

Audit de la gestion des projets à l'Agence de la santé publique du Canada

Rapport final – Mars 2026
Préparé par le Bureau de l'audit et de l'évaluation
Agence de la santé publique du Canada



Agence de la santé
publique du Canada

Public Health
Agency of Canada

Canada

Promouvoir et protéger la santé des Canadiens grâce au leadership, aux partenariats, à l'innovation et aux interventions en matière de santé publique.

— Agence de la santé publique du Canada

Also available in English under the title: *Audit of Project Management at the Public Health Agency of Canada*

Pour obtenir plus d'information, veuillez communiquer avec :

Agence de la santé publique du Canada

Sans frais : 1-844-280-5020

ATS : 1-800-465-7735

Courriel : oe-bae@phac-aspc.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du Chef du Canada, représenté par la ministre de la Santé, 2026

Date de publication : août 2026

À moins d'avis contraire, vous pouvez reproduire le contenu de cette publication ou ce produit en totalité ou en partie à des fins non commerciales, dans tout format, sans frais ni autre permission. Les reproductions ou distributions commerciales sont interdites sans obtenir la permission écrite de l'administrateur du droit d'auteur de Santé Canada. Pour obtenir une permission de reproduire du contenu appartenant au gouvernement du Canada pour des fins commerciales, veuillez consulter : <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/organisation/avis/demande-affranchissement-droit-auteur.html>

Cat. : HP5-281/2026F-PDF

ISBN : 978-0-662-79701-2

Pub. : 260225

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES.....	5
RÉSUMÉ	6
OBJECTIF DE LA MISSION	6
PORTÉE DE LA MISSION	6
INTRODUCTION	8
CRITÈRE 1 – POLITIQUE ET CADRE	10
CONTEXTE.....	10
CE À QUOI NOUS NOUS ATTENDIONS.....	11
POURQUOI EST-CE IMPORTANT?	11
PRINCIPALES CONSTATATIONS.....	11
<i>Alignement avec les exigences du conseil du trésor</i>	<i>11</i>
<i>documentation des points de contrôle</i>	<i>11</i>
<i>lignes directrices et documentation</i>	<i>12</i>
<i>interdépendances entre les projets</i>	<i>12</i>
CONCLUSION ET INCIDENCE	13
RECOMMANDATIONS	13
<i>Recommandation n° 1 (priorité moyenne)</i>	<i>13</i>
CRITÈRE 2 – GESTION DES RISQUES	14
CONTEXTE.....	14
CE À QUOI NOUS NOUS ATTENDIONS.....	14
POURQUOI EST-CE IMPORTANT?	14
PRINCIPALES CONSTATATIONS.....	14
<i>Détermination et surveillance des risques au niveau des projets</i>	<i>14</i>
<i>Suivi des écarts</i>	<i>15</i>
<i>Gestion des risques au niveau du portefeuille</i>	<i>15</i>
<i>Connaissances et capacité en gestion des projets</i>	<i>16</i>
CONCLUSION ET INCIDENCE	16
RECOMMANDATIONS	17
<i>Recommandation n° 2 (priorité moyenne)</i>	<i>17</i>
<i>Recommandation n° 3 (priorité moyenne)</i>	<i>17</i>
CRITÈRE 3 – CONTRÔLES	18
CONTEXTE.....	18
CE À QUOI NOUS NOUS ATTENDIONS.....	18
POURQUOI C'EST IMPORTANT	19
PRINCIPALES CONSTATATIONS.....	19
<i>Mesure du rendement</i>	<i>19</i>
<i>Identification des projets</i>	<i>19</i>
<i>Outils d'établissement des coûts et contrôles financiers</i>	<i>20</i>
CONCLUSION ET INCIDENCE	20
RECOMMANDATIONS	21
<i>Recommandation n° 4 (priorité élevée)</i>	<i>21</i>
CONCLUSION GÉNÉRALE	21
ANNEXE A	22
OBJECTIF DE L'AUDIT	22
PORTÉE DE L'AUDIT	22

APPROCHE D'AUDIT	22
DÉCLARATION DE CONFORMITÉ	23
CRITÈRES D'AUDIT	23
ANNEXE B – CLASSIFICATION DES RECOMMANDATIONS.....	24
ANNEXE C – RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	25
RECOMMANDATION N° 1	25
<i>Réponse de la direction et mesures prévues</i>	<i>25</i>
<i>Produits livrables.....</i>	<i>26</i>
RECOMMANDATION N° 2	27
<i>Réponse de la direction et mesures prévues</i>	<i>27</i>
<i>Produits livrables.....</i>	<i>28</i>
RECOMMANDATION N° 3	29
<i>Réponse de la direction et mesures prévues</i>	<i>29</i>
<i>Produits livrables.....</i>	<i>30</i>
RECOMMANDATION N° 4 (PRIORITÉ ÉLEVÉE)	31
<i>Réponse de la direction et mesures prévues</i>	<i>31</i>
<i>Produits livrables.....</i>	<i>32</i>

Liste des acronymes

SMA	Sous-ministre adjoint
ASPC	Agence de la santé publique du Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
BCGP	Bureau central de gestion de projets

Résumé

Objectif de la mission

L'objectif de cet audit était de déterminer si l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence ou l'ASPC) avait élaboré et mis en œuvre un cadre de gestion de projet efficace qui fonctionne comme prévu pour promouvoir une gestion de projet efficace et efficiente.

Portée de la mission

L'audit a porté sur le cadre de gestion de projet (CGP) de l'ASPC et sur les projets dont la valeur est supérieure à 250 000 \$. Ces projets relèvent du Bureau central de gestion de projets (BCGP) en ce qui a trait aux exigences d'examen et de suivi. Les projets dont le budget est inférieur à 250 000 \$ ont été exclus, puisqu'ils sont gérés par les directions générales et ne sont pas soumis à l'examen du BCGP ni à un suivi centralisé, comme l'exige le CGP. L'audit a porté sur les processus qui étaient en place au cours des exercices 2023-2024 et 2024-2025 et incluait les projets amorcés lors d'exercices antérieurs.

Par ailleurs, un audit de la gouvernance et de la planification stratégique des TI est en cours et permettra d'évaluer l'efficacité des processus de gouvernance des TI, y compris dans le cadre des projets de TI. Pour cette raison, des éléments précis de la gouvernance de projet ont été examinés dans le présent audit, notamment l'établissement des coûts, la cohérence de la documentation, la capacité et la gestion des risques.

Ce que nous avons constaté

Nous avons constaté que le CGP de l'ASPC est conforme à la *Directive sur la gestion de projets et programmes* du Conseil du Trésor et qu'il fournit des mécanismes appropriés de gouvernance, d'établissement de points de contrôle et de surveillance pour les projets de plus de 250 000 \$. Le CGP établit clairement les rôles, les étapes du cycle de vie des projets ainsi que les attentes en matière de production de rapports, conformément aux exigences du Conseil du Trésor.

