



NRC·CMRC

Bureau de la vérification et de l'évaluation

Audit de la gestion des grands projets d'immobilisations

Août 2018



National Research
Council Canada

Conseil national de
recherches Canada

Canada 

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE ET CONCLUSION	I
1.0 INTRODUCTION	5
2.0 MISE EN SITUATION ET CONTEXTE	5
3.0 OBJECTIF ET PORTÉE DE L’AUDIT	7
4.0 RÉSULTATS DE L’AUDIT ET RECOMMANDATIONS	10
4.1 <i>Gouvernance de la gestion des grands projets d’immobilisations</i>	<i>10</i>
4.2 <i>Processus pour une planification efficace et l’exécution de projets</i>	<i>15</i>
4.3 <i>Efficacité du suivi et de la surveillance des projets</i>	<i>24</i>
ANNEXE A: À PROPOS DE L’AUDIT	29
ANNEXE B: PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION	31

Acronymes et abréviations

BGP-SC	Bureau de gestion de projet – Services corporatifs
BIV	Biens immobiliers et véhicules
CDP	Centre de recherche, direction, Programme d'aide à la recherche industrielle
CGA	Commissions de gestion des actifs
CGI	Comité de gestion des investissements
CGR	Cadre de gestion du risque
CHD	Comité de la haute direction
CNRC	Conseil national de recherches du Canada
CP	Charte de projet
CSC	Conception-soumission-construction
CT	Conseil du Trésor du Canada
DF	Direction des finances
ECOGP	Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion des projets
ECRP	Évaluation de la complexité et des risques de projet
ESL	Équipement scientifique et laboratoires
GRPI	Guide de référence sur les projets d'investissement
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MS	Moteur stratégique
PARI	Programme d'aide à la recherche industrielle
PGP	Plan de gestion de projet
SAGI	Services administratifs et Gestion de l'immobilier
SAP PS	Module SAP Project System
SC	Services corporatifs
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SPR	Services de planification et de rapport
SSIT	Services du savoir, de l'information et des technologies

Sommaire et conclusion

Contexte

En 2016-2017, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) a bénéficié d'un budget de fonctionnement de plus d'un milliard de dollars dont environ 151 M\$ ont été réservés aux grands projets d'immobilisations prévus pour l'année. Un cadre de gestion des grands projets d'immobilisations efficace, intégré et applicable à l'ensemble du CNRC renforce la probabilité d'une planification et d'une gestion efficaces des projets.

L'audit de la gestion des grands projets d'immobilisations a été approuvé par le président, sur la recommandation du Comité ministériel de vérification, dans le cadre du Plan d'audit interne axé sur le risque 2017-2018 à 2019-2020.

Objectif de l'audit

L'audit avait pour objectif de donner l'assurance que le cadre de gestion du CNRC et ses contrôles internes suffisent à appuyer l'exécution des grands projets d'immobilisations. Plus précisément, l'audit s'est penché sur les structures en place pour appuyer la reddition de comptes sur les grands projets d'immobilisations ainsi que sur la planification et l'exécution de ces grands projets et sur les mécanismes permettant d'en assurer la surveillance et le contrôle.

Portée de l'audit

La portée de l'audit comprenait le cadre de gestion des grands projets d'immobilisations (le cadre) et les contrôles internes applicables. L'audit a évalué l'application du cadre en s'appuyant sur un échantillon de 34 grands projets d'immobilisations. Les structures de gouvernance et les processus opérationnels en place entre avril 2015 et août 2017 ont été évalués.

La portée de l'audit excluait les méthodologies générales d'établissement des budgets et des prévisions financières. Il excluait aussi la planification des investissements, la gestion des petits projets d'immobilisations et la sélection des projets. L'audit s'est penché sur l'utilisation du module Project System de SAP (SAP PS) pour la gestion des grands projets d'immobilisations (à l'exclusion des contrôles généraux sur les TI [CGTI] aux fins de la Politique sur le contrôle interne).

Points forts

De manière générale, le CNRC a mis en place les fondements d'un cadre de gestion des grands projets d'immobilisations. Voici quelques-uns des points forts cernés dans le cadre de l'audit:

- Des structures de gouvernance sont en place et continuent d'évoluer pour tout ce qui touche à la planification et au contrôle des grands projets d'immobilisations.

- Des instruments de politique sont en place et conformes aux exigences du Conseil du Trésor formulées dans la Politique sur la gestion des projets et ses instruments connexes.
- Des processus et des pratiques ont été adaptés afin de renforcer la contribution des parties intéressées à la planification et au développement des grands projets d'immobilisations, ainsi qu'à leur surveillance.
- Les données sur lesquelles la haute direction s'appuie pour prendre ses décisions sont en règle générale accessibles.
- Un bureau central de gestion des projets a été mis en place pour prendre en charge les grands projets d'immobilisations et favoriser l'amélioration continue de ces grands projets (particulièrement l'estimation des coûts et la gestion des risques).

Points à améliorer

Voici quelques-unes des principales possibilités d'amélioration et de renforcement du cadre de gestion des grands projets d'immobilisations du CNRC relevées pendant l'audit:

- Définir et diffuser un modèle uniforme de gouvernance de la gestion des grands projets d'immobilisations décrivant: les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte des parties liées aux projets; les fonctions et les activités de surveillance et de contrôle continues; et les attentes en matière de rendement des projets.
- Améliorer la cohérence et clarifier les processus et les pratiques grâce à des instruments de politique et d'orientation à jour.
- Définir et communiquer une approche cohérente pour l'estimation des coûts du projet, y compris l'identification de tous les coûts de planification et l'utilisation d'études de faisabilité, le cas échéant.
- Renforcer la surveillance et le contrôle des projets au moyen de données de rendement sur les projets générées au moment opportun et conformes aux besoins de la direction et des intervenants.
- Mettre à jour les lignes directrices dans les domaines clés de la planification et de l'exécution des projets afin de recenser et d'appliquer les leçons apprises et les pratiques exemplaires de l'industrie.
- Réviser et évaluer les résultats des projets par rapport aux plans établis.

Recommandations

La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait:

1. Définir avec plus de précision le modèle de gouvernance applicable à la gestion des grands projets d'immobilisations en définissant et en diffusant:
 - a. un modèle de gestion des grands projets d'immobilisations applicable à l'ensemble de l'organisation précisant à qui incombent les pouvoirs décisionnels, la reddition de compte, les rôles et les responsabilités à l'égard des projets, et formulant les attentes de rendement des projets. [priorité: **élevée**]
 - b. les structures de contrôle des grands projets d'immobilisations (pour l'ensemble de l'organisation, chaque division et les niveaux inférieurs) et les mandats connexes. [priorité: **élevée**]
 - c. des normes et des attentes de rendement pour la gestion des grands projets d'immobilisations. [priorité: **élevée**]
2. Mettre en place les fondements additionnels nécessaires au renforcement de la gestion des grands projets d'immobilisations en:
 - a. mettant à jour le cadre afin d'harmoniser les exigences de planification des projets et les structures de supervision et les outils connexes avec la portée, la complexité et le niveau de risque de chaque projet. [priorité: **élevée**]
 - b. formulant les lignes directrices portant sur les stratégies d'exécution des projets et sur la gestion des risques et des avantages connexes afin qu'elles correspondent aux résultats escomptés des projets et tiennent compte des contraintes connexes. [priorité: **modérée**]
 - c. définissant une approche uniforme pour une estimation des coûts des grands projets d'immobilisations qui prendra en compte tous les coûts de planification applicables, y compris ceux des études de faisabilité, et respectera les étapes du cycle de vie des projets et les normes sur le degré de maturité des estimations de coûts. [priorité: **modérée**]
3. S'assurer que les rapports de clôture des projets sont produits au moment opportun et que les leçons apprises sont de manière constante consignées et diffusées au sein de la communauté des grands projets d'immobilisations dans un souci d'amélioration continue. [priorité: **modérée**]
4. Perfectionner le processus de surveillance des projets:
 - a. en précisant les attentes de l'équipe du projet et de la haute direction en ce qui concerne l'information requise en appui à la surveillance, y compris les données non financières. [priorité: **modérée**]

- b. en liant les données financières des projets aux livrables applicables ou aux jalons nécessaires pour améliorer la qualité des prévisions financières relatives aux projets, l'objectivité des rapports sur les projets et l'évaluation de l'avancement des projets à tout point de leur cycle de vie. [priorité: **élevée**]
5. Définir et mettre en œuvre un processus uniforme d'évaluation des résultats et des livrables des grands projets d'immobilisations par rapport aux objectifs, aux résultats escomptés et aux plans. [priorité: **modérée**]

Opinion et conclusion de l'audit

En ma qualité de dirigeante principale de la Vérification et de l'Évaluation, je suis d'avis que des améliorations doivent être apportées à l'actuel cadre de gestion des grands projets d'immobilisations et aux contrôles internes connexes en soutien à l'exécution de ces projets. Le CNRC devrait renforcer ses pratiques de gestion par diverses améliorations continues et autres améliorations relatives à la gestion du risque décrites dans le présent rapport d'audit.

Déclaration de conformité

Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeante principale de la Vérification, l'audit a été mené conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes et conformément à la Politique sur l'audit interne du gouvernement du Canada comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Alexandra Dagger, CIA, dirigeante principale de la Vérification et de l'Évaluation

Remerciements

L'équipe d'audit souhaite remercier les personnes qui ont collaboré à cet effort pour mettre en valeur les forces et les possibilités d'amélioration du CNRC dans le cadre de ce projet d'audit.

