



Agence de la santé  
publique du Canada

Public Health  
Agency of Canada

## **Rapport final**

### **Audit du Cadre de gestion des projets**

**Décembre 2014**

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>A - Introduction</b> .....	<b>1</b>
1. Contexte .....	1
2. Objectif de l'audit .....	3
3. Portée de l'audit.....	3
4. Méthode de l'audit.....	3
5. Énoncé de conformité .....	4
<b>B - Constatations, recommandations et réponses de la direction</b> .....	<b>5</b>
1. Gouvernance .....	5
1.1 <i>Cadre de gestion de projets</i> .....	5
1.2 <i>Comités de surveillance</i> .....	6
1.3 <i>Rôles et responsabilités</i> .....	7
2. Gestion des risques .....	8
2.1 <i>Gestion des risques du portefeuille de projets</i> .....	8
3. Contrôles internes .....	10
3.1 <i>Lignes directrices et outils de soutien</i> .....	10
3.2 <i>Lancement et planification des projets</i> .....	11
3.3 <i>Exécution des projets</i> .....	14
3.4 <i>Clôture des projets</i> .....	14
3.5 <i>Surveillance et contrôle des projets</i> .....	15
<b>C - Conclusion</b> .....	<b>17</b>
<b>Annexe A - Champs d'enquête et critères</b> .....	<b>18</b>
<b>Annexe B - Grille d'évaluation</b> .....	<b>19</b>
<b>Annexe C - Sommaire des projets de l'Agence</b> .....	<b>20</b>
<b>Annexe D – Définitions de la complexité et du risque</b> .....	<b>21</b>
<b>Annexe E – Description du cycle de vie de la gestion des projets de l'Agence</b> .....	<b>22</b>

## Sommaire

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

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

Au cours des quatre dernières années, la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales a réalisé de bons progrès dans l'amélioration de la gestion de projets grâce à un cadre rigoureux et à une structure de gouvernance reflétant la politique révisée et les pratiques exemplaires. Le Bureau corporatif de gestion de projet (BCGP) a commencé à envoyer à l'Agence de l'information sur la surveillance des projets au moyen de tableaux de bord trimestriels, qui aident également à cerner les risques qui pourraient avoir une incidence sur le portefeuille des projets. Dans le respect des pratiques exemplaires, le BCGP a aussi préparé des lignes directrices et des modèles s'harmonisant avec le processus d'établissement de points de contrôle pour la gestion de projets.

Le cadre actuel s'est avéré bien établi et conforme à la politique du Conseil du Trésor. Toutefois, l'audit a révélé des secteurs où le processus de gestion de projets devrait être amélioré. Plus précisément, le cadre de gestion de projets doit être mis à jour. En outre, le processus serait renforcé par l'ajout d'une exigence sur la production de rapports de surveillance au sujet de la clôture des projets. Le BCGP devrait également travailler en partenariat avec d'autres secteurs qui mettent en œuvre la majorité des projets de l'Agence et faire cadrer les modèles qui sont actuellement utilisés.

Enfin, bien que le BCGP revoie la documentation du projet avant d'approuver les points de contrôle, il a été noté que les plans de gestion de projets n'incluaient pas toujours toute l'information requise. En outre, l'information sur les coûts pourrait être améliorée si elle était liée à la structure de répartition du travail du projet. Finalement, le BCGP devrait définir les risques, les surveiller et rendre compte régulièrement à la haute direction des éléments de risque cernés dans le cadre de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP).

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

## A - Introduction

### 1. Contexte

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

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

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

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

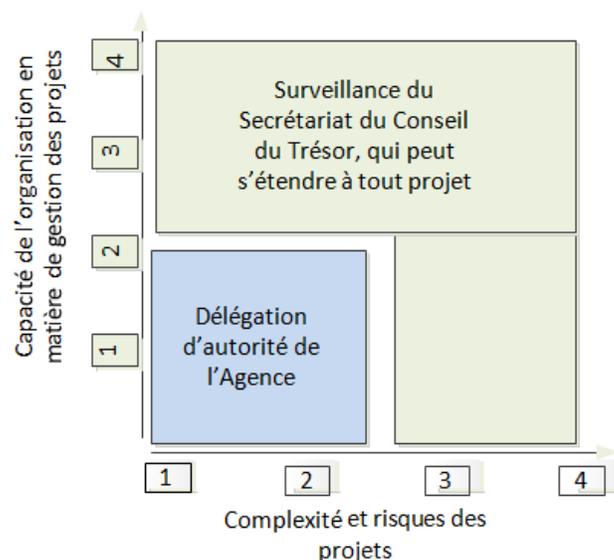
La *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor (CT) délègue le pouvoir d'approbation de projets aux ministères en fonction de leur capacité de gestion de projets par rapport au niveau de risque des projets. Il faut toutefois que la complexité et le risque de chaque projet soient évalués afin de déterminer si l'organisation a la capacité de gérer les

