



## **Rapport final**

**2009-719**

### **Vérification de la gestion de projets Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**

**Bureau de la vérification et de l'évaluation**

**16 septembre 2010**





**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

## TABLE DES MATIÈRES

|  |     |
|--|-----|
| POINTS PRINCIPAUX.....   | i   |
| RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION .....                            | iii |
| CONTEXTE .....   | 1   |
| OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION .....   | 2   |
| ÉNONCÉ D'ASSURANCE .....   | 3   |
| OBSERVATIONS .....   | 3   |
| STRUCTURE DE LA GESTION .....  | 3   |
| Amélioration nécessaire de la structure du processus de gestion de projets.....    | 4   |
| GESTION DE PROJET .....  | 5   |
| Planification inadéquate de certains projets.....                                  | 6   |
| Non-respect parfois des principes de saine gestion de projet .....                 | 7   |
| Documentation pas toujours conforme à la gestion des risques au niveau des projets | 8   |
| Normes environnementales habituellement respectées .....                           | 9   |
| CONCLUSIONS.....   | 10  |
| RÉPONSE DE LA DIRECTION .....  | 10  |
| RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....                              | 10  |
| À PROPOS DE LA VÉRIFICATION .....  | 13  |



**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

## **POINTS PRINCIPAUX**

### **Portée**

- i. La Direction générale des biens immobiliers (la Direction générale) fournit aux ministères et aux organismes fédéraux des services d'expertise professionnelle et technique en matière de biens immobiliers, comme la gestion de projets. Les services de gestion de projet sont offerts à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et aux autres ministères par l'intermédiaire de groupes des services professionnels et techniques, partout au Canada. Généralement, au cours du processus de gestion de projet, tous les clients établissent un calendrier, et les clients autres que TPSGC négocient également le niveau de services pour la gestion d'un projet.
- ii. À l'administration centrale, le Secteur de la gestion des services professionnels et techniques (SGSPT) joue un rôle à l'échelle nationale, qui comprend la surveillance, l'orientation fonctionnelle, les conseils et la gestion de la qualité.
- iii. Les gestionnaires de projet assument les responsabilités suivantes : collaborer avec les clients à la détermination de leurs besoins, préparer une évaluation des risques, évaluer les coûts et préparer l'énoncé des travaux. En tant que responsables techniques des projets, les gestionnaires de projet font appel aux services de passation de marchés de la Direction générale des approvisionnements. De plus, ils gèrent les projets et les contrats conformément aux politiques et aux procédures établies.
- iv. Nous avons examiné le processus de gestion utilisé dans 24 projets, dont la moitié était liée au Programme accéléré d'infrastructures (PAI). Notre échantillon de projets provenait du secteur de la capitale nationale (SCN), et des régions de l'Ouest, du Québec et de l'Atlantique.

### **Importance**

- v. Des pratiques de gestion de projet efficaces assurent l'efficiency et l'efficacité de la prestation des services aux clients ainsi que la conformité à la législation et aux politiques applicables.
- vi. Pour permettre à d'autres ministères et organismes de fournir des programmes et des services à la population canadienne, il importe que TPSGC mette en place des principes solides de gestion de projet et adopte une méthode appropriée à cet égard, axée sur des services de qualité, une saine intendance financière, et l'optimisation des ressources affectées aux projets.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

- vii. En avril 2006, la Direction générale a lancé le Système national de gestion de projet (SNGP), une méthode pancanadienne de gestion de projet qu'elle a conçue en collaboration avec les régions. Ce système offre en ligne des conseils, des pratiques exemplaires, des outils, des modèles et des documents techniques conformes à la Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor et au Body of Knowledge (ensemble de connaissances) du Project Management Institute.

### **Constatations**

- viii. Nous avons déterminé qu'en général, il n'existait pas de différence notable entre la gestion des projets financés par le Plan d'action économique et la gestion des projets courants. La gestion des projets financés par le Plan d'action économique comme celle des projets financés dans le cadre du processus habituel soulèvent les mêmes préoccupations. Par conséquent, les constatations renvoient à l'ensemble des projets.
- ix. Nous avons constaté que le nombre ainsi que le type des comités (par exemple: comités opérationnels et de comités de direction) dans toutes les régions varient. De plus, nous avons trouvé divers comités au niveau national. La combinaison de ces comités assure une surveillance appropriée de gouvernance de gestion des risques.
- x. Nous avons remarqué que la Direction générale éprouve des difficultés à préparer des rapports précis et exhaustifs qui résument les activités des projets à l'échelon national. Ces problèmes d'intégralité des données nuisent à la capacité de la direction à surveiller les projets.
- xi. Nous avons constaté que des politiques et des procédures de gestion de projet ont été créées et qu'elles sont communiquées de manière appropriée. Toutefois, elles ne sont pas appliquées de manière cohérente. L'incohérence dans les pratiques de gestion de projet est en partie la cause de l'absence de documents importants dans les dossiers de gestion des projets, comme ceux qui concernent la surveillance des risques, la mise à jour de l'état d'avancement des projets à l'intention des principaux intervenants, les évaluations environnementales et la surveillance des risques associés aux projets.
- xii. D'après nos constatations, bien que certaines procédures de planification, comme la définition de la portée et la description d'objectifs clairs soient utilisées, des améliorations s'avéreraient nécessaires pour ce qui concerne le rendement et la documentation de plusieurs procédures de planification importantes, comme les rapports sur l'état d'avancement des projets, et la clarification des rôles et des responsabilités des principaux intervenants.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

## Réponse de la direction

La direction convient que les résultats du rapport sont conformes à la gestion de projet assurée par la Gestion des services professionnels et techniques pour la période vérifiée.

## RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers devrait voir à ce que le processus utilisé pour la production des rapports sur l'état d'avancement des projets soit examiné afin de cerner et de régler les problèmes liés à l'intégralité des données qui surviennent dans la préparation des rapports sur la performance des activités de projet à l'échelle nationale.

**Plan d'action de la direction 1.1 :** Le directeur, Services consultatifs des affaires stratégiques nationales (SCASN) concevra et diffusera des règles opérationnelles, notamment des règles sur l'entrée de données liées aux projets, en vue de l'amélioration de l'établissement de rapports sur les projets à l'échelle nationale.

**Recommandation 2 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers devrait, après avoir réglés les problèmes liés à l'intégralité des données, mettre en œuvre un processus de surveillance adéquat pour la performance de tous les projets.

**Plan d'action de la direction 2.1 :** En fonction des règles opérationnelles (1.1), le directeur, Conseils et Pratiques (Exécution de projets) accroîtra l'exhaustivité des données et améliorera l'assurance de la qualité connexe par la mise en place d'un processus de surveillance trimestriel des projets d'une valeur supérieure à 1 M\$, à l'aide des systèmes d'établissement de rapports existants (SIGMA et Système intégré pour la gestion de l'information), afin d'évaluer les progrès réalisés au chapitre du rendement des projets par rapport à certains indicateurs de rendement clés (respect du calendrier, respect du budget et respect de la portée).

**Recommandation 3 :** Sous la direction du sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers, le directeur général régional devrait améliorer les pratiques de gestion de projet dans leur région respective. Les améliorations comptent : le rendement des principales activités de planification, définir les rôles et responsabilités du projet, mise en place et le suivi des plans de projet ainsi que les jalons, mise à jour de l'état d'avancement à l'intention des principaux intervenants l'application du processus de gestion du risque à l'échelle des projets, et les évaluations environnementales.

**Plan d'action de la direction 3.1 :** Le directeur, Conseils et Pratiques (Exécution de projets) et le directeur, Services environnementaux veilleront à ce que des

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

renseignements et de la formation supplémentaires soient offerts aux équipes de projet pour assurer l'exécution des activités de planification et de gestion de projet dont :

- l'établissement de plans de projet, le suivi, et les mises à jour sur les jalons des projets à l'intention des principaux intervenants;
- l'établissement de mandats ou de plans de projet qui définissent clairement les rôles et les responsabilités dans le cadre des projets;
- la réalisation d'évaluations environnementales.

**Plan d'action de la direction 3.2 :** Le directeur, Conseils et Pratiques (Exécution de projets) achèvera la diffusion des pratiques améliorées de gestion des risques liés aux projets, et offrira des renseignements et de la formation à ce sujet aux employés des régions.

**Plan d'action de la direction 3.3 :** Les directeurs régionaux, SGSPT identifieront les employés visés et veilleront à ce que ces personnes suivent la formation sur le Système national de gestion de projet (SNGP) et qu'elles reçoivent les renseignements pertinents sur les améliorations prévues susmentionnées.

**Plan d'action de la direction 3.4 :** Dans le contexte des exigences relatives au maintien de l'évaluation de la capacité organisationnelle de la gestion de projet du Conseil du Trésor, le directeur, Conseils et Pratiques (Exécution de projets) mènera des examens de gestion pour 2010-2011 visant les pratiques de gestion de projet, afin de vérifier l'efficacité des mesures susmentionnées.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