Cependant, nous avons déterminé que des améliorations s'imposent dans les domaines suivants en vue d'une application plus efficace et plus efficiente du CGP à l'ASPC :

- Bien que la documentation présentée aux comités de gouvernance réponde aux exigences du CGP, nous avons constaté que, souvent, les équipes de projet ne

savent pas ce qu'on attend d'elles lors du lancement des projets, ce qui entraîne une utilisation inégale des modèles normalisés ou une application incohérente des principes de gestion de projet. Ces lacunes témoignent des défis que pose plus largement la compréhension des processus de gestion de projet, particulièrement chez le personnel qui doit appliquer le cadre sans avoir une expérience concrète en gestion de projets.

- Nous avons également constaté que l'ASPC ne dispose pas d'un processus officiel pour suivre les interdépendances entre les projets ni d'une vue d'ensemble, à l'échelle du portefeuille, des risques, de la capacité et des activités liées aux projets de petite envergure (moins de 250 000 \$) gérés par les directions générales, comme l'exigent la *Directive* et le CGP. Ce manque de suivi limite la capacité de l'ASPC à cerner les risques systémiques, à repérer les problèmes récurrents et à identifier les gains d'efficacité qui pourraient être réalisés à l'échelle de son portefeuille de projets.
- Enfin, nous avons constaté que les outils et les systèmes d'établissement des coûts ne permettaient pas de définir les coûts d'un projet avec une exactitude et un niveau de détails suffisants. Ces lacunes peuvent compromettre la rapidité et la qualité de la prise de décisions, affaiblir la reddition de comptes et accroître les risques financiers, notamment en ce qui concerne les dépassements de coûts et la prévision des dépenses futures.

Introduction

Une gestion de projet efficace est essentielle pour que les initiatives gouvernementales soient réalisées dans les délais prévus, dans le respect du budget et selon les normes de qualité attendues. Elle permet l'adoption d'une approche structurée qui facilite la détection précoce des risques, favorise l'optimisation des ressources, assure l'alignement des projets sur les objectifs stratégiques et, de ce fait, renforce la responsabilité et la transparence au sein de l'administration publique.

Au gouvernement du Canada, la gestion des projets est encadrée par la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* et par la *Directive sur la gestion de projets et programmes* du Conseil du Trésor. La *Politique* définit les responsabilités des administrateurs généraux en ce qui concerne l'établissement de la gouvernance des projets. La *Directive* décrit les responsabilités du cadre supérieur désigné d'un ministère en matière de gestion des projets, notamment l'élaboration d'un cadre ministériel de gestion des projets, et elle établit l'attente selon laquelle les projets doivent être planifiés, mis en œuvre, surveillés, contrôlés et clos de façon efficace, en vue de la réalisation des bénéfices attendus. La *Directive* décrit également les responsabilités des promoteurs de projet et définit les attentes liées à la direction, à la gouvernance, aux points de contrôle et à la mesure du rendement des projets.

À l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC), le dirigeant principal des finances (DPF) agit à titre de cadre supérieur désigné pour la gestion de projet, avec l'appui du Bureau central de gestion de projets (BCGP) de l'ASPC. Le modèle opérationnel actuel du BCGP correspond, selon les définitions du PMO Global Institute, à une combinaison des modèles de bureau de gestion de projet de soutien (faible degré de contrôle) et de bureau de contrôle (degré de contrôle modéré). Le BCGP évolue graduellement d'un modèle de bureau de soutien vers un modèle assurant un degré de contrôle mature et structuré, avec la mise en place de pratiques organisationnelles.

L'audit de la gestion des projets à l'ASPC a été inscrit au Plan d'audit axé sur les risques 2024-2025, la gestion des projets étant un élément essentiel pour assurer des résultats positifs à l'échelle de l'Agence, notamment en ce qui concerne l'utilisation profitable des ressources, la gestion des risques, l'alignement stratégique et l'efficacité opérationnelle. Des audits et des évaluations antérieurs ont porté sur des thèmes connexes, notamment l'Audit de la gestion des projets à Santé Canada (2025) et l'Audit de la surveillance du contrôle interne en matière de gestion financière à l'ASPC (2024).

L'audit a porté sur l'ensemble des projets assujettis à une gouvernance organisationnelle qui étaient en cours durant la période visée. Au total, douze projets répartis dans six directions générales ont été examinés : six projets de TI et six projets immobiliers, dont la valeur cumulée atteignait 436 millions de dollars. Parmi les projets examinés, deux projets de TI et deux projets immobiliers représentaient ensemble des coûts de 412 millions de dollars sur le cycle de vie, soit 95 % de la valeur globale. Vu l'ampleur des sommes consacrées à ces quatre projets, ils sont soumis à une surveillance additionnelle du SCT, conformément au CGP.

Évolution du contexte de la gestion des projets

Après la période visée par l'audit, plusieurs changements ont été apportés aux processus de gestion des projets à l'ASPC. En mai 2025, le seuil applicable aux projets dont la gestion relève des directions générales est passé de 250 000 \$ à 1 million de dollars. Ce changement visait à uniformiser les seuils de surveillance des projets avec ceux d'autres mécanismes de gouvernance existants, à réduire le fardeau administratif associé aux projets de moindre envergure et à laisser davantage de latitude aux directions générales. Par ailleurs, depuis ces changements, le BCGP remplit la fonction de dépôt central pour tous les artéfacts de projet, peu importe la taille du projet. De nouveaux tableaux de bord trimestriels ont aussi été adoptés pour les petits projets.

Critère 1 – Politique et cadre

Contexte

Le cadre de gestion de projet (CGP) de l'ASPC fournit des indications concernant la définition, la gestion, la gouvernance et la surveillance des projets à l'échelle de l'Agence, tout en établissant une approche commune pour la gestion des projets. Tous les projets de l'ASPC doivent être conformes au CGP, peu importe leur taille.

Pendant la période visée par l'audit, le CGP précisait que tous les projets dont le coût du cycle de vie était égal ou supérieur à 250 000 \$ étaient assujettis à la surveillance et à la gouvernance officielle du BCGP. Les projets sont classés en quatre catégories, en fonction de l'estimation des coûts du cycle de vie et de l'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) pour les projets de plus d'un million de dollars. Ces catégories sont les suivantes :

Catégorie de projet	Estimation des coûts du cycle de vie	ECRP	Niveau de gouvernance officielle
Petit	Moins de 250 000 \$	S. O.	Gouvernance au niveau des directions générales – aucune surveillance organisationnelle
Moyen	Entre 250 000 \$ et 1 M\$	S. O.	Modèle à 3 points de contrôle
Grand (sans surveillance du SCT)	Plus de 1 M\$	Note de l'ECRP de 1 ou 2	Modèle à 5 points de contrôle
Grand (avec surveillance du SCT)	Plus de 1 M\$	Note de l'ECRP de 3 ou 4	SCT
	Plus de 5 M\$	Toutes les notes de l'ECRP	

Ce à quoi nous nous attendions

Nous nous attendions à ce que l'ASPC dispose d'un cadre de gestion de projet complet, conforme à la *Directive sur la gestion de projets et programmes* et aux principes énoncés dans le guide pour les cadres de gestion de projet du SCT et le *Guide de l'établissement de points de contrôle pour les projets* du SCT.

