

Audit de la gestion des projets à Santé Canada

Juillet 2025 – Rapport final

Préparé par le Bureau de l'audit et de l'évaluation



Santé Canada est le ministère fédéral responsable d'aider les Canadiennes et les Canadiens à maintenir et à améliorer leur état de santé. Santé Canada s'est engagé à améliorer la vie de tous les Canadiens et à faire du Canada l'un des pays où les gens sont le plus en santé au monde, comme en témoignent la longévité, les habitudes de vie et l'utilisation efficace du système public de soins de santé.

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

Pour obtenir plus d'information, veuillez communiquer avec :

Santé Canada

Sans frais : 1-866-225-0709

ATS : 1-800-465-7735

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

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

Date de publication : novembre 2025

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-canada/organisation/contactez-nous/demande-affranchissement-droit-auteur.html>

Cat. : H14-681/2026F-PDF

ISBN : 978-0-662-03986-0

Pub. : 260037

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES	4
RÉSUMÉ	5
OBJECTIF DE LA MISSION.....	5
PORTÉE DE LA MISSION	5
INTRODUCTION	6
CRITÈRE 1 - CADRE	7
CONTEXTE	7
CE QUE NOUS NOUS ATTENDIONS À TROUVER.....	8
POURQUOI C'EST IMPORTANT	8
PRINCIPALES CONSTATATIONS	8
CONCLUSION ET INCIDENCE.....	10
RECOMMANDATIONS	10
Recommandation n° 1 (priorité moyenne)	10
CRITÈRE 2 - GESTION DES RISQUES	11
CONTEXTE	11
CE QUE NOUS NOUS ATTENDIONS À TROUVER.....	11
POURQUOI C'EST IMPORTANT	11
PRINCIPALES CONSTATATIONS	11
CONCLUSION ET INCIDENCE.....	13
RECOMMANDATIONS	13
Recommandation n° 2 (priorité élevée)	13
CRITÈRE 3 - CONTRÔLES	14
CONTEXTE	14
CE QUE NOUS NOUS ATTENDIONS À TROUVER.....	14
POURQUOI C'EST IMPORTANT	15
PRINCIPALES CONSTATATIONS	15
CONCLUSION ET INCIDENCE.....	16
RECOMMANDATIONS	17
Recommandation n° 3 (priorité moyenne)	17
CONCLUSION	17
RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	18
RECOMMANDATION N° 1	18
Réponse de la direction et mesures de gestion prévues	18
RECOMMANDATION N°2.....	19
Réponse de la direction et mesures de gestion prévues	19
produits à livrer	19
RECOMMANDATION N° 3	20
Réponse de la direction et mesures de gestion prévues	20
produits à livrer	20
ANNEXE A.....	21
OBJECTIF DE L'AUDIT	21
PORTÉE DE L'AUDIT	21
APPROCHE D'AUDIT	21
DÉCLARATION DE CONFORMITÉ	22
CRITÈRES D'AUDIT	22
ANNEXE B - NOTATION DES RECOMMANDATIONS	23

Liste des acronymes

BMGP	Bureau ministériel de gestion de projets
CMGP	Cadre ministériel de gestion des projets
ECRP	Évaluation de la complexité et des risques des projets
SC	Santé Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMA	sous-ministre adjoint
TI	technologie de l'information

Résumé

Objectif de la mission

L'objectif de cet audit était de déterminer si Santé Canada (le Ministère) 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, et pour permettre la réalisation des avantages attendus du projet.

Portée de la mission

Cet audit a permis d'évaluer le Cadre ministériel de gestion des projets (CMGP) et une sélection de projets de Santé Canada (SC), y compris ceux qui font l'objet d'une surveillance ministérielle et les projets de moindre envergure gérés par les directions générales. L'audit a porté sur les processus en place au cours des exercices financiers de 2022-2023 et 2023-2024, mais aussi sur des projets lancés au cours d'exercices antérieurs.

La portée de l'audit ne comprend pas la planification des investissements, ni le Fonds pour les solutions, car ces domaines ont fait l'objet d'un examen récent. L'audit a porté sur la gestion des biens immobiliers et des projets de technologie de l'information (TI) dans le cadre du CMGP, mais il a exclu le cycle de vie du développement des logiciels.

