



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Systeme en cours d'élaboration, vérification du Systeme intégré de gestion financière (SAP et SGISC)

**Préparé par la
Direction générale des services de vérification et
d'assurance**

Projet N° 13-50

Juin 2014

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	10
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	12
3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	15
4. CONCLUSION.....	16
5. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	17
5.1 Gestion de projet et gouvernance	19
5.2 État de préparation fonctionnelle.....	21
5.3 État de préparation au déploiement	22
5.4 État de préparation des processus opérationnels	25
5.5 Leçons apprises concernant les projets interministériels	26
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	31
Annexe A : Critères de vérification.....	45
Annexe B : Politiques pertinentes, directives et lignes directrices	47

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
DGSVA	Direction générale des services de vérification et d'assurance
CV	Comité de vérification
SMA	Sous-ministre adjoint
SDM	Soutien aux décisions ministérielles
CMGM	Comptabilité ministérielle et de la gestion du matériel
CanNor	Agence canadienne de développement économique du Nord
DPF	Directeur principal des finances
SGGID	Système global de gestion intégrée des documents
DPI	Dirigeant principal de l'information
DG	Directeur général
SM	Sous-ministre
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
PTPNI	Système de paiements de transfert aux Premières Nations et aux Inuits
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions
S et C	Subventions et contributions
SC	Santé Canada
QG	Quartier général
CIRF	Contrôles internes en matière de rapports financiers
SIGF	Système intégré de gestion financière
TI	Technologie de l'information
OASIS	Ancien système d'applications de gestion financière Oracle d'AADNC
APP	Analyse prévisionnelle des projets
ASPC	Agence de la santé publique du Canada
CGPP	Cadre de gestion du portefeuille des projets
SGDR	Système de gestion des données sur les ressources
SAP	Systèmes, applications et produits de traitement de données
ENS	Entente sur les niveaux de service
CT	Conseil du Trésor
SGFF	Système de gestion des fonds de fiducie

RÉSUMÉ

Contexte

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) a la responsabilité principale, mais non exclusive, de s'acquitter des obligations constitutionnelles, issues de traités, politiques et légales du gouvernement fédéral envers les Premières nations (PN), les Inuits, les Métis et la population du Nord. En vertu de ce mandat, AADNC est responsable de la planification, de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques et de la prestation d'une série de programmes et de services destinés aux Premières Nations, aux Inuits et aux peuples et collectivités du Nord.

Pour l'exercice 2013-2014, les dépenses réelles engagées par AADNC pour appuyer la prestation de son mandat étaient de 7,9 milliards de dollars, montant qui inclut environ 6,5 milliards de dollars en paiements de transfert.

Dans un effort visant à obtenir des économies opérationnelles finales et de continuer à améliorer la gestion des relations de financement, AADNC a annoncé dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2013-2014 qu'à partir d'avril 2014, il utiliserait les mêmes systèmes de gestion financière, et de gestion des subventions et des contributions que Santé Canada (SC). Dans le cadre de cette initiative d'intégration horizontale des systèmes, AADNC adopterait le système de gestion financière (SAP) de Santé Canada (SC), et Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) adopteraient le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (S et C) d'AADNC (le système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions (SGISC), anciennement le système de paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits (PTPNI)).

Le résultat visé par ce partenariat, en matière de dispositions d'hébergement de systèmes réciproques, est de créer une solution commune et globale qui gérerait les subventions et les contributions, qui totalisent plus de 9 milliards de dollars, et qui exploiterait les processus opérationnels de chaque ministère conformément aux pratiques exemplaires du gouvernement du Canada, et qui serait appuyée par un système de gestion financière SAP commun et partagé.

Pour atteindre ces résultats, deux projets distincts, mais interreliés ont été entrepris de manière parallèle par AADNC et SC/ASPC. De façon globale, les deux projets susmentionnés sont connus sous le nom du projet SAP-SGISC :

- Le premier projet vise à effectuer la migration des processus de gestion du matériel et des finances d'AADNC, y compris le SGISC, du système financier Oracle au SAP;
- Le deuxième projet a pour but de transformer le traitement des subventions et des contributions à SC et à l'ASPC en migrant vers la nouvelle solution SGISC, une fois qu'AADNC aura terminé de rendre le SGISC techniquement compatible avec le système financier SAP.