## CONTEXTE

1. La Direction générale des biens immobiliers (la Direction générale) offre aux ministères et aux organismes fédéraux des services d'expertise professionnelle et technique en matière de biens immobiliers, comme la gestion de projets.
2. La gestion de projets, telle qu'elle est définie dans la *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor (CT), consiste à planifier, à organiser et à contrôler de manière systématique les ressources affectées à la réalisation des objectifs et des résultats prévus dans le cadre d'un projet. En règle générale, la gestion de projets s'applique surtout aux activités ciblées, uniques et à délai déterminé qui comportent un certain niveau de risque, et aux activités qui vont au-delà de la portée habituelle des activités (opérationnelles) de programme.
3. Un projet est une activité ou une série d'activités qui :
  - a un début et une fin;
  - produit des extrants définis et atteint des résultats précis à l'appui d'un objectif en matière de politique publique, selon un calendrier et un plan de ressource clairs;
  - comporte des paramètres précis en ce qui a trait au temps, au coût et au rendement.
4. Dans les bureaux régionaux, les groupes des Services de gestion professionnels et techniques de la Direction générale sont chargés de l'exécution des projets de TPSGC et d'autres ministères qui exigent des services de gestion de projet. Dans l'exercice de leurs responsabilités en gestion de projet, les gestionnaires de projet de la Direction générale doivent se conformer à diverses politiques du Conseil du Trésor, comme la *Politique sur la gestion des projets*.
5. À l'administration centrale de la Direction générale, le Secteur de la gestion des services professionnels et techniques (SGSPT) joue un rôle à l'échelle nationale en matière de surveillance, d'orientation fonctionnelle, de conseils et de gestion de la qualité. Ce rôle comprend également la direction d'un programme national de services professionnels et techniques qui soutient la gestion et la prestation des services dans les domaines suivants : l'exploitation et l'entretien, la planification, la conception et la construction des installations du gouvernement fédéral.
6. En avril 2006, la Direction générale a lancé le Système national de gestion de projet (SNGP), une méthode nationale de gestion de projet qu'elle a conçue en collaboration avec les régions. Ce système offre en ligne des conseils, des pratiques exemplaires, des outils, des modèles et des documents techniques conformes à la *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor et au

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

- Body of Knowledge (ensemble de connaissances) du Project Management Institute.
7. Généralement, au cours du processus de gestion des projets, tous les clients établissent un calendrier. Les clients autres que TPSGC négocient le niveau des services nécessaires à TPSGC pour gérer le .. Les gestionnaires de projet de la Direction générale collaborent avec le client à la détermination de ses besoins et préparent les plans et les spécifications à l'interne ou les contrats avec les entreprises d'architecture ou d'ingénierie. Ils préparent ensuite l'évaluation des risques, l'estimation des coûts ainsi que l'énoncé des travaux. Responsables techniques des projets, les gestionnaires de projet font appel aux services de passation de marchés de la Direction générale des approvisionnements. Ils gèrent les projets et les contrats conformément au Système national de gestion de projet (SNGP).
  8. En 2009, le gouvernement du Canada a annoncé le Plan d'action économique (PAE), qui procure des fonds de stimulation en vue de soutenir l'économie canadienne. Le volet du Plan qui concerne TPSGC s'appelle le « Programme accéléré d'infrastructures » (PAI-TPSGC). Un certain nombre d'autres ministères reçoivent également des fonds du Plan d'action économique et font appel aux groupes des Services de gestion professionnels et techniques pour la gestion de leurs projets d'infrastructure. Le Secteur de la gestion des services professionnels et techniques (SGSPT) s'occupe de gérer les projets du PAI de TPSGC et les projets du PAE des autres ministères, en plus des projets courants de ces ministères.

## **OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION**

9. La vérification visait à déterminer si, dans la prestation des services de gestion de projet, le Secteur de la gestion des services professionnels et techniques (SGSPT) de la Direction générale des biens immobiliers utilise des processus conformes aux bonnes pratiques de gestion de projet.
10. Nous avons examiné un échantillon de 24 dossiers de projet gérés par les gestionnaires de projet, Gestion des services professionnels et techniques. De ces projets, 12 étaient financés dans le cadre du Plan d'action économique (des projets de TPSGC ou d'autres ministères). Parmi les 12 autres projets ne relevant pas du Plan d'action économique, deux se déroulaient dans la région de la capitale nationale (RCN), six dans la région de l'Ouest et quatre dans la région du Québec.
11. De plus, nous avons examiné le Système national de gestion de projet et réalisé des entrevues avec les employés clés de la Direction générale dans les régions et à l'administration centrale.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

12. Vous trouverez plus de renseignements sur les objectifs, la portée, la méthode et les critères de la vérification à la section « À propos de la vérification », à la fin du présent rapport.

### **ÉNONCÉ D'ASSURANCE**

13. La vérification a été menée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes.
14. Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été menées, et des preuves ont été recueillies à l'appui des constatations et des conclusions du rapport, en vue d'établir le niveau d'assurance de la vérification. Les constatations et les conclusions sont fondées sur la comparaison des conditions existantes au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification préétablis acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée et en fonction de la portée de la vérification et de la période couverte par celle-ci.

### **OBSERVATIONS**

15. Nous avons déterminé qu'en général, il n'existait pas de différence notable entre la gestion des projets financés par le Plan d'action économique et la gestion des projets courants. Les constatations de cette vérification, relativement à la gestion des projets financés dans le cadre du Plan d'action économique correspondent à nos constatations qui portent sur les projets financés par le processus habituel. Par conséquent, les constatations renvoient à l'ensemble des projets.
16. Dans le cadre des travaux de vérification, plusieurs tests n'ont pu être réalisés dans tous les dossiers sélectionnés en raison des caractéristiques différentes des projets (comme la taille, la complexité et la source de financement). Par conséquent, pour chaque constatation, il s'est révélé nécessaire d'indiquer le nombre de dossiers visés parmi les 24 dossiers faisant partie de l'échantillon.

