



Bureau de la
vérificatrice générale
Ville d'Ottawa

AUDIT DE LA GESTION DE PROJETS

SERVICE DE POLICE D'OTTAWA



Mai 2026

Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements..... | 1 |
| Introduction..... | 2 |
| Renseignements généraux et contexte | 2 |
| Objectif et portée de cette mission d'audit | 5 |
| Conclusion..... | 6 |
| Constatations et recommandations des auditeurs | 8 |
| Appendice 1 – À propos de cette mission d'audit | 24 |
| Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs..... | 27 |

Remerciements

Cette mission d'audit a été menée par Atul Arora sous la supervision de Joanne Gorenstein, vérificatrice générale adjointe, et sous ma direction. Mes collègues et moi tenons à remercier ceux et celles qui ont participé à ce projet.

Cordialement,



Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B. Comm.
Vérificatrice générale

Crédit de la photo : Service de police d'Ottawa, 2026

Introduction

Le 23 octobre 2023, la Commission de service de police d'Ottawa (CSPO) a approuvé une motion invitant la vérificatrice générale évaluer les risques et les possibilités au sein du Service de police d'Ottawa (SPO ou le “Service”) afin d'en améliorer l'efficacité. C'est ce qui a mené à l'élaboration du Plan de travail d'audit 2024-2027 du Bureau de la vérificatrice générale (BVG) pour le SPO.

L'Audit de la gestion de projets faisait partie du Plan de travail d'audit 2024-2027 du BVG pour le SPO, approuvé par la CSPO le 27 mai 2024.

Renseignements généraux et contexte

Le 28 juillet 2025, la CSPO a approuvé une version à jour du Plan stratégique 2024-2027 de la Commission de service de police d'Ottawa (le « Plan stratégique »). Ce plan pluriannuel définit l'orientation stratégique et les priorités de la CSPO pour le Service et guide la planification, la réalisation et l'encadrement des services de surveillance policière à Ottawa. Il fait aussi état des principales initiatives que le Service réalisera jusqu'en 2027, dont les projets qui cadrent avec les quatre grands piliers qui façonnent le Service :

- améliorer la sécurité dans nos quartiers;
- créer des liens de confiance avec la communauté;
- affirmer notre engagement envers les droits de la personne et l'inclusion;
- soutenir la résilience et l'épanouissement de notre personnel.

À l'heure actuelle, le Service suit et gère 33 projets et initiatives stratégiques dans le cadre de son Plan stratégique. Le lecteur peut consulter, dans le **tableau 1** ci-après, la synthèse des dépenses du Service dans tous les projets stratégiques en date du 31 janvier 2026. Le Programme de revitalisation des districts (PRD) et le Projet d'installation Sud (PIS) font partie de ses grands projets stratégiques. Nous analysons brièvement ces initiatives ci-après.

Programme de revitalisation des districts

Le Programme de revitalisation des districts est destiné à transformer le modèle de déploiement du Service, grâce à une transition dans laquelle un modèle de police de district se substituera à une structure essentiellement centralisée. Selon cette approche, la ville d'Ottawa sera divisée en quatre districts géographiques – l'ouest, le centre, l'est et le sud –, et chacun sera plus responsable de la surveillance et du déploiement des ressources policières locales, dont les fonctions de patrouille de première ligne, d'application du règlement sur la circulation et de surveillance policière des quartiers. Le lancement formel du modèle de police de district est prévu pour janvier 2027 dans le

cadre de la phase I d'un programme de mise en œuvre pluriannuel par phases; d'autres mises au point et rajustements devraient être apportés à ce modèle à mesure qu'il évoluera.

Projet d'installation Sud

Ce projet est une importante initiative d'infrastructures destinée à moderniser et à consolider les opérations du Service de police d'Ottawa (SPO) dans le secteur sud d'Ottawa. Il consiste à construire une nouvelle installation de services policiers bâtie pour cette vocation et destinée à remplacer un certain nombre d'installations



louées à bail et vieillissantes, de même qu'à permettre de répondre aux impératifs actuels et projetés dans les opérations, l'administration et la réalisation des services. La construction se poursuit, et l'installation devrait être opérationnelle en 2027.

Tableau 1 – Dépenses déclarées du SPO dans le cadre des projets stratégiques en date du 31 janvier 2026

| Priorités des projets selon le SPO ¹ | Budget total des projets | Dépenses totales à ce jour |
|---|--------------------------|----------------------------|
| P1 – Améliorer la sécurité dans nos quartiers | 264 910 522 \$ | 178 732 209 \$ |
| P2 – Créer des liens de confiance avec la communauté | 35 705 551 \$ | 13 376 420 \$ |
| P3 – Équité, diversité et inclusion – Affirmer notre engagement envers les droits de la personne et l'inclusion | 4 882 976 \$ | 3 502 052 \$ |

¹ Le Service a fait état, dans son Plan stratégique, de quatre (4) secteurs prioritaires, qui correspondent aux grands thèmes stratégiques destinés à guider la planification organisationnelle et la prise de décisions. Les projets et les initiatives menés par le Service devraient correspondre à au moins un de ces secteurs prioritaires pour permettre de réaliser les objectifs stratégiques du Service.

| Priorités des projets selon le SPO ¹ | Budget total des projets | Dépenses totales à ce jour |
|--|--------------------------|----------------------------|
| P4 – Soutenir la résilience et l'épanouissement de notre personnel | 4 676 100 \$ | 3 899 299 \$ |
| Nouveau projet | 11 716 700 \$ | 3 196 999 \$ |
| Total | 321 891 849 \$ | 202 706 979 \$ |

Gestion de projets au Service de police d'Ottawa

Il est essentiel de gérer efficacement les projets pour s'assurer qu'ils sont réalisés avec efficacité, qu'ils cadrent avec les priorités stratégiques et qu'ils produisent les résultats voulus. Puisque le mandat fondamental du SPO consiste à exercer une surveillance policière 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 qu'il y a une utilisation prudente des fonds publics, surtout dans un environnement dans lequel la capacité spécialisée est limitée dans la gestion de projets.

Afin de réaliser ses projets stratégiques, le Service a confié à trois directions (soit les Services de technologie de l'information, le Service des installations et la Politique stratégique) le soin d'exécuter des projets en faisant appel à leurs propres approches et ressources dans la gestion de projets. Cette décision d'adopter un modèle décentralisé de gestion de projets a été prise par d'anciens dirigeants. Ces directions restent responsables et redevables de leurs initiatives, dont la définition de la portée, la réalisation et la prise de décisions spécialisées. La surveillance de l'ensemble du portefeuille est assurée par le chef et par l'équipe de la haute direction. Il est reconnu que bien que tous les projets stratégiques aient en commun un ensemble référentiel d'impératifs dans la gestion de projets, il se pourrait qu'on ait besoin de faire appel à des éléments différents et à des compétences spécialisées pour réaliser un projet de construction ou un projet stratégique consacré aux technologies de l'information (TI).