La portée des processus et fonctions opérationnels d'AADNC qui seront modifiés par la mise en œuvre des projets inclut :

- la gestion financière (grand livre général, comptes créditeurs, comptes débiteurs, registre des comptes spéciaux et engagements);
- l'approvisionnement et la gestion du matériel (« Processus d'achat au paiement »);
- le suivi et la comptabilisation des immobilisations;
- la gestion budgétaire et les prévisions salariales appuyant tous les niveaux organisationnels;
- l'intégration avec les systèmes centraux du gouvernement du Canada par l'entremise des interfaces du système;
- le soutien fonctionnel à l'Agence de développement économique du Nord (CanNor) dans sa migration de la solution de gestion financière OASIS d'AADNC à la solution SAP hébergée par SC;
- la modification des systèmes liés (SGISC, Système de gestion des fonds de fiducie [SGFF], Système de gestion des données sur les ressources [SGDR] et le Système d'établissement de rapports sur le Soutien aux décisions ministérielles (SDM) afin qu'ils soient compatibles au codage de SAP.

Objectif et portée de la vérification

Cette vérification avait pour but d'évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre de gestion de projets en place, afin de veiller à ce que les résultats attendus des projets de migration des systèmes soient atteints dans le respect des budgets et des échéanciers, sans compromettre l'intégrité des données ni la fonctionnalité des systèmes.

Cette vérification avait également les objectifs suivants :

- donner l'assurance à la haute direction d'AADNC et au comité de vérification d'AADNC, que les risques du projet relatifs à la mise en œuvre du système ont été atténués dans toute la mesure possible, et que les problèmes touchant l'état de préparation d'AADNC pour l'entrée en service des deux projets de mise en œuvre de systèmes ont été réglés par l'équipe de projet;
- produire des rapports sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises en ce qui a trait à la collaboration avec SC/ASPC sur ces projets de mise en œuvre de systèmes, y compris les méthodes utilisées pour définir, établir et régir le partenariat établi entre AADNC et SC/ASPC visant à surveiller les opérations continues des systèmes d'informations partagés.

La portée de la vérification s'étendait à tous les contrôles qui assurent une gestion de projet et du risque, et une intendance et une reddition de comptes efficaces pour AADNC relativement aux projets de mise en œuvre des systèmes SAP et SGISC. La portée de la vérification incluait également des équipes de gouvernance et de livraison du projet, autant du côté d'AADNC que de SC, dans la mesure où la vérification visait à produire des rapports sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises concernant la collaboration

entre les deux ministères, et sur les méthodes utilisées pour définir, établir et régir les opérations continues du partenariat.

Le projet SAP-SGISC est considéré comme ayant quatre équipes de livraison de projet distinctes : deux équipes de préparation du système technique (une pour le système SAP et une pour le SGISC), et deux équipes dédiées à la transformation opérationnelle (une pour AADNC et une pour SC/ASPC). Les activités de trois de ces quatre équipes ont été incluses en grande partie dans la portée de la vérification, tel qu'il est illustré à la Figure 1 ci-dessous. Les activités de l'équipe de SC/ASPC responsable de gérer les modifications aux processus opérationnels des subventions et des contributions découlant de la mise en œuvre du SGISC n'étaient pas incluses dans la portée – puisque ce travail n'a pas été effectué par l'équipe de projet d'AADNC – ni la mise en œuvre du SGISC ou du SAP à AADNC, qui dépendait de la réalisation de ces activités.