### **STRUCTURE DE LA GESTION**

17. Bien que chaque région ait la responsabilité de ses activités de gestion de projet, le groupe Conseils et Pratiques, Gestion des services professionnels et techniques de l'administration centrale s'occupe de la création et de la communication des politiques et des procédures, comme le Système national de gestion de projet (SNGP).

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

Ce groupe se charge également de la surveillance des activités régionales de gestion de projet et de la production des rapports qui s'y rattachent.

**Amélioration nécessaire de la structure du processus de gestion de projets**

18. La structure de gestion adéquate est celle qui offre le soutien, les directives et la surveillance exigés à l'endroit des gestionnaires de projet afin qu'ils puissent assumer efficacement leurs responsabilités inhérentes à cet égard. La structure de gestion appropriée comprend des éléments qui visent à faire en sorte que les projets sont gérés de manière efficace, ce qui sous-entend des rôles et des responsabilités clairement définis, de solides principes en matière de gestion de projet, une gestion des risques active et l'exercice d'une surveillance régulière.
19. De solides principes de gestion de projet consistent en un ensemble de principes ayant été établis par le Project Management Institute (PMI) et acceptés à l'échelle internationale comme faisant partie intégrante de l'exécution efficace et efficiente d'un projet. Le Système national de gestion de projet (SNGP) de la Direction générale repose sur les principes du PMI.
20. Une telle structure se révèle essentielle pour veiller à ce que les gestionnaires de projet bénéficient d'un appui pour résoudre les problèmes, et à ce que les principaux risques soient gérés à l'échelle régionale et nationale.
21. Nous nous attendions à ce que la Direction générale soit dotée d'une structure de gestion adéquate en ce qui touche le processus de gestion de projets. Cette structure de gestion devait comporter les éléments clés suivants :
  - L'existence et la communication de solides principes et pratiques en matière de gestion de projet, notamment la planification de projet, le suivi des jalons et la production de rapports sur l'état d'avancement;
  - Un processus de gestion des risques, y compris par l'entremise de comités et de réseaux, pour appuyer la direction régionale de la Direction générale dans le cadre du processus global de gestion de projet;
  - La surveillance et le suivi actifs des projets pour l'ensemble des régions réalisés par les cadres supérieurs de la Direction générale.
22. Nous avons constaté que les normes et les pratiques rattachées à la gestion de projet avaient été établies de manière appropriée grâce à la création du SNGP. En outre, celles-ci ont été diffusées de manière pertinente aux gestionnaires de projet partout au pays. Malgré une compréhension globale, l'examen des dossiers de projet a fait état de résistance de la part des gestionnaires de projet à l'égard du SNGP. Cette résistance a retardé l'application uniforme des principes de gestion de projet à l'échelle nationale.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

23. Nous avons constaté que le nombre ainsi que le type des comités (par exemple: comités opérationnels et de comités de direction) dans toutes les régions varient.. Il y a de nombreux comités et processus régionaux pour aborder les problèmes et les risques liés à la gestion de projet. À l'échelle nationale, nous avons remarqué que plusieurs comités, réseaux et groupes soutiennent les régions et leur processus de gestion des risques. La combinaison de ces comités assure une surveillance appropriée de gouvernance de gestion des risques.
24. Nous avons découvert des éléments de preuve d'une surveillance active concernant la production d'un rapport détaillé sur le rendement pour l'ensemble des projets qui excèdent 30 millions de dollars. Ce rapport évalue le rendement de chacun des projets en fonction de trois indicateurs de rendement clés (respect des délais prescrits, portée et budget), et de stratégies correctives établies pour les projets qui n'atteignent pas leurs objectifs. Le même niveau de surveillance n'a pas été attesté pour les projets en deçà de 30 millions de dollars.
25. Le rapport préparé pour appuyer la surveillance de projets entre 1 million et 30 millions de dollar sont basés sur les données de SIGMA. Toutefois, l'utilité des rapports est limité parce que nous avons constaté des problèmes importants au chapitre de l'intégralité des données en ce qui a trait aux rapports produits à partir des données saisies dans SIGMA. De nombreuses difficultés, dont des renseignements incomplets, ont été éprouvées lors de la préparation de rapports englobant l'état d'avancement des projets pour toutes les régions en ce qui concerne les projets de moins de 30 millions de dollars. Ces problèmes inhérents à l'intégralité des données n'influent pas sur la production du rapport de rendement quant aux projets qui excèdent 30 millions de dollars, vu que les rapports sur les indicateurs de rendement clés sont validés en dehors de SIGMA.
26. La présence de ces principaux éléments indique la mise en place d'une structure de gestion adéquate. Une telle structure permet aux gestionnaires de projet et à la direction régionale de la Direction générale de mener à bien leur processus de gestion des risques. Toutefois, les problèmes d'intégralité des données éprouvés lors de la préparation de rapports nationaux ont entravé la capacité de la direction à surveiller efficacement l'ensemble des projets, sans égard à la valeur pécuniaire, et ont réduit l'efficacité de la structure de gestion adéquate par ailleurs.