Pourquoi est-ce important?

Un cadre de gestion de projet établit des processus et fournit des lignes directrices qui contribuent à l'exécution efficace des projets. Des outils et des pratiques officiels de gestion de projet offrent la structure nécessaire pour répondre aux exigences du Conseil du Trésor et promouvoir l'exécution cohérente des projets à l'ASPC.

Principales constatations

Alignement avec les exigences du Conseil du Trésor

Nous avons constaté que le cadre de gestion de projet de l'Agence de la santé publique du Canada est aligné sur la *Directive sur la gestion de projets et programmes* du Conseil du Trésor. Cette directive exige des ministères qu'ils mettent en place un cadre documenté, appliqué à l'échelle de l'organisation et fondé sur les pratiques exemplaires professionnelles.

Le CGP de l'ASPC satisfait à cette exigence, puisqu'il énonce des processus cohérents, une structure de gouvernance claire et des responsabilités définies pour l'administrateur général, les cadres supérieurs désignés et les promoteurs de projet. Il prévoit un cycle de vie structuré, des points de contrôle formels, la surveillance par des comités à l'échelon organisationnel et une documentation normalisée soutenant la prise de décisions éclairées.

Le CGP incorpore les éléments obligatoires de la *Directive*, notamment l'utilisation de l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet et de l'Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets, en plus de processus visant la mesure du rendement et la réalisation des bénéfices.

Documentation des points de contrôle

Nous avons constaté que tous les projets examinés possédaient la documentation requise sur les points de contrôle, et celle-ci démontrait que les principaux artefacts de gestion des

projets (p. ex. analyse de rentabilisation, charte de projet, outils d'établissement des coûts, plans de réalisation des bénéfices) avaient été préparés et conservés conformément au CGP.

Au moment de l'audit, seuls les projets d'une valeur supérieure à 250 000 \$ (moyens et grands projets) étaient soumis à la surveillance du BCGP. Aucun petit projet n'a ainsi été inclus dans l'échantillon d'audit, et la surveillance du BCGP ne s'étendait pas encore aux projets de moins de 250 000 \$. Depuis mai 2025, le BCGP sert de dépôt central pour les artefacts de tous les projets, quel que soit le coût estimé du cycle de vie.

Lignes directrices et documentation

Bien que tous les projets examinés aient maintenu la documentation exigée, des possibilités d'amélioration demeurent quant à l'efficacité et à la cohérence du processus documentaire. Un accès facilité à des lignes directrices claires dès le lancement des projets contribuerait à alléger les processus et à réduire le travail fait en double.

Même si des modèles et des lignes directrices normalisés sont accessibles sur le site SharePoint du BCGP, nous avons constaté un certain manque de compréhension des exigences en matière de documentation aux étapes clés du cycle de vie des projets. Certains membres des équipes de projet ont indiqué éprouver de la confusion quant aux attentes liées à la documentation et aux points de contrôle, particulièrement au cours de la phase de lancement. De plus, plusieurs projets ont utilisé d'autres modèles que ceux normalisés, ce qui indique soit qu'on permet des écarts, soit que des incertitudes subsistent quant à la façon d'appliquer les modèles. En conséquence, les pratiques de documentation de projet ont été appliquées différemment d'un projet à l'autre, ce qui a entraîné un surcroît de travail pour répondre aux attentes des comités de gouvernance et a diminué l'efficacité globale du processus d'approbation des projets.

Interdépendances entre les projets

Nous avons constaté que l'ASPC ne dispose d'aucun processus officiel permettant d'identifier, de documenter ou de surveiller les interdépendances entre les projets. Bien que la *Directive sur la gestion de projets et programmes* du Conseil du Trésor exige la « gestion coordonnée des projets et programmes connexes afin de réduire le risque, de contribuer aux résultats communs et de réaliser des économies », le CGP de l'ASPC ne précise pas les mécanismes ni les responsabilités qui permettraient le suivi de ces interdépendances à l'échelle du portefeuille de projets de l'Agence.

En ce qui concerne particulièrement les projets de technologies de l'information (TI), la gestion des interdépendances techniques se révèle complexe. Certaines tentatives ont été faites pour repérer et gérer ces interdépendances, notamment par l'entremise de comités spéciaux de TI, de rencontres de planification des TI et de notes ajoutées aux tableaux de bord bimensuels. Néanmoins, les entrevues menées indiquent que le chevauchement des rôles et responsabilités entre le BCGP et la Direction générale de la transformation numérique (DGTN) alimente la confusion entourant la responsabilité et la coordination de ces interdépendances. Au cours de l'audit, nous avons observé qu'un des projets examinés avait subi des retards importants en raison de dépendances liées à l'avancement d'un autre projet, ce qui illustre les répercussions opérationnelles des lacunes actuelles.

Conclusion et incidence

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le cadre de gestion de projet (CGP) est aligné sur les exigences du Conseil du Trésor, mais que son application n'est pas encore pleinement uniforme à l'échelle de l'Agence. L'audit a révélé que les pratiques documentaires varient d'un projet à l'autre, que les lignes directrices ne sont pas toujours bien comprises ou facilement accessibles pour les équipes de projet, et que les interdépendances entre les projets connexes sont souvent gérées au cas par cas.

Ces facteurs nuisent à l'efficacité globale du CGP. L'application inégale des processus établis réduit la capacité de l'ASPC à garantir que les projets sont gérés et surveillés de manière uniforme. De plus, le manque de clarté ou l'inaccessibilité des lignes directrices alourdissent le travail administratif des équipes de projet et peuvent causer de la redondance et des retards associés à la satisfaction des exigences des comités de gouvernance. Enfin, l'absence d'une approche coordonnée pour gérer les interdépendances entre projets accroît le risque d'inefficacité, entraîne des occasions manquées de collaboration et compromet l'uniformité de la surveillance à l'échelle du portefeuille.

Recommandations

Recommandation n° 1 (priorité moyenne)

Le vice-président de la Direction générale du dirigeant principal des finances et services intégrés de gestion devrait améliorer le soutien aux gestionnaires de projet et assurer que les documents essentiels liés aux projets soient clairs et à ce que les modèles soient facilement accessibles, afin de favoriser un contrôle uniforme et l'exécution efficace des projets.