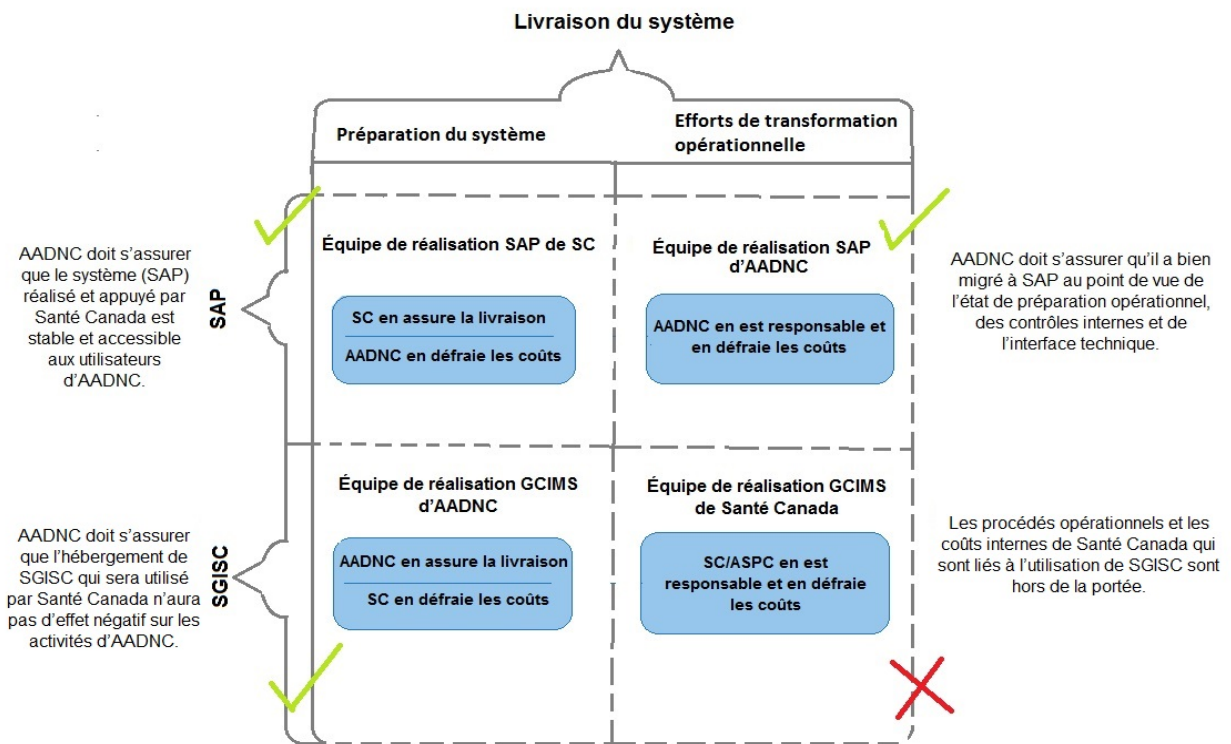


Figure 1 : aperçu des tâches de l'équipe d'exécution*

*Remarque : le tableau de cette figure est adapté d'un document d'information portant sur le projet SAP-SGISC.

La portée de la vérification couvrait la période d'août 2013 à avril 2014. La planification de la vérification s'est terminée en novembre 2013; l'analyse et la vérification des processus et des contrôles de gestion de projet couvraient la période de novembre 2013 à avril 2014. Cette

période a été choisie pour cadrer avec les dates de mise en œuvre prévues par l'équipe de projet. Surtout, la migration vers le système SAP pour le traitement des transactions financières à AADNC était prévue pour le 1^{er} avril 2014. Les travaux de vérification sur le terrain se sont terminés le 3 avril 2014. L'échéancier de la vérification concernant les jalons clés du projet est illustré à la Figure 2 ci-dessous.