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

### La gestion de projets à l'Agence

Chaque année, l'Agence gère un éventail de projets pour offrir des programmes et des services prioritaires à la population canadienne. L'Agence a approuvé un Cadre de gestion des projets et des modèles connexes de gestion de projets (juin 2011) pour étayer ces activités de gestion de projets. Les processus normalisés de gestion de projet de l'Agence recommandent les approbations nécessaires pour la gestion de projet et la gouvernance pour différentes catégories de projet. Ils s'appuient sur la catégorisation des projets en fonction de la valeur pécuniaire ainsi que sur le risque et la complexité des projets. En règle générale, les projets évalués à plus de 250 k\$ et présentant un risque moyen feront l'objet d'un processus d'approbation et de gouvernance. À mesure que la valeur pécuniaire et le risque augmentent, la rigueur du processus d'approbation et de gouvernance augmente également.

**Figure 1 : Approbation et surveillance des projets basées sur les risques**



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

En date du 30 juin 2014, l'Agence gère 10 projets dont le coût total prévu s'élève à environ 103 millions de dollars (voir l'[annexe C](#)).

## 2. Objectif de l'audit

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

## 3. Portée de l'audit

La portée de l'audit comprenait le cadre de gestion de projets de l'Agence et ses mesures de contrôle pour la gestion des projets, tant au niveau du portefeuille que des projets. Les projets amorcés après la date d'entrée en vigueur de la *Politique sur la gestion des projets* (1<sup>er</sup> avril 2012) ont été inclus dans la portée de l'audit.

## 4. Méthode de l'audit

L'audit a permis d'examiner la conception du cadre de gestion de projets de l'Agence afin de vérifier s'il est conforme avec la *Politique sur la gestion des projets* et la *Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis*. Il a aussi servi à vérifier les structures de gouvernance, les pratiques de gestion du risque et les mesures de contrôle visant à s'assurer que les projets sont mis en place de façon efficace et conforme aux plans, y compris les calendriers et les budgets établis. Un échantillon de 8 projets (7 amorcés après le 1<sup>er</sup> avril 2012 et un amorcé en janvier 2012) a été examiné afin d'en vérifier la conformité avec le cadre de gestion de projets de l'organisation. On a examiné plus en détail 6 de ces projets afin de procéder à une analyse plus détaillée et d'évaluer la qualité globale de l'information contenue dans les documents des projets. Enfin, l'audit a permis d'examiner le soutien, les méthodes et les outils de l'Agence qui sont accessibles aux gestionnaires de projets, ainsi que l'efficacité des mécanismes de supervision et de responsabilisation permettant de suivre les progrès et de communiquer les résultats obtenus.

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

- les politiques du CT sur la gestion des actifs et des services acquis;
- le document du Secteur de la vérification interne du Bureau du contrôleur général intitulé Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes (2011);

- la cinquième édition du Guide du corpus des connaissances en management de projet [Guide PMBOK®] du Project Management Institute).

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

## **5. Énoncé de conformité**

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

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

### **1. Gouvernance**

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

*Critère d'audit : Le Cadre de gestion des projets de l'Agence de la santé publique du Canada est documenté et tenu à jour afin d'appuyer la responsabilisation relative aux projets.*

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

En juin 2011, l'Agence a approuvé le Cadre de gestion des projets. Cinq groupes de processus orientent les projets : lancement, planification, exécution, surveillance et contrôle ainsi que clôture. Ce processus comprend quatre points de contrôle des décisions (à la fin du lancement, de la planification, de l'exécution et de la clôture), où la direction de l'Agence doit approuver la poursuite du projet. Ces principes de gestion de projet s'appliquent aux besoins de tout type de projet de l'Agence et sont largement utilisés pour contrôler les projets, qu'ils soient complexes ou simples. Le Cadre s'appuie sur les directives élaborées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Project Management Institute (voir [l'annexe E](#)).

Le Cadre de l'Agence est bien défini et établi, mais il doit être mis à jour afin de tenir compte des changements organisationnels apportés depuis sa création et pour accorder aux organismes de surveillance un plus grand rôle dans la clôture des projets.

Au cours de la période durant laquelle on mettait la dernière main au cadre de l'Agence, l'Agence et Santé Canada ont conclu une entente de Partenariat de services partagés (PSP) pour la prestation de services administratifs ministériels. À l'heure actuelle, sept des projets de l'Agence sont exécutés par une direction générale du PSP. Bien que l'Agence ait décidé de suivre le processus à cinq points de contrôle de Santé Canada et ait accepté la documentation des projets au moyen des formules de Santé Canada, les deux organisations auraient avantage à utiliser une démarche commune qui s'appuie sur les pratiques exemplaires de chacune. La haute direction aurait ainsi la garantie que tous les projets du portefeuille sont gérés de la même manière.

Des changements ont également été apportés à la structure de comités de surveillance depuis l'élaboration du Cadre en 2011. De nouveaux comités au niveau de la direction ont été constitués et d'anciens comités ont été renommés ou fusionnés avec d'autres. Le cadre doit être mis à jour pour refléter ces changements.