1.0 Introduction

En 2016-2017, le budget de fonctionnement du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) a excédé un milliard de dollars dont environ 151 M\$¹ ont été consacrés à de grands projets d'immobilisations. L'application d'une démarche exhaustive de gestion des grands projets d'immobilisations adaptée à leur niveau de risque et de complexité favorise l'obtention des résultats escomptés par le CNRC dans le respect de la portée, des échéanciers et des budgets préétablis pour chaque projet. Cette démarche aide également la haute direction du CNRC à exercer ses responsabilités d'exercer une saine gérance, et à respecter ses obligations de rendre compte et de gérer les risques des projets, quelles que soient leur portée, leur durée et leur complexité².

La gestion de projet a pour objet d'accroître les probabilités de succès d'initiatives à durée limitée par le recours à certaines pratiques dont l'établissement d'obligations claires de rendre compte, la définition des objectifs et des résultats escomptés, l'établissement de la portée, la planification, la surveillance et les contrôles des activités de projet³. L'audit de la gestion des grands projets d'immobilisations a été approuvé par le président, sur la recommandation du Comité ministériel de vérification dans le cadre du Plan d'audit interne axé sur le risque 2017-2018 à 2019-2020 du CNRC.

2.0 Mise en situation et contexte

En vertu de la Politique sur la gestion des projets du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (CT), il incombe aux organisations de gérer leurs projets en tenant compte du niveau de complexité et de risque évalué. Dans le contexte de cette politique:

- L'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (EOGP) détermine la capacité d'une organisation de gérer des projets.
- L'Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) détermine la complexité et le risque individuels de chaque projet.
- Le pouvoir d'autoriser des dépenses de projet diffère du pouvoir de passer des contrats et précède le pouvoir d'engager des fonds (*Loi sur la gestion des finances publiques*, article 32)⁴.

¹ État des résultats du CNRC (avril 2016)

² Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique sur la gestion des projets*

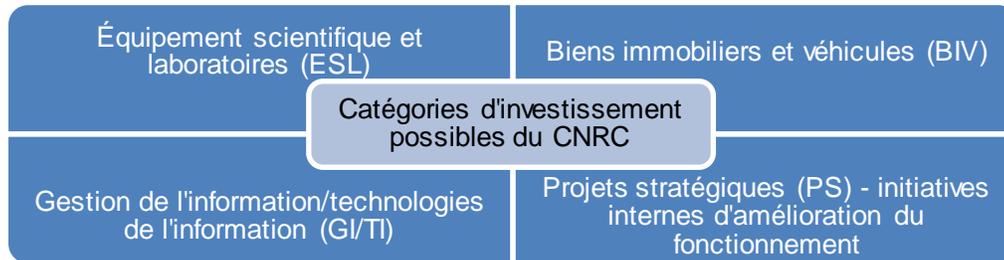
³ Gestion des projets du gouvernement du Canada, page Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, consultée le 8 avril 2018

⁴ L'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) prévoit la délégation d'un pouvoir de prendre des engagements financiers.

- Le CNRC possède la note d'ECOGP « Niveau 2 – Tactique »⁵ et des délégations de pouvoir de dépenser dans le cadre de projets ayant une note d'ECRP de deux ou moins.

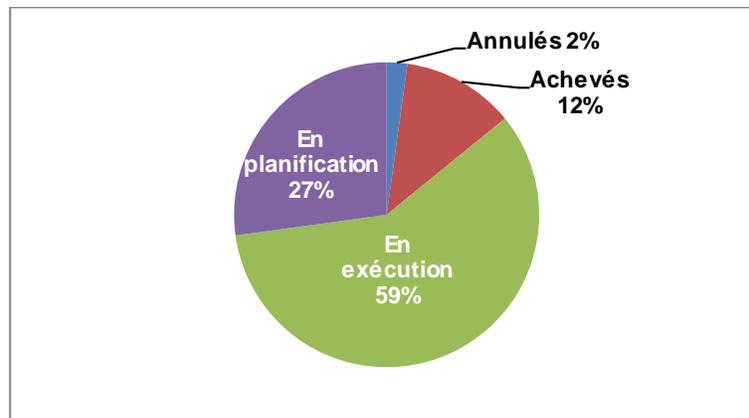
Au CNRC, les grands projets d'immobilisations sont ceux dont la valeur est supérieure à 350 000 \$. Ils appartiennent de manière prépondérante à l'une ou l'autre des quatre catégories d'investissement possibles⁶ indiquées dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1: Définition des catégories d'investissement possibles du CNRC



En 2016-2017, le CNRC a planifié 92 grands projets d'immobilisations, une combinaison de projets nouveaux et de projets inachevés des exercices précédents. Les dépenses en immobilisations qui ont été consacrées à ces grands projets ont dépassé 150 M\$. La figure 2 illustre la répartition des projets selon leur état d'avancement à la clôture de l'exercice 2017.

Figure 2: Projets selon leur avancement à la clôture de l'exercice 2017⁵

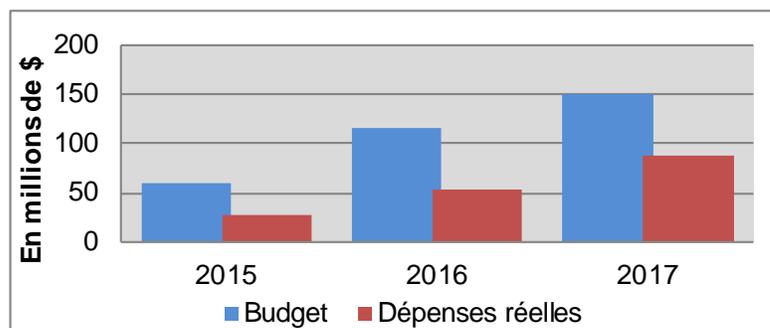


⁵ Une note de capacité de gestion de projet « Niveau 2 – Tactique » décrit une organisation qui a la capacité de mener à bien des projets servant à adapter ses opérations en vue de l'atteinte des objectifs prévus. Dans les organisations faisant partie de cette catégorie, les processus de gestion de projet ont tendance à devenir normalisés, on procède souvent à une collecte centralisée de données sur les projets, et ces derniers sont généralement approuvés et supervisés par un organisme de gouvernance désigné. (Source: *Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet*)

⁶ En tant que dépositaire de ses biens immobiliers, le CNRC assume la responsabilité de son propre parc immobilier et des infrastructures connexes.

La figure 3 compare les dépenses budgétées et les dépenses réelles consacrées par le CNRC aux grands projets d'immobilisations conformément au plan d'investissement.

Figure 3: Comparaison des dépenses budgétées et réelles des grands projets d'immobilisation d'un exercice financier à l'autre⁷



Les difficultés du CNRC à livrer ses grands projets d'immobilisations dans le respect du budget, de l'échéancier et de la portée établis, comme l'illustre l'écart entre les dépenses budgétées et les dépenses réelles, expliquent en partie la décision d'entreprendre le présent audit.

3.0 Objectif et portée de l'audit

Objectif

L'audit visait à donner l'assurance que le cadre de gestion et les contrôles internes du CNRC suffisent à soutenir l'exécution des grands projets d'immobilisations. L'audit a plus particulièrement porté sur les éléments suivants:

- les structures de gouvernance en place pour assurer le respect des obligations de rendre compte sur les grands projets d'immobilisations;
- les processus en place de planification et d'exécution des grands projets d'immobilisations;
- les processus de suivi et de surveillance des grands projets d'immobilisations.

Portée

Dans le contexte du présent audit, l'expression « grand projet d'immobilisations » s'entend d'une initiative qui englobe une combinaison de dépenses en immobilisations, de dépenses de main-d'œuvre et/ou de dépenses de fonctionnement et d'entretien. La figure 4 ci-dessous illustre la portée du présent audit.

^{5 et 7} Plan d'investissement du CNRC au 31 mars 2017

Figure 4: Portée de l’audit – Cadre de gestion de projets du CNRC (CGP) mai 2015



Le cadre global de gestion des grands projets d’immobilisations du CNRC (le cadre) et les contrôles internes applicables au niveau organisationnel ainsi qu’au niveau des centres de recherche se situaient à l’intérieur de la portée de l’audit⁸. L’audit s’est concentré sur les activités, les processus, les procédures, les outils et les modèles fournis par les Services de planification et de rapports (SPR) aux centres de recherche, aux directions et au Programme d’aide à la recherche industrielle (CDP). L’audit s’est penché sur un échantillon de 34 grands projets d’immobilisations menés par différentes unités du CNRC afin d’évaluer l’application du cadre. L’audit a étudié les organismes de gouvernance et les processus administratifs en place entre avril 2015 et août 2017.

⁸ Au cours de l’exercice 2018, les portefeuilles ont été rebaptisés « centres de recherche ».

Tableau 1: Projets échantillonnés en fonction de l'étape du projet en vertu du CGP du CNRC

Projets échantillonnés par type ⁹	Charte de projet approuvée (Approbation de la phase 1)	Plan de gestion du projet approuvé (Approbation de la phase 2)
Équipement scientifique et laboratoires	22	16
Biens immobiliers et véhicules	9	8
Gestion et technologies de l'information	1	0
Projet stratégique	2	2
Nombre total de projets de l'échantillon	34	26

En octobre 2017, l'équipe de gestion du Plan d'investissement du CNRC et l'équipe d'exécution des grands projets d'immobilisations sont respectivement passées sous la responsabilité de la Direction des finances (DF) et du Bureau de la gestion de projets des Services corporatifs (BGP SC).