## **GESTION DE PROJET**

27. La gestion de projet se définit comme la planification, l'organisation et le contrôle systématiques des ressources allouées pour l'atteinte d'objectifs et de résultats de projets établis. En règle générale, elle est réservée à des activités ciblées, uniques, ayant un délai prescrit et offrant un certain degré de risque. Elle est également

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

destinée aux activités qui s'inscrivent au-delà de la portée habituelle des activités de programme (opérationnelles).

28. Des pratiques de gestion de projet efficaces garantissent la prestation de services efficace et efficiente à l'endroit des clients, et la conformité aux politiques et aux lois applicables. En permettant aux ministères et aux organismes fédéraux d'offrir des programmes et des services à la population canadienne, il se révèle crucial pour Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) de mettre en place et d'appliquer un cadre de saine gestion de projets, et une approche de gestion des risques pertinente, axés sur la prestation de services de qualité, la saine gestion financière et la valeur optimale des projets.

### **Planification inadéquate de certains projets**

29. La planification consiste en une activité réalisée par le gestionnaire de projet en vue d'établir officiellement les buts et les objectifs d'un projet et de documenter les principales exigences fonctionnelles, techniques et administratives pour toutes ses étapes. Une planification appropriée devrait aborder la taille, la portée, la complexité, le risque, la visibilité et les besoins administratifs du projet. La planification adéquate fait partie intégrante d'un projet en vue de satisfaire aux objectifs de manière efficace et efficiente.
30. Pour illustrer une planification adéquate, les principales composantes de la planification devraient être comprises dans la documentation sur le dossier du projet. Nous avons escompté qu'une planification adéquate avait été réalisée et serait attestée grâce à :
- la définition et à la documentation clairement définies des responsabilités et des obligations à l'égard du projet;
  - la définition convenable de la portée;
  - la description claire des objectifs;
  - un plan de travail approprié;
  - l'accord clair conclut avec le client quant aux rôles et aux responsabilités; aux frais et à la production de rapports sur l'état d'avancement du projet;
  - l'évaluation adéquate des risques.
31. Nous avons constaté une application incohérente des principales composantes de planification parmi les 24 dossiers échantillonnés. Plus particulièrement, nous avons observé que :
- 14 dossiers définissaient clairement les rôles et les responsabilités des intervenants clés;
  - 20 dossiers comportaient une définition convenable de la portée;

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

- 19 dossiers comprenaient une description claire des objectifs de projet;
  - 16 dossiers renfermaient un plan de travail détaillé.
32. Parmi les 18 dossiers pour lesquels des frais ont été facturés au client, des éléments de preuve attestaient que 17 dossiers faisaient état d'un accord clair avec le client, y compris un aperçu précis des frais facturés par la Direction générale.
33. Parmi les 23 dossiers échantillonnés, nous avons observé peu de preuves concernant la production de rapports étant donné que seulement 7 dossiers définissaient clairement la fréquence de l'établissement de rapports, et que seuls deux dossiers définissaient le format du rapport final.
34. Nous avons remarqué que 23 des 24 dossiers présentaient une évaluation adéquate des risques déjà terminée à l'amorce du projet.
35. En l'absence de planification exhaustive qui aborde les principales composantes de la planification, il existe un risque accru que les projets n'arrivent pas à répondre aux objectifs de rendement quant à la portée, au budget et au respect des délais prescrits.

**Non-respect parfois des principes de saine gestion de projet**

36. La présence de principes de saine gestion de projet constitue un élément essentiel de bonne gouvernance de la gestion de projet. L'application constante de ces principes représente la clé pour la prestation fructueuse du projet en temps opportun, selon la portée et le budget établis.
37. Afin de témoigner d'une bonne gestion de projet, nous nous attendions à relever des rôles et des responsabilités définis, des plans de projet achevés, un établissement et un suivi des jalons et une documentation sur l'approbation du projet par les intervenants clés.
38. Nous avons constaté que 19 des 24 dossiers échantillonnés désignaient précisément le gestionnaire de projet et le gestionnaire principal du projet.
39. Nous avons remarqué que parmi les 24 dossiers échantillonnés, 13 dossiers comportaient un plan de projet officiel documenté et 17 documentaient les éléments livrables des jalons. En ce qui a trait aux 22 dossiers échantillonnés applicables, 12 présentaient une approche structurée documentée quant à la répartition des efforts déployés pour les travaux parmi les composantes de gestion. Dans les 20 dossiers applicables, huit comprenaient un plan de communication détaillé.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

40. Nous avons remarqué que parmi les 24 dossiers échantillonnés, neuf dossiers contenaient des preuves suffisantes que les livrables avaient fait l'objet d'un suivi et que 10 dossiers incluait une documentation appropriée quant à l'acceptation de l'état d'avancement du projet par les intervenants clés.
41. Nous sommes incapables de déterminer si la question était celle d'un manque de documentation ou si ces activités requises n'ont pas été entreprises.
42. Enfin, en ce qui touche les 12 dossiers du Programme accéléré d'infrastructures (PAI) examinés relativement à la détention de pouvoirs délégués adéquats, nous avons constaté que l'ensemble des dossiers applicables était conforme aux articles 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
43. Le manque de cohérence relevé dans les pratiques de gestion de projet partout au pays découle souvent du non-respect des principes clés. Cela accroît le risque que les projets ne satisfassent pas aux objectifs inhérents à la portée, au budget et au respect des délais prescrits.