Enfin, des améliorations pourraient être apportées à la structure de surveillance définie dans le Cadre actuel. Actuellement, le Comité exécutif (CE) est chargé d'examiner et d'approuver

les projets pour la phase du lancement du projet (point de contrôle 1) et la phase de planification du projet (point de contrôle 2). La surveillance assurée pendant l'exécution du projet et la clôture de celui-ci relève de la direction générale compétente. Le Comité de la science, de la politique et de la gestion (CSPG) surveille les projets au moyen de tableaux de bord trimestriels du portefeuille de projets. Compte tenu de cette pratique, les comités de surveillance ne reçoivent qu'un rapport sur les résultats définitifs des projets et les leçons apprises, à la discrétion du CE ou des directions responsables. Le partage systématique de l'information sur la clôture pourrait aider davantage la haute direction à peaufiner les pratiques de gestion de projets.

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

### **Recommandation 1**

*Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales mette à jour le Cadre en tenant compte des changements au niveau de la gouvernance et en prévoyant l'attribution d'un rôle officiel aux comités de surveillance dans la gestion de la clôture de projets.*

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

Le Bureau corporatif de gestion de projet mettra à jour le Cadre de gestion des projets afin de refléter les changements au niveau de la gouvernance et présentera à la haute direction les options liées au rôle des comités de surveillance à l'égard de la gestion de la clôture des projets. Selon la décision de la haute direction, le processus de surveillance sera modifié afin d'intégrer la surveillance de la clôture des projets.

## **1.2 Comités de surveillance**

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

L'Agence a établi une structure de gouvernance pour superviser la gestion de projets. Les projets de grande envergure dans l'organisation sont régis par le CE (présidé par l'administrateur en chef de la santé publique) et par le Comité de la science, de la politique et de la gestion (CSPG) qui recommande les décisions relatives aux points de contrôle au CE. Les projets de moyenne et de petite envergure sont surveillés par les sous-ministres adjoints de la direction générale et leurs directeurs généraux respectifs.

Le Comité exécutif est composé de l'équipe de la haute direction de l'Agence. Le CE est chargé de servir de tribune pour l'orientation, la direction et la prise de décisions définitives pour l'organisation. Guidé par les principes d'imputabilité et de transparence, entre autres questions, le CE prodigue des conseils sur les questions horizontales, dont l'approbation et la surveillance des projets tout au long de leur cycle de vie.

Le Comité de la science, de la politique et de la gestion est un forum de discussion et de recommandations au CE sur la gestion et l'intégration des activités liées à la science, à la politique, à la gestion et à la recherche. Les membres du CSPG se rencontrent au moins une fois par mois. Les membres sont déterminés par l'administrateur en chef de la santé publique et le sous-ministre délégué, et leur mandat est renouvelé tous les deux ans. Les membres sont choisis pour leur expérience et leur expertise particulières et doivent, par conséquent, contribuer à la gestion collective du programme de l'Agence du point de vue de l'organisation. Toutes les décisions du CSPG sont assujetties à la ratification finale par le CE, le cas échéant. Le CSPG reçoit de l'information sur la planification du projet, et à la suite de l'examen de l'information, formule des recommandations en vue d'une approbation finale.

Dans le cadre de l'audit, on a examiné le mandat, les ordres du jour et les procès-verbaux du CE et du CSPG, et l'on a constaté qu'une structure de gouvernance efficace est en place pour appuyer la surveillance de la gestion de projets. Les organismes de surveillance approuvent les bases de référence des projets au niveau de la portée, des coûts et des calendriers aux points de contrôle que sont le lancement du projet et la planification du projet. En outre, le CSPG surveille activement le rendement des projets au moyen d'un tableau de bord trimestriel, mis en œuvre à la fin du dernier exercice financier. Ce rapport donne également au CSPG un aperçu du rendement de l'organisation en ce qui a trait à son portefeuille de projets.

Dans l'ensemble, des organismes de surveillance appropriés ont été mis sur pied pour régir le portefeuille de projets de l'Agence. Les organismes de surveillance se rencontrent régulièrement, et l'on aborde concrètement des questions relatives à la gestion de projets.

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

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

La responsabilité relative à la gestion de projets est partagée entre le Bureau corporatif de gestion de projet (BCGP) de la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales et la direction générale qui parraine le projet.

Le Bureau corporatif de gestion de projet (BCGP) se trouve à la Direction de la gouvernance, de la planification et de la production de rapports. Le BCGP est le centre d'excellence pour la gestion des projets à l'Agence. Il est responsable de renforcer la capacité de gestion de projets et la connaissance à l'Agence en fournissant une orientation, des conseils et de la formation aux promoteurs du projet, aux gestionnaires de projets et aux équipes de projets. Il établit et maintient également le Cadre de gestion de projets de l'Agence ainsi que ses outils et modèles connexes. Les membres du personnel du BCGP coordonnent le processus

d'approbation des points de contrôle, en veillant à ce que les comités de surveillance reçoivent l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur la gestion des projets et la planification des investissements. Ils offrent des conseils et de l'aide aux gestionnaires de projets, examinent la documentation sur les points de contrôle des projets et exercent une fonction de remise en question avant que les comités de surveillance ne procèdent à l'examen des points de contrôle. Enfin, ils surveillent le rendement des projets et en rendent compte, et effectuent périodiquement une Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP).

