

## **Recommandation 5 – Au sujet de la gestion et de la surveillance des projets de renforcement de la sécurité matérielle**

**Que, d'ici le 31 janvier 2020, Affaires mondiales Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant ses progrès concernant A) l'amélioration de la gestion et du suivi de ses projets immobiliers, notamment ceux visant le renforcement de la sécurité matérielle, pour améliorer les délais d'exécution et optimiser leur mise en œuvre; B) la détermination des causes profondes des retards des projets afin de les corriger; et C) la formation de nouveaux partenariats avec d'autres entités fédérales, comme Construction de Défense Canada, en vue d'obtenir des avis sur les infrastructures et de l'aide pour ses projets immobiliers.**

Affaires mondiales Canada poursuit ses améliorations dans les domaines du suivi de la gestion de projet et de la capacité d'exécution.

Au sein de la Direction générale de l'exécution des projets et des services professionnels et techniques, le Bureau de gestion de projets (BGP) a considérablement augmenté ses capacités. Le BGP est responsable, entre autres, de l'assurance de la qualité, des rapports sur l'exécution des projets et de la gestion financière, de même que de la prestation de conseils sur le calendrier, les coûts et la gestion des risques liés aux projets. Douze nouveaux employés se sont joints à l'équipe, et des contrats ont été mis en place pour obtenir une expertise en gestion de projet qui permettra d'améliorer le régime de suivi de la gestion de projet. À ce titre, la Direction générale dirige l'examen du cadre de réalisation des projets du Ministère avec les principaux intervenants, en tenant compte de l'ensemble des recommandations de l'audit. En outre, des outils destinés à la réalisation de projets ont été mis en place pour les grands projets, ainsi qu'un nouveau régime de suivi des projets, ce qui a permis d'améliorer considérablement les rapports sur les projets. Le BGP a également élaboré et mis en œuvre un processus révisé pour recenser et traiter les leçons tirées de l'exécution des projets, et a créé le Comité consultatif sur l'examen de projets (CCEP), qui permet d'assurer un meilleur suivi technique et une plus grande transparence dans l'élaboration des plans de gestion des projets.

Les nouveaux outils de rapport de la Direction générale permettent d'améliorer la gestion du rendement dans l'exécution des projets grâce à des indicateurs normalisés et à des rapports rationalisés. Ce nouveau régime de rapport sur la prestation de services (RRPS) comporte la mise en œuvre d'un outil d'exécution de projets (lequel renferme des informations financières sur les projets et des indicateurs de rendement qui reposent sur les pratiques exemplaires de l'industrie en matière de gestion de projets), et tire parti des systèmes ministériels actuels comme source de données. Un portail interne a été créé pour s'assurer que tous les intervenants ont un accès transparent aux informations sur le rendement de la prestation de services et à l'analyse des données. Le portail est également utilisé pour communiquer les priorités et résultats par le biais de rapports mensuels, y compris l'examen périodique de la gouvernance du rendement des projets. En rationalisant les rapports sur l'exécution des projets, le RRPS permet d'améliorer la supervision de la prestation de services grâce à des cycles de suivi, de contrôle et de rapports continus.

La Direction générale continue d'investir dans la formation de ses gestionnaires de projets, un grand nombre de ces derniers et de membres du personnel de soutien ayant obtenu ou étant sur le point d'obtenir un titre professionnel en gestion de projet (certification PMP [professionnel en gestion de projet] ou PRINCE2). En outre, la Direction générale est actuellement en train de

mettre au point un modèle de compétences basé sur le travail entrepris par la communauté de pratique sur la planification des investissements et la gestion de projet du Secrétariat du Conseil du Trésor. Un modèle de compétences est actuellement mis en place, ce qui signifie que les équipes de gestion de projet seront soumises à un programme de formation qui permettra d'intégrer les pratiques exemplaires actuelles en matière de gestion des coûts, du calendrier et des risques. Par ailleurs, un cadre supérieur poursuit des études supérieures sur la gestion de projets complexes à l'Université d'Ottawa; il devrait obtenir son diplôme à l'automne 2020.

La gouvernance des projets immobiliers a également été renforcée. Les projets de sécurité, en particulier, sont soumis à une orientation de gouvernance au sein du Comité de coordination stratégique, devoir de diligence, dirigé par un SMA. En outre, la gouvernance de tous les projets continue de relever du Comité de suivi des projets de la plateforme internationale présidé par un SMA, comme le recommande le vérificateur général. Un comité de travail composé d'équipes de projet au sein de la Direction générale de l'exécution des projets et des services professionnels et techniques est également mis en place, afin de fournir des rapports en temps utile et de superviser les projets en cours d'exécution.

En 2018, un consultant tiers a été embauché pour cerner les causes profondes des retards liés à l'exécution des projets d'investissement. Après avoir évalué 17 études de cas, des recommandations ont été formulées pour améliorer l'exécution des projets. Ces recommandations ont été prises en compte et acceptées par la communauté des biens immobiliers d'AMC, et ont été mises en avant par l'intermédiaire d'un plan d'action de gestion. Des recommandations telles que la redéfinition d'un processus de gestion du changement et un renouvellement général de la méthodologie permettant de faire avancer les projets par étapes sont en cours de mise en œuvre.

AMC poursuit sa collaboration avec ses partenaires afin d'améliorer sa capacité d'exécution en matière de gestion de projet et d'approfondir son expertise liée à la gestion de projet. Deux anciens employés de Construction de Défense Canada (CDC) ont été embauchés par AMC, permettant ainsi à AMC d'intégrer les pratiques exemplaires de CDC tout en améliorant sa capacité d'exécution. Les équipes de gestion de projet d'AMC ont également travaillé en étroite collaboration avec les services du bureau des Affaires étrangères et du Commonwealth (Foreign and Commonwealth Office – FCO) du Royaume-Uni afin de mettre en commun leur expertise et de renforcer leurs capacités. Le FCO collabore avec AMC pour réaliser plusieurs projets de colocation et de sécurité dans le monde entier, AMC apprenant de l'expertise considérable du FCO en matière de gestion de projets. La communauté de pratique sur la planification des investissements et la gestion de projet du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a également été mobilisée. En effet, AMC s'emploie à aligner la formation qu'il offre aux gestionnaires de projets sur le modèle de compétences évolutif du SCT, et il collabore avec les autres ministères sur la mise en commun des pratiques exemplaires.