DGSMF s'assurera que les présentations de surveillance du portefeuille de projet, l'analyse et les documents afférents seront déposés et discutés périodiquement aux comités de la haute gestion.

## 3.4 Gestion des risques

**Constatations :** Les processus de gestion des risques ont été développés et mis en œuvre pour appuyer les équipes de projet dans la gestion et la surveillance des risques tout au long du cycle de vie du projet. Des outils et des modèles ont également été mis à disposition sur le site Web interne du BGPM (site ECollab).

Le BGPM a créé un registre ministériel des risques liés aux projets afin de saisir et de surveiller les risques liés aux projets pour tous les projets en cours, y compris les interdépendances des projets. Les principaux risques liés aux projets de haute visibilité et plus complexes ont été signalés périodiquement à la haute direction.

Toutefois, ces processus ne fonctionnent pas toujours comme prévu. En particulier, l'audit a révélé des incohérences concernant la documentation des risques liés aux projets.

### Ce que nous avons examiné

L'audit visait à déterminer si les risques susceptibles de nuire à la bonne exécution des projets sont cernés, documentés, évalués, atténués, surveillés et signalés tout au long du cycle de vie du projet. L'équipe d'audit a examiné les processus et les outils de gestion des risques décrits dans le CGP d'ECCC et les orientations connexes. L'équipe a également interrogé les membres des équipes de projet et examiné les registres des risques et des enjeux, afin de s'assurer que les risques et les enjeux sont gérés conformément au CGP d'ECCC et signalés à la haute direction.

### Pourquoi est-ce important?

La gestion des risques est essentielle aux pratiques de gestion de projet. Elle prédit les incertitudes des projets et réduit au minimum l'occurrence ou l'impact de ces incertitudes. La gestion efficace des risques liés aux projets, l'un des principaux domaines de connaissances en gestion de projet, permet l'atteinte des objectifs du projet et l'utilisation plus efficace des ressources.

### Ce que nous avons constaté

#### Processus

Au moment de l'audit, le BGPM avait mis au point un processus de gestion des risques et des enjeux qui s'applique tout au long du cycle de vie du projet, de la phase de lancement à la phase de clôture. Le processus comprend la tenue de registres complets des risques et la déclaration obligatoire des risques des projets au moyen de tableaux de bord des projets et de rapports d'étape. Une évaluation initiale des risques doit être documentée dans la charte de projet et le plan de gestion du projet. À partir de la phase d'exécution, les gestionnaires de projet pour les projets de niveau 2 et de niveau 3 doivent surveiller les risques du projet et remplir un registre des risques et un registre des enjeux.

L'audit a aussi constaté qu'on avait mis au point divers outils et modèles pour appuyer les activités de gestion des risques du projet, disponibles sur le site ECollab du BGPM, comme le registre des risques, le registre des enjeux et la détermination des risques et la documentation requise à chaque point de contrôle.

## Pratiques

L'audit a révélé des incohérences concernant la documentation des risques liés au projet. Plus précisément, l'audit a examiné la documentation sur la gestion des risques pour les projets inclus dans la portée qui en étaient à l'étape de l'exécution ou à une étape ultérieure. Au moment de l'audit, des 30 projets de l'échantillon, 11 projets internes et 8 projets immobiliers externalisés répondaient à ce critère. L'audit a permis de constater que trois des 11 projets internes de l'échantillon et les 8 projets immobiliers externalisés de l'échantillon qui étaient à l'étape de l'exécution ou à une étape ultérieure n'avaient pas de registre complet des risques. Ils faisaient plutôt le suivi des risques au moyen de tableaux de bord de projet ou de rapports d'étape de projet. Les principaux risques du projet présentés dans les tableaux de bord étaient limités à la portée, aux coûts et aux échéanciers et, dans une certaine mesure, aux ressources humaines.

Les tableaux de bord des projets et les rapports d'étape ont pour but de faire rapport à la haute direction sur les trois principaux risques. Par conséquent, ils n'appuient pas l'exercice rigoureux de gestion des risques du projet et des mesures d'atténuation connexes comme le font les registres des risques. Ils devraient plutôt servir à compléter les registres des risques. Par conséquent, il n'était pas clair si tous les risques du projet avaient été cernés, évalués, atténués et acheminés au niveau supérieur de façon appropriée pour les projets de l'échantillon.