La portée de l'audit excluait les méthodologies d'établissement du budget général et des prévisions financières. L'audit a abordé certains éléments de la planification des investissements et de la gestion des projets d'immobilisations de moindre importance dans la mesure où ces sujets influent sur les grands projets d'immobilisations. L'audit ne s'est cependant pas intéressé aux processus de planification des investissements ni à la gestion des petits projets d'immobilisations. L'audit a abordé la question de la sélection des projets dans la mesure où l'on disposait des données sur lesquelles les décisions étaient fondées, mais n'a pas cherché à établir les raisons invoquées par la direction dans la sélection des projets. L'audit a évalué l'utilisation faite du module Project System du système SAP (SAP PS), le système de gestion de projets du CNRC, dans la gestion des grands projets d'immobilisations. Les procédures d'audit excluaient toute évaluation des contrôles généraux des technologies de l'information (CGTI) aux fins de la Politique sur le contrôle interne.

⁹ Les exemples fournis à la section 4.0 sont fondés sur un examen de 34 grands projets d'immobilisations se trouvant au moment de l'audit à différentes étapes du cycle de vie des projets du CNRC (figure 4). Le dénominateur de l'échantillon peut changer en fonction de l'étape du cycle de vie du projet en question.

4.0 Résultats de l'audit et recommandations

Le cadre appliqué par le CNRC dans la gestion des grands projets d'immobilisations a été évalué en fonction de trois champs d'examen: la gouvernance (section 4.1); les processus de planification et d'exécution (section 4.2); et le suivi et la supervision des projets (section 4.3). Chacune des sections ci-dessous donne un résumé des résultats de l'audit appuyé par des observations détaillées, une description des risques et des retombées des constatations connexes, et comprend des recommandations d'améliorations.

4.1 Gouvernance de la gestion des grands projets d'immobilisations

Résumé des constatations

Le CNRC ne possède aucun modèle de gouvernance défini et compris pour assurer la gestion de ses grands projets d'immobilisations. Malgré l'existence d'organes de gouvernance qui poursuivent leur évolution, un flou persiste sur les processus décisionnels, les obligations de rendre compte, les responsabilités et les attentes à l'endroit des différents participants et parties prenantes à la gestion des grands projets d'immobilisations. L'absence de mécanismes satisfaisants pour remettre en question les activités de planification et l'incohérence du suivi des projets en cours nuisent à la capacité de gestion proactive des risques ou à la mise en œuvre de mesures correctives.

Il faudrait, dans l'optique de les renforcer, préciser les rôles, les responsabilités, les obligations de rendre compte de chacun et les attentes à l'endroit des différents organismes de gouvernance du CNRC qui participent à la gestion des grands projets d'immobilisations.

De manière générale, le CNRC a mis en place les politiques et les instruments nécessaires à la gestion des grands projets d'immobilisations. Toutefois, ceux-ci doivent être mis à jour, regroupés et diffusés afin d'assurer la mise en œuvre d'un cadre de gestion des grands projets d'immobilisations efficace et intégré.

Observations

4.1.1 Structures de gouvernance: rôles, responsabilités et reddition de compte

Nous avons tenté d'établir si le CNRC pouvait compter sur des organismes de gouvernance dont le rôle, les responsabilités et la reddition de compte étaient bien définis afin de soutenir clairement les pouvoirs décisionnels, le contrôle exercé sur les ressources et l'harmonisation stratégique et opérationnelle de la planification et de l'exécution des projets. Nous avons constaté que le CNRC possède des organismes de gouvernance pour superviser les grands projets d'immobilisations. Toutefois, il serait nécessaire de préciser les rôles, les responsabilités, la reddition de compte et les attentes en matière de rendement de ces différents organismes de gouvernance.

Voici quels sont les organismes de gouvernance des grands projets d'immobilisations du CNRC à l'échelle de toute l'organisation:

- Le Comité de la haute direction (CHD) approuve le plan d'investissement ministériel (la liste des grands projets d'immobilisations).
- Le Comité de gestion des investissements (CGI) [reconstitué en 2017] examine les projets qui seront inclus au plan d'investissement du CNRC présenté au CHD, les classe par ordre de priorité et recommande (pour l'ensemble du CNRC) les projets qu'il privilégie.
- Les commissions de gestion des actifs (CGA) [dissoutes en 2017 après que leurs fonctions aient été absorbées par le CGI] examinaient, classaient et appuyaient les projets appartenant à la catégorie « des actifs » (figure 1) afin de les soumettre ensuite à l'examen du CGI.

Voici quelques-uns des organismes de gouvernance appartenant aux divisions et à des unités secondaires:

- Les bureaux des vice-présidents établissent les priorités de la division, proposent des projets à inclure au plan d'investissement et assurent la gestion continue des projets approuvés.
- Les comités directeurs de projet (d'un ou plusieurs CDP) sont des entités formelles et informelles qui assurent au niveau de chaque projet les activités de contrôle, d'encadrement et d'orientation.
- Le responsable du projet assume la responsabilité du succès du projet et de l'obtention des résultats escomptés dans le dossier d'analyse.

Les organismes de gouvernance des grands projets d'immobilisations de l'ensemble de l'organisation ont chacun un mandat bien défini et diffusé qui décrit leurs rôles, leurs responsabilités et leurs pouvoirs. Ainsi, le mandat du CGI exige, entre autres choses, que le Comité surveille le respect des plans de projets approuvés et prenne des mesures correctives en cas d'écart. Nous avons constaté que les organismes de gouvernance de l'ensemble de l'organisation sont actifs à l'étape de l'examen et de l'établissement des priorités des projets à inclure au plan d'investissement du CNRC. Toutefois, nous avons aussi constaté que ces mêmes organismes ne s'acquittent pas de leur mandat d'assurer en continu la surveillance des projets et de prendre, le cas échéant, des mesures correctives.

Le cadre de gestion des grands projets d'immobilisations du CNRC ne désigne aucun organisme de gouvernance à qui il incomberait d'assurer une surveillance et un suivi continus sur les projets. De manière générale, nous avons constaté que des projets à degré élevé de complexité ou de risque ne font l'objet d'aucun contrôle ni surveillance par un organisme dont ce serait la tâche attitrée. Le caractère flou des rôles et des responsabilités entraîne un déficit de surveillance continue des projets. Comme nous l'indiquons à la section 4.3, l'absence de participation continue et efficace des parties intéressées; de suivi des plans et de l'évolution des projets; et de surveillance de l'utilisation des ressources a des conséquences néfastes sur les résultats des projets (tableau 3).

Nous avons constaté qu'en 2017, à la suite des changements apportés aux organismes de gouvernance et aux responsables du processus des grands projets d'immobilisations, de nouveaux contrôles ont été mis en place pour accroître l'harmonisation stratégique, la participation des parties intéressées aux projets et la planification et la gestion du risque des grands projets d'immobilisations. Sur le plan de la gouvernance, l'équipe de gestion du plan d'investissement du CNRC communique au CGI toutes les données requises à la prise des décisions. Le rôle de surveillance et de contrôle de cette équipe doit cependant être précisé afin qu'elle soit en mesure de communiquer à la haute direction l'information nécessaire lorsque la mise en œuvre des projets n'est pas conforme aux plans établis.

4.1.2 Politiques et instruments à l'appui

Nous avons cherché à établir si le CNRC disposait de politiques et d'instruments connexes à jour pour encadrer et appuyer la mise en œuvre des grands projets d'immobilisations. Nous avons constaté que les instruments de politique existants devaient être mis à jour et rationalisés et que des communications claires devaient être mises en place à l'échelle du CNRC afin de bien préciser les obligations de reddition de compte, les rôles, les responsabilités et les attentes.

Les instruments de politique suivants du CNRC sont les principaux documents sur lesquels s'appuie la mise en œuvre de la gouvernance des grands projets d'immobilisations:

- Ligne directrice sur le pouvoir d'approbation de projets du CNRC
 - Cadre de gestion de projets du CNRC (janvier 2011) [le cadre de 2011]
 - Guide d'établissement des coûts de projet
 - Guide d'évaluation de la complexité et des risques de projet (ECRP)
 - Cadre de gestion de projets du CNRC v1.0 (mai 2015) [le cadre de 2015]
 - [Version préliminaire] Guide de référence des projets d'investissement (GRPI)

La Ligne directrice sur le pouvoir d'approbation de projets du CNRC définit les pouvoirs du CNRC d'entreprendre des projets conformément à la Politique sur la gestion des projets du CT et ses instruments connexes.

Nous avons constaté que le CNRC dispose de deux instruments de politique pour encadrer la gestion des grands projets d'immobilisations. On trouvera au tableau 2 un sommaire des similitudes et des différences entre ces deux instruments.

Tableau 2: Comparaison du cadre de 2011 et du cadre de 2015

Cadre de 2011	Cadre de 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Description des organismes de gouvernance des grands projets d'immobilisations (généralement axés sur la planification des investissements – examen du concept du projet, approbation et classement selon l'ordre de priorité) • Description du processus du plan d'investissement (grands projets d'immobilisations) et outils et modèles connexes • Ne tient pas compte des mises à jour aux processus connexes (augmentation des seuils d'autorisation pour les grands projets d'immobilisations, processus et échéanciers pour l'approbation des grands projets et des dépenses, changements organisationnels, leçons apprises) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Conçu pour appuyer la mise en œuvre du plan d'investissement du CNRC • Gérance, obligations de rendre compte et principes de gestion du risque de haut niveau pour assurer une gestion uniforme des grands projets d'immobilisations • Principes d'établissement des coûts axés sur les grands projets d'immobilisations et fondés sur les différents points de contrôle de l'approbation des projets • Diffusion sur le site intranet du CNRC (large diffusion) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperçu global de haut niveau des principes de gestion de projet (généraux) du CNRC • Principes d'établissement des coûts centrés sur la main-d'œuvre des projets liés à un programme (création de revenus) • Définition des rôles, des responsabilités et des contrôles des différents paliers de la gestion • Non diffusé sur le site intranet du CNRC (peu accessible pour les employés du CNRC)

Nous avons constaté que ni le cadre de 2011 ni le cadre de 2015 ne contiennent d'indications satisfaisantes sur la manière d'évaluer la viabilité des grands projets d'immobilisations et les attentes en matière de rendement. Nous avons également constaté que les instruments ne définissent aucune responsabilité précise ni ne traitent de la manière de détecter les signes indicateurs d'un déraillement possible d'un projet.