Afin de gérer les projets dont il s'occupe, le SPO a pris des mesures progressives afin d'améliorer les pratiques de gestion de projets et de conforter la surveillance au niveau de l'entreprise en élaborant une fonction de gestion stratégique de portefeuille (GSP), qui relève de la Direction de la stratégie et des communications (DSC). L'adoption, en 2025, de la Politique sur la gestion stratégique du portefeuille de projets (la « Politique ») était l'un des principaux documents que devait produire l'équipe de la GSP. La Politique

répond généralement aux normes de la gestion de projets établies dans le Guide du Corpus des connaissances en management de projet (le « Guide PMBOK »), publié par le Project Management Institute (PMI).

Compte tenu des impératifs financiers auxquels doit répondre le SPO et parce qu'il faut gérer les coûts en respectant les niveaux de financement approuvés, il faut absolument sélectionner et surveiller rigoureusement les projets pour promouvoir les objectifs stratégiques.

Objectif et portée de cette mission d'audit

L'objectif de cette mission d'audit consistait à donner l'assurance raisonnable que le SPO a institué les politiques et les pratiques de gestion de projets appropriées pour exécuter les projets dans la réalisation de son Plan stratégique.

Cette mission d'audit a notamment porté sur :

- la gouvernance et la structure-cadre de prise de décisions à laquelle le SPO fait appel afin de surveiller le lancement, l'approbation, la gestion et la réalisation des projets dans l'ensemble du cycle de leur durée;
- l'efficacité des processus de planification des projets, notamment pour savoir si les projets sont bien définis, planifiés et gérés pour pouvoir être exécutés avec succès et pour savoir s'ils cadrent avec les objectifs stratégiques du SPO;
- l'adéquation du compte rendu et de la surveillance des projets, dont les fonctions des organismes de surveillance et l'efficacité des comptes rendus sur des projets en apportant en temps utile un éclairage enrichissant sur le statut, projets.

Cette mission d'audit a essentiellement porté sur les pratiques, les politiques et les données relatives aux exercices financiers 2024 et 2025. Dans le cadre de cette mission d'audit, nous avons sélectionné cinq (5) projets stratégiques pour les tests, ce qui représente un ensemble de projets dont la taille, la portée et les disciplines sont variables. L'objectif de ces tests consistait à savoir si des pratiques appropriées de gestion de projets avaient été établies et appliquées dans l'ensemble des projets sélectionnés pendant le cycle de leur durée (décrits dans la **Figure 1**).

Figure 1 – Illustration représentant le cycle de la durée des projets



Le lecteur est invité à consulter l'[Appendice 1](#) pour de plus amples renseignements sur l'objectif, les critères et l'approche de cette mission d'audit, qui s'est déroulée conformément aux [Normes internationales d'audit interne \(2024\)](#) de l'Institut des auditeurs internes.

Conclusion

Il est crucial d'adopter de rigoureuses pratiques de gestion de projets pour prendre des décisions en connaissance de cause, saisir rapidement la direction des problèmes et exercer une surveillance appropriée pendant tout le cycle de la durée des projets afin de réduire le risque de surcoûts, de difficultés dans la mise en œuvre et de répercussions inattendues sur les services offerts.

Le Service n'avait pas adopté d'approche globale dans la gestion de projets; c'est pourquoi notre mission d'audit a permis de confirmer des écarts dans la rigueur gestionnelle dans l'ensemble des projets de différentes tailles et de différents niveaux de complexité. Les projets stratégiques plus vastes auxquels sont consacrées les ressources spécialisées misent sur certaines règles de l'art dans la gestion de projets, ce qui n'était toutefois pas cohérent parmi tous les projets sélectionnés pour les tests. Malgré tout, les projets stratégiques progressent, et certains sont achevés.

Service de police d'Ottawa – Audit de la gestion de projets

Bien que la Politique ait été adoptée en 2025, la structure-cadre auxiliaire de la gestion des projets, dont les outils, modèles et recommandations correspondants, ne se situent qu'aux toutes premières étapes de l'élaboration et ne sont pas tous en place pour que les équipes chargées des projets puissent les appliquer avec cohérence. À l'heure actuelle, la fonction de gestion stratégique de portefeuille est constituée d'un (1) membre civil permanent, ce qui a des répercussions sur le rythme auquel la gestion de projets peut se développer dans l'ensemble du Service. Malgré cela, les efforts récents ont démontré une évolution sur la voie de la formalisation et de la cohérence.

En ce qui a trait aux nouveaux projets potentiels, le Service n'a pas de processus formel de prise en charge pour évaluer et prioriser les projets stratégiques potentiels. En raison des contraintes en ressources, il est essentiel de faire appel à un processus formel pour évaluer et prioriser les projets potentiels afin de s'assurer que les fonds sont dépensés avec efficacité et pour pouvoir les mettre en œuvre efficacement et dans les délais.

Nos tests ont confirmé des incohérences dans l'évaluation des ressources à consacrer à l'exécution des projets – soit à la fois les ressources en gestion de projets et les experts de la question. En outre, les projets n'avaient pas toujours de budgets formels approuvés. Collectivement, ces lacunes créent des risques que les projets puissent aller de l'avant sans avoir une idée claire des ressources et du financement nécessaires pour les réaliser avec succès et pourraient réduire la redevabilité lorsqu'il s'agit de s'assurer que les projets sont gérés et réalisés économiquement.

Pour appuyer la surveillance des projets, la Gestion stratégique de portefeuille a commencé à établir des rapports centraux sur l'information essentielle relative aux projets. Toutefois, elle n'a pas établi de fonctions de surveillance formelle, ni institué le pouvoir permettant de promouvoir ou de remettre en cause tous les projets stratégiques et d'en rendre compte. De plus, cette mission d'audit a permis de constater les difficultés dans l'exactitude et l'exhaustivité des rapports destinés aux membres de la haute direction du Service et à la CSPO, ce qui a des répercussions sur la capacité d'évaluer la situation des projets pour pouvoir prendre des décisions en temps utile et pour s'assurer que les projets cadrent avec les objectifs stratégiques et l'optimisation des ressources dans l'ensemble.

Nous avons attribué, à chacune des constatations de ce rapport, une cote qui priorise les mesures correctives correspondantes. Le lecteur trouvera dans l'[Appendice 2](#) la définition des cotes.

Valeur de la mission d'audit : Parce que le monde de la surveillance policière ne cesse d'évoluer, les recommandations déposées dans ce rapport définissent les structures permettant d'établir, de surveiller et de promouvoir l'efficacité et l'efficacités de la réalisation des projets stratégiques, compte tenu des contraintes budgétaires actuelles.

Constatations et recommandations des auditeurs

Dans les sections suivantes, nous exposons dans leurs grandes lignes les constatations et les recommandations des auditeurs, organisées d'après les grandes étapes du cycle de la durée de la gestion des projets : 1) gouvernance et prise de décisions; 2) planification et exécution; 3) surveillance et dépôt des comptes rendus.