## Surveillance et suivi des risques

L'audit a permis de constater que le BGPM a créé, tenu à jour et surveillé un registre ministériel des risques liés aux projets afin d'atténuer les risques communs aux projets d'ECCC, comme le risque lié au manque de détermination des interdépendances du projet ou le risque de ne pas être en mesure d'exécuter le projet en temps opportun en raison d'un calendrier trop serré. L'équipe d'audit a été informée que le BGPM est responsable d'assurer un suivi quant à la stratégie de gestion des risques mise au point par chaque responsable du risque. Un examen des comptes rendus des décisions du Comité consultatif sur la gestion de projet a révélé que le premier registre ministériel des risques liés aux projets a fait l'objet de discussions en octobre 2019.

Les projets des niveaux 2 et 3 sont très visibles et plus complexes. L'audit a permis de constater que les risques et les problèmes pour tous les projets de niveaux 2 et 3 d'ECCC ont été signalés au Comité exécutif de gestion dans le Rapport sur l'état du portefeuille de projets d'ECCC. Comme il est mentionné à la [section 3.3](#), ce document est communiqué au Comité exécutif de gestion tous les deux mois. Toutefois, l'équipe d'audit n'a pas été en mesure de déterminer si l'information contenue dans le document a fait l'objet de discussions au comité ou si la haute direction a fourni une orientation stratégique sur la façon d'atténuer ces risques.



Le manque de cohérence dans la gestion des risques des projets peut nuire à la stratégie ministérielle de gestion des risques et réduire la capacité de gestion de projets du Ministère.

#### Recommandation 4

La sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances, devrait améliorer les exigences obligatoires du Cadre de gestion de projet d'ECCE et le processus de contrôle en ce qui concerne l'utilisation des registres des risques ou d'autres outils de gestion des risques au moins aussi complets que les registres de risques, pour veiller à ce que les risques soient cernés, gérés, suivis, réévalués et surveillés adéquatement à l'échelle de chaque projet tout au long du cycle de vie de celui-ci.

#### Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Il faut noter que l'information sur les risques des projets est déjà consignée dans un rapport et fait l'objet de suivi dans les rapports de projets, les tableaux de bord des projets et les registres de risques des projets. Nous reconnaissons qu'il y a des opportunités pour l'utilisation cohérente de registres détaillés de risques.

Le Cadre de gestion de projet d'ECCE sera mis à jour afin de mettre l'accent sur l'importance de la gestion des risques, de l'étape d'initiation à l'étape de clôture. La mise à jour spécifiera que le dépôt des registres de risques des projets est requis dans le cadre du processus des points de contrôle.

Le BGPM reconnaît l'importance de la gestion des risques des projets comme élément d'une gestion de projet rigoureuse et fournira aux dirigeants des directions générales un rapport de conformité sur les registres de risques de leurs projets disponibles.

### 3.5 Conformité aux exigences de documentation du Cadre de gestion de projet d'ECCE

**Constatations :** Un examen de la documentation d'un échantillon de projets d'ECCE, internes et externalisés, a révélé que le Ministère a réalisé des progrès au fil du temps dans la documentation des projets, comme l'indique le CGP d'ECCE. Les projets internes qui ont débuté après l'entrée en vigueur du CGP d'ECCE étaient généralement plus conformes que les projets internes en cours pour chaque phase du CGP terminée dans la période visée par l'audit.

Cependant, il y avait peu de documentation disponible pour l'examen des projets d'infrastructure et de biens immobiliers externalisés.

#### Ce que nous avons examiné

Dans le cadre de l'audit, l'équipe a sélectionné 30 projets sur 108 projets actifs en date d'octobre 2019, selon un échantillonnage discrétionnaire, afin d'examiner si les produits livrables avaient été achevés comme indiqué dans le CGP d'ECCE. À la suite d'un examen



initial, l'échantillon d'audit a été réduit à 25 projets (16 projets internes et neuf projets immobiliers externalisés).