L'absence d'un document faisant autorité nuit à l'efficacité et à l'homogénéité de la gestion des grands projets d'immobilisations au CNRC. De plus, nous avons aussi constaté qu'il est question dans le cadre de 2015 d'un Guide de référence des projets d'investissements (GRPI)¹⁰ qui, au moment de l'audit, n'avait jamais été diffusé au sein de la communauté du CNRC. Cette absence d'indications uniformes et à jour a des incidences négatives sur la planification de projets et sur l'estimation des coûts, comme l'illustrent 17 des 34 projets soumis à notre examen (tableau 3).

¹⁰ Une version préliminaire du GRPI (d'août 2016) a été remise à l'équipe de l'audit.

Risques et incidences de gouvernance des grands projets d'immobilisations

Il existe un risque que le caractère flou de la reddition de compte, des rôles, des responsabilités et des attentes de rendement dans la gestion des projets continue de nuire à un suivi et une orientation efficaces des grands projets d'immobilisations du CNRC.

Recommandation

1. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait définir avec plus de précision le modèle de gouvernance applicable à la gestion des grands projets d'immobilisations en définissant et en diffusant:
 - a. un modèle de gestion des grands projets d'immobilisations applicable à l'ensemble de l'organisation précisant à qui incombent les pouvoirs décisionnels, la reddition de compte, les rôles et les responsabilités à l'égard des projets, et formulant les attentes de rendement des projets. [priorité: **élevée**]
 - b. les structures de contrôle des grands projets d'immobilisations (pour l'ensemble de l'organisation, chaque division et les niveaux inférieurs) et les mandats connexes. [priorité: **élevée**]
 - c. des normes et des attentes de rendement pour la gestion des grands projets d'immobilisations. [priorité: **élevée**]

4.2 Processus pour une planification efficace et l'exécution de projets

Sommaire des constatations

Certains processus de base sont en place pour appuyer la planification et l'exécution des grands projets d'immobilisations.

Des problèmes de définition des éventualités, d'estimation des coûts, de gestion des risques et d'établissement d'une stratégie d'exécution entraînent toutefois des retards, des dépassements budgétaires et des dépassements de la portée établie. Le manque d'uniformité des approches et des interprétations des processus qui découle de l'absence d'une source unique d'indications faisant autorité nuit au travail de planification et d'exécution des équipes de projet. Les pratiques exemplaires et les leçons apprises ne sont par ailleurs pas diffusées au sein de la communauté afin de favoriser une amélioration globale.

Des indications ciblées sont nécessaires pour favoriser la diffusion de l'information sur l'estimation des coûts des projets, la planification des éventualités et la gestion des risques.

Observations

4.2.1 Modèles, processus, pratiques et outils de gestion

Nous avons cherché à établir si le CNRC avait défini des processus, des pratiques et des outils pour appuyer la planification et l'exécution des projets et ainsi faciliter l'atteinte des objectifs et l'obtention des résultats escomptés. Nous en sommes venus à la conclusion que de manière générale la planification et l'exécution des grands projets d'immobilisations sont appuyées par des processus bien établis.

Trente-quatre projets d'immobilisations ont été analysés afin de cerner les problèmes qui ont eu des conséquences négatives sur la portée, l'échéancier ou le budget du projet¹¹. Ces problèmes ont été classés en fonction de sept catégories de causes fondamentales (tableau 3). Certains projets ont été touchés par plus d'un problème au fil de leur cycle de vie. D'autres détails sont abordés à la suite du tableau.

¹¹ Voir à l'[Annexe A :: à propos de l'audit](#) pour la méthodologie de sélection de l'échantillon et le tableau 1 pour le statut du projet par rapport aux projets échantillonnés.

Tableau 3: Catégories de causes fondamentales et exemples connexes

Catégorie de causes fondamentales et projets échantillonnés touchés (n=34)	Causes fondamentales par catégorie de projets ^{12, 13}			Incidence			Exemples ¹⁴
	BIV	ESL	PS	Dépassement budgétaire	Retard	Portée réduite	
1. Planification et estimations insuffisantes	1	17	-			✓	Certaines parties de l'immeuble (à l'intérieur) sont demeurées inachevées.
					✓		Le délai de production du fournisseur n'a pas été pris en compte dans l'échéancier.
				✓			Le fonds pour éventualités issu de la planification du budget et des coûts était insuffisant.
2. Changement de portée du projet à mi-chemin	1	6	2	✓			Changement dans les exigences techniques
3. Influence externe	1	11	-		✓		Pas d'accès aux documents de planification technique à l'appui des activités d'approvisionnement
				✓			La soumission la plus basse présentée dépassait les estimations de coûts (p. ex., pénurie de main-d'œuvre sur le marché).
4. Problèmes causés par des tiers/retards de l'entrepreneur	3	8	-		✓		Pas suffisamment d'agent d'approvisionnement central pour entreprendre les activités d'approvisionnement

¹² Voir la figure 1 pour les descriptions de catégories de projets.

¹³ Les projets sont classés en fonction de leur principale catégorie d'actif.

¹⁴ Les exemples fournis le sont à titre d'illustration seulement et ne représentent qu'un exemple de la catégorie de causes fondamentales.

Catégorie de causes fondamentales et projets échantillonnés touchés (n=34)	Causes fondamentales par catégorie de projets ^{12, 13}			Incidence			Exemples ¹⁴
	BIV	ESL	PS	Dépassement budgétaire	Retard	Portée réduite	
					✓		Travail du CNRC tributaire des activités d'une tierce partie
5. Manque de participation des parties prenantes	-	7	1		✓		Responsabilité du projet floue
					✓		Contribution nécessaire de plusieurs parties intéressées pour définir la portée du projet
6. Ressources insuffisantes	-	8	1		✓		Capacité interne insuffisante pour mener le projet à terme
					✓		Aucun gestionnaire de projet disponible
					✓		Incapacité de l'équipe de projet d'accorder le temps nécessaire au projet à cause d'autres priorités opérationnelles
7. Échéance/jalon raté (p. ex., achèvement des négociations)	2	8	-		✓		Incapacité de conclure les négociations sur des enjeux juridiques avec des parties intéressées au projet

Il incombe aux vice-présidents et aux directeurs généraux d'assurer en continu la surveillance et le contrôle des grands projets d'immobilisations relevant de leurs responsabilités respectives. Nous avons observé que le CNRC applique plusieurs modèles de gestion des grands projets d'immobilisations:

- gestionnaires de projet à temps partiel (chercheurs ou gestionnaires de projet d'un CDP);
- gestionnaires de projet à temps partiel, au niveau du CDP, à qui il incombe d'assurer la planification des immobilisations (grands et petits projets) et la gestion des actifs;
- gestionnaires de projet à temps plein du BGP SC.

Ces différents modèles de gestion créent des difficultés sur le plan de la planification et de l'obtention des ressources, comme l'indique le tableau 3. Voici quelques-unes de ces difficultés:

- capacité insuffisante qui empêche les employés de mener à terme les projets et de s'acquitter de leurs tâches courantes;
- priorité supérieure accordée aux engagements opérationnels (p. ex., projets générant des revenus);
- disponibilité de l'équipe de projet lorsque les projets sont tributaires de parties intéressées multiples;
- capacité des services communs du CNRC de répondre aux besoins des projets des CDP;
- dans le cas des Services administratifs et de la gestion de l'immobilier (SAGI), établissement d'un équilibre entre la prestation des services à l'interne et la sous-traitance;
- pour le BGP SC, plus particulièrement, capacité d'exécuter de nombreux projets tout en appuyant les initiatives organisationnelles (p. ex., le développement d'une communauté de gestionnaires des grands projets d'immobilisations).

En général, les chartes des grands projets d'immobilisations (CP) et les plans de gestion des projets (PGP) désignent les titulaires des rôles, des responsabilités et des obligations de reddition de compte, de même que les parties intéressées aux différents projets. Toutefois, sur les 34 projets de l'échantillon, le promoteur du projet était désigné comme étant la personne responsable dans 23 projets plutôt que d'être responsable du succès du projet. Cette manière de procéder est contraire aux principes du cadre de 2015 et aux pratiques exemplaires en matière de gestion de grands projets d'immobilisations, ce qui met en évidence le flou actuel entre la responsabilité des projets et les obligations de reddition de compte, et crée un risque que les mécanismes de contrôle et de surveillance soient insuffisants.

En 2016, l'équipe de gestion du plan d'investissement a mis en place un processus simplifié de gestion des grands projets d'immobilisations qui s'appuie sur la complexité des projets et les risques. Cette pratique exemplaire a pour objet de

s'assurer que les mécanismes de surveillance et de contrôle en place sont à la hauteur de la complexité du projet (de sa portée), de son échéancier et de son budget. Les instruments de politique du CNRC n'ont cependant pas été mis à jour pour tenir compte de l'adoption de ce processus simplifié, ce qui augmente les possibilités que les exigences du cadre soient mal comprises et que les outils, modèles et principes énoncés dans le cadre soient mal appliqués.

Les leçons apprises ne sont pas diffusées dans la communauté de gestion des grands projets d'immobilisations. Aucune tribune n'est mise à la disposition de cette communauté afin que ses membres puissent partager entre eux des pratiques exemplaires ou le savoir-faire acquis. Le partage des leçons apprises et des pratiques exemplaires favoriserait une meilleure planification et une meilleure estimation des coûts sur l'ensemble du cycle de chaque grand projet d'immobilisations. Par exemple, la prise en compte des contraintes sur le plan de la main-d'œuvre dans les plans de gestion du risque, l'inclusion des différents « coûts accessoires¹⁵ » au moment de l'estimation des coûts et l'évolution des exigences en matière de planification ainsi que les changements connexes aux échéanciers dans la région de la capitale nationale, constituent autant de mesures qui favoriseraient une meilleure planification des projets.