1. Gouvernance et prise de décisions

La rigueur de la structure-cadre de gouvernance dans la gestion des projets a une importance décisive pour les services, lorsqu'il s'agit de s'assurer que les projets sont exécutés comme il se doit et qu'ils permettent constamment d'en atteindre les objectifs stratégiques. La structure-cadre de gouvernance doit établir des exigences cohérentes pour la réalisation des projets, dont les structures, les rôles et les processus auxquels il est fait appel pour assurer la surveillance, la redevabilité et la prise de décisions appropriées, ainsi que l'examen et la sélection des projets.

1.1 Le Service n'a pas de fonction centralisée pour assurer la cohérence des pratiques de gestion de projets et de la surveillance parmi l'ensemble des projets.

Cote de priorité :
Modérée

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le Service exerce ses activités selon un modèle décentralisé de Bureau de la gestion de projets. C'est pourquoi il est doté de différentes structures de surveillance des projets et qu'il n'y a pas de fonction centrale pour promouvoir et guider tous les projets et pour s'assurer qu'ils cadrent avec les objectifs stratégiques.

Bien qu'il soit reconnu que tous les projets stratégiques sont soumis à la Politique et qu'ils doivent généralement respecter les normes de la profession dans la gestion de projets, les différentes directions sont toujours responsables de réaliser des projets qui relèvent de leurs différentes disciplines. Toutefois, aucune d'elles n'a consigné en bonne et due forme les structures-cadres de la gestion de projets en place pour guider leurs équipes

Service de police d'Ottawa – Audit de la gestion de projets

de projets. Il a été noté que la DSC du Service met actuellement au point une structure-cadre centrale pour la gestion de projets, comme nous le verrons dans la section 1.2. Nous avons toutefois noté que la fonction de gestion stratégique de portefeuille est constituée d'un (1) membre du personnel civil à temps plein, qui peut se consacrer à l'élaboration de la structure-cadre ainsi que des outils et des modèles associés. L'absence de structure-cadre globale pour le Service augmente le risque que les pratiques de gestion de projets soient appliquées sans cohérence dans les différents projets, ce qui a été constaté dans les tests d'audit exécutés et ce que nous analysons dans la section 1.2 ci-après.

En outre, il n'y a pas, à l'heure actuelle, d'équipe qui a le pouvoir et la responsabilité d'appuyer les équipes dans l'ensemble du service, en définissant les attentes par rapport à la gestion de projets et en offrant les outils et les modèles associés. Bien que la Gestion stratégique de portefeuille soit actuellement chargée de rendre compte du statut du portefeuille de projets stratégiques, il n'y a pas, à cause de l'approche décentralisée, de fonction qui apporte une visibilité sur tous les projets en cours pour remettre en cause ou valider en bonne et due forme l'information soumise par les équipes de projets afin de s'assurer que l'information communiquée aux organismes de surveillance (soit la haute direction du Service et la CSPO) est complète et exacte.

Cette approche décentralisée dans la gestion de projets augmente le risque d'incohérence dans les pratiques de gestion de projets, de rapports de projets incomplets et de réduction de la comparabilité entre les projets, ce qui pourrait potentiellement influencer sur le succès des projets stratégiques.

RECOMMANDATION 1 – ÉTABLISSEMENT D'UNE FONCTION DE SURVEILLANCE FORMELLE

Le chef du Service de police d'Ottawa devrait établir une fonction de surveillance formelle, dotée du pouvoir de surveiller tous les projets stratégiques menés par le SPO et d'en rendre compte. Cette fonction devrait :

- réunir les rôles, responsabilités et pouvoirs formalisés dans la gestion de projets;
- être exercée comme il se doit dans l'ensemble de la structure organisationnelle afin de s'assurer qu'elle est bien positionnée pour exercer les pouvoirs établis;
- disposer d'un effectif adéquat pour s'acquitter du mandat de la fonction;

RÉPONSE 1 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. À l'heure actuelle, le Service exerce ses activités dans le cadre d'un modèle de réalisation de projets décentralisé et ne consacre pas de ressources spécialisées à la surveillance de la gestion des projets et du portefeuille. Les activités de surveillance sont réparties parmi les différentes fonctions et ne sont pas appuyées par une structure formalisée ni par une capacité centralisée.

Pour corriger ce problème, le Service adoptera une approche échelonnée par phases pour renforcer la surveillance. Les premiers travaux consisteront essentiellement à préciser les fonctions, les attributions et les pouvoirs dans la Politique sur la gestion stratégique du portefeuille de projets (GSPP) et à définir les attentes minimums pour la visibilité et le compte rendu dans l'ensemble de l'organisation en faisant appel aux ressources existantes. Le directeur général de la Direction de la stratégie et des communications encadrera l'élaboration du modèle de surveillance, en travaillant en collaboration avec le chef des finances et avec les cadres opérationnels.

Ces travaux fondationnels seront terminés au premier trimestre 2027. Le Plan financier à long terme et les processus de budgétisation projetés permettront d'établir une fonction de surveillance plus formalisée et durable, en tenant compte des ressources spécialisées; toute la mise en œuvre dépendra du financement approuvé et des décisions adoptées dans la conception organisationnelle.

1.2 Une structure-cadre normalisée de gestion de projets, définissant les projets stratégiques et fixant le niveau attendu de rigueur dans la gestion de projets, n'a pas été élaborée.

Cote de priorité :
modérée

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le Service a adopté la Politique en 2025. Bien que l'adoption de cette politique constituait une première étape nécessaire, la structure-cadre de gestion de projets auxiliaire du Service ainsi que les outils et modèles associés se situent toujours aux premières étapes de l'élaboration et ne sont pas tous en place pour que les équipes de projets puissent y faire appel avec cohérence. Plus précisément, bien que la Politique ne définisse pas les attentes globales relativement à la gestion de projets, une structure-cadre auxiliaire et les outils associés apporteraient les autres recommandations à appliquer pour répondre dans la pratique aux attentes, selon la taille et la complexité des projets. Il n'y a pas, dans la Politique, de détails permettant d'adresser des recommandations suffisantes aux équipes de projets dans plusieurs secteurs clés de la gestion de projets, dont :

- la gestion des risques;

Service de police d'Ottawa – Audit de la gestion de projets

- les liens de dépendance entre les projets;
- le contrôle des modifications;
- la gestion des changements;
- la réalisation des avantages;
- la clôture des projets;
- les leçons apprises.

L'absence de structure-cadre cohérente était évidente dans nos tests d'audit, ce qui nous a permis de constater que les équipes de projets faisaient appel à différentes approches et à différents modèles pour les activités de gestion de projets. Il a été noté que les deux (2) projets stratégiques les plus importants, qui ont une incidence énorme dans l'ensemble du Service (Programme de revitalisation des districts et Projet d'installation Sud), se déroulaient selon une approche de gestion de projets plus formalisée, ce qui cadrerait avec les règles de l'art de la gestion de projets, puisque ces projets s'en remettent à des ressources externes dans leur gestion. Depuis le début, le PRD s'en remettait uniquement aux ressources internes du SPO pour s'acquitter du rôle de gestionnaire de projets. Des lacunes ont été reconnues dans la discipline de la gestion de projets, et au début de 2025, une ressource externe a été mobilisée pour exercer la fonction de gestion de projets. Lorsque cette personne a été affectée au projet, le niveau de rigueur exercé dans la gestion de ce projet s'est amélioré considérablement. En règle générale, les équipes affectées à ces projets ont mené à bien les aspects essentiels des éléments à réaliser dans le cadre des projets, conformément aux normes de la profession.