Critère 2 – Gestion des risques

Contexte

La *Directive sur la gestion de projets et programmes* du SCT exige que les ministères établissent des pratiques efficaces de gestion des risques tout au long du cycle de vie d'un projet. Conformément à la *Directive*, on s'attend que les ministères identifient, évaluent et atténuent régulièrement les risques afin de préserver les objectifs du projet et d'en assurer la réussite. Il s'agit notamment de surveiller et de produire des rapports sur les risques et de veiller à ce que les mesures d'atténuation soient documentées et mises en œuvre efficacement.

De plus, le cadre de gestion des projets (CGP) de l'ASPC prévoit que le Bureau central de gestion de projets (BCGP) dirige la normalisation des exigences en matière de compétences en gestion de projets à l'ASPC et veille à ce que le personnel dispose des connaissances, de l'expérience et des compétences nécessaires pour exercer efficacement ses responsabilités dans ce domaine. Il s'agit, entre autres, de garantir que l'expérience et les compétences des équipes de projet sont en phase avec les pratiques de l'industrie, la complexité du projet et les risques associés.

Ce à quoi nous nous attendions

Nous nous attendions à ce que l'ASPC ait mis en place des processus permettant d'identifier, d'évaluer, de prioriser et de gérer les risques au niveau des projets et du portefeuille.

Pourquoi est-ce important?

Un processus solide de gestion des risques permet d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques potentiels afin d'assurer l'exécution réussie du projet. Des pratiques formelles de gestion des risques fournissent la structure nécessaire pour faire face aux incertitudes, pour répondre aux exigences du Conseil du Trésor et pour renforcer la prise de décisions tout au long du processus de gestion du projet.

Principales constatations

Détermination et surveillance des risques au niveau des projets

Nous avons constaté que des pratiques de gestion des risques étaient en place et appliquées de manière uniforme dans les projets examinés. Les registres des risques, les

analyses de rentabilisation et les évaluations de la complexité et des risques des projets (ECRP) figuraient aux dossiers de tous les projets concernés, les ECRP étant exigées uniquement pour les projets de plus de 1 million de dollars, conformément au CGP.

Nous avons également observé que les risques propres à chaque projet sont suivis au moyen de registres dédiés et font l'objet d'une surveillance régulière par les équipes de projet. À l'échelle organisationnelle, les tableaux de bord des projets offrent une vue d'ensemble des principaux risques associés à chaque projet, ce qui permet à la direction de surveiller globalement l'évolution des risques et les enjeux émergents. Lorsqu'un écart important survient ou lorsqu'une demande de changement est soumise, ces éléments sont portés à l'attention des comités de gouvernance pour discussion et, au besoin, la base de référence du projet est redéfinie.

Suivi des écarts

Même si les risques associés à un projet font l'objet d'un suivi constant, nous avons constaté que le suivi des écarts n'était pas toujours effectué en temps opportun. L'examen des documents a révélé que, pour cinq des sept projets qui comportaient des demandes de changement, celles-ci avaient été soumises après le dépassement des seuils officiels établis. Les entrevues auprès des équipes de projet ont montré l'incertitude entourant certains aspects du processus de demande de changement, y compris les motifs de présentation d'une demande, le modèle à utiliser et l'information à fournir. Dans certains cas, les équipes de projet ont signalé avoir reçu des réponses ambiguës de la part des instances de gouvernance.

Ces lacunes sur le plan de la compréhension et de la communication peuvent ralentir la prise des décisions et retarder la résolution des enjeux. Si les écarts constatés ne donnent pas lieu à un suivi rapide, les projets risquent de se poursuivre sans les approbations nécessaires ou sans les ajustements requis de la portée, des coûts ou de l'échéancier. Les difficultés observées à cet égard découlent aussi de lacunes générales dans la capacité de gestion de projet, en particulier le manque d'expérience des équipes de projet et l'absence de mécanismes pour définir ou soutenir l'expertise en gestion des projets à l'échelle de l'ASPC.

Gestion des risques au niveau du portefeuille

Nous avons constaté qu'il n'existait aucun processus systématique permettant de surveiller et de gérer les risques et les possibilités à l'échelle de l'Agence. L'absence d'un registre des risques au niveau du portefeuille limite la capacité de l'ASPC à regrouper l'information relative aux risques, à repérer les enjeux récurrents ou systémiques et à

évaluer l'exposition cumulative au risque. Or, tant la *Directive* que le CGP exigent que l'Agence mette en place des processus favorisant la gestion coordonnée des projets connexes afin de réduire les risques, de contribuer à l'atteinte de résultats communs et de réaliser des économies impossibles à obtenir par la gestion individuelle des projets. En l'absence d'une telle vue d'ensemble du portefeuille, les possibilités de gestion proactive des risques et de prise de décisions stratégiques à l'échelle organisationnelle sont limitées.

Connaissances et capacité en gestion des projets

Nous avons constaté que la connaissance et la capacité en gestion des projets ne faisaient pas l'objet d'un suivi systématique à l'ASPC. Même si des enjeux de capacité sont signalés dans la documentation de certains projets, les rapports destinés à la haute direction renferment surtout des renseignements budgétaires généraux, et le BCGP ne suit ni l'utilisation des ressources, en dehors des niveaux de financement, ni la capacité des projets à l'échelle du portefeuille. Par conséquent, il est difficile d'évaluer si les équipes de projet ont les compétences, l'expérience et les ressources nécessaires à la réalisation efficace des projets.

Les entrevues ont révélé que de nombreux employés, n'ayant que peu de formation ou d'expérience officielle, acquièrent leurs compétences en gestion de projets sur le terrain. Les équipes de projet ont aussi signalé devoir composer avec des lignes directrices insuffisantes, un manque de communication avec les fonctions de soutien et des exigences ou des échéanciers mal définis. De plus, la majorité des gestionnaires de projet assignés aux projets de l'ASPC sont des directeurs ou des analystes qui ne possèdent pas une formation approfondie en gestion de projets. Le manque de ressources expérimentées en gestion de projets, combiné à l'absence de soutien structuré, peut favoriser une exécution inégale et inefficace des projets et en retarder la réalisation.

Conclusion et incidence

Les responsables des projets cernent et gèrent activement les risques, mais des lacunes sont présentes sur le plan de la surveillance à l'échelle du portefeuille, du suivi des connaissances et de la capacité, ainsi que la gestion des écarts, qui est limitée. Ces lacunes restreignent la capacité de l'ASPC à assurer une gestion proactive des risques et à réaliser les projets efficacement et dans les temps prévus.

Recommandations

Recommandation n° 2 (priorité moyenne)

Le vice-président de la Direction générale du dirigeant principal des finances et services intégrés de gestion devrait renforcer le contrôle au niveau du portefeuille en assurant une surveillance systématique des risques et en cernant les gains d'efficacité possibles à l'échelle de l'Agence, ainsi que clarifier le processus et les attentes concernant la gestion en temps opportun des écarts des projets par les promoteurs des projets.