Ce que nous avons constaté

L'audit a permis de constater que le CMGP de Santé Canada est conforme à l'ensemble des politiques, des lignes directrices et des pratiques exemplaires du secteur. De plus, les risques sont officiellement identifiés et suivis au niveau du projet dans l'ensemble de SC. Les projets des niveaux 2, 3 et 4 font l'objet d'une surveillance officielle et centralisée. Cependant, il n'y a pas de surveillance centralisée pour les projets de niveau 1. L'audit a également constaté que les risques ne font pas l'objet d'un suivi au niveau ministériel pour l'ensemble des projets. De plus, le caractère significative est le principal facteur pris en compte dans l'évaluation de la complexité des projets. Cet audit présente trois recommandations visant à améliorer la gestion des projets au sein du Ministère.

Introduction

Une gestion de projet efficace est essentielle pour assurer que les initiatives gouvernementales sont livrées dans les délais prescrits, dans le respect du budget et selon les normes de qualité désirées. Elle fournit une approche structurée qui permet une identification précoce des risques, une optimisation des ressources et un alignement des projets avec les objectifs stratégiques, renforçant ainsi la responsabilité et la transparence dans les opérations du secteur public.

La gestion des projets au sein du gouvernement du Canada est structurée par la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* du Conseil du Trésor sur la *planification et la gestion des investissements* et la *Directive sur la gestion de projets et programmes*. 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 de projet, qui comprennent l'élaboration d'un cadre ministériel de gestion des projets et l'établissement de l'attente que les projets sont planifiés, mis en œuvre, surveillés, contrôlés et clôturés de manière efficace afin de permettre la réalisation des avantages prévus. La Directive décrit également les responsabilités des promoteurs de projets et définit les attentes en matière de direction, de gouvernance, d'établissement de points de contrôle et de mesure du rendement des projets. Le [Guide de l'établissement de points de contrôle pour les projets](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) définit l'établissement de points de contrôle comme suit : « une approche systématique visant à déterminer si un projet a de bonnes chances de réussir et continue donc de justifier un investissement. »

Au sein de Santé Canada (SC), le dirigeant principal des finances est le haut fonctionnaire désigné pour la gestion des projets. Le Cadre ministériel de gestion de projet (CMGP) établit la structure de gouvernance, les rôles et les responsabilités, ainsi que les processus de contrôle et de surveillance des projets. Le CMGP s'applique à tous les projets de SC et décrit les exigences du Ministère en matière de gestion des projets. Ces exigences sont adaptées aux différentes catégories de projets en fonction de variables telles que l'envergure, les risques, la complexité et les coûts.

Le CMGP est géré par la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF). Au sein de la DGDPF, le Bureau ministériel de gestion de projets (BMGP) est chargé d'élaborer et de diffuser le CMGP, ainsi que les outils et les modèles qui facilitent la réalisation des projets. Le Division d'établissement des coûts élabore, maintient et révisé les outils d'établissement des coûts afin de s'assurer que les coûts des projets sont

déterminés de manière précise et cohérente. Le Bureau de la politique d'investissement et de projet appuie l'élaboration de normes et de processus de gestion de projets en veillant à l'alignement du CMGP aux politiques du Conseil du Trésor. De plus, le Bureau de l'innovation gère le Fonds pour les solutions, une initiative ministérielle qui fournit aux employés une possibilité d'expérimenter des solutions à des problèmes en identifiant, en développant et en mettant en œuvre des projets novateurs avec la possibilité d'augmenter l'échelle des succès. Un Audit de la gestion des projets a été identifié dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques pour 2023-2024. Les audits et évaluations antérieurs connexes comprennent l'Évaluation du Fonds pour les solutions de Santé Canada (2023) et L'Audit de la planification des investissements en immobilisations à Santé Canada (2022).

Critère 1 - Cadre

Contexte

Le Cadre ministériel de gestion de projet (CMGP) de Santé Canada est l'ensemble des règles à appliquer aux projets du Ministère en matière de gouvernance, de rôles, de surveillance, de contrôles et des processus de gestion de projets. Le cadre comprend les exigences du Ministère en matière de gestion de projets pour la réalisation des avantages et la gestion des changements organisationnels.