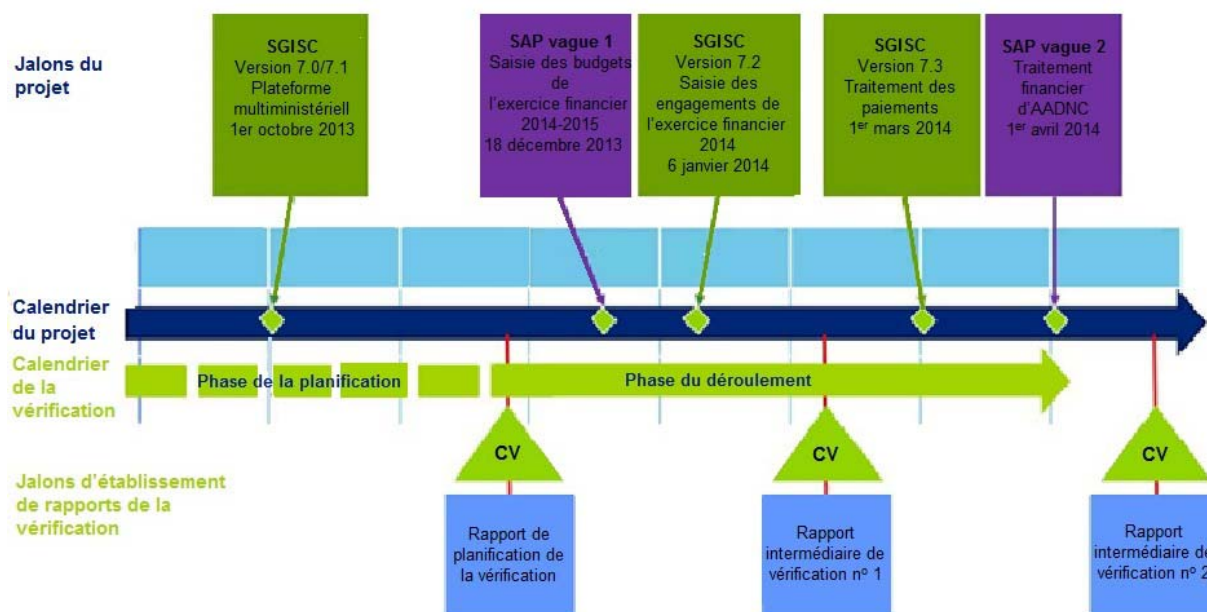


Figure 2 : Échéancier de la vérification

Énoncé de conformité

La présente vérification est conforme aux *normes de Vérification interne au gouvernement du Canada* comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Points forts observés

Tout au long des travaux de vérification sur le terrain, l'équipe de vérification a pu assister à des exemples de conception et d'application réussis des contrôles par AADNC, ce qui a donné lieu aux nombreux résultats positifs indiqués ci-dessous :

- Les cadres supérieurs représentant les parties intéressées sur les plans opérationnel, technique, et les parties prenantes de ce projet à AADNC se sont rencontrés régulièrement tout au long du projet pour communiquer l'état du projet, discuter des problèmes et des risques relatifs au projet à mesure qu'ils surviennent, et coordonner

les activités interministérielles nécessitant la participation de SC et de l'ASPC, de TPSGC et de Services partagés Canada.

- Les membres de l'équipe de projet ont effectué avec succès une réécriture technique de l'application SGISC, essentielle aux opérations quotidiennes du ministère, sans erreur ni perte de service significative, ce qui indique que de solides procédures en matière de gestion du lancement et des changements sont en place à AADNC;
- Des documents provisoires qui appuient la prestation des services de SGISC à SC et à l'ASPC, et aux ministères fédéraux partenaires potentiels, y compris un protocole d'entente opérationnel et une entente sur les niveaux de service, cadrent avec les directives du Conseil du Trésor sur les niveaux et normes de services;
- Le matériel de formation initial fourni par SC pour le SAP n'était pas à jour et ne tenait pas compte des priorités d'AADNC; l'équipe de projet SAP-SGISC à AADNC a déployé des efforts considérables pour améliorer le matériel de formation avant la prestation des cours aux utilisateurs en prévision de la migration vers SAP, en avril 2014;
- Des jalons importants de projet, y compris le transfert au SAP, la mise en œuvre des versions 7.2 et 7.3 du SGISC et le traitement des premiers paiements de transfert aux bénéficiaires d'AADNC pour l'exercice 2014-2015, ont été réalisés à temps, avec un nombre minimal d'erreurs ou d'interruptions du système signalées pendant la période de vérification.

Conclusion

De façon générale, le cadre de gestion de projets à AADNC a été jugé adéquat, et a appuyé efficacement la gestion du projet SAP-SGISC dans le but de veiller à ce que les résultats attendus par AADNC à l'égard des projets de migration de systèmes soient obtenus à temps, sans perte d'intégrité des données ou de fonctionnalité des systèmes. On a noté toutefois une possibilité d'amélioration relativement aux approbations officielles des livrables aux étapes clés du projet.