Nous avons constaté que les gestionnaires de projet ne disposent d'aucune indication pour les aider à définir les méthodes d'exécution des projets ou de construction, en tenant compte des contraintes opérationnelles. Aucune stratégie d'exécution des projets n'avait été définie pour démontrer les risques et les possibilités des méthodes sélectionnées de certains des projets de l'échantillon. Ainsi, même s'il ne s'agit pas d'une exigence du CNRC, les projets de l'échantillon appliquaient de manière générale le modèle conception-soumission-construction (CSC)¹⁶. Selon la Construction Management Association of America (CMAA), ce modèle n'est pas toujours approprié pour des projets dont certains aspects des plans ne sont pas encore arrêtés parce que le projet consiste créer des capacités entièrement nouvelles ou en raison de contraintes liées au calendrier découlant des exigences budgétaires de l'administration publique. En règle générale, les stratégies d'exécution des projets appartiennent à l'une ou l'autre des catégories décrites au tableau 4 avec des variantes fondées sur les contraintes particulières à chaque projet.

¹⁵ L'expression « coûts accessoires » s'entend des coûts de construction indirects engagés avant ou après la construction, y compris sans toutefois s'y restreindre les coûts des évaluations techniques, les frais d'obtention de permis et les frais connexes, les honoraires d'architectes, les coûts du financement et les frais juridiques.

¹⁶ L'expression « conception-soumission-construction » s'entend d'un modèle d'exécution de projet établissant une séquence d'activités où des architectes et des ingénieurs créent un concept qui fait ensuite l'objet d'un appel d'offres pour être exécuté par un entrepreneur général et qui est en règle générale adjugé à un prix fixe.

Tableau 4: Stratégies d'exécution des projets¹⁷

	Conception-construction	Conception-soumission-construction	Gestion de la construction
Description	Une entité seule fournit les services de conception architecturale et d'ingénierie ainsi que les services de construction.	Des contrats distincts sont accordés à un concepteur et à un entrepreneur, ce qui conduit en règle générale à la passation d'un marché à prix fixe.	Le gestionnaire de la construction fait office de conseiller pendant la phase de planification et agit en tant qu'entrepreneur général pendant la phase de construction (celle de l'exécution) à l'intérieur d'un échéancier défini et de paramètres quant au prix qu'il faudra payer.
Risque et contrôle	Faible	Risque pour le CNRC Contrôle par le CNRC	Supérieur
	Supérieur	Risque pour l'entrepreneur Contrôle par l'entrepreneur	Inférieur

4.2.2 Processus des modèles de gestion pour la formulation des hypothèses et des estimations relatives aux ressources et la mobilisation des parties intéressées

Nous avons cherché à établir si le CNRC s'appuyait sur des processus établis pour aider ses équipes à estimer de manière raisonnable les coûts des grands projets d'immobilisations dans l'établissement d'estimations de coûts raisonnables et bien mûries selon la phase du projet en cause. Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités en matière d'estimations des coûts ne sont pas définis et qu'il n'existe au CNRC aucune méthodologie commune conforme aux pratiques exemplaires en la matière. Il serait donc nécessaire de préciser et de bonifier les lignes directrices en la matière pour s'assurer que les budgets des projets tiennent compte de tous les coûts raisonnables, que les normes relatives aux fonds pour éventualités sont appliquées et que les hypothèses intègrent les leçons apprises. La mobilisation des parties intéressées plus tôt dans le développement du concept du projet est nécessaire afin d'en venir à une définition plus mûrie du projet et à une estimation plus précise de ses coûts.

Nous avons aussi constaté que les équipes de projet ne tiennent pas compte uniformément des services communs nécessaires pendant le processus de planification du projet. Par exemple, dans deux projets échantillonnés, l'absence de contribution à la planification d'une partie intéressée a créé des problèmes de coordination qui ont émergé pendant l'exécution du projet. L'équipe de gestion du plan d'investissement du CNRC a déployé des efforts pour accroître la mobilisation

¹⁷ *An Owner's Guide to Project Delivery Methods* (2012). The Construction Management Association of America, pages 12 à 28.

des parties intéressées en formulant de nouvelles indications et en exigeant que les plans soient préalablement approuvés.

Le CNRC ne dispose pour l'établissement des coûts de projet d'aucune ligne directrice à jour qui imposerait à l'échelle du CNRC une méthodologie commune de définition des rôles, responsabilités et obligations de rendre compte et qui refléterait les leçons apprises. Par exemple, à cause de cette lacune, un projet a manqué de financement lorsque les autorités aéroportuaires locales ont exigé le paiement des frais relatifs à un permis pour effectuer des travaux. L'absence d'une planification exhaustive, le caractère insuffisant du fonds pour éventualités et la mauvaise compréhension de la réglementation applicable au chantier ont eu dans ce cas des retombées néfastes sur le projet et sur le rendement perçu par la direction.

Nous avons constaté que le cadre de 2011 comprend des lignes directrices qui régissent la création des fonds pour éventualités des grands projets d'immobilisations. Ces lignes directrices s'appuient sur la note d'ECRP du projet, mais elles ne sont pas appliquées uniformément. Dans 20 des 26 projets de l'échantillon, le fonds pour éventualités était défini en vertu du PGP approuvé et se situait à l'intérieur des limites du budget approuvé. Sept de ces vingt projets comportant un fonds pour éventualités bien défini avaient quantifié (c.-à-d. avaient attribué un montant en dollars précis) les sommes réservées pour éventualités. Dans les 13 autres projets, on indiquait simplement l'existence d'un fonds pour éventualités intégré au budget global. Cette dernière manière de procéder empêche tout contrôle de l'estimation des coûts et fait en sorte qu'il est impossible de la remettre en question.

Dans 17 des 34 projets examinés, des problèmes de planification ont causé des retards et des dépassements budgétaires ou ont réduit la portée finale du projet par rapport à ce qui était prévu. De plus, dans le cadre de nos entretiens, nous avons constaté une tendance relative à ne pas tenir compte des « coûts accessoires » et des avantages des études de faisabilité pour étayer les estimations de coûts sur des données concrètes. Nous avons aussi constaté que dans certains cas, les équipes de projet refusent d'engager des fonds dans des activités visant à mieux définir leur projet parce qu'elles craignent que leur concept soit alors rejeté (et que les sommes engagées aient été « gaspillées » si le projet n'est pas approuvé). Certains documents d'indications générales décrivent les études de faisabilité et leur utilité, mais sans insister sur leurs avantages connexes. Aucun critère du processus décisionnel n'exige ni ne recommande la tenue d'études de faisabilité lorsque, par exemple, le niveau de complexité ou de risque du projet est élevé. Ces documents arrivent l'estimation des coûts aux points de contrôle des différentes phases des projets, mais cette méthode fait abstraction des pratiques exemplaires et des leçons apprises et fait en sorte que personne n'a de comptes à rendre en ce qui concerne la vérification et l'intégrité des estimations.

L'équipe de gestion du plan d'investissement du CNRC a établi en 2017 des lignes directrices pour amener à maturité les budgets et les fonds pour éventualités des projets afin de répondre à certaines des préoccupations susmentionnées. Au moment de l'audit, ces lignes directrices n'avaient pas encore été communiquées à la communauté du CNRC, car les processus sont encore susceptibles d'être

modifiés. Des possibilités d'amélioration existent sur le plan de l'harmonisation des points de contrôle, le processus de maturation des estimations de coûts et des fonds pour éventualités et les normes de définition de la portée des projets, ce qui rehausserait la cohésion des décisions de gestion.

Comme nous l'indiquons au tableau 3, 9 des 34 grands projets d'immobilisations examinés ont éprouvé des problèmes de ressources, et dans cinq cas, ces problèmes étaient liés à des contraintes sur le plan des ressources humaines. Aucune stratégie pour atténuer ces problèmes n'avait été définie ni mise en œuvre. Cette absence de mécanismes pour s'assurer que les projets mis en œuvre disposent des ressources suffisantes (en gestion de projet et savoir-faire technique et disponibilité des installations ou de l'équipement) nuit à la capacité du CNRC de mener à terme ses projets. Toutefois, l'équipe de gestion du plan d'investissement du CNRC a pris des mesures pour accélérer la planification des projets et réviser les hypothèses un peu trop optimistes sur lesquelles sont fondés certains projets. Elle a notamment mis en place un processus d'approbation des plans par les parties intéressées et un mécanisme d'assurance de la qualité des soumissions de projet tout au long de leur cycle de vie.

4.2.3 Changements aux projets, risques et complexité

Nous avons cherché à établir si le CNRC dispose de processus bien définis pour gérer les changements apportés aux projets et les risques liés à leur complexité de manière à maintenir une surveillance et un contrôle satisfaisants. Nous avons constaté que les activités de gestion des risques liées aux grands projets d'immobilisations du CNRC sont fondées sur le Cadre de gestion du risque (CGR) du CNRC.