Le CMGP s'applique à tous les projets de SC et tient compte de l'adaptation aux différentes catégories de projets, en fonction de leurs caractéristiques telles que l'envergure, les risques, la complexité et la méthode de gestion. Le CMGP classe les projets en quatre niveaux, en fonction du coût total estimé et des notes de l'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP). Les niveaux sont les suivants :

Niveau	Valeur en dollars	Note de l'ECRP
Niveau 1	Le coût total estimé est inférieur à 1 million de dollars	toutes les notes de l'ECRP
Niveau 2	Le coût total estimé est égal ou supérieur à 1 million de dollars et inférieur à 5 millions de dollars.	tous les notes de l'ECRP (les notes de 1 à 2 exigent une gouvernance au niveau de la DG, les notes de 3 à 4 exigent une gouvernance au niveau du SMA)

Niveau	Valeur en dollars	Note de l'ECRP
Niveau 3	Le coût total estimé est égal ou supérieur à 5 millions de dollars.	notes de l'ECRP de 1 ou 2
Niveau 4	Le coût total estimé est égal ou supérieur à 5 millions de dollars.	notes de l'ECRP de 3 ou 4

Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à trouver un cadre de gestion de projet complet conforme à la *Directive sur la gestion des projets et programmes* et qui démontre les orientations du Guide pour les cadres de gestion de projets du SCT, du Guide de l'établissement de points de contrôle pour les projets du SCT et du Guide du corpus de connaissances en gestion des projets (PMBOK), 6e édition.

Pourquoi c'est important

Un cadre de gestion des projets établit des processus et offre une orientation pour assurer que les projets sont menés de manière efficace. Des outils et des pratiques officiels de gestion de projet donnent des directives pour répondre aux exigences du Conseil du Trésor et promouvoir une prestation cohérente des projets au sein de Santé Canada.

Principales constatations

Alignement aux exigences du Conseil du Trésor et des normes industrielles

Nous avons constaté que le cadre ministériel de gestion de projet (CMGP) est conforme à la *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du SCT, au Guide pour les cadres de gestion de projets du SCT, au Guide de l'établissement de points de contrôle pour les projets du SCT et au Guide du corpus de connaissances en gestion des projets (PMBOK), 6e édition.

Le CMGP établit une structure de gouvernance, avec des rôles clairement définis pour tous les employés de Santé Canada qui ont des responsabilités en matière de projets et de gestion de projets, assurant que la responsabilité et la prise de décisions sont

conformes aux mandats de la Directive. Le CMGP intègre le processus actuel d'établissement de points de contrôle pour les projets du Guide de l'établissement de points de contrôle pour les projets du SCT avec des projets nécessitant des approbations documentées et des preuves à des jalons principaux, telles que la validation de l'analyse de rentabilité et les rapports sur l'état de préparation pour la mise en œuvre.

De plus, le Bureau ministériel de gestion de projets (BMGP) suit les orientations du Guide pour les cadres de gestion de projets en fournissant des modèles normalisés pour les principaux documents de projet, pour les projets à tous les niveaux, sur leur site SharePoint.

Identification des projets, de leurs interdépendances et de leur enchaînement

Nous avons constaté que les projets des directions générales qui ont une valeur inférieure à un million de dollars sont classés de manière incohérente parmi les différentes directions générales, ce qui peut poser des problèmes pour assurer une gouvernance et une surveillance appropriées. Les lignes directrices pour la définition de projets et les classifications par niveau ne sont pas appliquées de manière uniforme dans toutes les directions générales, ce qui peut mener à des cas où des projets de moindre envergure peuvent être identifiés en erreur comme des activités, ou sont réglementés à un niveau inférieur à ce qui est exigé. Par exemple, des projets peuvent être classés au niveau 1 lors de leur lancement, mais dépasser le seuil d'un million de dollars et passer au niveau 2 pendant la phase d'exécution, sans être reclassés. Ces problèmes ont été identifiés lors d'entrevues avec le personnel et d'un examen d'un échantillon de documents de projets. Les erreurs de classement nuisent à l'efficacité de la prise de décisions et au respect de la *Directive sur la gestion des projets et des programmes*, car elles ne permettent pas de fournir à ces initiatives un niveau convenable d'examen détaillé et d'allocation de ressources.

Nous avons également constaté que le BMGP manque un système officiel pour identifier et gérer les interdépendances entre les projets. Actuellement, le personnel du BMGP surveille manuellement les risques tels que le fractionnement de projets ou les retards, ce qui augmente la probabilité de problèmes en matière de surveillance et d'inefficacité.