L'audit a permis d'examiner tous les documents de projet disponibles et de les évaluer par rapport à la version du CGP d'ECCC en vigueur une fois la phase du CGP achevée. Aucune évaluation n'a été effectuée sur les phases qui ont été terminées avant la mise en œuvre du processus d'établissement de points de contrôle. Par conséquent, le nombre total d'évaluations par phase est inférieur au nombre total de projets évalués.

Les résultats de l'examen de la conformité établissent une distinction entre les neuf projets immobiliers externalisés et gérés par Services publics et Approvisionnement Canada et les 16 projets gérés à l'interne au sein d'ECCC.

### **Pourquoi est-ce important?**

Si les produits livrables obligatoires d'un projet pour chaque point de contrôle ne sont pas achevés comme l'indique le CGP d'ECCC, il est difficile de savoir si le projet est prêt ou non à passer au point de contrôle suivant. Le Comité consultatif sur la gestion de projet et le BGPM peuvent également être limités dans l'exercice efficace de leurs rôles respectifs de surveillance et d'examen critique.

### **Ce que nous avons constaté**

#### **Résultats de l'examen de la conformité pour les 16 projets internes sélectionnés**

Après avoir examiné la documentation obligatoire pour chacun des projets internes sélectionnés, l'équipe d'audit a constaté que le Ministère avait réalisé des progrès au fil du temps. La documentation pour les projets internes qui avaient commencé après l'entrée en vigueur du CGP d'ECCC était généralement plus exhaustive que celle des projets internes déjà en cours. Sur les 16 projets internes échantillonnés, 12 étaient entièrement conformes au CGP d'ECCC en ce qui concerne la documentation obligatoire requise pour chaque phase du projet terminée, y compris :

- le lancement et la planification du projet par la mise au point et l'approbation officielle de chartes de projet et de plans de gestion de projet;
- l'exécution et le suivi des projets au moyen de tableaux de bord des projets;
- la documentation des changements dans les registres des changements;
- les documents d'examen de la clôture des projets dans les rapports de clôture;
- les leçons apprises saisies sur le site ECollab du BGPM.

Les quatre autres projets avaient au moins un élément manquant. Le Tableau 2 présente un sommaire des résultats.

**Tableau 2 : résultats de l'examen de la conformité pour les projets internes sélectionnés**

Étape du projet	Nombre de projets évalués	Nombre de projets conformes	Remarques
<b>Amorce</b>	8	8	Tous les dossiers de projets examinés contenaient un document d'évaluation initiale approuvé par les autorités compétentes et un plan de réalisation des avantages.
<b>Lancement</b>	11	10	Un dossier de projet examiné ne comprenait pas de charte de projet.
<b>Planification</b>	10	8	Deux dossiers de projet examinés ne comprenaient pas de plan de gestion de projet.
<b>Exécution</b>	5	2	Trois dossiers de projet ne contenaient pas de preuves de l'existence de registres des risques et des enjeux.
<b>Clôture</b>	4	3	Un dossier de projet ne comprenait pas toute la documentation obligatoire, sauf une ébauche de rapport de clôture.

**Résultats de l'examen de la conformité pour les neuf projets immobiliers d'ECCC externalisés et gérés par SPAC**

Un examen des neuf projets de l'échantillon de biens immobiliers qui sont externalisés et gérés par Services publics et Approvisionnement Canada a révélé une grande variation en ce qui a trait à la documentation requise par le CGP d'ECCC pour appuyer les décisions de points de contrôle. Trois projets ne contenaient pas de documents de projet et six projets comprenaient certaines preuves de conformité aux exigences en matière de documentation du CGP d'ECCC. Selon les entrevues menées auprès des intervenants de projets, certains parmi eux n'avaient pas jugé que les produits livrables étaient obligatoires parce qu'ils respectaient le Système national de gestion de projet de Services publics et Approvisionnement Canada.

Ces résultats s'accordent avec le manque de clarté du CGP d'ECCC quant aux artéfacts de projet requis pour que les projets externalisés des biens immobiliers et d'infrastructure d'ECCC puissent faire l'objet d'une surveillance suffisante et adéquate et permettre une prise de décisions efficace. Une recommandation visant à clarifier les exigences en matière de documentation pour les projets immobiliers externalisés dans le CGP d'ECCC est présentée à la [section 3.1](#).