Les modèles de planification intègrent les méthodes et lignes directrices du CGR du CNRC pour en venir à une compréhension commune de la gestion du risque. Toutefois, nous avons établi que le CGR du CNRC n'est pas appliqué uniformément. Nous avons plus précisément observé que les risques de projet recensés sont surtout de nature qualitative et générique et concentrés à l'étape de la planification. Aucun seuil n'a été établi à partir duquel des mesures d'atténuation doivent être mises en place et on ne sait pas à qui incombe la responsabilité d'atténuer les risques, le cas échéant. Sur les 34 projets examinés, 23 comportaient une méthode conforme de suivi et de gestion des risques. L'absence d'une méthode de gestion des risques uniforme et universellement appliquée à tous les grands projets d'immobilisations sur l'ensemble de leur cycle de vie accroît la probabilité d'échecs imputables à des risques qui n'ont pas été atténués et empêche l'analyse des tendances en ce qui concerne les leçons apprises dans l'ensemble du CNRC.

Nous avons constaté que des outils et des modèles sont de manière générale à la disposition des employés pour gérer les changements apportés aux projets et qu'ils ont été utilisés dans tous les projets de l'échantillon. Les demandes de changement ont été gérées conformément aux principes établis dans le cadre même si en ce qui concerne les demandes de changement, les indications ne sont pas claires.

Le CNRC procède à des ECRP conformes à ses politiques et aux indications du SCT. Le CNRC ne dépasse pas ses pouvoirs d'engager des dépenses de projet et s'est doté de processus pour soumettre les projets au SCT lorsque la situation exige qu'un projet soit soumis à une autorité supérieure. Dans 25 des 26 projets de l'échantillon dont le PGP avait été approuvé, nous avons constaté que la note de l'ECRP correspondait à la portée, aux coûts, à l'échéancier et aux détails du plan de projet. L'Outil d'ECRP du CNRC exige que la réponse à chaque question soit étayée par des faits. Les projets n'adhèrent pas tous également aux instructions contenues dans l'Outil. Ainsi, la note d'ECRP obtenue par 11 des 34 projets de l'échantillon ne s'appuie sur aucune donnée probante.

Risques et incidences de processus efficaces de planification sur l'exécution des projets

Il existe un risque que des indications ou des directives insatisfaisantes ou des outils désuets continuent de contribuer à une application incohérente des processus définis, ce qui aurait une incidence sur la planification et l'exécution des projets ainsi que sur l'information sur laquelle les décisions sont fondées.

Il existe également un risque que les divergences entre les méthodes d'estimation des coûts des grands projets d'immobilisations entraînent l'établissement de budgets imprécis et une mauvaise attribution des ressources, ce qui aurait des retombées sur la planification des projets et la prise des décisions.

Recommandations

2. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait mettre en place les fondements additionnels nécessaires au renforcement de la gestion des grands projets d'immobilisations en:
 - a. mettant à jour le cadre afin d'harmoniser les exigences de planification des projets et les structures de supervision et les outils connexes avec la portée, la complexité et le niveau de risque de chaque projet. [priorité: **élevée**]
 - b. formulant les lignes directrices portant sur les stratégies d'exécution des projets et sur la gestion des risques et des avantages connexes afin qu'elles correspondent aux résultats escomptés des projets et tiennent compte des contraintes connexes. [priorité: **modérée**]
 - c. définissant une approche uniforme pour une estimation des coûts des grands projets d'immobilisations qui prendra en compte tous les coûts de planification applicables, y compris ceux des études de faisabilité, et respectera les étapes du cycle de vie des projets et les normes sur le degré de maturité des estimations de coûts. [priorité: **modérée**]

3. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait s'assurer que les rapports de clôture des projets sont produits au moment opportun et que les leçons apprises sont de manière constante consignées et diffusées au sein de la communauté des grands projets d'immobilisations dans un souci d'amélioration continue. [priorité: **modérée**]

4.3 Efficacité du suivi et de la surveillance des projets

Sommaire des constatations

Des processus de suivi et de supervision ont été mis en place, mais ils n'appuient pas efficacement la prise des décisions ni le contrôle exercé sur les projets. Malgré les capacités existantes de collecte de données et de production de rapports, la direction n'obtient pas l'information nécessaire pour évaluer efficacement les risques et prendre des décisions éclairées.

Les retombées des projets sont définies et documentées. Les résultats des projets ne sont pas revus au fil des changements d'échéancier, de budget ou à la portée du projet et ils ne sont pas évalués à l'achèvement du projet, ce qui empêche de démontrer clairement la saine gestion des fonds publics ou de tirer parti des leçons apprises.

Observations

4.3.1 Information pour la surveillance des projets et la prise des décisions

Nous avons cherché à établir si les membres des équipes de projet, la direction et les parties intéressées ont accès, pour exercer une surveillance et prendre les décisions, aux échéanciers, aux budgets et à des données complètes et à jour sur la portée des projets. La haute direction ne dispose pas d'une information suffisante (sur le plan qualitatif) pour cerner les enjeux qui devraient être portés à son attention.

Les membres de la haute direction et des équipes de projet se disent préoccupés par l'efficacité de l'information qui leur est communiquée à des fins de surveillance et de prise des décisions. Même si nous avons observé des cas d'application des pratiques exemplaires en matière d'adaptation de la communication aux besoins des responsables de projet, les entretiens avec la haute direction ont révélé une absence d'information à des fins de contrôle. Les entretiens avec les gestionnaires de projet ont révélé des lacunes dans la communication des besoins et des attentes.

Les contrôleurs de la Direction des finances appuient l'exercice d'un contrôle par la direction en produisant des rapports financiers généraux mensuels qui font état, notamment, des dépenses consacrées aux grands projets d'immobilisations. Ils mettent aussi à contribution leurs compétences financières. Les personnes interrogées ont souligné que les contrôleurs (les personnes-ressources clés des CDP) ne participent pas de manière égale à la surveillance des grands projets d'immobilisations. Un seul des projets de notre échantillon avait expressément identifié un représentant de la Direction des finances comme une partie intéressée au projet à l'intérieur de la structure de gouvernance, ce qui met en évidence le peu

de cas que l'on fait du savoir-faire interfonctionnel au CNRC lorsqu'on élabore les plans de projet.

En 2017, l'équipe de gestion du plan d'investissement a mis en place un processus d'assurance de la qualité des principaux documents liés aux grands projets d'immobilisations, notamment, la CP, le PGP et les demandes de changements. Cette mesure avait pour objet de rehausser l'uniformité des documents présentés. Les experts en gestion de projet et les experts financiers examinent conjointement les documents soumis et tiennent un registre des mesures prises et des interventions afin de donner de la visibilité aux problèmes et aux points soulevés. Ce registre donne un aperçu des mesures prises par l'équipe de projet pour resserrer les responsabilités et les obligations de reddition de compte liées au projet. À la date de conclusion de l'audit, les données du registre n'avaient pas été utilisées pour procéder à une analyse des tendances à des fins d'amélioration continue.

Les prévisions financières relatives aux projets sont produites indépendamment des livrables ou des jalons particuliers à chaque projet, ce qui limite la capacité d'évaluer les progrès accomplis par les projets au-delà de la simple comparaison du cumul des dépenses engagées. Par ailleurs, l'examen des projets n'a pas démontré que les jalons, les livrables et les facteurs de succès critiques étaient utilisés systématiquement dans les activités de contrôle des projets de la direction (p. ex., des jalons ratés ou des livrables inexistantes ne déclenchent parfois aucun resserrement de la surveillance ni mesure de redressement). À notre avis, il serait possible de mieux intégrer l'établissement de la portée des projets aux activités d'établissement de l'échéancier et des coûts afin de procurer à la direction et aux parties intéressées une vision plus complète de l'avancement des projets. Cette intégration des activités d'établissement de la portée du projet, de l'échéancier et des éléments de coût contribuerait à l'établissement des prévisions grâce à une analyse des tendances en matière de rendement des projets et permettrait au CNRC d'optimiser l'utilisation des sommes réservées aux grands projets d'immobilisations (c.-à-d., de réduire au minimum les fonds non dépensés).

Sur les 26 projets examinés qui avaient un PGP approuvé, 24 comportaient des jalons suffisamment détaillés et concrets pour permettre une surveillance de l'évolution du projet. Cela étant dit, les rapports de suivi trimestriels ne font pas toujours état également des jalons franchis et ne facilitent pas la définition des problèmes des projets et leur surveillance. Les jalons et les dates cibles mentionnés dans les rapports ne correspondaient pas toujours à ceux définis dans le PGP ou l'échéancier les plus récents. Les risques des projets sont bien définis dans les rapports de suivi trimestriels, mais ne font ensuite plus l'objet d'un suivi systématique jusqu'à ce qu'ils aient été gérés ou jusqu'à ce qu'ils se soient concrétisés ou se soient dissipés. Par ailleurs, la mise à jour des plans et les changements apportés sont consignés dans plusieurs documents différents, ce qui accroît le risque de produire des rapports dont les données sont périmées. Ni l'un ni l'autre des cadres ne contient d'indications relativement à la production de rapports d'étape sur la résolution des problèmes susmentionnés.

Même si le module SAP PS possède une fonction de gestion des jalons en fonction des degrés préétablis d'avancement des projets, le CNRC n'utilise pas cette capacité

du logiciel dans la production de ses rapports. Par exemple, sur 33 des 34 projets de l'échantillon de projets créés dans SAP PS, 22 utilisaient ces capacités de suivi au moyen des jalons. Ces 22 projets comportaient 336 jalons dont 215 n'avaient pas été atteints à la date d'échéance établie. Le retard moyen était de 340 jours au moment où l'audit a été effectué, ce qui dénote une utilisation inégale des capacités du système.

Risques et retombées de la surveillance et du contrôle des projets

Il existe un risque que l'absence de données opportunes et suffisantes continue de nuire à la surveillance et au contrôle, ce qui empêchera de remettre en question les prévisions et les hypothèses et de gérer de manière proactive les risques de projet et les problèmes.