Dans les deux cas ci-dessus, des ressources externes ont fait appel à leurs méthodologies au lieu de répondre aux besoins propres au SPO. Par comparaison, la documentation examinée pour d'autres projets indiquait que les équipes chargées des projets les menaient à bien en faisant appel à des niveaux inférieurs de discipline dans la gestion des projets, sans tenir compte de certains éléments essentiels. Par exemple, il a été noté que pour deux (2) des trois (3) projets de moindre envergure sélectionnés pour les tests d'audit, les équipes chargées des projets ne s'occupaient pas des aspects essentiels de la gestion de projets comme la documentation formelle des risques, des liens de dépendance, le contrôle des modifications, la gestion des changements, la réalisation des avantages et les procédures de clôture des projets, dont le recensement des leçons apprises. Il y a donc un risque que les projets soient réalisés selon un moindre degré de qualité et d'efficacité, ce qui limite la capacité du SPO à produire les résultats voulus.

Bien que ce ne soit pas expressément mentionné dans la Politique, la pratique courante veut que les processus, les méthodes de gestion de projets et la gouvernance soient

Service de police d'Ottawa – Audit de la gestion de projets

adaptés à la complexité et à l'environnement des projets afin de s'assurer que les travaux réalisés produisent une valeur. Le Service n'a pas défini les exigences de la gestion des projets d'après des facteurs préétablis (comme la taille et la complexité). L'absence de définition formelle d'un projet stratégique et la mesure dans laquelle les éléments de la gestion de projets sont applicables ont donné lieu à l'interprétation, par les employés et par les équipes, de l'étendue de la discipline de la gestion de projets à appliquer dans certains projets.

S'il n'y a pas de convention commune de ce qui constitue un projet stratégique et des exigences relatives à la gestion de projets, les équipes chargées des projets pourraient appliquer des niveaux incohérents de rigueur, ce qui augmente le risque que les projets ne soient pas exécutés efficacement pour produire les résultats voulus et ce qui pourrait influencer sur le succès de la réalisation des initiatives stratégiques.

RECOMMANDATION 2 – ÉLABORATION D'UNE STRUCTURE-CADRE POUR LA GESTION DES PROJETS

Le chef du Service de police d'Ottawa devrait élaborer et opérationnaliser une structure-cadre formelle pour la gestion de projets en faisant appel aux modèles, aux outils associés et à des méthodologies normalisées pour assurer la cohérence, la discipline et le succès de la réalisation des projets stratégiques. Cette structure-cadre devrait définir formellement ce qui constitue un projet stratégique du Service et établir des attentes formelles dans la gestion des projets d'après leur complexité ou d'autres facteurs pertinents.

RÉPONSE 2 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service a institué les éléments d'une structure cadre de la gestion des projets, dont la politique cadre et les pratiques de compte rendu; il n'y a toutefois pas de ressources spécialisées consacrées au maintien, à l'opérationnalisation ou à l'exécution d'une application cohérente dans l'ensemble de l'organisation.

Le Service mettra en œuvre la structure cadre par phases, en commençant par la définition des normes minimums de gestion de projets et des exigences qui pourraient s'appliquer en faisant appel à la capacité existante. Il s'agira entre autres de mettre au point la définition de la notion de projet stratégique et de définir les attentes pour l'utilisation des outils et des modèles de base.

La normalisation initiale de la structure cadre sera réalisée d'ici au deuxième trimestre 2027. Nous généraliserons l'opérationnalisation de cette structure cadre en 2027, notamment en l'intégrant dans les pratiques organisationnelles et en l'appliquant avec

cohérence, en la faisant concorder avec la capacité disponible et avec les décisions à prendre dans l'affectation des ressources.

RECOMMANDATION 3 – FORMATION SUR LA GESTION DE PROJETS

Le chef du Service de police d'Ottawa devrait exiger que tous les membres du personnel du Service qui participent à la réalisation des projets suivent une formation obligatoire sur la gestion de projets afin de s'assurer qu'ils connaissent les politiques pertinentes et la structure-cadre de la gestion des projets auxiliaire du Service.

RÉPONSE 3 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. À l'heure actuelle, le Service n'a pas de fonction centralisée ou spécialisée responsable de la formation sur la gestion des projets ou de l'étoffement de la capacité, et la formation relative à la réalisation des projets s'est déroulée sans cohérence.

Nous adopterons une approche par phases afin d'établir les impératifs de la formation. Les premiers travaux seront consacrés à la définition des attentes minimums pour les personnes qui encadrent les projets stratégiques, ainsi qu'à la concordance de la formation disponible avec les politiques, les outils et les pratiques propres au Service.

Au deuxième trimestre 2027, nous commencerons à mettre au point les impératifs de la formation et la réalisation initiale, en généralisant, jusqu'à la fin de 2027, la mise en œuvre et l'intégration dans les pratiques organisationnelles standards. La mise en œuvre intégrale d'un programme de formation structuré et durable dépendra de la capacité projetée et de la disponibilité des ressources.

2. Planification et exécution

L'efficacité de la planification des projets est essentielle pour permettre à SPO de lancer et de réaliser les projets avec efficacité en veillant à ce qu'ils cadrent avec les objectifs stratégiques du Service. L'à-propos de la planification permet d'établir des objectifs clairs, ainsi que des délais, des budgets et la portée des travaux, en constituant un référentiel défini par rapport auquel il est possible de surveiller et d'évaluer avec cohérence les progrès accomplis dans les projets et le rendement de leur réalisation.

2.1 Un processus de prise en charge des projets formalisé et cohérent, pour permettre de prioriser et de déployer comme il se doit les projets, n'est pas en place.

Cote de priorité :
Élevée

Les normes de gestion de projets insistent sur l'importance, pour les organisations, d'adopter un processus de prise en charge des projets pour solliciter, évaluer et prioriser les

Service de police d'Ottawa – Audit de la gestion de projets

concepts et les idées qui pourraient devenir des projets permettant de réaliser les objectifs stratégiques du Service et son Plan stratégique.

Au SPO, le lancement des projets était confié aux cadres supérieurs du Service, sans structure-cadre normalisée pour recenser, évaluer ou approuver les possibilités. C'est pourquoi notre audit a permis de constater que les propositions de projets examinées en établissant le Modèle des idées organisationnelles (qui justifie la valeur et la faisabilité des projets) n'étaient pas établies ou comportaient, par rapport aux normes de la profession, des écarts liés à la qualité, à l'importance des détails, à la concordance avec les objectifs stratégiques et à la rigueur de la justification, ce qui augmente le risque que les avantages et les résultats prévus des projets proposés ne cadrent pas parfaitement avec les priorités stratégiques.