**Documentation pas toujours conforme à la gestion des risques au niveau des projets**

44. Les principales activités du processus de gestion des risques consistent à déterminer et à évaluer les risques, à établir et à mettre en œuvre des stratégies d'atténuation des risques, à surveiller et à réévaluer les risques ainsi qu'à documenter ces activités. Un processus de gestion des risques bien appliqué amenuisera les chances que des problèmes imprévus se répercutent sur la capacité du gestionnaire de projet à livrer le projet selon le budget ou les délais prescrits.
45. Nous nous attendions à ce qu'un processus de gestion des risques soit en place pour appuyer l'atteinte des objectifs de projet. Nous avons également escompté que les dossiers échantillonnés sur la gestion de projet renfermeraient des preuves pertinentes du processus global de gestion des risques utilisé par le gestionnaire de projet.
46. Nous avons conclu que des éléments de preuve témoignaient d'une bonne planification des risques étant donné que 23 parmi les 24 dossiers comportaient un plan d'évaluation des risques déjà achevé à l'amorce du projet. Quant au dossier ne comprenant pas de plan d'évaluation des risques, la gestion des risques avait été effectuée de manière informelle et aucun problème important n'est survenu pendant l'exécution du projet. De plus, 20 dossiers comprenaient des stratégies d'atténuation des risques.
47. Nous avons également constaté que parmi les 24 dossiers échantillonnés, il existait peu d'éléments de preuve attestant d'une surveillance des risques. Il appert que neuf dossiers révélaient qu'un processus avait été mis en place pour le

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

- suivi des risques. De plus, 11 dossiers comportaient des éléments de preuve que les risques avaient fait l'objet d'une réévaluation à différentes étapes du projet.
48. Nous avons été informés par les gestionnaires de projet que les risques sont surveillés pendant la durée du projet. Toutefois, le processus de surveillance et de réévaluation des risques n'est pas toujours documenté au dossier.
49. Une documentation inadéquate des résultats inhérents au processus de gestion des risques se traduit par une mauvaise piste de vérification pour ce qui est de la surveillance et de la réévaluation des risques. En l'absence d'un processus adéquat de gestion des risques, il existe un risque accru que le projet se heurte à des risques susceptibles de faire en sorte qu'il ne puisse parvenir à satisfaire aux objectifs, au calendrier ou au budget.

**Normes environnementales habituellement respectées**

50. Les intervenants comme les représentants des ministères clients et les gestionnaires de projet de la Direction générale doivent suivre les politiques environnementales établies, dont les buts, les objectifs et les cibles comprises dans la Stratégie de développement durable de TPSGC.
51. Le gestionnaire de projet est chargé de déterminer si un examen environnemental préalable est nécessaire pour le projet en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.
52. Il importe que les gestionnaires de projet assument adéquatement leurs responsabilités environnementales pour assurer l'atteinte des objectifs de la Stratégie de développement durable de TPSGC et le respect de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.
53. Nous nous attendions à ce que les dossiers échantillonnés incluent des preuves que les gestionnaires de projet ont assumé leurs responsabilités en évaluant les projets quant aux considérations environnementales.
54. Nous avons remarqué que 14 des 24 dossiers échantillonnés incluaient une évaluation environnementale préliminaire ou une évaluation environnementale détaillée. Lors des discussions avec des gestionnaires de projets, ceux-ci ont expliqué que beaucoup d'autres gestionnaires avaient mené les évaluations environnementales nécessaires, mais qu'ils ne les avaient pas incluses aux dossiers de projet.
55. Si un projet n'a pas été évalué quant à son effet possible sur l'environnement, il est possible qu'un risque environnemental ne soit pas considéré et que la Stratégie

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

de développement durable de TPSGC et la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* ne soient pas respectées.

## CONCLUSIONS

56. Les groupes nationaux et régionaux offrent un cadre de travail approprié pour traiter des éléments clés d'une structure de gestion adéquate. Toutefois, les problèmes d'intégralité des données relevés dans la production des rapports nationaux diminuent la capacité de la direction à assurer une surveillance.
57. Même si la majorité des éléments clés de planification sont documentés dans les dossiers de projet, de l'amélioration est nécessaire pour voir à ce que les autres éléments clés soient menés et documentés.
58. Même si les principes de gestion de projet ont été établis et communiqués adéquatement, ils ne sont pas toujours appliqués, et plusieurs principes clés ne sont pas suivis.
59. En ce qui a trait au projet, il existe un manque important : de documentation pour assurer le suivi des livrables; de mises à jour sur le progrès communiquées aux intervenants; d'un processus de gestion des risques lié aux projets individuels.
60. Les évaluations environnementales ont été menées pour la majorité de projets, même si une amélioration est nécessaire pour voir à ce que les preuves de ces évaluations soient incluses dans les dossiers de projet.