Pour les projets de technologie de l'information (TI), les exigences de conformité telles que les examens de l'accessibilité et de la sécurité sont gérées par la Direction générale de la transformation numérique (DGTM) et contribuent aux retards en raison des contraintes de capacité au sein de cette direction générale. Bien que le BMGP ait mis en œuvre des

outils d'établissement des délais afin de limiter ces retards, les goulets d'étranglement persistent et le risque demeure de retards en cascade pour des projets interdépendants. Ces difficultés sont encore aggravées lorsque des projets mal classés ne tiennent pas suffisamment compte de ces risques, ce qui souligne la nécessité d'une approche plus structurée et plus cohérente pour l'identification, la classification et l'enchaînement des projets.

Exigences en matière de gouvernance pour les projets de niveau 1

Nous avons constaté que les gestionnaires de projet considèrent que les exigences actuelles en matière de documentation et de gouvernance pour les projets de niveau 1 comme un fardeau administratif, en particulier pour les projets dont le budget est inférieur à 250 000 dollars. La charge perçue est liée au temps et aux efforts nécessaires pour remplir la documentation obligatoire et obtenir les approbations de la gouvernance, ce qui peut ne pas correspondre à la complexité ou au risque des projets de moindre envergure. En conséquence, certains gestionnaires auraient classé certaines entreprises comme des activités opérationnelles, plutôt que des projets formels, afin d'éviter le processus de gouvernance. Cette pratique peut mener à des incohérences dans la surveillance des projets, à des risques accrus dus à une gouvernance insuffisante et à des lacunes dans la précision des rapports sur les projets et dans le suivi du rendement au sein de Santé Canada.

Conclusion et incidence

En l'absence d'un cadre de gestion de projet efficace et appliqué de manière uniforme, le Ministère risque une prestation de projets qui incohérente et inefficace, ce qui pourrait entraîner le non-respect des exigences du SCT. L'absence de processus et d'orientation efficaces pourrait entraîner une augmentation des retards, une mauvaise affectation des ressources et un manque de responsabilité, ce qui pourrait mener à l'échec du projet.

Recommandations

Recommandation n° 1 (priorité moyenne)

Le SMA de la Direction générale du dirigeant principale des finances devrait établir un processus ministériel permettant de distinguer entre les projets et les activités, ainsi qu'un processus ministériel permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les interdépendances entre les projets.

Critère 2 - Gestion des risques

Contexte

La *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du SCT exige que les ministères établissent des pratiques efficaces de gestion de risques tout au long du cycle de vie du projet. Conformément à la Directive, on s'attend que les ministères doivent identifier, évaluer et atténuer régulièrement les risques afin de préserver les objectifs du projet et d'en assurer une prestation bien réussie. Il s'agit notamment de surveiller et de produire des rapports sur les risques et de veiller à ce que les réponses aux risques soient documentées et mises en œuvre de manière efficace.

En outre, le cadre de gestion des projets du ministère (CGPM) décrit clairement les attentes en matière de création et de mise à jour de registres des risques à chaque étape du cycle du projet.

Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à ce que SC 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 c'est important

Un processus solide de gestion des risques permet d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques potentiels afin d'assurer la prestation 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

Suivi des risques et des leçons apprises

Nous avons constaté que SC dispose d'un processus structuré de gestion des risques pour soutenir la surveillance des projets et la prise de décisions. Le Bureau ministériel de gestion des projets (BMGP) exige que des mesures correctives soient définies et mises en œuvre dans le cadre de l'établissement de points de contrôle, ce qui assure que les risques sont abordés lors des jalons clés. Pour tous les projets échantillonnés, nous avons noté la présence de registres des risques au niveau des projets, ce qui montre que les

risques sont systématiquement identifiés, évalués et surveillés au niveau de chaque projet.

Pour les projets de niveaux 2 et 3, le BMGP produit des tableaux de bord trimestriels qui donnent un aperçu des risques liés aux projets, parmi d'autres mesures clés. Ces tableaux de bord offrent une vue consolidée des risques au niveau du projet et aident les cadres supérieurs à suivre et à traiter des problèmes émergents.