En l'absence de processus de prise en charge formel et de l'examen structuré des propositions de projets par les cadres supérieurs, le Service a à peine l'occasion d'évaluer et de prioriser les projets, de s'assurer que le financement disponible est suffisant et de déterminer l'optimisation des ressources dans les initiatives approuvées. L'absence d'un processus formalisé de prise



en charge et de priorisation des projets réduit la capacité du Service à sélectionner avec cohérence les initiatives qui permettent le mieux de produire les résultats attendus dans le cadre du Plan stratégique, ce qui est absolument essentiel pour le Service compte tenu des ressources disponibles limitées prévues pour les projets.

RECOMMANDATION 4 – FORMALISATION DU PROCESSUS DE PRISE EN CHARGE DES PROJETS

Le chef du Service de police d'Ottawa devrait établir un processus de prise en charge des projets stratégiques pour s'assurer que les idées de projets sont évaluées avec cohérence avant d'être sélectionnées et lancées. Il faudrait entre autres établir un ensemble formel de critères d'évaluation pour prioriser les projets dans l'enveloppe de financement disponible.

RÉPONSE 4 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. Bien qu'il existe des outils et des processus pour la prise en charge des projets, notamment des modèles pour les idées organisationnelles et pour les analyses de rentabilité, il n'y a pas de fonction spécialisée responsable de gérer la prise en charge ou d'assurer l'uniformité de l'application dans l'ensemble de l'organisation.

Le Service renforcera les pratiques de prise en charge et de priorisation en normalisant les outils et en établissant les attentes minimums dans l'évaluation des projets. Il s'agira de mettre à jour les modèles des analyses de rentabilité et des propositions de projets, de préciser les critères d'évaluation et d'améliorer la concordance entre la sélection des projets, le financement disponible et la capacité.

Les améliorations à apporter aux processus de prise en charge le seront d'ici au premier trimestre 2027. La mise au point d'une fonction de prise en charge plus formalisée et centralisée, dont le séquençage structuré des projets, sera étudiée dans le cadre des éventuelles décisions qui porteront sur la conception organisationnelle et sur l'affectation des ressources.

2.2 Les ressources appropriées ne sont pas toujours affectées dès le début aux projets stratégiques, ce qui peut influencer sur l'efficacité et l'efficacité de la réalisation des projets.

Cote de priorité :
Modérée

Les normes de gestion de projets indiquent que les équipes des projets doivent évaluer, estimer et confirmer les besoins en ressources dès le début de la planification des projets et continuer de les revoir pendant tout le cycle de la durée utile des projets. L'évaluation des ressources doit consister à évaluer formellement les connaissances et les compétences nécessaires pour exécuter les travaux voulus, dont les compétences dans la gestion des projets et dans d'autres secteurs essentiels à la réalisation des projets d'après la nature de ces projets (par exemple, la gestion des risques et des changements et les compétences spécialisées).

Notre audit a permis de constater que certaines équipes de projets n'évaluaient pas rigoureusement les besoins en ressources dès le début des projets. C'est ce que nous avons constaté pour trois (3) des cinq (5) projets sélectionnés à soumettre à des tests : dans ces projets, ces équipes n'avaient pas établi de plan de gestion de ressources ni de documents comparables afin d'évaluer les besoins en ressources des projets. Dans ces cas, les équipes de projets ont connu des difficultés dans la réalisation des projets en ce qui a trait aux pratiques de gestion de projets appropriées et à l'exécution générale des résultats et des documents des projets, ce qui a pu réduire dans l'ensemble l'efficacité

de la réalisation des projets. Ce problème crée des difficultés pour le Service, compte tenu de ses ressources limitées en gestion de projets, qui sont généralement priorisées pour être affectées à des projets stratégiques absolument prioritaires et plus importants.

En ce qui a trait à l'exécution et à la réalisation des projets en général, le Service s'en remet surtout à des ressources internes, qui jouent des rôles opérationnels et qui exécutent les projets de concert avec leurs fonctions normales. Les ressources des projets sont affectées aux équipes de projets d'après les besoins des projets et les compétences spécialisées nécessaires. Toutefois, sans évaluer rigoureusement les besoins en ressources des projets, certaines équipes de projets ont connu des difficultés dans l'affectation des ressources adéquates, ce qui les a obligées à apporter des mises au point pendant la phase de l'exécution et ce qui a pu avoir une incidence sur l'efficacité des projets. L'équipe du projet du PRD a confirmé que les ressources ont été affectées à ce projet d'après la disponibilité, et non nécessairement en fonction des compétences spécialisées. Lorsqu'elle s'est rendu compte des difficultés, elle a évalué les ressources du projet et réaffecté les employés. Une évaluation et une affectation appropriées des ressources dès le début du projet auraient permis de prévenir certaines difficultés.

Si les équipes de projets ne sont pas formellement tenues d'évaluer les besoins en ressources des projets dès leur lancement et pendant tout le cycle de leur durée, il y a un risque que ces projets ne soient pas dotés des ressources appropriées, ce qui peut avoir une incidence sur la qualité et l'efficacité de la réalisation des projets.

RECOMMANDATION 5 – FORMALISATION DE L'ÉVALUATION DES RESSOURCES DES PROJETS

Le chef du Service de police d'Ottawa devrait, dans la structure-cadre de la gestion des projets, établir une obligation formelle pour l'évaluation des besoins en ressources des projets – dès le début des projets et périodiquement pendant tout le cycle de leur durée. Il s'agit, pour les employés, d'exécuter les résultats selon le projet et de veiller à faire appel aux ressources en gestion de projets et à d'autres personnes qui ont des besoins spécialisés, selon les besoins de l'équipe de projets. D'après cette évaluation, il faudrait formellement affecter les ressources et pourvoir leurs postes (le cas échéant) afin d'assurer le succès de la réalisation des projets.

RÉPONSE 5 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les considérations relatives aux ressources font actuellement partie de la planification des projets; il n'y a toutefois pas de processus centralisé ni de capacité spécialisée pour appuyer la cohérence dans l'évaluation, la documentation et la surveillance des besoins en ressources dans l'ensemble du cycle de la durée des projets.

Le Service établira les exigences minimums pour la consignation des besoins en ressources au début des projets et tiendra compte des considérations relatives aux ressources dans les processus de compte rendu continu des projets en faisant appel aux outils et aux pratiques existants.

Ces améliorations seront mises en œuvre d'ici au premier trimestre 2027. Nous mettrons au point au fil du temps des méthodes plus avancées de planification des ressources et de gestion de la capacité au niveau du portefeuille, dont la surveillance centralisée, dans le cadre de l'ensemble de l'évolution de la gestion des projets et du portefeuille, ce qui dépendra de l'affectation éventuelle des ressources.

2.3 Un budget formalisé n'est pas toujours établi pour les projets stratégiques, ce qui a une incidence sur la responsabilité, pour les équipes de projets, de réaliser les projets économiquement.