Recommandation

4. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait perfectionner le processus de surveillance des projets:
 - a. en précisant les attentes de l'équipe du projet et de la haute direction en ce qui concerne l'information requise en appui à la surveillance, y compris les données non financières. [priorité: **modérée**]
 - b. en liant les données financières des projets aux livrables applicables ou aux jalons nécessaires pour améliorer la qualité des prévisions financières relatives aux projets, l'objectivité des rapports sur les projets et l'évaluation de l'avancement des projets à tout point de leur cycle de vie. [priorité: **élevée**]

4.3.2 Processus de surveillance des risques et de production de rapports

Nous avons cherché à établir si des processus avaient été définis pour appuyer la surveillance du niveau de risque des projets et des risques organisationnels et la production de rapports. De manière générale, nous constatons que les risques de projet définis dans la CP et le PGP illustrent la situation à l'étape de la planification et qu'ils sont d'une nature très générale.

Le cadre de 2011 et le cadre de 2015 délèguent les pratiques de gestion du risque aux gestionnaires de projet. Les modèles de la phase de planification et d'exécution comprennent une structure générale qui permet de définir les risques des projets et de produire des rapports à leur sujet. Dans 19 des 26 projets échantillonnés qui avaient un PGP approuvé, nous avons constaté que les plans de gestion du risque s'appuyaient sur une méthode uniforme et comprenaient un registre des risques qui facilitaient leur gestion. La communication des risques de projet dans les rapports de suivi trimestriels comportait des incohérences, d'où la difficulté d'en venir à une vision cohérente des risques émergents et continus. Il a aussi été difficile d'établir comment les problèmes et les risques définis sont utilisés pour appuyer la surveillance à l'échelle organisationnelle. Comme l'illustre le tableau 3 ci-dessus, le caractère insuffisant et immature de la gestion des risques (sur le plan des hypothèses de coûts et des échéanciers, de la disponibilité des ressources et de la participation des parties intéressées) explique la médiocrité des résultats obtenus.

4.3.3 Retombées et résultats des projets

Nous avons cherché à établir si le CNRC avait en place des processus pour évaluer les incidences, les résultats et les retombées des projets. Nous avons constaté que les indicateurs utilisés ne généraient pas de données quantitatives suffisantes pour démontrer la valeur stratégique ou opérationnelle des projets.

Aucune structure ni aucun processus formel n'existent pour entreprendre *a posteriori* des analyses des retombées des projets. Le CNRC ne revoit jamais les résultats obtenus à la fin des projets afin d'appliquer les leçons apprises au moment d'élaborer les plans des projets à venir. Les livrables réellement générés ont été comparés aux retombées prévues dans le dossier d'analyse dans aucun des projets terminés de l'échantillon. Par exemple, dans une nouvelle installation de recherche, il faut procéder à un exercice d'établissement des coûts pour déterminer le tarif à exiger pour une activité donnée et être en mesure de produire des rapports financiers internes et mesurer l'utilisation de cette installation. Dans quatre des sept projets achevés d'installations générant des revenus, aucun examen des coûts n'était prévu dans le plan de transition et par conséquent, les tarifs n'ont pas été mis à jour dans le système financier du CNRC. Le fait de ne pas revoir les coûts d'utilisation des installations et de l'équipement après l'ajout de nouveaux actifs nuit à la capacité du projet en question d'atteindre les cibles de revenus prévues, ce qui a une incidence sur les rapports financiers internes et les données de rendement (notamment celles qui ont trait à l'utilisation des actifs).

Nous avons constaté que les résultats des projets ne sont pas mis à jour. On ne revoit pas le budget, l'échéancier et les données révisées sur la portée du projet au fil de son évolution (p. ex., de la CP au PGP). Dans 6 des 11 projets de création de revenus examinés, les retombées du projet n'avaient pas été mises à jour entre l'étape de la production de la CP et celle de la production du PGP afin de refléter l'évolution des estimations de coûts. Ce défaut de mettre à jour les résultats escomptés d'un projet à mesure que le plan évolue limite la possibilité d'ajuster la quantité de ressources consacrées au projet en fonction de la valeur commerciale du projet et notamment de revoir sa date d'achèvement.

Le CNRC a défini des indicateurs financiers pour démontrer les retombées des projets. Toutefois, ces indicateurs ne sont pas uniformément applicables aux projets aux fins de la gestion du cycle de vie ou des questions de santé et de sécurité. Nous croyons que l'absence d'indicateurs quantitatifs adaptés empêche la prise de décisions et la sélection des projets fondées sur des données quantitatives. En harmonisant les indicateurs des retombées des projets avec les catégories d'investissement dans la capacité de recherche du CNRC, on pourrait prendre des décisions plus éclairées fondées sur des indicateurs financiers et non financiers.

Retombées et résultats des projets, risques et incidences

Il existe un risque qu'à défaut de processus formels pour évaluer les retombées et les résultats par rapport aux plans, l'incapacité du CNRC de démontrer les effets et la valeur de ses investissements aux contribuables d'une manière opportune et efficace se perpétue.

Recommandation

5. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait définir et mettre en œuvre un processus uniforme d'évaluation des résultats et des livrables des grands projets d'immobilisations par rapport aux objectifs, aux résultats escomptés et aux plans. [priorité: **modérée**]

Annexe A: à propos de l'audit

Approche et méthodologie

L'audit a été effectué conformément aux normes d'audit professionnelles généralement reconnues de l'Institute of Internal Auditors (IIA) ainsi que conformément aux normes et aux exigences de la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor. Une évaluation des risques a été effectuée pour définir l'objectif de l'audit, sa portée et ses critères.

Les critères d'audit sont tirés principalement de la Politique sur la gestion des projets du CT. Le Cadre de responsabilisation de gestion du SCT et le document *Critères d'audit liés au Cadre de responsabilisation de gestion: un outil à l'intention des vérificateurs internes* (2011) du Bureau du contrôleur général (BCG) ont aussi été pris en compte. Les politiques, normes et directives du CT et du CNRC ont aussi été consultées.

Les critères ont fait l'objet de discussions avec la direction avant l'audit. Les hauts dirigeants ou des personnes déléguées par eux ont été consultés sur une base continue tout au long du processus d'audit. La méthodologie de l'audit englobait un examen de la documentation et des entretiens. Un échantillon de 34 grands projets d'immobilisations a été extrait de l'ensemble des projets exécutés par l'organisation. Notre méthodologie de sélection intégrait des facteurs quantitatifs et qualitatifs, y compris les budgets et dépenses des grands projets d'immobilisations, l'étape du cycle où en étaient rendus les projets et d'autres critères s'appuyant sur le jugement professionnel des auditeurs.

Critères d'audit

Champ d'examen	Critères d'audit
<p>1.0 Les structures de gouvernance ont été conçues et mises en œuvre pour assurer et appuyer la responsabilisation concernant les grands projets d'immobilisations.</p>	<p>1.1 Les structures de gouvernance sont en place et décrivent avec précision les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte de tous de manière à appuyer l'exécution des projets et des travaux conformément aux plans établis.</p> <p>1.2 Les politiques de gestion de projets d'immobilisation et les instruments connexes sont établis, communiqués, tenus à jour et examinés au besoin.</p>
<p>2.0 Les processus pour assurer la planification et l'exécution efficaces des grands projets d'immobilisation sont en place.</p>	<p>2.1 Des processus, des pratiques et des outils sont accessibles pour appuyer la planification et l'exécution du projet en vue de l'atteinte des objectifs et des résultats de celui-ci.</p> <p>2.2 Il existe un processus défini qui appuie l'élaboration d'hypothèses raisonnables de ressourcement, d'estimations de projet et d'engagements avec les intervenants pertinents.</p> <p>2.3 Les processus de détermination, d'évaluation et de gestion des risques et des changements liés au projet et à leur complexité sont en place.</p>
<p>3.0 Les processus d'appui à un contrôle et à une supervision efficaces des grands projets d'immobilisation sont en place.</p>	<p>3.1 Des renseignements exacts et complets sont accessibles pour permettre la surveillance de projet et la prise de décisions.</p> <p>3.2 Des processus de contrôle et de rapports liés aux risques existent pour tout le cycle de vie du projet.</p> <p>3.3 Des processus d'appui à la détermination, à l'évaluation, à la mesure des résultats et des avantages du projet ainsi qu'à l'établissement de rapports à cet égard sont en place.</p>

Annexe B: plan d'action de la direction

Degré de priorité des recommandations	
Élevée	La mise en œuvre est recommandée dans un délai de six mois afin d'atténuer le risque d'événements à forte retombées susceptible d'avoir des conséquences néfastes sur l'intégrité de la gouvernance, de gestion des risques et des processus de contrôle du CNRC.
Modérée	La mise en œuvre est recommandée dans un délai d'un an afin d'atténuer le risque d'événements à forte retombées susceptible d'avoir des conséquences néfastes sur l'intégrité de la gouvernance, de gestion des risques et des processus de contrôle du CNRC.
Faible	La mise en œuvre recommandée dans un délai d'un an afin d'adopter des pratiques exemplaires ou d'accroître l'intégrité de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôle du CNRC.