Nous avons toutefois constaté qu'il n'existe pas de registre des risques à l'échelle du Ministère permettant de consolider et de suivre les risques pour l'ensemble des projets. L'absence d'un registre centralisé limite la capacité à identifier les risques récurrents, à évaluer l'exposition cumulative aux risques et à élaborer des stratégies coordonnées d'atténuation de risques au niveau de l'organisation.

De même, les entrevues avec les gestionnaires de projet nous ont permis de constater que les leçons apprises sont principalement partagées de manière informelle dans le cadre de conversations, et que le répertoire des leçons apprises dans le site SharePoint du BMGP n'est pas exploité par le personnel chargé des projets.

Considérations des risques aux différents niveaux de projet

Nous avons constaté que l'importance relative, en particulier dans l'établissement des budgets de projets, est le principal facteur pour classer des projets au sein de l'organisation. Cette approche a été confirmée lors d'entrevues avec les gestionnaires de projet et les intervenants. Bien que des Évaluations de la complexité et des risques des projets (ECRP) soient complétées pour tous les projets comme partie du processus de gouvernance, la valeur monétaire des projets est effectivement le facteur déterminant pour l'attribution des niveaux et de la surveillance associée.

En outre, nous avons constaté que les ECRP ne sont pas pris en compte lors de la classification des projets de moins d'un million de dollars, étant donné que ces projets sont menés par les directions générales.

Le CGPM indique que les projets classés au niveau 2 et dont la note d'ECRP est égale ou supérieure à trois doivent être approuvés par le SCT, en raison de leur complexité et de leur risque accrus. Toutefois, l'échantillonnage de l'audit a révélé qu'aucun des projets n'avait obtenu ces notes. Cela suggère que, bien que les ECRP soient systématiquement complétées, leurs résultats n'ont pas d'incidence sur les décisions de gouvernance en pratique.

Priorisation des projets

Nous avons constaté que le BMGP a lancé un exercice de priorisation pour tous les projets informatiques. Cet exercice permet de s'assurer que les capacités et les ressources informatiques sont consacrées aux projets les plus prioritaires dans toutes les directions générales de SC. Nous avons constaté que la liste de priorisation est fréquemment mise à jour et consultée lors des réunions de gouvernance.

Conclusion et incidence

L'absence de processus efficaces de gestion des risques peut mener à ne pas atteindre les objectifs du projet, à une utilisation inefficace des ressources et à des coûts plus élevés en raison de risques non abordés, ce qui peut compromettre en fin de compte la réussite et l'achèvement des projets en temps opportun.

Recommandations

Recommandation n° 2 (priorité élevée)

Le SMA de la Direction générale du dirigeant principal des finances devrait assurer que la gouvernance du projet évalue et prenne en compte les principaux facteurs de risque qui pourraient affecter la réussite du projet et assurer que les décisions soient conformes aux tolérances de risque acceptées, y compris la prise en compte des mesures de risques non financiers.

Critère 3 - Contrôles

Contexte

La *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du SCT exige que les ministères établissent des contrôles efficaces et qu'ils assurent la réalisation des avantages 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 sont 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 CGPM énonce les exigences suivantes en matière de surveillance des projets et de production de rapports :

- Pour les projets dont la valeur est inférieure à un million de dollars, les rapports doivent être préparés conformément aux procédures de la direction générale, aux exigences de gouvernance de la direction générale au besoin et, le cas échéant, aux exigences spécifiques pour les projets numériques ou immobiliers et les projets d'hébergement;
- Pour les projets dont la valeur est égale ou supérieure à 1 million de dollars, les rapports sur le rendement du projet doivent être préparés le dernier jour ouvrable de chaque mois. Une copie du rapport sur le rendement ou du tableau de bord pour le projet est exigée par le BMGP chaque trimestre. Les promoteurs de projets doivent approuver le tableau de bord et les rapports sur le rendement des projets avant leur distribution aux organes de gouvernance de gestion de projets à l'échelle du Ministère. Le cas échéant, les bureaux de gestion de projets au sein de chaque direction générale peuvent consolider les rapports de projet convenables à leur direction générale, obtenir l'approbation du SMA et soumettre le résumé approuvé au BMGP.

Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à ce que le Ministère 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 valider que les projets sont gérés de manière cohérente,

que les principaux produits livrables correspondent aux objectifs prévus et que les résultats et avantages 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 une exécution efficace du projet. De plus, ils soutiennent la réalisation des avantages du projet en fournissant des lignes directrices claires pour le suivi, l'établissement de rapports et la prise de décisions en connaissance de cause tout au long du cycle de vie du projet.

Principales constatations

Nous avons constaté que les tableaux de bord des projets constituent un mécanisme de contrôle central utilisé pour assurer le respect du CGPM. Ces tableaux de bord trimestriels donnent un aperçu complet de l'avancement des projets, des risques et des indicateurs du rendement. Les données des tableaux de bord sont soumises par les équipes de projet et validées par le personnel du BMGP afin d'en garantir l'exactitude et la cohérence.

En plus des tableaux de bord, le personnel du BMGP examine tous les documents du projet à chaque point de contrôle tout au long cycle de vie du projet, ce qui constitue un élément de surveillance supplémentaire. Ce processus d'examen aux points de contrôle permet de confirmer que les projets répondent aux exigences en matière de gouvernance et respectent les normes établies avant de passer à l'étape suivante.

Toutefois, nous avons constaté que le suivi financier des tableaux de bord est pénible et repose sur des processus manuels. De plus, les personnes interrogées ont des inquiétudes que des écarts dans le suivi financier et des rapports connexes sont apparues en raison d'erreurs de saisie de données dans ces processus manuels. Ces incohérences créent de la confusion parmi les intervenants et rendent difficile une surveillance financière précise.

Surveillance des projets de niveau 1

Nous avons constaté qu'il n'existait pas de mécanisme centralisé pour la surveillance ou la gestion des projets de niveau 1 au sein du Ministère. Ces projets sont gérés et régis au niveau des directions générales, ce qui entraîne un risque d'incohérence dans le respect

du CGPM, bien que chaque direction générale peut interpréter ou appliquer ses exigences différemment.

De plus, le manque d'un répertoire centralisé ou d'une liste complète des projets actifs de niveau 1 peut créer des lacunes en matière de visibilité et de surveillance. Cela limite la capacité de SC à surveiller l'état d'avancement des projets, l'affectation des ressources et le risque cumulatif dans l'ensemble des directions générales, et augmente également le risque que des projets dépassent le seuil d'un million de dollars sans que le BMGP ne soit informé. De telles situations pourraient entraîner des exigences supplémentaires en matière de gouvernance et mener à la non-conformité avec les politiques du Conseil du Trésor si elles ne sont pas identifiées et traitées en temps opportun.

À partir de l'automne 2024, le BMGP a lancé un projet pilote pour un processus de tableau de bord trimestriel pour les projets de niveau 1, mais ce projet ne fait pas partie la portée de cet audit.

Réalisation des avantages

Nous avons constaté que le processus de réalisation des bénéfices peut être appliqué de manière incohérente d'un projet à l'autre et peut être traité comme une formalité procédurale. Les entrevues avec les intervenants des projets ont révélé que le processus est souvent abordé comme un exercice de "cases à cocher", donnant la priorité à la conformité plutôt qu'à l'évaluation de fond. Il peut en résulter que les projets atteignent leurs objectifs immédiats, mais ne parviennent pas à faire progresser les priorités plus larges du gouvernement ou à s'aligner sur les objectifs stratégiques. Ces constatations soulignent la nécessité de contrôles plus stricts, d'orientations plus claires et de nouveaux mécanismes de responsabilisation pour garantir que le processus de réalisation des bénéfices est intégré de manière significative dans le cycle de vie du projet et qu'il soutient efficacement la fourniture d'une valeur ajoutée pour HC.

Conclusion et incidence

En l'absence de contrôles efficaces, le ministère serait confronté à des difficultés pour assurer le respect du cadre de gestion des projets, ce qui pourrait se traduire par des pratiques incohérentes et l'impossibilité d'obtenir les résultats et les avantages escomptés des projets.

Recommandations

Recommandation n° 3 (priorité moyenne)

Le SMA de la Direction générale du dirigeant principal des finances devrait veiller à ce que les projets de niveau 1 fassent l'objet d'une surveillance ministérielle appropriée afin de s'assurer qu'ils sont conformes au cadre de gestion des projets de SC et que les résultats et avantages prévus font l'objet d'une surveillance.