Cote de priorité :
Élevée

Le budget établi pour les projets doit correspondre à la portée des travaux, ce qui permet aux décideurs d'analyser les ressources prévues à consacrer à la réalisation des projets avant de les approuver. Lorsque le budget des projets est approuvé, ce référentiel est nécessaire pour contrôler, mesurer et régir efficacement le rendement des projets.

D'après les tests de l'audit, il a été noté que ce ne sont pas tous les projets pour lesquels un budget formel approuvé avait été établi dès le départ. Essentiellement, pour les PRD, le budget nominal approuvé à l'origine se chiffrait à 600 000 \$; nous avons toutefois appris que l'on savait généralement que cette somme ne serait pas suffisante pour réaliser ce projet. D'après la documentation du projet, nous croyons savoir que le budget actuel s'établit à 2,2 millions de dollars; toutefois, la preuve de l'approbation formelle de cette modification du budget n'a pas pu être déposée. Malgré ce budget révisé, en date de janvier 2026, la documentation du projet indique que les dépenses engagées jusqu'à maintenant s'élèvent à 5,2 millions de dollars, soit 3,0 millions de dollars de plus que le budget actuel.

Puisqu'il n'y a pas d'approche standard dans la budgétisation des projets stratégiques, le Service n'a pas de structure-cadre d'approbation pour le montant des budgets des projets. C'est pourquoi on ne connaît pas le niveau de gouvernance qui a le pouvoir d'approuver le budget d'un projet ou de modifier ce budget.

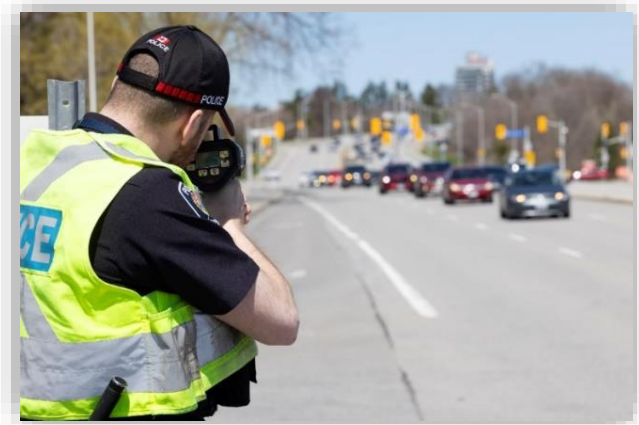
S'il n'y a pas de budget formellement approuvé dès le début du projet, il y a un risque accru de surcoûts, et on réduit la responsabilité des dépenses des projets ainsi que la mesure du rendement dans l'ensemble.

Calcul des coûts des projets

Pour de nombreux projets, on fait appel à des ressources assermentées et civiles pour apporter des compétences spécialisées et assurer un soutien administratif. Nous avons appris que la méthodologie de calcul des coûts des projets du service, même si elle n'est pas consignée en bonne et due forme, tient compte des frais de personnel pour les membres civils affectés aux projets, ce qui est toutefois différent pour les agents assermentés.

Selon la justification fournie par SPO pour cette approche, il est possible de remplacer les ressources civiles temporairement affectées à un projet; or, ce n'est généralement pas faisable pour les membres assermentés, en raison du long délai qu'il faut compter pour recruter et former de nouveaux agents de police. Malgré tout, tous les agents assermentés affectés à un projet donnent lieu à des coûts pour leur poste effectif, ce qui pourrait entraîner le paiement des heures supplémentaires ou un manque à gagner, puisqu'il y a alors un poste à pourvoir dans un autre secteur du Service.

Sans méthodologie cohérente pour le calcul des coûts des projets, il y a un risque que ces coûts ne soient pas comptabilisés intégralement ou avec cohérence, ce qui réduit la capacité du Service à évaluer fidèlement le coût exact des projets, à permettre de prendre les décisions en connaissance de cause et à démontrer la responsabilité de l'utilisation économique des ressources.



RECOMMANDATION 6 – ÉTABLISSEMENT DE BUDGETS FORMELS POUR LES PROJETS

Le chef du Service de police d'Ottawa devrait élaborer une approche pour la budgétisation et le calcul des coûts des projets, ainsi que les pouvoirs établis pour l'approbation des niveaux de budget et de modification. Cela devrait inclure un mécanisme intégré de remise en question et de validation du budget du projet avant de le soumettre pour examen et approbation.

De plus, dans le cadre de l'approche adoptée pour le calcul des coûts, il faudrait penser à inclure le coût de toutes les ressources spécialisées (civiles et assermentées) pour dresser le portrait le plus fidèle des coûts des projets.

RÉPONSE 6 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les contrôles financiers et les processus de budgétisation sont en place; toutefois, une approche normalisée de calcul des coûts au niveau des projets n'est pas appliquée uniformément dans toutes les initiatives stratégiques.

Le Service renforcera les pratiques de budgétisation et de calcul des coûts des projets en mettant au point une approche normalisée qui tiendra compte de l'ensemble des coûts des projets, dont les ressources civiles et assermentées le cas échéant, de même qu'en adoptant un processus plus structuré pour l'examen et la remise en cause avant l'approbation.

Les améliorations initiales à apporter aux pratiques de budgétisation des projets seront mises en œuvre d'ici au quatrième trimestre 2026. Nous continuerons de mettre au point et d'intégrer ces pratiques dans les processus de gouvernance des projets en 2027, de concert avec l'ensemble des améliorations à apporter dans les pratiques de gestion des projets et du portefeuille et dans la surveillance financière.

3. Surveillance et dépôt des comptes rendus

L'efficacité de la surveillance et du compte rendu des projets est essentielle pour permettre au SPO de donner, aux organismes de gouvernance, l'assurance continue que les projets restent bien orientés, qu'ils cadrent avec les objectifs stratégiques et qu'ils permettent de produire les résultats voulus. Dans un environnement de surveillance policière caractérisé par le risque opérationnel, l'obligation de rendre des comptes au public et les contraintes en ressources, la surveillance et le compte rendu du statut des projets sont essentiels pour pouvoir exercer un encadrement et prendre des décisions en connaissance de cause en temps utile, ce qui permet de s'assurer que les progrès accomplis par rapport à la portée, au calendrier, au budget et aux avantages approuvés sont visibles et que les risques émergents sont constatés rapidement, avant de représenter des enjeux importants.

3.1 Le compte rendu des projets doit être amélioré pour veiller à rendre compte complètement et fidèlement de la situation des projets stratégiques.