## 3.6 Communication, outils et formation

**Constatations :** Le BGPM a adéquatement conçu et mis en œuvre une série d'outils de communication et de sensibilisation pour promouvoir le déploiement et l'utilisation du CGP d'ECCC. En plus de fournir aux directions générales une expertise en gestion de projet et les conseils de ressources expérimentées, le BGPM a également mis au point un ensemble de documents de formation.

### Ce que nous avons examiné

L'audit visait à déterminer si les employés d'ECCC sont au courant du CGP d'ECCC et s'ils reçoivent la formation et les outils de soutien liés à la gestion de projet nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités et obtenir les résultats escomptés. L'équipe d'audit a examiné le plan de communication du CGP 2.0 d'ECCC, les divers outils de communication liés à la gestion de projet et le matériel de formation du BGPM pour évaluer comment ils appuient les employés participant à la gestion de projet et les aident à comprendre leurs rôles et responsabilités et à s'en acquitter.

### Pourquoi est-ce important?

Une communication, une sensibilisation et une formation efficaces contribuent à une meilleure compréhension d'une nouvelle approche et facilitent le processus de gestion du changement.

### Ce que nous avons constaté

#### Communication

Le BGPM a établi la Communauté de pratique en gestion de projets d'ECCC pour développer, améliorer et maintenir l'expertise en gestion de projet dans l'ensemble de l'organisation. Cette initiative comportait deux volets : la formation et la sensibilisation.

Les activités de sensibilisation comprenaient l'établissement d'un réseau de gestion de projet pour discuter des pratiques exemplaires et des enjeux et offrir un soutien par les pairs. Au moment de l'audit, la Communauté de pratique en gestion de projets comptait environ 400 membres, dont des gestionnaires et des promoteurs de projet. Les membres ont reçu des courriels périodiques concernant des mises à jour de nouveaux outils, des processus et des procédures liés à la gestion de projet.

Le BGPM a utilisé divers mécanismes de communication, y compris des publications et des articles sur l'intranet d'ECCC, un site ECollab (un site Web interne d'ECCC), les bulletins du BGPM, des articles dans Nouvelles d'ECCC et des présentations sur le CGP d'ECCC à des comités de la haute direction comme le Comité directeur de la gestion de l'information, le Comité des SMA des opérations ministérielles et le Comité exécutif de gestion.

L'audit a également permis de constater que, suite à la publication du nouvel ensemble de politiques du CT relatives à la gestion de projets et la mise à jour du CGP d'ECCC à la

version 2.0, le BGPM a développé et mis en œuvre un plan de communication officiel pour sensibiliser et informer les employés d'ECCE, y compris des membres de la communauté de pratique en gestion de projet et de la haute direction.

## Outils

Un examen du site ECollab du BGPM a révélé que le site était bien organisé et contenait des renseignements pertinents sur la gestion de projet. Deux sections ont été consacrées aux outils de gestion de projet.

La première section comprenait des liens vers le CGP d'ECCE, l'ensemble de politiques du SCT, le Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Project Management Body of Knowledge) et le rapport pertinent sur les leçons apprises liées à la gestion de projet. Cette section décrit également les étapes du projet et les processus de production de rapports.

Une autre section fournissait aux équipes de projet de nombreux gabarits de gestion de projet pour chacune des six phases du cycle de vie des projets d'ECCE. Les gabarits tiennent compte de la taille du projet et peuvent être personnalisés.

Des entrevues et un examen de la documentation ont révélé que le BGPM fournissait aux directions générales une expertise en gestion de projet et les conseils de ressources expérimentées. Par exemple, le BGPM a embauché des experts-conseils pour l'aider à réaliser des projets de GI/TI de premier plan.

## Formation

Le deuxième volet de l'initiative de la Communauté de pratique en gestion de projets d'ECCE consiste à offrir un programme de formation aux gestionnaires de projet. L'audit a permis de constater que le BGPM avait mis au point un ensemble de documents de formation portant sur les éléments fondamentaux de la gestion de projet. Ces documents sont mis à jour chaque trimestre. Le BGPM a également développé et distribué un guide à l'intention des membres du Comité consultatif sur la gestion de projet, qui énonce ce qu'on attend d'eux lors des réunions du Comité.