La vérification n'a pas permis de déterminer si les résultats ont été livrés dans le respect du budget. En date du dernier Comité d'examen de partenariat des directeurs généraux d'AADNC et de SC, qui a eu lieu pendant la phase de vérification (31 mars 2014), le tableau de bord de l'état du projet a indiqué les dépenses réelles en lien avec les prévisions budgétaires, mais ces résultats dataient de novembre 2013. La vérification n'a pas reçu des rapports périodiques des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues dans d'autres formats.

En ce qui concerne les risques de projet liés à la mise en œuvre des systèmes et les problèmes touchant l'état de préparation d'AADNC pour l'entrée en service des systèmes, les constatations et les recommandations visant à cibler les risques et les problèmes ont été communiquées à l'équipe de projet SAP-SGISC d'AADNC par l'entremise de la vérification et tout au long de celle-ci. Il reste des possibilités d'amélioration concernant la documentation sur les exigences opérationnelles.

Des observations sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises de la collaboration sur les projets de mise en œuvre de système avec SC ont été notées pendant la vérification. Celles-ci incluaient des possibilités d'amélioration relativement à la gestion et à la gouvernance de projet, à la gestion de la documentation et des livrables du projet, à la préparation des ententes interministérielles et à la gestion des changements organisationnels.

Enfin, les méthodes et les contrôles de gestion de projet utilisés pour définir, établir et régir le partenariat établi entre AADNC et SC visant à surveiller les opérations continues des systèmes d'informations partagés ont été efficaces de façon générale. Des possibilités d'amélioration ont toutefois été soulevées en ce qui a trait au contenu des ententes-cadres et des ententes sur les niveaux de service.

Recommandations

Durant une vérification de système en cours d'élaboration, l'équipe de vérification doit communiquer toute constatation et faire continuellement des recommandations à l'équipe de projet, afin que des mesures correctives puissent être appliquées sur-le-champ pour traiter toute faiblesse, dès son apparition. En utilisant une approche traditionnelle de vérification interne, selon laquelle les recommandations sont fournies après la fin des travaux sur le terrain, l'équipe de projet recevrait les conseils des vérificateurs après qu'une faiblesse repérée ait eu une incidence négative sur la réussite du projet. Ainsi, les constatations issues de la vérification ont été présentées à la gestion d'AADNC trois fois durant le déroulement de la vérification :

- à la conclusion de la phase de planification de la vérification (décembre 2013);
- à la suite du lancement initial de SAP à AADNC et du lancement connexe de la version 7.2 de SGISC (janvier 2014);
- au début de l'exercice financier 2014-2015 d'AADNC (avril 2014), lorsque le traitement des transactions financières a migré dans SAP.

Les champs d'examen de la vérification comprenaient les contrôles et les procédures liés à la gestion du projet SAP-SGISC, les risques et les enjeux liés à la mise en œuvre des systèmes informatiques et les risques et les enjeux liés à la définition, à l'autorisation et à la gouvernance du partenariat établi entre AADNC et SC, afin de superviser les activités courantes des systèmes d'information partagés.

En tout, quatorze constatations ont été communiquées au personnel d'AADNC pendant la durée de la vérification. Les constatations et les recommandations reflétaient les travaux entrepris à la fin de la phase d'exécution de la vérification (3 avril 2014). Les plans d'action de la direction fournis à l'équipe de vérification le 20 janvier 2014 et le 28 mars 2014 ont été révisés par l'équipe de vérification, de concert avec le promoteur du projet et d'autres membres d'AADNC et, au besoin, avec le dirigeant principal de l'information. Le troisième et plus récent plan d'action de gestion a été fourni après la conclusion de la phase du déroulement de la vérification, le 28 mai 2014.

Des exposés sur les constatations ont été présentés au Comité ministériel de vérification lors de ses réunions en février et en avril 2014.