Cote de priorité :
Modérée

Le Service a établi une cadence de compte rendu formalisée pour les organismes de surveillance, à savoir : i) des comptes rendus trimestriels à l'intention de l'équipe de la haute direction et des équipes de commandement; et ii) des comptes rendus semestriels destinés à la CSPO. Il s'agit entre autres des modèles de compte rendu centraux mis au point par la Gestion stratégique de portefeuille, qui comprennent

l'information essentielle sur les projets, dont les mises au point sur les projets, l'analyse du budget par rapport aux résultats réels des projets et les principaux indicateurs du rendement. Toutefois, la Gestion stratégique de portefeuille s'en remet actuellement aux différentes équipes de projets pour qu'elles rendent elles-mêmes compte du statut des projets. En raison du modèle décentralisé du Service, la visibilité de la Gestion stratégique de portefeuille est limitée sur certains projets en cours, et par conséquent, elle n'est pas en mesure de remettre en cause ni de valider avec cohérence et à-propos l'information soumise par les équipes de projets.

Notre audit a permis de relever des exemples de comptes rendus sur le statut des projets dans lesquels il n'y avait pas suffisamment de détails ou qui comportaient de l'information inexacte destinée aux organismes de surveillance. En voici des exemples :

- Avant les réunions trimestrielles de l'équipe de la haute direction et de l'équipe de commandement, un tableau de bord est distribué comme document de référence pour donner un aperçu des projets en cours afin de lancer une discussion plus enrichissante. L'audit a permis de constater qu'à l'heure actuelle, ce tableau de bord n'apporte pas d'éclairage sur les détails essentiels des projets, dont les dépenses réelles consacrées aux projets par rapport au budget ou le statut des projets comparativement aux délais fixés. Ce tableau de bord comprend des codes de couleurs permettant de faire rapidement une synthèse de l'ensemble pour savoir si la progression des projets répond aux attentes ou s'il faut les signaler comme des risques.



Les équipes de projets et les intervenants ont cependant confirmé que ces codes sont généralement vagues, qu'ils n'apportent pas un éclairage suffisant et qu'il se peut qu'on ne puisse pas les appliquer uniformément. Par exemple, la phase 1 du projet des caméras d'intervention n'a pas permis de cerner les risques ou les enjeux essentiels liés au calcul des coûts des projets dans le tableau de bord des projets à la fin de 2025. Or, l'audit a permis de constater que le coût de l'acquisition de l'équipement nécessaire avait augmenté de plus de 25 % après le dépôt d'une offre de prix révisée du fournisseur. On aurait pu assez bien cerner cette hausse de coûts et la signaler comme un risque du projet dans le tableau de bord, qui n'en faisait toutefois pas état.

- La CSPO prend connaissance de mises au point semestrielles sur les projets dans les réunions qu'elle tient à intervalles réguliers. Auparavant, ces mises au point ne comprenaient pas de compte rendu sur les principaux indicateurs comme les dépenses engagées dans chaque projet jusqu'à maintenant par rapport au budget des projets. Ces mises au point ont toutefois été modifiées en décembre 2025, puisque les résultats financiers accompagnaient désormais les comptes rendus qualitatifs soumis à la Commission. Bien qu'il s'agisse d'une amélioration, des inexactitudes ont été relevées dans la mise au point semestrielle la plus récente soumise à la CSPO, dont les statuts inexacts des projets, ainsi que les budgets de projets inexacts ou périmés. Par exemple, la phase 1 du projet des caméras d'intervention faisait état d'un budget de 1,0 million de dollars; toutefois, le budget approuvé de ce projet s'élève à 456 788 \$.
- Le Service tient chaque année, pour son équipe de la haute direction, une séance de planification stratégique, au cours de laquelle il mène effectivement un examen de tous les projets en cours pour discuter de l'actualité et du statut global des projets. En prévision de sa séance la plus récente, la Gestion stratégique de portefeuille a préparé, en collaboration avec les Services des finances, le rapport intitulé « Compte rendu financier sur le Plan stratégique – Janvier 2026 ». L'audit a permis de relever des incohérences dans l'information financière présentée dans ce rapport, dont l'application de méthodologies différentes pour rendre compte des coûts des projets à ce jour. La plupart des projets faisaient uniquement état des dépenses réelles engagées et excluaient les fonds faisant l'objet d'un engagement financier, alors que pour un projet, les dépenses réelles et les provisions intégralement engagées dans les contrats approuvés étaient toutes indiquées. Nous avons aussi noté le traitement incohérent des frais de main-d'œuvre des projets, puisque certains projets tenaient compte des frais de personnel dans les dépenses totales et que d'autres les excluaient.

Outre les incohérences notées ci-dessus, il se pourrait que la fréquence des comptes rendus destinés à la CSPO sur le statut du portefeuille stratégique selon un cycle semestriel ne soit pas suffisante pour que la Commission puisse surveiller les projets majeurs ou complexes. Bien qu'il y ait d'autres mécanismes permettant à la Commission de faire le point sur les projets, ces mécanismes ne donnent pas une idée complète du statut de chaque projet.

Service de police d'Ottawa – Audit de la gestion de projets

Comme nous l'avons noté ci-dessus, il n'y a pas de fonction qui apporte à elle seule une visibilité sur tous les projets en cours pour remettre en cause ou valider comme il se doit l'information soumise par les équipes de projets afin de s'assurer que l'information donnée aux organismes de surveillance est complète et exacte. Sans structure-cadre formelle de compte rendu ni fonction centrale de remise en cause, les organismes de gouvernance peuvent prendre connaissance de renseignements incohérents, inexacts, périmés ou incomplets sur le statut des projets, ce qui pourrait influencer sur la capacité de prendre des décisions en temps voulu sur les projets.

RECOMMANDATION 7 – COMPTE RENDU DES PROJETS

Le chef du Service de police d'Ottawa devrait établir une structure-cadre formelle pour les comptes rendus sur les projets, qui comprend les comptes rendus obligatoires normalisés et une fonction de remise en cause de toute l'information déposée. Cette structure-cadre devrait au moins établir :

- une cadence suffisante de compte rendu à l'intention des organismes de gouvernance, dont la nature de l'information à déposer;
- des modèles normalisés pour permettre aux équipes de projets d'établir des comptes rendus sur les principaux intrants à intervalles réguliers;
- les besoins définis en information financière à fournir par les Services des finances pour tous les projets stratégiques en faisant appel à une méthodologie cohérente pour le compte rendu des finances des projets;
- un rôle clairement défini pour la fonction de surveillance centrale afin de revoir l'information sur les projets pour en assurer la cohérence et l'exhaustivité.

RÉPONSE 7 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service a adopté des pratiques de compte rendu pour les projets stratégiques; or, il n'y a pas de ressource permanente consacrée au compte rendu des projets, ce qui donne lieu à la variabilité dans les comptes rendus, à une normalisation limitée et à la dépendance vis à vis de l'information autodéclarée sans processus de validation formel.

Le Service établira les exigences normalisées pour les comptes rendus et une cadence cohérente dans l'établissement des rapports en faisant appel aux outils et aux ressources existants. Il s'agira entre autres de valider l'approche avec la Commission de service de police d'Ottawa, dont l'accord sur l'information essentielle nécessaire pour assurer l'efficacité de la surveillance.