## RÉPONSE DE LA DIRECTION

La direction convient que les résultats du rapport sont conformes à la gestion de projet assurée par la Gestion des services professionnels et techniques pour la période vérifiée.

## RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers devrait voir à ce que le processus utilisé pour la production des rapports sur l'état d'avancement des projets soit examiné afin de cerner et de régler les problèmes liés à l'intégralité des données qui surviennent dans la préparation des rapports sur les activités de projet à l'échelle nationale.

**Plan d'action de la direction 1.1 :** Le directeur, Services consultatifs des affaires stratégiques nationales (SCASN) concevra et diffusera des règles opérationnelles, notamment des règles sur l'entrée de données liées aux projets, en vue de l'amélioration de l'établissement de rapports sur les projets à l'échelle nationale.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

**Recommandation 2 :** Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers devrait voir à ce que, les problèmes liés à l'intégralité des données une fois réglés, un processus de surveillance adéquat soit mis en place pour tous les projets.

**Plan d'action de la direction 2.1 :** En fonction des règles opérationnelles (1.1), le directeur, Conseils et Pratiques (Exécution de projets) accroîtra l'exhaustivité des données et améliorera l'assurance de la qualité connexe par la mise en place d'un processus de surveillance trimestriel des projets d'une valeur supérieure à 1 M\$, à l'aide des systèmes d'établissement de rapports existants (SIGMA et Système intégré pour la gestion de l'information), afin d'évaluer les progrès réalisés au chapitre du rendement des projets par rapport à certains indicateurs de rendement clés (respect du calendrier, respect du budget et respect de la portée).

**Recommandation 3 :** Sous la direction du sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers, le directeur général régional devrait améliorer les pratiques de gestion de projet dans leur région respective. Les améliorations comptent : le rendement des principales activités de planification, définir les rôles et responsabilités du projet, mise en place et le suivi des plans de projet ainsi que les jalons, mise à jour de l'état d'avancement à l'intention des principaux intervenants l'application du processus de gestion du risque à l'échelle des projets, et les évaluations environnementales.

**Plan d'action de la direction 3.1 :** Le directeur, Conseils et Pratiques (Exécution de projets) et le directeur, Services environnementaux veilleront à ce que des renseignements et de la formation supplémentaires soient offerts aux équipes de projet pour assurer l'exécution des activités de planification et de gestion de projet dont :

- l'établissement de plans de projet, le suivi, et les mises à jour sur les jalons des projets à l'intention des principaux intervenants;
- l'établissement de mandats ou de plans de projet qui définissent clairement les rôles et les responsabilités dans le cadre des projets;
- la réalisation d'évaluations environnementales.

**Plan d'action de la direction 3.2 :** Le directeur, Conseils et Pratiques (Exécution de projets) achèvera la diffusion des pratiques améliorées de gestion des risques liés aux projets, et offrira des renseignements et de la formation à ce sujet aux employés des régions.

**Plan d'action de la direction 3.3 :** Les directeurs régionaux, SGSPT identifieront les employés visés et veilleront à ce que ces personnes suivent la formation sur le Système national de gestion de projet (SNGP) et qu'elles reçoivent les renseignements pertinents sur les améliorations prévues susmentionnées.

**Plan d'action de la direction 3.4 :** Dans le contexte des exigences relatives au maintien de l'évaluation de la capacité organisationnelle de la gestion de projet du Conseil du

**2009-719 Vérification de la gestion de projets  
Secteur de la gestion des services professionnels et techniques  
Rapport final**

---

Trésor, le directeur, Conseils et Pratiques (Exécution de projets) mènera des examens de gestion pour 2010-2011 visant les pratiques de gestion de projet, afin de vérifier l'efficacité des mesures susmentionnées.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

## À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

### Autorité

61. La vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC dans le cadre du plan pluriannuel de vérification et d'évaluation fondé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014.

### Objectif

62. L'objectif de la vérification interne était de déterminer si le Secteur de la gestion des services professionnels et techniques de la Direction générale des biens immobiliers offre des services de gestion de projet qui respectent les bonnes pratiques de ce domaine.