Recommandation n° 3 (priorité moyenne)

Le vice-président de la Direction générale du dirigeant principal des finances et services intégrés de gestion devrait améliorer le contrôle de la capacité en gestion de projets à l'échelle de l'Agence et renforcer la compréhension des processus et des outils de gestion de projets, afin de mieux soutenir le personnel sans expérience officielle en gestion de projets qui doivent s'adapter au contexte actuel de gestion de projets.

Critère 3 – Contrôles

Contexte

La *Directive sur la gestion de projets et programmes* du SCT exige que les ministères établissent des contrôles efficaces et qu'ils veillent à la réalisation des bénéfices attendus tout au long du cycle de vie du projet. Conformément à la *Directive*, on s'attend que tous les projets fassent l'objet d'une surveillance régulière et des rapports soient régulièrement produits sur l'état d'avancement, les risques, les budgets et les calendriers, et que les projets produisent des résultats mesurables qui sont conformes aux priorités ministérielles.

De plus, le cadre de gestion de projet de l'ASPC énonce des exigences claires en matière de production de rapports et de surveillance, tant au niveau des projets qu'au niveau organisationnel. Selon le CGP, tous les projets sous la surveillance du BCGP doivent faire parvenir les documents requis au BCGP avant chaque point de contrôle. Le BCGP en confirme l'exhaustivité et l'exactitude et s'assure que les projets pourront franchir les étapes d'approbation applicables. D'après le modèle de points de contrôle du BCGP, il faut environ 13 semaines par point de contrôle pour l'approbation d'un projet de TI, ce qui correspond à des démarches administratives d'environ 10 mois pour les projets de moyenne envergure et 16 mois pour les grands projets de TI. Lorsqu'un projet est assujéti à la surveillance organisationnelle, la documentation actuellement exigée dépasse les 140 pages.

Le BCGP prépare également des tableaux de bord bimensuels pour informer les comités de surveillance organisationnelle de l'état des projets de l'Agence. Ces rapports contiennent des indicateurs de l'état des projets, les prochaines présentations aux points de contrôle, les risques et enjeux, les stratégies d'atténuation en place, des recommandations sur les leçons apprises et les ajustements qui pourraient être apportés à la surveillance de chaque projet. Les gestionnaires de projet doivent fournir l'information nécessaire à la production de ces rapports.

Ce à quoi nous nous attendions

Nous nous attendions à ce que l'ASPC dispose de contrôles efficaces pour assurer la conformité au cadre de gestion de projet établi. De plus, nous nous attendions à trouver des mécanismes permettant de vérifier que les projets sont gérés de manière cohérente, que les principaux produits livrables correspondent aux objectifs prévus et que les résultats et bénéfices prévus sont atteints.

Pourquoi c'est important

Des contrôles bien conçus et fonctionnels sont essentiels pour assurer l'intégrité et la réussite du processus de gestion de projets. Ces contrôles permettent d'atténuer les risques, d'assurer le respect des politiques établies et de promouvoir l'exécution efficace du projet. De plus, ils soutiennent la réalisation des bénéfices du projet en fournissant des lignes directrices claires pour le suivi, l'établissement de rapports et la prise de décisions éclairées tout au long du cycle de vie du projet.

Principales constatations

Mesure du rendement

Nous avons constaté que des mécanismes de surveillance et de suivi du rendement sont en place pour les projets dont la valeur dépasse le seuil de 250 000 \$, comme l'exige le cadre de gestion de projet (CGP). Le rendement des projets est régulièrement évalué en fonction des indicateurs établis dans le CGP, notamment l'avancement, les risques, les enjeux et le budget.

Cette surveillance à l'échelle organisationnelle pour les projets de moyenne et de grande envergure comprend la production mensuelle de tableaux de bord et leur examen par les comités de la haute direction. Ces tableaux de bord regroupent l'information sur les projets, offrent un aperçu de l'état des projets, permettent de cerner les risques émergents et facilitent la prise de décisions éclairées. Des outils comme l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet servent également à cette surveillance.

Identification des projets

Nous avons constaté qu'il n'existe pas de registre exhaustif des projets entrepris à l'ASPC. Les petits projets (d'une valeur inférieure à 250 000 \$) sont gérés par les directions générales sans surveillance organisationnelle. Au moment de l'audit, le cadre supérieur désigné invitait deux fois par année le personnel à signaler les petits projets; toutefois, ce processus n'a permis d'en identifier qu'un seul. Actuellement, le BCGP ne tient pas de registre central des petits projets actifs ou récemment achevés, ce qui empêche la pleine représentation du portefeuille de projets de l'Agence et entraîne des risques liés aux coûts et à la portée. Cette situation limite la visibilité des activités de projet et réduit la capacité d'évaluer les risques cumulatifs, les besoins en ressources et les résultats à l'échelle de l'organisation.

En mai 2025, le seuil délimitant les projets dont la gestion relève des directions générales est passé de 250 000 \$ à 1 million de dollars. Ce changement visait à uniformiser les seuils de surveillance des projets avec ceux des mécanismes de gouvernance existants, à réduire le fardeau administratif associé aux projets de moindre envergure et à laisser davantage de latitude aux directions générales. Pour atténuer les risques associés au changement, le BCGP s'est engagé à suivre tous les projets au moyen d'un processus normalisé, à demander et à examiner les tableaux de bord trimestriels des directions générales et à conserver de façon centralisée tous les artéfacts de projet approuvés.

Outils d'établissement des coûts et contrôles financiers

Nous avons constaté que les mécanismes et outils actuels de surveillance financière ne permettent pas un suivi efficace des coûts des projets, faute de détails suffisants. Les systèmes existants de calcul des coûts ne fournissent pas systématiquement certains éléments financiers clés, tels que les montants facturés, les règlements interministériels ou les ordres internes. En conséquence, la haute direction dispose d'information limitée sur l'évolution réelle des dépenses et sur les écarts de coûts au cours du cycle de vie des projets.

L'examen des documents de projet a montré que 154 des 155 tableaux de bord analysés indiquaient une situation financière « verte », soit un écart inférieur à 10 %. Bien que ces tableaux de bord reposent sur l'auto-déclaration et supposent un consensus entre l'équipe de projet et le promoteur, les entrevues réalisées auprès des équipes de projet ont révélé de fréquentes préoccupations quant à l'exactitude des estimations de coûts et à la fiabilité du suivi financier. L'insuffisance des données financières et l'absence de pratiques normalisées d'établissement des coûts limitent la capacité de l'Agence à valider les résultats déclarés et à garantir une représentation exacte du rendement financier des projets.

Conclusion et incidence

Bien que l'ASPC assure la surveillance des projets de moyenne et de grande envergure, l'incohérence des outils d'établissement des coûts réduit sa capacité à appliquer pleinement le CGP et à démontrer une surveillance exacte du rendement et des finances.