Les premiers travaux seront consacrés à la définition des éléments obligatoires dans les rapports. Il s'agira d'améliorer la normalisation du statut, des risques et de

l'information financière des projets et d'optimiser la cohérence parmi l'ensemble des initiatives stratégiques. Ces améliorations fondationnelles dans les rapports seront mises en œuvre d'ici au premier trimestre 2027. L'élaboration d'une fonction de compte rendu et de validation plus vigoureuse, dont l'amélioration de la qualité et de la surveillance des données, sera promue au fil du temps dans le cadre des améliorations plus vastes à apporter dans la capacité de gestion des projets et du portefeuille.

Appendice 1 – À propos de cette mission d'audit

Objectif et critères de l'audit

L'objectif de cette mission consiste à donner l'assurance raisonnable que le SPO a institué les politiques et les pratiques de gestion de projets appropriées pour exécuter les projets dans la réalisation de son Plan stratégique.

Cette mission d'audit a notamment porté sur :

- la gouvernance et la structure-cadre de prise de décisions à laquelle le SPO fait appel afin de surveiller le lancement, l'approbation, la gestion et la réalisation des projets dans l'ensemble du cycle de leur durée;
- l'efficacité des processus de planification des projets, notamment pour savoir si les projets sont bien définis, planifiés et gérés pour pouvoir être exécutés avec succès et pour savoir s'ils cadrent avec les objectifs stratégiques du SPO;
- l'adéquation du compte rendu et de la surveillance des projets, dont les fonctions des organismes de surveillance et l'efficacité des comptes rendus sur des projets en apportant en temps utile un éclairage enrichissant sur le statut, les risques et l'avancement des projets.

Cette mission d'audit a essentiellement porté sur les pratiques, les politiques et les données relatives aux exercices financiers 2024 et 2025. Dans le cadre de cette mission d'audit, nous avons sélectionné cinq (5) projets stratégiques pour les tests, ce qui représente un ensemble de projets dont la taille, la portée et les disciplines sont variables. L'objectif de ces tests consistait à savoir si des pratiques appropriées de gestion de projets avaient été établies et appliquées dans l'ensemble des projets sélectionnés.

Les critères listés ci-après ont été mis au point à partir de notre évaluation des grands risques liés aux processus de gestion de projets du SPO par rapport aux normes de la profession dans la gestion de projets.

| 1. Gouvernance et prise de décisions | |
|---|--|
| 1.1 | Il existe une structure-cadre formelle de gouvernance des projets et des portefeuilles de l'organisation, qui est appliquée avec cohérence, ce qui permet d'assurer la clarté des décisions, de définir les structures de surveillance et d'assurer comme il se doit la hiérarchisation et la redevabilité aux niveaux des portefeuilles et des projets. |

| 1. Gouvernance et prise de décisions | |
|--|---|
| 1.2 | Il existe une structure-cadre et une approche de réalisation normalisées dans la gestion de projets, ainsi que des lignes de conduite, des cycles définis pour la durée des projets, des processus et des mécanismes d'amélioration continue pour assurer le succès de l'exécution des projets. |
| 1.3 | Il existe un bureau de la gestion de projets (BGP) centralisé pour établir les normes et les ressources à l'intention des équipes de projets. |
| 1.4 | Les liens de dépendance entre les projets sont proactivement définis et gérés afin d'éviter les conflits et d'assurer l'efficacité de la réalisation des projets. |
| 2. Planification et exécution | |
| 2.1 | Il existe, dans l'ensemble de l'organisation, un processus cohérent pour prendre en charge, évaluer et prioriser les projets d'après les critères consignés par écrit, dont la concordance stratégique avec les approbations délivrées par l'administration compétente des portefeuilles. |
| 2.2 | Des ressources appropriées et suffisantes (dont les compétences et les budgets) sont attribuées aux équipes de projets. |
| 2.3 | Il existe des procédures formelles du contrôle des changements pour évaluer et autoriser les changements apportés aux constituantes des projets. |
| 2.4 | Il existe une approche formelle et cohérente dans la gestion de projets pour assurer le succès de l'adoption des changements à apporter aux projets. |
| 3. Surveillance et dépôt des comptes rendus | |
| 3.1 | Il existe une structure-cadre formelle de compte rendu des projets, qui permet de s'assurer que l'information pertinente sur les projets – dont les baromètres du rendement, les IRC et les plans de réalisation des avantages – est définie, surveillée et fait l'objet de compte rendu pour assurer la surveillance, expertiser la valeur des projets et permettre de prendre des mesures correctives en temps utile. |
| 3.2 | Les leçons apprises sont captées et communiquées pour permettre d'apporter des améliorations continues et de prévenir les problèmes récurrents dans la gestion des projets. |

Approche et méthodologie de l'audit

Le personnel de l'audit a appliqué les procédures suivantes pour s'acquitter de cette mission :

- examen des documents pertinents (soit les politiques, les documents sur les procédures, les structures-cadres et les comptes rendus sur les projets stratégiques);
- entrevues menées et explications échangées avec les principaux membres du personnel du SPO et de la CSPO;
- participation à la visite de la nouvelle installation Sud du Service, qui est en voie d'aménagement;
- exécution des tests détaillés sur les dossiers d'un échantillon de projets stratégiques en cours ou achevés;
- recours aux experts de la question dans le domaine de la gestion de projets;
- autres analyses et sondages dans les cas jugés nécessaires.

Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs

Nous nous sommes inspirés des définitions ci-après pour les cotes de risque afin d'attribuer des cotes de priorité aux constatations liées à cette mission d'audit.

| Cotes de priorité | Description |
|------------------------|--|
| Risque critique | <p>Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur, ou encore un risque ou un point stratégique majeur, qu'il faut corriger immédiatement. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être catastrophique pour la réalisation des priorités stratégiques du SPO, pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.</p> |
| Risque élevé | <p>Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur ou encore une occasion importante, auxquels il faut porter rapidement attention. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être considérable pour la réalisation des priorités stratégiques du SPO et pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.</p> |
| Risque modéré | <p>Cette constatation représente une lacune de contrôle interne, un cas de non-conformité ou un risque majeur ou encore une occasion modérée pour les opérations organisationnelles; il faut intervenir dans les plus brefs délais. Si des lacunes ne sont pas corrigées, elles pourraient avoir un impact partiel sur les opérations organisationnelles, ce qui pourrait donner lieu à la perte ou au détournement de biens organisationnels, à la compromission de données, à des amendes et à des pénalités ou à des examens réglementaires plus rigoureux. Il faut généralement</p> |

| | |
|-----------------------------|--|
| | <p>résoudre ces problèmes après s'être penché sur toutes les constatations absolument prioritaires.</p> |
| <p>Risque faible</p> | <p>Il faut se pencher sur cette constatation pour atteindre les grands objectifs relatifs aux pratiques ou à l'efficacité. Il faut intervenir pour maîtriser les risques lorsque le calendrier et les ressources le permettent. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un risque important ou immédiat, les opérations de surveillance exercées à maintes reprises sans prendre de mesures correctives ni adopter de contrôles compensatoires pourraient avoir pour effet d'accroître l'exposition ou d'obliger à se soumettre à un examen plus rigoureux.</p> |