Conclusion

L'audit a permis de constater que le cadre ministériel de gestion de projet (CMGP) de Santé Canada est conforme à l'ensemble des politiques, des lignes directrices et des pratiques exemplaires de l'industrie. De plus, les risques sont formellement identifiés et suivis au niveau du projet dans l'ensemble de Santé Canada. Les projets de niveau 2 et plus font l'objet d'un suivi officiel et centralisé. En revanche, il n'y a pas de surveillance centralisée pour les projets de niveau 1. L'audit a également révélé que les risques ne font pas l'objet d'un suivi au niveau ministériel sur l'ensemble des projets () et que l'importance relative est le principal facteur pris en compte dans l'évaluation de la complexité des projets.

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation n° 1

Le SMA de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) devrait mettre en place un processus ministériel permettant de distinguer les projets des activités, ainsi qu'un processus ministériel permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les interdépendances entre les projets.

Réponse de la direction et mesures de gestion prévues

La direction approuve cette recommandation.

1. Évaluer et mettre à jour les processus actuels utilisés par la Direction générale de la transformation numérique (DGTN) et la DGDPF pour faire la distinction entre les projets et les activités informatiques, en veillant à ce que les projets soient correctement identifiés et intégrés dans le cycle de vie des projets de SC.
2. La Division des investissements et de la gestion des projets (DIGP) examinera les plans informatiques de chaque direction pour s'assurer que la classification des projets par rapport aux activités est exacte.
3. La DIGP doit adapter l'exercice de planification des investissements afin d'accepter les propositions de point de contrôle 0 sur une base trimestrielle plutôt qu'à tout moment de l'année, afin de faciliter l'identification des interdépendances entre les projets en vue d'une discussion au sein de la Comité exécutif - Finances, des investissements, des projets et de la transformation (CE-FIPT).
4. Produits livrables
 1. Mettre à jour la CMGP afin de clarifier la définition d'un projet par rapport à une activité et élaborer des documents d'orientation à l'appui.
 - a. Date d'achèvement prévue : 1er avril 2025
 - b. BPR : DGDPF, équipe politique
 2. La DIGP rencontrera chaque direction générale et la DGTN pour examiner annuellement leurs plans informatiques afin de s'assurer que la classification précise des projets par rapport aux activités est identifiée dès le début du processus de planification.

- a. Date d'achèvement prévue : 1er avril 2025
- b. BPR : DGDPF, BDGP et équipe en PI
- 3. Mettre en œuvre le processus d'accueil trimestriel et créer une procédure interne permettant à la DGPI d'évaluer les interdépendances potentielles entre les projets.
 - a. Date d'achèvement prévue : 31 mars 2026
 - b. BPR : DGDPF, équipe en PI

Recommandation n°2

Le SMA de la direction générale du dirigeant principal des finances devrait veiller à ce que la gouvernance du projet évalue et prenne en compte les principaux facteurs de risque pour la réussite du projet et que les décisions s'alignent sur les tolérances de risque acceptées, y compris les considérations relatives aux mesures des risques non financiers.

Réponse de la direction et mesures de gestion prévues

La direction approuve cette recommandation.

- 1. Créer un référentiel centralisé pour tous les risques du projet.
- 2. Tenir à jour une liste des principaux facteurs de risque du projet, revue et mise à jour (le cas échéant) sur une base annuelle.

Produits à livrer

- 1. Mettre à jour le tableau de bord trimestriel afin de fournir une vue consolidée des risques.
 - a. Date d'achèvement prévue : 31 mars 2026
 - b. BPR : DGDPF
- 2. Fournir des mises à jour stratégiques sur les risques du projet à la CE
 - a. Date d'achèvement prévue : 31 mars 2026
 - b. BPR : DGDPF

Recommandation n° 3

Le SMA de la direction générale du dirigeant principal des finances devrait veiller à ce que les projets de niveau 1 fassent l'objet d'une surveillance ministérielle appropriée afin de s'assurer qu'ils sont conformes au cadre de gestion des projets de SC et que les résultats et avantages escomptés font l'objet d'un suivi.

Réponse de la direction et mesures de gestion prévues

La direction approuve cette recommandation.