Recommandations

Recommandation n° 4 (priorité élevée)

Le vice-président de la Direction générale du dirigeant principal des finances et des services intégrés de gestion devrait améliorer et mettre en œuvre des outils et des systèmes d'établissement des coûts, grâce auxquels on disposera de renseignements financiers exacts et complets sur les projets, de façon à appliquer pleinement le CGP et démontrer un contrôle exact sur le rendement et les finances.

Conclusion générale

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le cadre de gestion de projet (CGP) de l'ASPC est conforme aux exigences du Conseil du Trésor en matière de surveillance des projets de grande envergure. Toutefois, l'efficacité et l'efficacité du CGP sont minées par certaines lacunes, notamment en ce qui concerne la surveillance au niveau du portefeuille, les connaissances du personnel en gestion de projets, le suivi de la capacité, l'établissement détaillé des coûts financiers et la visibilité relative aux petits projets.

L'amélioration des outils qui facilitent la gestion des projets (modèles normalisés, outils d'établissement et de comptabilisation des coûts, mécanismes de suivi des risques, etc.), le renforcement des connaissances et de la capacité en gestion de projets, ainsi que la résolution en temps opportun des interdépendances permettront de renforcer la gouvernance en matière de gestion de projets en favorisant la cohérence, la responsabilité et la transparence. Aussi, l'amélioration de la clarté des lignes directrices et des outils aidera le personnel qui n'a pas de formation officielle en gestion de projets à comprendre le CGP et à l'appliquer comme prévu, ce qui favorisera une meilleure conformité et une gestion proactive des risques et fournira une base solide pour la mesure du rendement. Les quatre recommandations qui découlent de l'audit visent à améliorer le cadre de contrôle de la gestion des projets à l'Agence.

Annexe A

Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit était de déterminer si l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence ou l'ASPC) avait élaboré et mis en œuvre un cadre de gestion de projet efficace qui fonctionne comme prévu pour promouvoir une gestion de projet efficace et efficiente.

Portée de l'audit

L'audit a porté sur le cadre de gestion de projet (CGP) de l'ASPC et sur les projets dont la valeur est supérieure à 250 000 \$. Ces projets relèvent du Bureau central de gestion de projets (BCGP) en ce qui a trait aux exigences d'examen et de suivi. Les projets dont le budget est inférieur à 250 000 \$ ont été exclus, puisqu'ils sont gérés par les directions générales et ne sont pas soumis à l'examen du BCGP ni à un suivi centralisé, comme l'exige le CGP. L'audit a porté sur les processus qui étaient en place au cours des exercices 2023-2024 et 2024-2025 et incluait les projets amorcés lors d'exercices antérieurs.

Approche d'audit

Nous avons effectué l'audit conformément à la *Politique sur l'audit interne* du gouvernement du Canada, qui exige l'examen d'une quantité suffisante de données pertinentes, ainsi que l'obtention des renseignements et des explications qui permettent d'avoir un degré raisonnable d'assurance quant aux conclusions tirées de l'audit.

L'audit a reposé, entre autres, sur :

- l'examen de la documentation, des politiques, des normes, des lignes directrices et des cadres pertinents en lien avec la gestion des projets à l'ASPC;
- des entrevues auprès de gestionnaires de projet, promoteurs et maîtres d'ouvrage de l'ASPC, ainsi que de membres du personnel et de l'équipe du BCGP;
- l'analyse de certains dossiers de projets.

Déclaration de conformité

La présente mission a été menée conformément aux *Normes internationales d'audit interne* de l'IIA et s'appuie sur les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité du BAE.

Critères d'audit

1. L'Agence dispose d'un cadre de gestion de projet qui s'aligne sur les exigences de la politique et fournit des lignes directrices efficaces aux gestionnaires de projet et aux parties prenantes.
2. L'Agence a mis en place un processus d'identification et de gestion des risques au niveau du portefeuille et des projets.
3. L'Agence a mis en place des contrôles efficaces pour garantir la conformité au cadre de gestion de projet et pour favoriser la réalisation des résultats et des bénéfices attendus d'un projet.

Annexe B – Classification des recommandations

La classification des recommandations vise à aider la direction à hiérarchiser ses réponses aux constatations de l'audit. Cette classification est destinée à faciliter l'affectation des ressources afin de remédier aux faiblesses identifiées et de contribuer à l'amélioration des contrôles internes et de l'efficacité opérationnelle. Les classifications ne sont indiquées qu'à titre indicatif. La direction doit évaluer la priorité indiquée par le BAE en fonction de sa propre expérience et de sa tolérance au risque.

Les recommandations sont classées selon les définitions suivantes :

- **Priorité élevée** : la recommandation doit faire l'objet d'une attention immédiate en raison de l'existence d'une lacune importante dans le contrôle, par exemple l'absence de contrôle, une conception inadéquate, un fonctionnement inefficace ou une grande possibilité d'amélioration opérationnelle.
- **Priorité moyenne** : il existe une lacune dans le contrôle ou une amélioration opérationnelle qui devrait être traitée à court terme.
- **Faible priorité** : recommandation non critique qui peut être appliquée pour renforcer le contrôle interne ou améliorer l'efficacité, normalement avec un coût et un effort minime. Les classifications individuelles ne doivent pas être considérées de manière isolée, et leur effet sur d'autres objectifs doit être pris en compte.

Annexe C – Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation n° 1

Le VP de la DGDPSIG devrait améliorer le soutien aux gestionnaires de projet et assurer que les documents essentiels liés aux projets soient clairs et à ce que les modèles soient facilement accessibles, afin de favoriser un contrôle uniforme et l'exécution efficace des projets.

Réponse de la direction et mesures prévues

La direction accepte cette recommandation.

Le Bureau central de gestion de projets (BCGP) a déjà identifié des défis liés au manque de clarté, de cohérence et d'accessibilité de la documentation des projets et a pris des mesures concrètes pour combler ces lacunes. Les mesures prises comprennent l'élaboration et la mise en œuvre d'un guide opérationnel évolutif destiné aux équipes de projet nouvelles ou existantes. Le guide est conçu pour orienter les équipes à l'ensemble du processus de gestion de projets, les politiques pertinentes, les exigences en matière de gouvernance et d'approbation, les rôles et responsabilités, ainsi que les modèles normalisés. Le guide est maintenu et mis à jour de manière continue lorsque les processus, les politiques et les exigences de gouvernance évoluent. Les attentes ont aussi été réaffirmées au moyen de rencontres régulières sur les projets et de communications continues avec la haute direction de l'ASPC et les partenaires des services partagés.

S'appuyant sur cette base, la DGDPSIG renforcera davantage la clarté et l'accessibilité de la documentation, ainsi que le soutien continu offert aux gestionnaires de projet, grâce aux mesures suivantes.