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

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

Les rôles et les responsabilités du BCGP et des gestionnaires de projet des directions générales sont clairement définis.

## **2. Gestion des risques**

### **2.1 Gestion des risques du portefeuille de projets**

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

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

#### **Gestion des risques du portefeuille**

L'un des outils les plus efficaces pour l'évaluation des risques au niveau du portefeuille est l'ECOGP. L'évaluation fournit à l'Agence une appréciation de haut niveau de sa capacité de gérer des projets. L'évaluation est fondée sur les risques associés à la gestion de projets et, une fois terminée, elle permet de définir les forces et les faiblesses des pratiques de gestion de projets de l'organisation. En 2012, l'Agence a effectué sa première ECOGP, et elle a été approuvée comme capacité de niveau 2 sur une échelle de 0 à 4. Ce niveau de capacité est acceptable pour la haute direction, compte tenu du type de projets qu'entreprend l'Agence, et

elle représente précisément une capacité de gestion des projets qui répondra aux besoins de l'Agence.

L'ECOGP a pour autre avantage de cibler les secteurs qui pourraient nécessiter des améliorations et de cerner les risques associés à la gestion du portefeuille de projets. Le Cadre de gestion de projets décrit la responsabilité du BCGP d'effectuer régulièrement des ECOGP et, selon les résultats, de présenter des plans d'action recommandés à la haute direction de l'Agence. Le Cadre de gestion des projets a été conçu pour gérer les risques du portefeuille à l'aide du processus d'établissement de points de contrôle. Ce processus permet d'atténuer les risques de l'organisation sur le plan des finances et des ressources, puisque seules les analyses de rentabilité stratégiques bien planifiées sont approuvées.

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

### **Gestion des risques du projet**

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

Le BCGP a pris des mesures supplémentaires pour gérer les risques au niveau du projet en exigeant qu'un plan de gestion des risques soit préparé pour chaque projet dans le cadre du plan de gestion, ce qui constitue une exigence du point de contrôle 2. Les gestionnaires de projets doivent également tenir un registre des risques tout au long de la phase d'exécution du projet, puis examiner et mettre à jour le registre des risques de façon continue.

En conclusion, le BCGP a mis en place des mesures et des contrôles visant à atténuer les risques associés au portefeuille de projets de l'Agence, dont la mise en œuvre du processus d'établissement de points de contrôle pour l'approbation des projets, ainsi que la création du tableau de bord de surveillance trimestrielle et l'achèvement de l'ECOGP. Toutefois, il serait bénéfique pour le BCGP de pouvoir utiliser les résultats de l'ECOGP concernant les risques pour renforcer la capacité de gestion de projets de l'Agence.

### **Recommandation 2**

*Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales utilise les résultats de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet pour renforcer le processus de gestion de projets davantage.*

## Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Le Bureau corporatif de gestion de projet reverra les guides et les outils pour renforcer le contenu, en se servant des résultats de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet.

### 3. Contrôles internes

#### 3.1 Lignes directrices et outils de soutien

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

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

L'audit a révélé que le processus d'établissement de points de contrôle est bien défini et assorti des documents requis. Les attentes relatives à chaque point de contrôle sont clairement définies, et des modèles sont offerts pour guider les gestionnaires de projet dans l'élaboration de la documentation clé. Le BCGP soutient activement les gestionnaires de projets dans la préparation de ces modèles et dans leurs préparatifs pour les examens aux points de contrôle par les organismes de surveillance. Il donne aux gestionnaires de projet des conseils d'experts et une consultation sur tout aspect de la gestion de projet, de la planification de l'approvisionnement à la gestion et à l'atténuation des risques ainsi qu'à la gestion du changement, en agissant à titre de ressource interne principale pour aider à combler les écarts dans les compétences en gestion de projets, les connaissances et la capacité dans l'Agence.

Les modèles eux-mêmes sont exhaustifs et généralement explicites. Ils guident les gestionnaires de projets dans un processus de planification efficace qui est conforme aux directives fournies par le SCT et le Project Management Institute. En plus de l'ensemble de modèles de l'Agence, il a été noté que la Direction des biens immobiliers et de la sécurité et la Direction des services de gestion de l'information de Santé Canada ont également mis au point des modèles de gestion de projets. Afin de gérer les différents modèles pour les projets conjoints et d'accroître l'efficacité, l'Agence a décidé d'utiliser les modèles de Santé Canada. Même si tous les modèles ont été élaborés dans un même but – l'adoption d'une certaine rigueur et cohérence dans le processus de gestion de projets, ils ont été mis au point indépendamment les uns des autres et exigent souvent que la même information soit présentée de manières différentes. L'Agence, conjointement avec le PSP, tirerait profit d'une mise à jour des modèles pour garantir un même niveau de gestion de projets, tout en s'adaptant aux besoins uniques de la gestion de projets entre les deux organisations et leurs directions générales.

