

President of the Treasury Board
and Minister of Digital Government



Présidente du Conseil du Trésor
et ministre du Gouvernement numérique

Ottawa, Canada K1A 0R5

L'honorable Kevin Sorenson
Président
Comité permanent des comptes publics
131, rue Queen, 6^e étage
Chambres des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur Sorenson,

À la suite de la réponse du gouvernement au rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « *Rapport sur le message du vérificateur général, des rapports du printemps 2018* », je suis heureuse de vous transmettre cette lettre à titre de rapport d'étape du gouvernement du Canada à l'appui de la recommandation 2.

Recommandation 2 : Le gouvernement du Canada devrait étudier et envisager d'appliquer les cinq principes clés énoncés dans le document de travail intitulé « *Delivering for citizens: How to triple the success rate of government transformations* » (aussi appelés « les cinq C ») pour tous les grands programmes et projets gouvernementaux, et fournir au Comité un rapport d'étape d'ici le 31 mai 2019.

Les pratiques exemplaires exprimées dans les principes du **leadership engagé, de l'objectif et des priorités clairs, de la cadence et de la coordination, des communications convaincantes et de la capacité de changement** (les « cinq C ») dans le document de travail de McKinsey, influencent depuis un certain temps l'orientation du gouvernement du Canada en matière de gestion de projet. En effet, ces « cinq C » se reflètent dans les récentes mesures stratégiques, comme le plan directeur de 2017 pour la Stratégie du gouvernement du Canada en matière de gestion de projet; la mise en œuvre en 2018 des Procédures obligatoires entourant les analyses de concept pour les projets numériques et la publication des normes numériques; et l'approbation par le Conseil du Trésor (CT) en 2019 d'une nouvelle *Politique sur la planification et la gestion des investissements* et de la *Directive sur la gestion des projets et des programmes*.

.../2

Les exemples ci-dessous illustrent concrètement le mode d'application des principes clés définis dans le rapport McKinsey à la gestion des projets et des programmes du gouvernement du Canada.

- Leadership engagé:
 - La *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du Conseil du Trésor fait ressortir l'importance d'un leadership actif et visible de la part du promoteur du projet (le cadre supérieur responsable du projet).
 - La *Politique sur la planification et la gestion des investissements* du CT exige ce qui suit:
 - la nomination d'un sous-ministre adjoint (ou l'équivalent) à titre de promoteur de projet pour les projets à risque élevé et pour tous les programmes; et
 - dans le cas des projets à risque élevé ou d'une valeur supérieure à 100 millions de dollars, que l'administrateur général signe une lettre de nomination décrivant les responsabilités et les pouvoirs du promoteur de projet.
 - Le rôle de dirigeant principal de l'information (DPI) du Canada a récemment été officialisé en tant que poste de sous ministre en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le renforcement du rôle se traduit par la responsabilité de favoriser l'établissement d'une orientation mieux définie en matière de TI et de processus d'entreprise plus rigoureux. Il impute aussi au DPI du gouvernement du Canada la responsabilité de la collectivité fonctionnelle des TI.
- Objectif et priorités clairs:
 - La *Politique sur la planification et la gestion des investissements* du CT décrit les procédures obligatoires concernant l'utilisation des analyses de concept pour les projets numériques. L'utilisation des analyses de concept permettra de mieux définir les problèmes et déterminer les résultats au moment de la planification initiale d'un projet, soit avant toute décision d'investir dans une solution numérique.
 - La *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du CT traite de la gestion des avantages et de la transition aux opérations. Ces exigences permettront de définir plus clairement les résultats attendus d'un projet et l'ordre de priorité des avantages.
 - La compréhension du point de vue des intervenants et des utilisateurs est un élément fondamental de la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* du CT, de la *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du CT et des normes numériques du gouvernement du Canada.

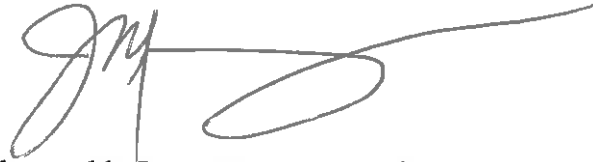
- Cadence et coordination:
 - La *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du CT et les normes numériques du gouvernement du Canada favorisent la mise en œuvre de principes progressifs, itératifs et souples dans la planification et la mise en œuvre des projets.
 - La *Politique sur la planification et la gestion des investissements* du CT et la *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du CT traitent de la nécessité d'une planification inter-fonctionnelle intégrée (c.-à-d. gestion de projet, approvisionnement, finances, ressources humaines, etc.) des processus d'investissement et de projet du Ministère.
 - La *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du CT:
 - cherche à créer les conditions nécessaires à une cadence plus soutenue en offrant la possibilité d'une approbation intégrée du projet, de l'approvisionnement et des pouvoirs immobiliers; et
 - attribue clairement au promoteur du projet la responsabilité de résoudre les problèmes, de coordonner les efforts entre les intervenants et de faire le suivi du rendement.
 - Le Programme de surveillance des projets numériques continuera de surveiller le portefeuille des projets numériques les plus à risque dans l'ensemble du gouvernement du Canada afin de suivre leur progression et de donner à la haute direction du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) des signaux d'alerte précoce des risques et des problèmes.

- Communications convaincantes:
 - La *Politique sur la planification et la gestion des investissements* du CT, la *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du CT et les normes numériques du gouvernement du Canada reposent sur les principes de l'engagement et de la transparence.
 - Les conditions nécessaires pour permettre des communications efficaces et convaincantes seront aménagées au moyen de l'analyse de concept pour les projets numériques, qui met l'accent sur la détermination du problème et des avantages, et par les exigences en matière de documentation, de transparence, de gouvernance, de contrôle et de mesure du rendement de la *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du CT.

- Capacité de changement:
 - La *Politique sur la planification et la gestion des investissements* du CT et la *Directive sur la gestion des projets et des programmes* du CT définissent le rôle du contrôleur général du Canada dans le leadership pangouvernemental et le soutien au perfectionnement professionnel dans la gestion de projets. Elles définissent aussi au sein des organisations, les responsabilités des cadres supérieurs désignés pour répondre aux besoins de leur ministère en matière de connaissances, d'expérience et de compétences en gestion de projets.

- Le nouveau rôle de sous ministre confié au DPI du gouvernement du Canada comporte la responsabilité de perfectionner davantage l'effectif des TI au moyen de la gestion des talents et du développement de la collectivité, notamment à l'égard des compétences numériques et analytiques.
- Les travaux en cours sur de nouveaux outils d'évaluation de la capacité d'une organisation en matière de gestion de projet visent à trouver des moyens de mesurer la maturité de la gestion du changement organisationnel en ce qui concerne le leadership du changement, les compétences, la formation et la planification.
- La capacité, les compétences et l'expertise dans les grandes initiatives de transformation ministérielles sont prises en compte par les examens de diligence raisonnable des présentations au CT du DPI du gouvernement du Canada et par la surveillance continue de certaines initiatives par le Programme de surveillance des projets numériques du SCT.

À l'avenir, nous continuerons d'étudier d'autres moyens de relever les défis et d'améliorer le taux de réussite des grands projets et programmes de transformation. En terminant, j'aimerais remercier le Comité de son précieux travail et de sa contribution au dialogue continu sur les pratiques exemplaires pour la transformation du secteur public.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JM', with a long horizontal flourish extending to the right.

L'honorable Joyce Murray, c.p., députée