### Portée et méthode

63. Le travail sur le terrain a été mené d'août 2009 à janvier 2010. La vérification se concentrait sur les projets gérés par le Groupe de la gestion des services professionnels et techniques de la Direction générale.
64. L'audit se concentrait sur le processus utilisé pour la gestion des projets au nom des autres ministères fédéraux et des autres clients à TPSGC, de la création d'un projet à son étape de livraison.
65. La vérification a été menée en conformité avec les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors.
66. Les projets du Secteur de la gestion des services professionnels et techniques liés à la Cité parlementaire ont été exclus de la portée de la vérification, car ils ont été inclus dans la portée d'une vérification du Bureau du vérificateur général. Les services liés aux ponts et aux barrages ont également été exclus de la portée de la vérification. Ils seront traités dans une vérification de suivi menée dans le cadre du plan pluriannuel de vérification et d'évaluation fondé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014.
67. Pour déterminer notre échantillon, nous avons examiné des données contractuelles provenant du Système d'information sur les achats pour la période d'avril 2006 à mars 2009. Un échantillon de 24 contrats a été sélectionné et validé avec les données du Système de gestion de projet et des activités de la Direction générale pour déterminer les projets liés à ces contrats. De ces 24 projets échantillons, 12 ont été désignés comme des projets du Programme accéléré d'infrastructures (PAI) et étaient en cours au 30 septembre 2009.

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

68. Nous avons déterminé que pour les fins de la vérification, le coût de l'examen d'un nombre suffisant de dossiers de projet pour garantir une induction statistique dépassait les avantages qui en seraient retirés. Nous avons plutôt utilisé une approche appréciative fondée sur le risque pour choisir un échantillon permettant de déterminer la pertinence des pratiques de gestion de projet. Cette approche était axée sur divers critères et sur les connaissances et l'expérience accumulées de l'équipe de vérification. Les critères incluaient des indicateurs empiriques comme le nombre de contrats par an, la valeur globale des marchés, la stratification des valeurs des marchés, et la variété des types de marché. À partir d'un examen des données des différentes régions, nous avons choisi les régions de la capitale nationale, de l'Ouest, du Québec et de l'Atlantique. Le deuxième point d'intérêt était les secteurs de risque déterminés par le Bureau de la vérification et de l'évaluation au moyen de ses connaissances et de son expérience accumulées dans le domaine de la vérification.
69. Les dossiers de projet préparés par les gestionnaires de projet du Secteur de la gestion des services professionnels et techniques de la Direction générale ont été examinés, et la documentation pertinente comme le Système national de gestion de projet et la Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor à la Direction générale ont été examinés. Selon notre approche d'échantillonnage appréciatif, nous avons choisi six projets de la région de l'Ouest, quatre de la région du Québec et deux de la région de la capitale nationale pour notre portée de projets parachevés qui ne sont pas considérés comme faisant partie du PAI. Les régions sélectionnées avaient un volume total élevé et une grande diversité de marchés. De plus, selon une évaluation du risque dans les régions les plus touchées par le PAI, six projets du PAI de la région de la capitale nationale et six de la région de l'Atlantique ont été retenus.
70. De plus, les gestionnaires et les gestionnaires de projet clés de la Direction générale ont été interviewés. Si l'on considère que les projets du PAI étaient en planification ou au début de leur mise en œuvre, dans certains cas, les tests de vérification étaient limités aux premières étapes du projet.
71. Selon l'analyse de l'information et des preuves recueillies, l'équipe de vérification a préparé des constatations et des conclusions qui ont été validées par les gestionnaires appropriés de la Direction générale. L'ébauche du rapport définitif sera présentée au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC pour qu'il en recommande l'approbation par le sous-ministre.

## Critères

**2009-719 Vérification de la gestion de projets**  
**Secteur de la gestion des services professionnels et techniques**  
**Rapport final**

---

72. Les critères utilisés pour évaluer les pratiques de gestion de projet du Groupe de la gestion des services professionnels et techniques de la Direction générale étaient fondés principalement sur les critères du Bureau du vérificateur général du Canada pour les projets liés au Plan d'action économique du Canada (déterminés dans une lettre du Bureau du vérificateur général au Secrétariat du Conseil du Trésor en mars 2009), sur la Politique sur la gestion des projets de TPSGC, sur le Système national de gestion de projet de la Direction générale des biens immobiliers, et sur le bloc de connaissances en gestion de projet créé par le Project Management Institute.
73. Voici les critères :
- La Direction générale des biens immobiliers a une structure de gouvernance appropriée qui permet de gérer efficacement le processus de gestion de projet.
  - Une planification adéquate a été effectuée pour les projets afin d'évaluer leur taille, leur complexité, les risques connexes et leurs besoins administratifs.
  - De bons principes de gestion de projet existent, sont communiqués et respectés. Ces principes et pratiques aident les gestionnaires à atteindre les objectifs des projets.
  - Un processus de gestion des risques est en place pour aider les chefs et les gestionnaires de projet à atteindre les résultats escomptés.
  - Des mécanismes sont en place pour voir à ce que les responsabilités de TPSGC liées aux évaluations environnementales soient respectées.

### **Travaux de vérification terminés**

74. Les travaux sur le terrain dans le cadre de la vérification se sont terminés en grande partie le 8 janvier 2010.

### **Équipe de vérification**

75. La vérification a été menée par des membres du Bureau de la vérification et de l'évaluation, supervisés par le directeur par intérim, vérification du PAI, et sous la direction générale du Sous-administrateur en chef de la surveillance.
76. La vérification a été révisée par la fonction Évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.