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

### **Recommandation 3**

*Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales (en partenariat) maintienne un ensemble d'exigences minimales en matière de contenu et de documentation pour tous les aspects du cadre, dans tous les secteurs de la gestion de projets.*

### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

La Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales réalisera ce produit livrable, en consultation avec Santé Canada et d'autres principales parties prenantes internes, pour définir un ensemble d'exigences minimales en matière de contenu et de documentation pour tous les aspects du Cadre et mettra à jour les modèles en conséquence.

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

*Critère d'audit : Les projets sont amorcés et planifiés.*

Le processus d'établissement de points de contrôle est conçu pour veiller à ce que les projets justifient l'investissement, qu'ils cadrent les priorités de l'Agence et que des efforts suffisants soient déployés pour la planification, la mobilisation des intervenants et l'engagement organisationnel afin de fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet.

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

### **Point de contrôle 1 – Lancement du projet**

L'étape de lancement du projet a pour objectif de veiller à ce qu'il y a suffisamment de justifications économiques et de soutien organisationnel pour le projet avant que les ressources organisationnelles soient affectées aux activités de planification détaillée. Les principaux livrables du projet à cette étape comprennent la charte du projet, l'analyse de rentabilité et l'ECRP. L'approbation du SCT peut également être nécessaire si l'évaluation des risques dépasse le pouvoir d'approbation de l'Agence.

Dans le cadre de l'audit, huit projets ont été examinés, et l'on a constaté qu'ils étaient généralement conformes aux exigences du point de contrôle 1. La majorité des projets examinés (sauf quelques exceptions mineures) comportaient une charte de projet, une analyse de rentabilité et une ECRP dûment achevées.

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

À l'étape de la planification du projet, les activités techniques et de gestion du projet sont définies, des ressources y sont affectées et sont classées en ordre de priorité; et les processus de gestion adéquats sont mis en place afin d'assurer la prestation efficace du produit ou du service. Cette étape du projet permet aussi d'établir les bases de référence officielles en regard desquelles le projet sera évalué. Les principaux livrables du projet à cette étape comprennent le plan de gestion du projet, lequel définit la manière dont les objectifs du projet seront atteints et le moment où ils le seront, en indiquant les produits, jalons, activités et ressources clés nécessaires. C'est également à cette étape que l'ECRP est peaufinée, puisqu'on en sait davantage sur les paramètres du projet. La planification devrait être terminée avant de passer ce point de contrôle, puisque la phase suivante est axée sur la mise en œuvre du plan de projet.

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

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

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

données plus détaillées sur les coûts permettraient aux gestionnaires de projets et aux autres intervenants de prévoir et de surveiller plus précisément les progrès et le rendement financier du projet.

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

Enfin, les plans de gestion de la plupart des projets échantillonnés ne comportaient aucun plan de communications, relatif à la qualité ou aux ressources humaines adéquates. Les entrevues menées auprès des gestionnaires de projets ont révélé que bon nombre de ces plans ont été examinés de manière officieuse, mais qu'ils n'étaient pas documentés comme l'exige le Cadre de gestion des projets. Étant donné que ces plans constituent des éléments importants d'un processus de planification efficace, il est important qu'ils soient compris.

Depuis avril 2014, le BCGP procède à un examen plus officiel de la documentation du projet avant de la présenter aux comités de surveillance. Bien que cette analyse comprenne le jugement expert de l'information par le personnel du BCGP, elle ne garantit pas nécessairement que l'information requise dans les modèles est complète.

#### **Recommandation 4**

*Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales :*

- *collabore avec les directions générales responsables afin de veiller à ce que la documentation des projets soit harmonisée plus étroitement avec les exigences énoncées dans le Cadre de gestion des projets de l'Agence;*
- *collabore avec le dirigeant principal des finances pour développer des options pour améliorer l'établissement des coûts des projets.*

## Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Le Bureau corporatif de gestion de projet développera et mettra en œuvre un outil de contrôle pour évaluer l'information requise dans les plans de gestion de projets.

En partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des finances, le Bureau corporatif de gestion de projet mettra à jour le Cadre de gestion des projets afin d'intégrer les modèles uniformes d'établissement des coûts.

### 3.3 Exécution des projets

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

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

Au total, huit projets ont été examinés (un projet est terminé, six en sont à la phase d'exécution et un en est à la phase de planification) afin de déterminer la mesure dans laquelle ils respectaient la portée, le calendrier et le budget, selon le plan, tel qu'il a été approuvé au point de contrôle 2. Les responsables de chaque projet, sauf un, ont indiqué respecter le calendrier, la portée et le budget, mais dans le cadre de l'audit, il a été impossible de vérifier ces affirmations. Comme il est précisé dans d'autres sections du présent rapport, on ne rendait pas toujours compte des projets en regard des jalons ou des coûts approuvés dans les plans de gestion de projets; il était donc difficile de déterminer le rendement par rapport au plan initial. En outre, les lacunes relatives à l'établissement des coûts des projets dont il a été question plus tôt signifiaient que les objectifs de coûts n'étaient pas toujours représentatifs des véritables coûts des projets et les objectifs de coûts importants fondés sur des jalons n'étaient pas disponibles.