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable au sein du CNRC
<p>1. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait définir avec plus de précision le modèle de gouvernance applicable à la gestion des grands projets d'immobilisations en définissant et en diffusant:</p> <p>a. un modèle de gestion des grands projets d'immobilisations applicable à l'ensemble de l'organisation précisant à qui incombent les pouvoirs décisionnels, la reddition de compte, les rôles et les responsabilités à l'égard des projets, et formulant les attentes de rendement des projets. [priorité: élevée]</p> <p>b. les structures de contrôle des grands projets d'immobilisations (pour l'ensemble de l'organisation, chaque division et les niveaux inférieurs) et les mandats connexes. [priorité: élevée]</p> <p>c. des normes et des attentes de rendement pour la gestion des grands projets d'immobilisations. [priorité: élevée]</p>	<p>En 2016, les Services de planification et de rapports ont entrepris un examen approfondi du cadre applicable aux grands projets d'immobilisations et des modèles connexes d'approbation par points de contrôle. Des changements organisationnels et des problèmes de capacité ont retardé les approbations finales. En 2017, la planification des investissements a été confiée au vice-président, SC-CDF, ce qui a entraîné de nouvelles révisions organisationnelles mineures.</p> <p>La Direction des finances accordera la priorité à l'achèvement de l'examen et de la mise à jour du cadre de gestion des grands projets d'immobilisations. Cette activité prioritaire englobera un examen de la grille des responsabilités et des instructions indiquées dans les modèles de présentation des projets d'investissement.</p> <p>La Direction des finances élaborera aussi pour les projets une norme relative aux attentes de rendement qui s'appliquera à toutes les parties intéressées, y compris les comités de contrôle.</p> <p>La Direction des finances organisera et tiendra des séances d'information ciblées pour communiquer à chaque membre de l'équipe de projet son rôle et ses responsabilités individuelles.</p>	<p>Achèvement de l'examen initial au plus tard le 30 juin 2018 et de la mise en œuvre au plus tard le 31 mars 2019. Des mises à jour sur les mesures prises et l'avancement de la situation seront données à chaque réunion du Comité de gestion des investissements tout au long de 2018-2019.</p> <p>Achèvement du cadre à l'intérieur de la division au plus tard le 30 septembre 2018, et diffusion du cadre suivie de discussions au sein des divisions à l'automne 2018.</p> <p>Séances de formation et d'information organisées au plus tard le 30 septembre 2018 et données au plus tard le 31 décembre 2018.</p> <p>Contact: vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable au sein du CNRC
<p>2. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait mettre en place les fondements additionnels nécessaires au renforcement de la gestion des grands projets d'immobilisations en:</p> <p>a. mettant à jour le cadre afin d'harmoniser les exigences de planification des projets et les structures de supervision et les outils connexes avec la portée, la complexité et le niveau de risque de chaque projet. [priorité: élevée]</p> <p>b. formulant les lignes directrices portant sur les stratégies d'exécution des projets et sur la gestion des risques et des avantages connexes afin qu'elles correspondent aux résultats escomptés des projets et tiennent compte des contraintes connexes. [priorité: modérée]</p> <p>c. définissant une approche uniforme pour une estimation des coûts des grands projets d'immobilisations qui prendra en compte tous les coûts de planification applicables, y compris ceux des études de faisabilité, et respectera les étapes du cycle de vie des projets et les normes sur le degré de maturité des estimations de coûts. [priorité: modérée]</p>	<p>a. La Direction des finances mettra à jour le cadre de gestion des grands projets d'immobilisations afin d'y intégrer une approche progressive de la gestion des projets d'immobilisations conforme à la portée, à la complexité et aux risques de chaque projet d'investissement. En ce qui concerne la gestion des investissements simples et présentant peu de risques, un ensemble de critères a été approuvé par le Comité de la haute direction du CNRC, avant la restructuration, et il constituera la base d'un projet pilote pour les grands projets d'immobilisations en 2018-2019. La Direction des finances précisera une deuxième approche <i>fondée sur des critères</i> dans le cas des projets d'investissement à niveau de risque et de complexité moyen afin que la gouvernance d'un projet et les ressources qui lui sont attribuées soient à la hauteur de sa complexité et de ses risques.</p> <p>b. La Direction des finances présentera une activité prioritaire visant à tirer parti des stratégies d'exécution pour les projets de construction mises de l'avant sur le site Web du CT. La Direction des finances intégrera des modèles aux outils de gouvernance des grands projets d'immobilisations et donnera de la formation sur différents canaux de communication.</p> <p>c. L'an dernier, le CNRC a mis en œuvre une nouvelle approche pour le financement des grands projets d'immobilisations qui prévoit l'octroi de fonds pour mener les activités préalables à la planification d'un projet, notamment des études de faisabilité. De plus, la Direction des finances a récemment confié à une société de l'extérieur le mandat de recenser les possibilités d'améliorations du cycle actuel des projets. L'inclusion d'activités de planification de projet prédéfinies (études de faisabilité) et d'examen plus poussés aux différents points de contrôle du cycle des projets permettra d'en venir à des estimations de coûts</p>	<p>a. Mise en œuvre de l'approche pour les projets simples à faible niveau de risque d'ici le 30 septembre 2018. Cette approche s'appliquera à tout nouveau projet d'investissement approuvé au plus tard le 30 juin 2018. La deuxième approche progressive sera élaborée et présentée au Comité de la haute direction du CNRC pour approbation d'ici le 31 décembre 2018.</p> <p>b. Mise en œuvre des stratégies du CT dans les guides et les outils du CNRC au plus tard le 31 décembre 2018.</p> <p>c. Processus à mettre en œuvre au plus tard le 31 décembre 2018.</p> <p>Contact: vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable au sein du CNRC
	<p>plus précises et à la prise plus hâtive des décisions en matière d'immobilisations. La Direction des finances continuera d'interagir avec les autres ministères et avec le Centre d'excellence afin de perfectionner ces processus et en venir à une approche uniforme d'estimation des coûts des grands projets d'immobilisations.</p>	
<p>3. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait s'assurer que les rapports de clôture des projets sont produits au moment opportun et que les leçons apprises sont de manière constante consignées et diffusées au sein de la communauté des grands projets d'immobilisations dans un souci d'amélioration continue. [priorité: modérée]</p>	<p>La Direction des finances reconnaît qu'il est difficile d'obtenir en temps opportun les documents relatifs à la clôture des projets. Dès qu'un projet prend fin, le gestionnaire est affecté à d'autres tâches, ce qui cause des conflits d'horaires et de priorités et empêche la présentation au moment opportun de rapports significatifs sur les projets.</p> <p>La Direction des finances inclura les responsabilités relatives à la production des rapports de clôture à la norme relative aux attentes de rendement liées aux projets qui servira à documenter un certain nombre d'indicateurs de rendement et à les mesurer.</p> <p>Les leçons apprises sont actuellement soumises à la fin du cycle de vie d'un projet. La Direction des finances intégrera les processus de consignation et de diffusion des leçons apprises à la communauté de la gestion des projets aux différentes étapes du cycle des projets (activités préalables à la planification, planification, exécution et clôture).</p>	<p>Conforme à la réponse à la recommandation 1, la version préliminaire de la norme sera produite au plus tard le 30 septembre 2018 et mise en œuvre d'ici le 31 décembre 2018.</p> <p>Contact: vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable au sein du CNRC
<p>4. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait perfectionner le processus de surveillance des projets:</p> <p>a. en précisant les attentes de l'équipe du projet et de la haute direction en ce qui concerne l'information requise en appui à la surveillance, y compris les données non financières. [priorité: modérée]</p> <p>b. en liant les données financières des projets aux livrables applicables ou aux jalons nécessaires pour améliorer la qualité des prévisions financières relatives aux projets, l'objectivité des rapports sur les projets et l'évaluation de l'avancement des projets à tout point de leur cycle de vie. [priorité: élevée]</p>	<p>a. Conformément à la recommandation 1, la Direction des finances mettra la dernière main à la définition des rôles, des responsabilités et des obligations de rendre compte. Ce livrable porte sur les attentes non financières à l'endroit des équipes de projet et de la haute direction (c.-à-d. du responsable). La Direction des finances définira des attentes conformes au niveau de complexité et de risque des projets. La Direction des finances travaillera avec les responsables du projet à la définition claire d'indicateurs quantitatifs précis pour les principaux livrables ou jalons dans les documents liés aux projets.</p> <p>b. La Direction des finances mettra sur le groupe de travail sur l'harmonisation des projets du CNRC pour accroître l'utilisation de la fonction de gestion des jalons ou des livrables du module SAP PS. La Direction des finances consultera par ailleurs le petit groupe de travail à qui a été confiée la tâche d'examiner l'application de la gestion de la valeur acquise dans les pratiques de gestion des projets.</p>	<p>a. Cette tâche sera terminée au plus tard le 30 septembre 2018 et les définitions mises en œuvre au plus tard le 31 décembre 2018.</p> <p>b. La Direction des finances travaillera pour que les gestionnaires de projets associés aux nouveaux investissements sélectionnés d'ici le 30 juin 2018 intègrent la fonction de gestion des jalons ou des rapports sur les livrables afin de pouvoir évaluer l'avancement des projets à tout moment du cycle de chaque projet. Les projets en cours seront évalués d'ici le 30 septembre 2018 afin de déterminer quelles mesures pourraient être prises et de travailler avec les équipes responsables de ces projets pour mettre en œuvre les mesures jugées appropriées.</p> <p>Contact: vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable au sein du CNRC
<p>5. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière, devrait définir et mettre en œuvre un processus uniforme d'évaluation des résultats et des livrables des grands projets d'immobilisations par rapport aux objectifs, aux résultats escomptés et aux plans. [priorité: modérée]</p>	<p>La Direction des finances travaillera avec les partenaires d'affaires appropriés du CNRC (p. ex., politiques, stratégies et rendement) à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre d'établissement des retombées et de gestion des résultats. La Direction des finances s'appuiera à cet effet sur le document <i>Guide et outils de gestion par analyse de résultat</i> du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en plus d'approcher d'autres ministères afin d'intégrer les leçons apprises par ceux-ci et leurs pratiques exemplaires.</p>	<p>Un groupe de travail sera créé au plus tard le 31 octobre 2018. Ses constatations initiales seront présentées au plus tard le 31 janvier 2019 et définiront les mesures requises d'ici le 31 mars 2019.</p> <p>Contact: vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>