Éléments du plan d'action :

1. Mettre à jour le Cadre de gestion de projets, lequel énonce une orientation de haut niveau de l'ASPC en matière de planification, de gouvernance et de contrôle des projets, pour y apporter clarté et précision et bien définir les paramètres des processus.
2. Élaborer une politique et une orientation pour la gestion des projets de moins de 1 million de dollars au niveau des directions générales, y compris une trousse d'artéfacts simplifiés, des modèles de présentation et des modèles de tableaux de

bord et de rapports, afin d'alléger le fardeau organisationnel et de rendre la gestion des petits projets plus efficiente.

3. Améliorer et rationaliser les artéfacts de projet en précisant les attentes quant au contenu des documents, aux modifications, aux échéanciers, à l'accès et à l'élimination des redondances, en intégrant les lignes directrices directement aux artéfacts, lorsque cela est possible, et assurant leur qualité évolutive afin de soutenir l'amélioration et la préparation continues pour la prochaine renouvellement de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP).
4. Lancer un site centralisé du BCGP dans SPDM, accessible à tout le personnel, qui sera l'unique source autorisée pour les artéfacts, les orientations, les meilleures pratiques, les outils de gestion du changement et les ressources d'apprentissage se rapportant à la gestion des projets.

Produits livrables

1. Cadre de gestion de projets mis à jour et communiqué à tous les VP de l'ASPC et des services partagés.
 - a. Date d'achèvement prévue : Terminé (novembre 2025)
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, Direction des services intégrés de gestion (DSIG)
2. Politique et lignes directrices sur la gestion des projets de moins d'un million de dollars, communiquées à tous les VP de l'ASPC et des services partagés.
 - a. Date d'achèvement prévue : Terminé (août 2025)
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG
3. Artéfacts de projet et modèles mis à jour et rationalisés
 - a. Date d'achèvement prévue : Mai 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG

4. Site centralisé du BCGP dans SPDM, accessible à tous les employés

a. Date d'achèvement prévue : 1^{er} novembre 2026

b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG

Recommandation n° 2

Le VP de la DGDPFSIG devrait renforcer le contrôle au niveau du portefeuille en assurant une surveillance systématique des risques et en cernant les gains d'efficience possibles à l'échelle de l'Agence, ainsi que clarifier le processus et les attentes concernant la gestion en temps opportun des écarts des projets par les promoteurs des projets.

Réponse de la direction et mesures prévues

La direction accepte cette recommandation.

Le BCGP a établi des mécanismes de contrôle au niveau du portefeuille qui contribuent à la surveillance uniforme des risques et de l'état de santé des projets. Un tableau de bord au niveau du portefeuille de projets a été élaboré et est transmis avec les tableaux de bord individuels des projets dans un seul dossier de présentation d'information. Ces tableaux de bord sont transmis périodiquement, depuis deux ans, à tous les vice-présidents de l'ASPC et des services partagés.

Depuis décembre 2025, le vice-président de la DGDPFSIG présente les tableaux de bord des projets et du portefeuille à titre de point permanent au Comité de gestion ministérielle des vice-présidents, en vue d'appuyer les discussions concernant les niveaux de référence des projets et du portefeuille et les écarts applicables avec les promoteurs des projets. Les vice-présidents peuvent également demander que les projets soumis à plusieurs facteurs de risque ou à des risques accrus fassent l'objet d'une présentation directe au comité, ce qui renforce le contrôle exercée par la haute direction et aide les promoteurs de projet à gérer les écarts en temps opportun.

Éléments du plan d'action :

1. Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle méthodologie de gestion des risques pour les projets, alignée à l'approche de gestion des risques organisationnels, afin de renforcer les pratiques de gestion des risques à l'échelle des projets et du portefeuille, et d'améliorer la visibilité et le contrôle.

2. Créer et présenter un module d'apprentissage en ligne qui contribuera à l'application uniforme de la méthodologie de gestion des risques dans l'ensemble des projets et, ainsi, renforcera le contrôle au niveau du portefeuille, l'analyse des tendances et la prise de décisions stratégiques.
3. Mettre à jour le Cadre de gestion de projets pour clarifier les processus de gestion des risques et les attentes concernant la gestion adéquate des écarts par les promoteurs de projet, y compris l'établissement de lignes directrices claires et de seuils définis à partir desquels les écarts doivent être signalés au comité pour examen, discussion ou décision.
4. Transférer les tableaux de bord vers la plateforme améliorée Power BI pour saisir des risques additionnels au niveau du portefeuille, suivre les tendances dans le temps et soutenir la prise de décisions par la haute direction. Cette plateforme améliorée Power BI facilitera des discussions ciblées sur les risques au niveau du portefeuille lors des réunions de gouvernance des directeurs généraux et des vice-présidents.

Produits livrables

1. Nouvelle méthodologie de gestion des risques de projet, alignée sur l'approche de gestion des risques organisationnels, communiquée aux vice-présidents de l'ASPC et des services partagés.
 - a. Date d'achèvement prévue : Terminé (août 2025)
 - a. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG
2. Cours d'apprentissage en ligne contribuant à l'application uniforme de la méthodologie de gestion des risques de projet dans tous les projets, mis en œuvre pour toutes les équipes de projet.
 - a. Date d'achèvement prévue : Terminé (octobre 2025)
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG

3. Mettre à jour le Cadre de gestion de projets pour clarifier les processus de gestion des risques et les seuils de signalement des écarts associés aux projets.
 - a. Date d'achèvement prévue : Terminé (octobre 2025)
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG
4. Transférer les tableaux de bord vers la plateforme améliorée Power BI pour représenter des risques au niveau du portefeuille, suivre les tendances dans le temps et faciliter les discussions sur les risques du portefeuille aux réunions de gouvernance des DG et des VP
 - a. Date d'achèvement prévue : Mars 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG

Recommandation n° 3

Le vice-président de la DGDPFSIG devrait améliorer le contrôle de la capacité en gestion de projets à l'échelle de l'Agence et renforcer la compréhension des processus et des outils de gestion de projets, afin de mieux soutenir le personnel sans expérience officielle en gestion de projets qui doivent s'adapter au contexte actuel de gestion de projets.

Réponse de la direction et mesures prévues

La direction accepte cette recommandation.

Le BCGP a pris des mesures concrètes pour renforcer la capacité de gestion de projets à l'échelle de l'Agence et améliorer l'accès aux processus, aux outils et aux orientations en matière de gestion de projets pour le personnel ayant des niveaux d'expérience variés.

Une feuille de route d'apprentissage en gestion des projets a été élaborée et diffusée pour soutenir les équipes de projet, dont l'expérience en la matière est parfois limitée. Cette feuille de route offre une formation complète au personnel qui mène des projets à tous les niveaux et a récemment été mise à jour pour que la formation corresponde au programme d'Associé certifié en gestion de projets (CAPM), au cadre de compétences en gestion de projets du gouvernement du Canada et aux autres trousseaux et ressources d'apprentissage du SCT.