En conclusion, même si les gestionnaires de projets ont indiqué que leurs projets respectaient généralement la portée, le calendrier et le budget, dans le cadre de l'audit, il a été impossible de vérifier ces affirmations en raison de lacunes dans les plans de projet et d'incohérences dans la production de rapports sur le projet (abordées dans la [Recommandation 4](#)).

### 3.4 Clôture des projets

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

La clôture du projet consiste à veiller à ce que toutes les activités requises aient été achevées, de sorte que le projet puisse être officiellement terminé au sein de l'organisation. L'évaluation

de la réussite du projet et la définition des leçons apprises constituent deux des plus importantes activités de cette étape. La détermination de l'atteinte des objectifs du projet dans les délais prescrits et le respect des coûts établis, ainsi que la définition des réussites et des échecs, constituent des éléments importants qui contribuent à l'amélioration continue des pratiques de gestion de projets de l'Agence. Le principal document de projet exigé à ce point de contrôle est le rapport de clôture du projet.

Tel qu'abordé précédemment, le Cadre actuel n'exige pas l'approbation du CE avant la clôture. Le fait de fournir aux comités de surveillance ce type d'information, y compris les leçons apprises, pourrait les aider à prendre des décisions sur des projets éventuels et leur fournir des données sommaires sur les projets qu'ils ont approuvés (abordé dans la [Recommandation 1](#)).

Parmi les six projets examinés en détail, un seul avait atteint l'étape de clôture au moment de l'audit. Par conséquent, en raison du manque d'échantillon raisonnable de projets à examiner, il est impossible d'évaluer avec exactitude ce critère. Toutefois, afin d'assurer l'amélioration continue des pratiques de gestion de projets, l'Agence doit s'assurer que les activités de clôture de l'ensemble des projets sont rapidement exécutées, une fois les projets achevés. Les résultats doivent ensuite être communiqués aux organismes de surveillance des projets de l'Agence afin de les tenir au courant des résultats des projets et des possibilités d'amélioration.

### **3.5 Surveillance et contrôle des projets**

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

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

#### **Surveillance**

En mars 2014, le BCGP a présenté ses tableaux de bord trimestriels au CSPG pour la surveillance continue des projets. À compter de septembre 2014, ce rapport sera également présenté au CE tous les trimestres. Le tableau de bord utilise des indicateurs rouges, jaunes et verts pour mettre en lumière des éléments préoccupants pour chaque projet en cours en ce qui a trait au calendrier, aux coûts et à la portée, et comprend une courte description de chaque projet, qui fait ressortir les enjeux qui pourraient avoir une incidence sur celui-ci. L'information contenue dans le tableau de bord est étayée par des données plus détaillées et exhaustives soumises au BCGP par les gestionnaires de projets. Les modèles détaillés élaborés par le BCGP contiennent des sections qui permettent de saisir de l'information sur les coûts du projet, les principaux jalons et livrables, les risques, les problèmes propres au projet et une évaluation globale de celui-ci. Les rapports détaillés contiennent généralement

les renseignements requis pour appuyer une gestion efficace des projets. Dans le cadre d'entrevues, les gestionnaires de projets ont indiqué que les modèles s'avéraient des outils efficaces pour surveiller leurs projets. Toutefois, il y a eu plusieurs cas où le budget et les jalons ne correspondaient pas toujours à ceux énoncés dans le plan de gestion du projet approuvé. Il a donc été difficile d'évaluer de manière objective l'état du projet en regard du plan approuvé.

### **Contrôle du changement**

Le contrôle du changement constitue un aspect essentiel de tout processus de gestion de projets, puisque la plupart de ceux-ci subiront un certain changement lorsqu'ils passeront de la phase de planification à la clôture. Des changements non approuvés peuvent souvent entraîner des dépassements de coûts ou des retards, ou des projets qui ne répondent pas aux besoins du propriétaire fonctionnel. Pour aborder ce problème, les gestionnaires de projets sont tenus de décrire la manière dont ils géreront les changements apportés au projet.

Une fois qu'un projet est approuvé au point de contrôle 2, il revient à la direction générale de s'assurer que les changements sont dûment enregistrés et autorisés. Dans notre examen de l'échantillon de projets individuels, effectué au cours de l'audit, nous avons observé que les directions générales avaient élaboré des processus pour examiner et autoriser les changements apportés au niveau du projet. À compter d'août 2014, les changements importants qui exigent des bases de référence modifiées relativement au calendrier, aux coûts ou à la portée du projet sont signalés aux comités de surveillance dans les tableaux de bord trimestriels.

Dans l'ensemble, l'audit a révélé qu'il existe des contrôles adéquats pour la surveillance des projets et un contrôle du changement de la part du gestionnaire de projet.