L'équipe d'audit a aussi constaté que, au moment de l'audit, le Ministère contribuait, en collaboration avec la communauté de gestion de projets du gouvernement du Canada, aux efforts du SCT visant à établir une feuille de route pour l'amélioration des capacités des gestionnaires de projet. La feuille de route comprend des options de formation et de certification, ainsi que des orientations sur les compétences de base des gestionnaires de projet, afin de favoriser une utilisation uniforme dans tous les ministères.

## 4. Conclusion

Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que le CGP d'ECCC et les contrôles connexes avaient été adéquatement conçus et mis en œuvre pour appuyer l'exécution efficace des projets, et qu'ils étaient généralement conformes aux instruments de politique pertinents du CT. Certains points à améliorer ont été cernés en ce qui concerne la conception du CGP d'ECCC, l'identification et le suivi des projets, la gouvernance, la gestion des risques et la conformité aux exigences de documentation du CGP d'ECCC.

## Annexe A : champs d'enquête et critères d'audit

Les critères suivants ont été définis afin de fournir le niveau d'assurance approprié pour répondre aux objectifs de l'audit.

<p><b>Champ d'enquête 1 : ECCC a mis en place un Cadre de gestion de projet (CGP) efficace et adéquat pour veiller à ce qu'il y ait une approche systématique de la gestion de ses projets conformément aux instruments de politique du Conseil du Trésor (CT) sur la gestion des projets.</b></p>
<p>1.1 Le Cadre de gestion de projet d'ECCC ainsi que les orientations et les processus connexes sont documentés et publiés, sont conformes aux instruments de politique du CT sur la gestion des projets et reflètent les pratiques exemplaires.</p>
<p>1.2 Des organismes de surveillance sont en place pour régir le portefeuille de projets d'ECCC.</p>
<p>1.3 Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations en matière de gestion de projet sont clairement définis, documentés et communiqués aux intervenants.</p>
<p>1.4 Des processus sont adoptés pour déterminer, évaluer, atténuer et surveiller les risques liés la gestion de projets.</p>
<p>1.5 Les employés d'ECCC reçoivent la formation sur la gestion de projet nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités et obtenir les résultats escomptés.</p>
<p><b>Champ d'enquête 2 : Les projets d'ECCC sont gérés conformément au CGP ministériel et à ses outils connexes, et sont surveillés en fonction des jalons établis et des résultats attendus.</b></p>
<p>2.1 Les projets sont déterminés, lancés et planifiés.</p>
<p>2.2 Les plans de projet sont exécutés en fonction de la portée, du calendrier et du budget autorisés.</p>
<p>2.3 Les projets sont surveillés et contrôlés, et les demandes de changement sont gérées.</p>
<p>2.4 Les projets sont clos et les leçons apprises sont consignées.</p>

