



? Pourquoi cet audit?

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, le Service de police d'Ottawa (SPO ou le Service) entreprend un éventail de projets et d'initiatives. Puisque le mandat fondamental du SPO consiste à exercer des services policiers plutôt qu'à réaliser des projets, il est essentiel d'adopter des pratiques rigoureuses de gestion de projets pour s'assurer que les initiatives sont exécutées avec efficacité et que les ressources publiques sont protégées.

🔍 Ce que nous avons constaté

Notre audit, dans le cadre duquel nous avons analysé une gamme de projets d'ampleurs et de complexités différentes, a révélé que le SPO ne s'est jamais doté d'une approche globale en matière de gestion de projets, ce qui explique les écarts constatés dans la rigueur avec laquelle les projets sont gérés.

Le SPO a mis en place une *Politique sur la gestion stratégique du portefeuille de projets* en 2025, ce qui constitue une étape essentielle pour améliorer les pratiques de gestion de projets à l'échelle de l'organisation. Bien que cette politique soit dans l'ensemble conforme aux normes de l'industrie, les orientations, les outils et les modèles qui l'accompagnent n'en sont toujours qu'au stade embryonnaire et ne sont pas tous en place pour que les équipes chargées des projets puissent les appliquer avec cohérence.

Le SPO ne dispose pas d'une fonction de surveillance formelle, dotée du pouvoir de soutenir ou de vérifier tous les projets stratégiques et d'en rendre compte. En outre, le SPO n'a pas de processus formel de prise en charge pour évaluer et prioriser les projets stratégiques potentiels, ni de processus établi pour veiller à ce que les équipes de projet se voient attribuer des ressources suffisantes (p. ex.

expertise et budget). Il en résulte des risques que les projets aillent de l'avant sans une compréhension claire des ressources et du financement nécessaires à une mise en œuvre réussie.

Enfin, notre audit a également permis de constater que, bien qu'un cycle officiel d'établissement de rapports à l'intention de la direction du SPO ait été mis en place pour rendre compte de l'avancement des projets stratégiques, les rapports récents contenaient des renseignements erronés et n'étaient pas suffisamment détaillés.

💡 Nous avons déposé sept recommandations pour veiller à :

- mettre en place une fonction de surveillance formelle dotée du pouvoir de superviser tous les projets stratégiques et d'en rendre compte;
- élaborer un cadre de gestion de projets officiel assorti d'outils et de modèles connexes, et offrir la formation nécessaire;
- mettre en place un processus formel de prise en charge pour évaluer et prioriser les projets potentiels avant de les choisir;
- allouer les ressources nécessaires (à la fois pour la gestion et l'exécution du projet) aux équipes de projet sur la base d'une évaluation en bonne et due forme;
- établir le budget et les coûts à l'aide d'une approche cohérente et assujettir le budget et les coûts à un processus officiel de vérification et d'approbation;
- établir des exigences normalisées en matière de reddition de comptes pour toutes les équipes de projet.