## C - Conclusion

Le Cadre de gestion des projets adopté par l'Agence de la santé publique (l'Agence) en 2011 a permis de renforcer la structure et la responsabilisation dans la gestion de projets. Toutefois, des améliorations modestes peuvent toujours être apportées pour combler les faiblesses relevées dans le cadre de l'audit.

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

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

Enfin, l'organisation a établi un bon équilibre sur le plan des contrôles internes afin de gérer et de superviser la gestion de projets. Bien que ces contrôles fonctionnent comme prévu dans la plupart des cas, le BCGP devrait travailler avec les directions générales pour améliorer l'établissement des coûts des projets et veiller à ce que l'on respecte les exigences en matière d'établissement des points de contrôle. Les modèles doivent également tenir compte des besoins actuels des directions générales de l'Agence et des projets qui relèvent de l'entente de Partenariat de services partagés.

## Annexe A - Champs d'enquête et critères

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

## Annexe B - Grille d'évaluation

Grille d'évaluation – Audit du Cadre de gestion des projets			
Critère	Cote	Conclusion	N° de rec
<b>Gouvernance</b>			
1.1 Cadre de gestion des projets		Le Cadre de gestion des projets doit être revu pour aborder les projets liés au Partenariat de services partagés et pour faire participer activement les organismes de surveillance à la clôture des projets.	1
1.2 Comités de surveillance		Les organismes de surveillance se rencontrent régulièrement, et l'on aborde concrètement des questions relatives à la gestion de projets.	
1.3 Rôles et responsabilités		Les rôles et les responsabilités en matière de gestion de projets sont clairement définis.	
<b>Gestion des risques</b>			
2.1 Gestion des risques du portefeuille de projets		La gestion des risques du portefeuille de projets devrait être améliorée en abordant les secteurs de risques cernés dans le cadre de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets.	2
<b>Contrôles internes</b>			
3.1 Lignes directrices et outils de soutien		Les modèles sont exhaustifs et appuient les bonnes pratiques de gestion de projets. Toutefois, les modèles devraient être harmonisés et mis à jour pour qu'ils correspondent aux mises à jour du Cadre.	3
3.2 Lancement et planification des projets	Point de contrôle 1	Bonne conformité à la phase de lancement des projets.	
	Point de contrôle 2	Les plans de gestion de projets devraient comprendre toute la documentation requise. De l'information plus détaillée sur les coûts doit être associée aux tâches.	4
3.3 Exécution des projets		Des calendriers de projets et un établissement des coûts plus détaillés sont nécessaires pour être plus aptes à évaluer concrètement le rendement du projet à mi-parcours.	4
3.4 Clôture des projets		Les activités de clôture de tous les projets doivent être exécutées rapidement après l'achèvement du projet.	1
3.5 Surveillance et contrôle des projets		Les changements récents au tableau de bord de la gestion de projet ont amélioré la surveillance et le contrôle des changements des projets de l'Agence.	

Satisfaisant	Nécessite de petites améliorations	Nécessite des améliorations modérées	Nécessite des améliorations	Insatisfaisant	Inconnu; ne peut être mesuré

## Annexe C - Sommaire des projets de l'Agence

	Nom	Description	Phase	Coût estimatif (en milliers de dollars)
1	Laboratoire JC Wilt (Optimisation des locaux du laboratoire de Winnipeg)	Construction d'un laboratoire associé au groupe de risque 2 à Winnipeg, au Manitoba.	Terminé	68 560 \$
2	Système de commande et de surveillance de la consommation d'énergie	Remplace tous les contrôles automatiques de bâtiments au Centre scientifique canadien de santé humaine et animale	Exécution	5 121 \$
3	Optimisation du milieu de travail 2.0, 130 Colonnade	Mettre en œuvre l'initiative Milieu de travail 2.0.	Exécution	3 849 \$
4	Optimisation du milieu de travail 2.0, 100 Colonnade	Mettre en œuvre l'initiative Milieu de travail 2.0.	Exécution	4 746 \$
5	Projet de locaux, 391 York	Mettre en œuvre l'initiative Milieu de travail 2.0.	Exécution	1 347 \$
6	Initiative de guichet unique	Dirigé par l'Agence des services frontaliers du Canada, avec 7 autres ministères et organismes fédéraux participant à l'établissement d'une solution intégrée pour l'importation de produits.	Exécution	5 090 \$
7	Initiative de transformation des services de courriel	Le projet comporte la mise en œuvre d'une solution commune de services de courriel par Services partagés Canada.	Planification	335 \$
8	État de préparation en matière de la gestion de l'information (GI)	L'état de préparation en matière de GI fournit la gestion de l'information de la tenue de dossiers préparatoire et les travaux d'identification des fichiers électroniques nécessaires pour que l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) soit conforme à la <i>Directive sur la tenue de documents</i> du Conseil du Trésor de 2015.	Planification	448 \$
9	Mise à niveau du système d'exploitation Windows 7 pour les entreprises	Le projet comprend le remplacement de l'infrastructure de bureau (le système d'exploitation) de Santé Canada et de l'Agence, qui ne sera plus entièrement prise en charge par son fournisseur après avril 2014.	Exécution	1 121 \$
10	Mise en application de la <i>Loi sur les agents pathogènes humains et les toxines</i> <sup>Remarque</sup>	Le projet comprend les tâches et activités requises pour mettre en œuvre un nouveau cadre réglementaire, tel qu'il est énoncé dans la nouvelle <i>Loi sur les agents pathogènes humains et les toxines</i> (2009).	Exécution	12 394 \$
			<b>Total</b>	<b>103 011 \$</b>