## Annexe B : cycle de vie de la gestion des projets d'ECCE

Cadre de gestion de projet à ECCE

		Porte 0	Porte 1	Porte 2	Porte 3	Porte 4	Porte 5	
Phase		Amorce →	Lancement →	Planification →	Exécution →	Clôture →	Post mise en oeuvre	
<b>But de l'étape</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifie le problème opérationnel à résoudre ou l'opportunité;</li> <li>Définit les critères principaux du projet;</li> <li>Engage les principaux intervenants.</li> </ul>	Pour débiter officiellement le projet, définir les rôles / responsabilités et allouer des ressources (via la charte du projet)	Pour planifier la portée / le coût du projet (via le plan de gestion de projet) et d'obtenir l'adhésion de la communauté des utilisateurs.	Pour exécuter la gestion du projet et le plan de changement tout en surveillant / contrôlant la portée, le temps et le coût	Fournir une évaluation du rendement du projet par rapport à ses objectifs / exigences et capturer les leçons retenues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure le succès du projet</li> <li>Exécute les opérations</li> </ul>	
<b>Processus et livrables</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Document d'amorce du projet (Tous les niveaux)</li> <li>Plan de réalisation des bénéfices (N2-N3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résumé du projet (N1)</li> <li>Analyse de rentabilisation (N2 -N 3)</li> <li>ECRP (N2 -N 3)</li> <li>Résumé du projet du SCT (N3)</li> <li>Présentation au Conseil du Trésor (N 3)</li> <li>Exigences d'affaires (Tous)</li> <li>Charte de projet (Tous)</li> <li>Plan de réalisation des bénéfices (mise à jour) (N2 -N3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de gestion du projet – Vers.de base (N1)</li> <li>Plan de gestion du projet (N2-N3)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de la portée</li> <li>Organigramme des tâches</li> <li>Gestion des coûts</li> <li>Gestion de la qualité / des changements</li> <li>Gestion du plan des RH</li> <li>Gestion de l'approvisionnement</li> <li>Gestion des risques</li> <li>Gestion de la communication</li> </ul> </li> <li>Calendrier (Tous)</li> <li>Tableau de bord et sommaire de projet (N2 -N 3)</li> <li>Plan de réalisation des bénéfices (surveillance) (N2 -N 3)</li> <li>Notes et compte-rendus de réunion (Tous)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ECRP (N2 -N 3)</li> <li>Demandes de changement (Tous)</li> <li>Registre des demandes de changement au projet (Tous)</li> <li>Registre des enjeux (Tous)</li> <li>Registre de risques (Tous)</li> <li>Calendrier (Tous)</li> <li>Tableau de bord et sommaire de projet (N2 -N 3)</li> <li>Plan de réalisation des bénéfices (surveillance) (N2 -N 3)</li> <li>Notes et compte-rendus de réunion (Tous)</li> <li>Document de transfert (Tous)</li> <li>Données de performance du projet du SCT (N2 -N 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de clôture – Vers de base (N1)</li> <li>Rapport de clôture (N2 -N 3)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Achèvement de toutes les activités d'administration des contrats</li> <li>Evaluation finale des équipes de projet, y compris les consultants et les entrepreneurs</li> <li>Problèmes en suspens</li> <li>Leçons retenues</li> <li>Documents de projet entreposé</li> </ul> </li> <li>Tableau de bord et sommaire de projet (N2 -N 3)</li> <li>Plan de réalisation des bénéfices (évaluation) (N2 -N 3)</li> <li>Données de performance du projet du SCT (N2 -N 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport et présentation sur les résultats de réalisation des bénéfices (N2 -N 3)</li> </ul>	
<b>Coût du projet</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts pour cette étape: Non suivi</li> <li>Estimé du projet +/- 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts pour cette étape: Non suivi</li> <li>Estimé du projet +/- 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts pour cette étape: réels</li> <li>Estimé du projet +/- 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts pour cette étape: réels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts pour cette étape: réels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget opérationnel</li> </ul>	
<b>Gouvernance</b>	<b>Niveau 1</b>	Comité de niveau directeur	<b>Promoteur du projet = Directeur</b>					Comité de niveau directeur
	<b>Niveau 2</b>	Comité de niveau directeur général	<b>Promoteur du projet = DG</b>					Comité de niveau directeur général
	<b>Niveau 3</b>	Comité de niveau directeur général → Comité de la haute direction → SCT	<b>Promoteur du projet = DG ou SMA pour ECRP et EX04 OU EX05 OU PCRA 4</b>					Comité de niveau directeur général → Comité de la haute direction → SCT

**Notes**

- Pour toute question, contactez l'équipe BGPM au EC.BureauGestionDeProjets-ProjectManagementOffice.EC@canada.ca
- Niveau 1 = projets moins de 1M\$; niveau 2 = projets >1M\$, ECRP = 1 ou 2; niveau 3 = projets >1M\$, ECRP = 3 ou 4
- Le cadre s'aligne avec la classe 2 ECOGP du ministère et la Politique sur la gestion des projets du CT
- Une surveillance de la conformité du cadre de gouvernance de projet sera complétée annuellement
- La gouvernance consiste à partager les informations sur les projets avec les cadres supérieurs / parties prenantes pour leurs commentaires / décisions avant de franchir une porte.