Le BCGP diffuse régulièrement des communications portant sur l'apprentissage et les meilleurs pratiques en gestion de projets, grâce à des mises à jour périodiques envoyées par l'entremise du cadre supérieur désigné, afin de promouvoir la cohérence et le renforcement continu des capacités à l'Agence. Le BCGP a également accru l'importance accordée à la création et à la gestion active des comités directeurs de projet à l'échelon des directeurs et des directeurs généraux en vue de la pleine mobilisation des intervenants et du renforcement des capacités.

Éléments du plan d'action :

1. Repérer et consigner les compétences de base en gestion de projets pour le personnel qui dirige et appuie les projets dans l'ensemble de l'Agence, et indiquer clairement les connaissances et les compétences nécessaires pour l'exécution efficace des projets.
2. Élaborer un outil ou une liste de vérification pratique permettant d'évaluer la capacité des directions générales à réaliser les projets prévus et en cours, afin que les promoteurs de projet aient les ressources et le soutien nécessaires selon la charge de travail et la capacité.
3. Établir une communauté de pratique des gestionnaires de projet et des équipes de projet dans l'ensemble de l'Agence pour favoriser la diffusion des leçons apprises, promouvoir l'application uniforme des pratiques de gestion des projets et renforcer la collaboration ainsi que l'échange de connaissances entre les projets et les directions générales.

Produits livrables

1. Document d'une page décrivant les compétences en gestion de projets pour le personnel de l'Agence
 - a. Date d'achèvement prévue : Décembre 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG

2. Outil ou liste de vérification pour l'évaluation de la capacité de gestion de projets, grâce auxquels les directions générales pourront démontrer leur état de préparation et leur capacité soutenue
 - a. Date d'achèvement prévue : Décembre 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG
3. Communauté de pratique des gestionnaires de projet et des équipes de projet pour la diffusion des leçons apprises, la promotion de pratiques uniformes et le renforcement de la collaboration à l'échelle de l'Agence
 - a. Date d'achèvement prévue : Septembre 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : BCGP, DSIG

Recommandation n° 4 (priorité élevée)

Le VP de la DGDPSIG devrait améliorer et mettre en œuvre des outils et des systèmes d'établissement des coûts, grâce auxquels on disposera de renseignements financiers exacts et complets sur les projets, de façon à appliquer pleinement le CGP et démontrer un contrôle exact sur le rendement et les finances.

Réponse de la direction et mesures prévues

La direction accepte cette recommandation.

Le Bureau central de gestion de projets (BCGP) collabore étroitement avec les conseillers en gestion financière (CGF) affectés à la direction générale qui parraine le projet. Les CGF examinent tous les documents d'établissement des coûts et de gouvernance des projets afin d'en confirmer l'exactitude, et ils conseillent les équipes de projet en fonction de leur connaissance du contexte financier de la direction générale. Ils participent activement aux comités directeurs des projets, contribuant ainsi à la prise de décisions éclairées et à l'alignement sur les politiques financières.

S'appuyant sur ces bases, le Bureau du dirigeant principal des finances continuera d'améliorer la gestion financière et le contrôle des projets en mettant en œuvre des outils structurés d'établissement des coûts, des contrôles financiers, des tableaux de bord et des processus d'établissement de rapports intégrés qui garantiront la visibilité financière et la responsabilisation tant au niveau du projet que du portefeuille.

Éléments du plan d'action

1. Élaborer et mettre en œuvre un guide normalisé d'établissement des coûts des projets à l'intention des gestionnaires de projet et des intervenants. Le guide définira les rôles et responsabilités, fournira des instructions claires sur l'estimation des coûts des projets et garantira l'application uniforme de la méthodologie d'établissement des coûts dans tous les projets.
2. Mettre en place des contrôles financiers, accompagnés de schémas de processus et de normes de documentation financière, pour assurer le suivi et la surveillance des dépenses des projets, de leur lancement jusqu'à leur achèvement. Cela comprend l'établissement de normes de codification et l'attribution d'au moins un numéro d'ordre interne par projet pour le suivi des coûts dans le système d'enregistrement financier. Aussi, l'ASPC et Santé Canada (services partagés) définiront des exigences normalisées de documentation financière pour les dépenses des projets, ce qui permettra de démontrer la conformité aux politiques financières, d'obtenir des prévisions exactes et de répondre aux exigences en matière de rapports financiers des projets.
3. Élaborer et intégrer un rapport automatisé sur la situation financière des projets dans le tableau de bord de gestion des projets. Ce rapport regroupera l'information financière des projets, et la visibilité qu'il fournira à l'échelle du portefeuille appuiera le contrôle de la gouvernance et la prise de décisions éclairées.
4. Lancer des processus périodiques et récurrents de production de rapports sur les projets, dans lesquels les prévisions des projets et le suivi des dépenses coïncident avec le cycle de production des rapports sur la situation financière. Ces processus uniformiseront le contrôle financier, renforceront la responsabilité et officialiseront le rôle des conseillers en gestion financière dans l'examen, la validation et l'acheminement de l'information financière des projets.

Produits livrables

1. Outil normalisé d'établissement des coûts de projet mis en œuvre en vue d'une estimation uniforme des coûts des projets dans l'ensemble de l'Agence
 - a. Date d'achèvement prévue : Mars 2026

- b. Bureau de première responsabilité : Rapports internes, Division de la gestion des ressources et des investissements (DGRI), Direction de l'adjoint au dirigeant principal des finances (DADPF), avec l'appui du BCGP
- 2. Guide d'établissement des coûts des projets précisant les rôles, les responsabilités et les attentes en la matière, élaboré et transmis aux gestionnaires de projet et aux intervenants.
 - a. Date d'achèvement prévue : Mars 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : Services consultatifs en gestion financière (SCGF), DADPF, avec l'appui du BCGP, DSIG
- 3. Normes de documentation établies par l'ASPC et Santé Canada pour favoriser la conformité, la préparation aux audits et l'exactitude de la certification financière des projets.
 - a. Date d'achèvement prévue : Décembre 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : DADPF
- 4. Rapport automatisé sur la situation financière, élaboré et intégré aux tableaux de bord des projets.
 - a. Date d'achèvement prévue : Septembre 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : Contrôles internes et analyses financières (CIAF), DADPF, avec l'appui des SCGF de la DADPF et du BCGP
- 5. Processus financiers normalisés et contrôles mis en œuvre pour le suivi et la surveillance des dépenses des projets tout au long de leur cycle de vie. Processus récurrents de production de rapports financiers sur les projets mis en œuvre et coïncidant avec le cycle de production des rapports sur la situation financière.
 - a. Date d'achèvement prévue : Septembre 2026
 - b. Bureau de première responsabilité : DGRI, DADPF, avec l'appui des SCGF, DADPF