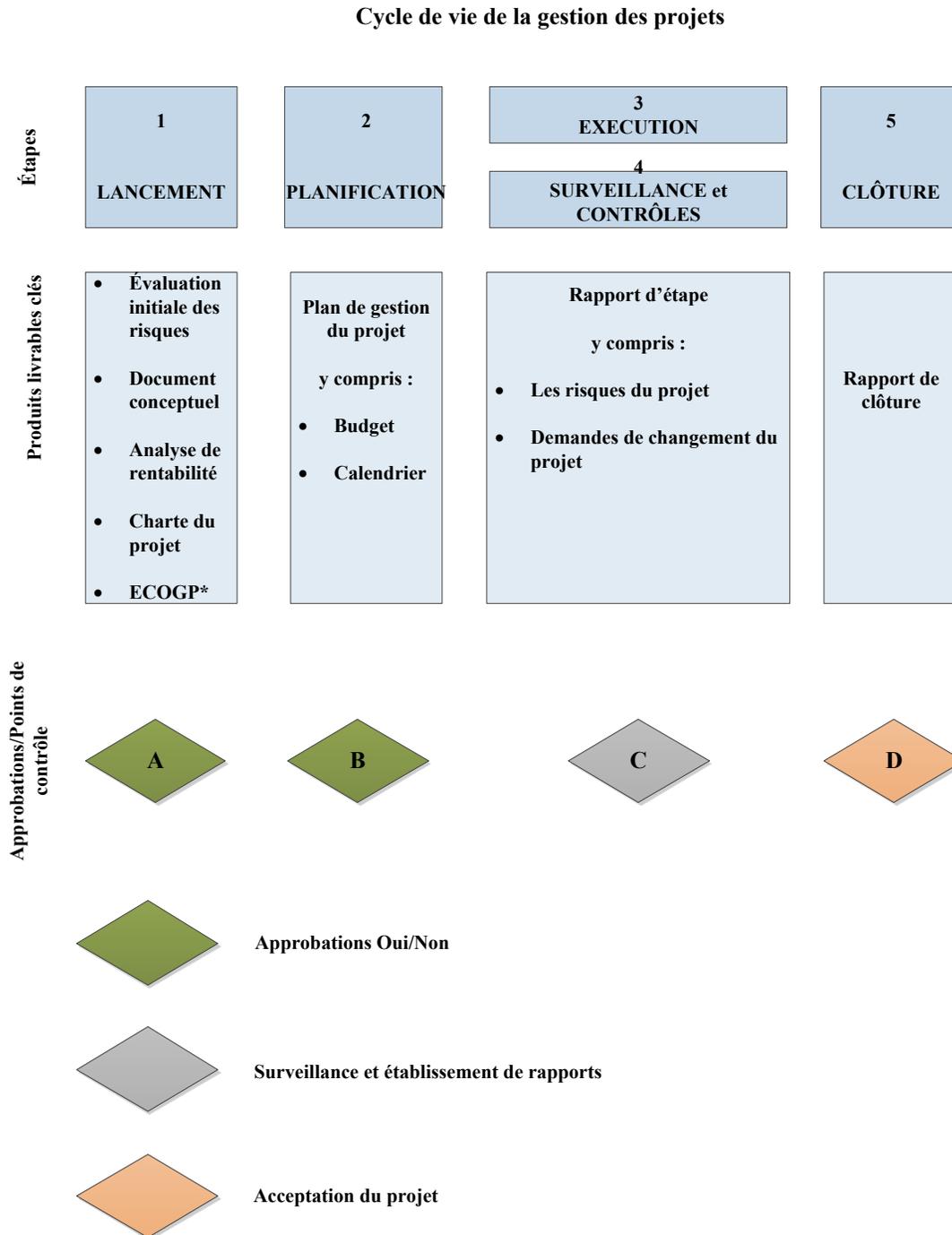
**Remarque :** Un coût total de 34 160 000 \$ figurait dans la soumission au Conseil du Trésor à l'appui de la mise en œuvre de la *Loi sur les agents pathogènes humains et les toxines* (2009), desquels 12 394 000 \$ ont été alloués à la mise en œuvre du système d'information était.

## Annexe D – Définitions de la complexité et du risque

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

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

## Annexe E – Description du cycle de vie de la gestion des projets de l'Agence



\*Une Évaluation des risques et de la complexité du projet est effectuée uniquement pour les projets d'envergure faisant partie du Plan d'investissement, et ce, en collaboration avec le BCGP.