Updated June 15, 2017

Source : Cadre de gestion de projet 1.0 d'ECCE, approuvé par le Comité exécutif de gestion d'ECCE en mai 2017



**Cadre de gestion de projet (CGP) version 2.0 d'ECCE**

(Avant le projet) Point de contrôle 0 Point de contrôle 1 Point de contrôle 2 Point de contrôle 3 Point de contrôle 4 Point de contrôle 5 (Après le projet)

Phase	Amorce →	Lancement →	Planification →	Exécution →	Clôture →	Après la mise en œuvre	
<b>Objectif de la phase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier la possibilité.</li> <li>Définir les résultats de haut niveau du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les rôles et responsabilités et affecter les ressources (à l'aide de la charte de projet).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier et officiellement établir une référence à la portée, au calendrier, aux coûts du projet et (à l'aide du Plan de gestion de projet) et obtenir l'appui de la communauté d'utilisateurs ciblée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exécuter le Plan de gestion de projet tout en surveillant/contrôlant la portée, le calendrier et les coûts par rapport à la référence établie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir une évaluation du rendement du projet par rapport à ses objectifs/exigences et par rapport à la référence, et cerner les leçons apprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer la réussite du projet.</li> <li>Exécuter les opérations.</li> </ul>	
<b>Processus et livrables</b>	<b>Niveau 0</b> < \$1M gabarit Lite s'applique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de proposition de la possibilité</li> <li>Analyse de rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossier de rendement du projet</li> <li>Courriel officiel de lancement du projet (du promoteur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossier de rendement du projet – mise à jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossier de rendement du projet – mise à jour</li> <li>Courriel officiel de clôture du projet (du promoteur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossier de rendement du projet – mise à jour</li> </ul>	
	<b>Niveau 1</b> \$1M à \$5M gabarit Lite s'applique	Tout comme le Niveau 0, avec : Pour les projets TI seulement : • Cas conceptuel	Tout comme le Niveau 0, avec : • Plan de réalisation des avantages • Charte de projet  S'il y a lieu : • Document d'analyse opérationnelle et d'exigences (DAOE) • Documents de sécurité informatique • Évaluation de l'Architecture d'Entreprise (AE) • Évaluation préliminaire des facteurs relatifs à la vie privée (EPFVP)	Tout comme le Niveau 0, avec : • Plan de réalisation des avantages – mise-à-jour • Plan de gestion de projet • Calendrier • Procès-verbaux de réunion ou comptes rendus de décision • Leçons apprises du lancement  S'il y a lieu : • DAOE – mise-à-jour • Documents de sécurité informatique	Tout comme le Niveau 0, avec : • Plan de réalisation des avantages – surveillance • Plan de transition • Calendrier • Procès-verbaux de réunion ou comptes rendus de décision • Leçons apprises de la planification • Registre des demandes de changements • Registre des enjeux • Registre des risques  S'il y a lieu : • DAOE – mise-à-jour • Documents de sécurité informatique	Tout comme le Niveau 0, avec : • Plan de réalisation des avantages – évaluation • Rapport de clôture/leçons apprises – version allégée	Tout comme le Niveau 0, avec : • Plan de réalisation des avantages en matière de réalisation des avantages (RRRA) et présentation
	<b>Niveau 2</b> > 5 M \$, ECRP = 1 ou 2	Tout comme le Niveau 1	Tout comme le Niveau 1, avec : • ECRP	Tout comme le Niveau 1, avec : • Tableau de bord et résumé du projet	Tout comme le Niveau 1, avec : • Tableau de bord et résumé du projet • ECRP – mise-à-jour	Tout comme le Niveau 1, avec : • Tableau de bord et résumé du projet	Tout comme le Niveau 1, avec : • Autorisation auprès de la sécurité d'exploiter
	<b>Niveau 3</b> > 5 M \$, ECRP = 3 ou 4	Tout comme le Niveau 1	Tout comme le Niveau 2, avec : • Énoncé de projet du CT	Tout comme le Niveau 2, avec : • Approbation de la présentation au CT • Lettre du promoteur de projet	Tout comme le Niveau 2	Tout comme le Niveau 2	Tout comme le Niveau 2
<b>Coût du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût de cette étape : aucun suivi effectué.</li> <li>Estimation +/- 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût de cette étape : aucun suivi effectué.</li> <li>Estimation du projet +/- 50 % à </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût de cette étape : dépenses réelles.</li> <li>Estimation du projet +/- 20 % à </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût de cette étape : dépenses réelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût de cette étape : dépenses réelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget de fonctionnement</li> </ul>	
<b>Gouvernance</b>	<b>Niveau 1</b> Comités formés de directeurs	<b>Promoteur du projet = Directeur</b> Comité directeur du projet → Comités formés de directeurs				Comités formés de directeurs	
	<b>Niveau 2</b> Comités formés de directeurs généraux	<b>Promoteur du projet = DG</b> Comité directeur du projet → Comités formés de DG (p. ex. CDGI)				Comités formés de DG	
	<b>Niveau 3</b> Comités formés de DG → Conseil exécutif de gestion → SCT	<b>Promoteur du projet = DG ou SMA pour une ECRP de niveau 3 et EX04 ou EX05 pour une ECRP de niveau 4</b> Comité directeur du projet → Comités formés de DG (p. ex. CDGI) → Comité des opérations intégrées du SMA → Conseil exécutif de gestion → SCT				Comités formés de DG → Comité des opérations intégrées du SMA → CEG → SCT	
<b>Remarques</b>							
Le CGP est conforme à la note de 2 de l'ECOGP d'ECCE et à la Politique sur la planification et la gestion des investissements et la Directive sur la gestion des projets et des programmes du SCT.			Le Dossier de rendement du projet est créé et mis à jour au besoin tout au long du cycle de vie.				
La gouvernance vise l'échange de renseignements sur le projet avec la haute direction et les intervenants afin d'obtenir leur contribution, leurs commentaires ou leurs décisions avant de passer à une autre phase.			Les projets des niveaux 1 à 3 sont présentés au comité consultatif sur la gestion de projet à chaque point de contrôle pour obtenir l'approbation permettant de poursuivre.				
Pour toute demande de renseignements, veuillez communiquer avec l'équipe du BGPM à : EC.BureauGestionDeProjets-ProjectManagementOffice.EC@canada.ca.							
Pour tout document de sécurité informatique, communiquez avec la Sécurité Informatique.		Pour une EFVP, communiquez avec le groupe sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (AIPRP).		Pour tout document DAOE, communiquez avec le groupe d'Analyse des affaires.		Pour tout document d'AE, communiquez avec le groupe d'architecture d'entreprise.	