1. Les projets M1M sont gérés de manière centralisée par la CEP et sont tenus de suivre les coûts du projet par le biais de codes d'ordre interne (OI)
2. Mettre à jour/créer des formations et des orientations pour la réalisation des avantages

Produits à livrer

1. Mise à jour du CMGP pour refléter le changement de gouvernance du projet M1M.
 - a. Date d'achèvement prévue : 1er avril 2025
 - b. BPR : DGDPF, équipe politique
2. Mise à jour du mandat de la CEP pour tenir compte de ses nouvelles responsabilités
 - a. Date d'achèvement prévue : 30 juin 2025
 - b. BPR : DGDPF, BDGP et équipe politique
3. Document d'orientation pour la réalisation et le suivi des bénéfices.
 - a. Date d'achèvement prévue : 31 mars 2026
 - b. BPR : DGDPF, équipe politique
4. Créer une nouvelle catégorie de projets <250K\$ dans le CGMP avec des exigences administratives simplifiées et une gouvernance au niveau de la branche.
 - a. Date d'achèvement prévue : 1er avril 2025
 - b. BPR : DGDPF, équipe politique

Annexe A

Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit était de déterminer si Santé Canada 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 et pour permettre la réalisation des avantages attendus du projet.

Portée de l'audit

Cet audit a permis d'évaluer le Cadre ministériel de gestion de projet (CMGP) et une sélection de projets de Santé Canada, y compris ceux qui font l'objet d'une supervision ministérielle et les projets de moindre envergure gérés par les directions générales. L'audit a porté sur les processus en place au cours des exercices 2022-23 et 2023-24, mais aussi sur des projets lancés au cours d'exercices antérieurs.

L'audit n'a pas porté sur la planification des investissements ni sur le Fonds de solutions, car ces domaines ont fait l'objet d'un examen récent. L'audit a porté sur la gestion des biens immobiliers et des projets informatiques dans le cadre du DPMF, mais il a exclu le cycle de vie du développement des logiciels.

Approche d'audit

L'audit a été réalisé conformément à la *politique d'audit interne* du gouvernement du Canada, qui prévoit l'examen d'éléments probants suffisants et pertinents, ainsi que l'obtention d'informations et d'explications suffisantes pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui des constatations de l'audit.

L'audit a porté, entre autres, sur les points suivants :

- Entrevues avec le personnel ayant des responsabilités liées à la gestion de projets.
- Examen de la documentation, des politiques, des normes, des lignes directrices et des cadres pertinents pour la gestion des projets au sein de HC.
- Analyse de certains dossiers de projets.

Déclaration de conformité

Cet audit a été réalisé conformément aux *normes internationales de 2017 pour la pratique professionnelle de l'audit interne* et s'appuie sur les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité du Bureau de l'audit et de l'évaluation.

Critères d'audit

1. Le Ministère dispose d'un cadre de gestion de projet qui s'aligne sur les exigences de la politique et fournit des orientations efficaces aux gestionnaires de projet et aux intervenants.
2. Le Ministère a mis en place un processus d'identification et de gestion des risques au niveau du portefeuille et des projets.
3. Le Ministère a mis en place des contrôles efficaces pour garantir la conformité avec le cadre de gestion du projet et pour soutenir la réalisation des résultats et des avantages attendus du projet.

Annexe B - Notation des recommandations

Les recommandations sont classées afin d'aider la direction à hiérarchiser ses réponses aux constatations de l'audit. Ces notes sont destinées 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. Veuillez noter que les notations ne sont données qu'à titre indicatif. La direction doit évaluer les notes fournies par l'OAE en fonction de sa propre expérience et de sa tolérance au risque.

Les recommandations sont classées selon les définitions suivantes :

- **Priorité élevée** : Le point doit faire l'objet d'une attention immédiate en raison de l'existence d'une faiblesse de contrôle significative, telle qu'un contrôle inexistant, mal conçu ou inefficace, ou d'une opportunité d'amélioration opérationnelle significative.
- **Priorité moyenne** : Il s'agit d'une faiblesse de contrôle ou d'une amélioration opérationnelle qui devrait être traitée à court terme.
- **Faible priorité** : Il s'agit d'une recommandation non critique qui pourrait être mise en œuvre pour renforcer les contrôles internes ou améliorer l'efficacité, normalement avec un coût et un effort minimes.

Les notations individuelles ne doivent pas être considérées isolément, et leur effet sur d'autres objectifs doit également être pris en compte.