Source : Cadre de gestion de projet 2.0 d'ECCE, approuvé par le Comité exécutif de gestion d'ECCE en mai 2019



## Annexe C : projets sélectionnés

Direction générale	GI/TI	Biens immobiliers/ Infrastructure (sans TI)	Biens immobiliers/ Infrastructure (avec TI)	Échantillon total des projets	Importance relative des projets sélectionnés	% de la couverture de l'audit par direction générale (\$)
Service canadien de la faune	1	–	–	1	20 000 000 \$	72 %
Direction générale des services ministériels et des finances	3	1	4	8	179 149 000 \$	79 %
Direction générale de l'application de la loi	1	–	–	1	736 000 \$	24 %
Direction générale de la protection environnementale	4	–	1	5	25 525 200 \$	61 %
Service météorologique du Canada	2	–	2	4	90 996 000 \$	31 %
Direction générale de la mise en œuvre du Cadre pancanadien	2	–	–	2	4 740 000 \$	100 %
Direction générale des affaires publiques et autochtones et des services ministériels	1	–	–	1	702 000 \$	11 %
Direction générale des sciences et de la technologie	1	1	–	2	10 110 000 \$	60 %
Direction générale de la politique stratégique	–	1	–	1	138 915 000 \$	100 %
<b>Échantillon total des projets</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>470 873 200 \$</b>	<b>80 %</b>
<b>Total des projets actifs déterminés par le BGPM en octobre 2019</b>	<b>84</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>108</b>	<b>585 938 847 \$</b>	