Il faut souligner qu'un nombre de recommandations présentées à la direction d'AADNC, surtout celles visant les risques liés à la mise en œuvre des systèmes et les problèmes touchant l'état de préparation d'AADNC pour l'entrée en service des projets de mise en œuvre des systèmes, sont considérées comme étant des recommandations ponctuelles, pertinentes pour certaines phases antérieures du projet. Par conséquent, pendant la phase de production de rapports, la DGSVA a mené une analyse des quatorze constatations, recommandations et réponses connexes fournies par la direction, et a déterminé que, dans plusieurs cas, la direction avait pris des mesures concrètes pendant la vérification pour atténuer les risques. Par conséquent, le nombre de recommandations requérant une surveillance ou un suivi supplémentaire a été réduit. La section 5 du rapport comprend les six recommandations indiquées ci-dessous, qui devraient être surveillées jusqu'à ce que la direction mette en œuvre le correctif qu'elle propose.

1. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit revoir les approbations d'étapes pour le projet SAP-SGISC, et évaluer si les exigences précisées dans le cadre de gestion du portefeuille du projet ont été satisfaites.

2. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit revoir les exigences opérationnelles documentées et confirmer que celles-ci ont été respectées par les systèmes livrés.

Le Dirigeant principal de l'information d'AADNC doit envisager de modifier le Cadre de gestion du portefeuille du projet afin d'inclure le suivi des exigences opérationnelles parmi ses livrables obligatoires pour les projets de mise en œuvre des systèmes.

3. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit travailler de concert avec SC pour veiller à ce que les ententes de services propres au rôle de SC en tant que fournisseur de services SAP soient rédigées et finalisées.

De plus, un comité directeur pour le partenariat continu entre les deux ministères devrait inclure dans son mandat le suivi de la performance de SC comme fournisseur de services, pour garantir que les niveaux de services seront ou soient respectés.

4. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, devrait élaborer un modèle opérationnel pour une organisation de soutien pour le SGISC, en tant que système hébergé pour d'autres ministères fédéraux. Les ententes sur les niveaux de service avec SC en ce qui a trait à la fourniture des services SGISC devraient cadrer avec les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les ententes et normes de services.

5. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, avec l'aide du dirigeant principal de l'information d'AADNC, doit préparer un plan pour l'organisation du soutien technique relatif au SGISC qui inclut des ressources d'analyse technique et

opérationnelle, une fonction consacrée au service à la clientèle et d'autres fonctions requises pour appuyer l'élaboration, la mise à jour et le déploiement continu de l'application SGISC.

6. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit veiller à ce que les activités décrites dans la stratégie de transformation opérationnelle d'AADNC, surtout celles liées au transfert vers le nouveau système SAP, soient effectuées par l'équipe de projet SAP, et que les résultats de ces activités soient communiqués à la direction d'AADNC.

Leçons apprises

Six observations supplémentaires ont été notées pendant la vérification. Ces observations ciblent l'objectif de la vérification visant à produire des rapports sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises, en ce qui concerne la collaboration avec SC et l'ASPC, et avec d'autres ministères fédéraux sur de futurs projets de mise en œuvre de TI. Ces six observations n'étaient pas incluses dans les rapports précédents.

Les leçons apprises supplémentaires pour les projets de mise en œuvre de systèmes interministériels sont comme suit :

1. Il convient de mettre sur pied un bureau unique de gestion des projets ou des programmes, relevant directement du comité directeur du projet, et responsable de tous les volets de ces derniers pour tous les ministères participants. Il aura pour mandat d'aider le comité directeur à assumer ses responsabilités en matière de gouvernance, en préparant son programme et en diffusant les documents aux fins de décision ou d'approbation.
2. Les projets interministériels devraient adopter un seul cadre de gestion de projet pour tous les volets du projet afin d'offrir une base uniforme à tous les livrables se rapportant à un projet, ainsi qu'une structure pour un répertoire de documents commun et définitif lié à ces livrables.
3. Les gestionnaires de projet devraient établir un dépôt centralisé commun pour la documentation et les livrables du projet qui se conforme aux exigences des ministères en matière de gestion de l'information. Le répertoire de documents central doit être accessible à tous les membres de l'équipe de projet, dans tous les ministères participants.
4. Les exigences opérationnelles doivent être établies au début du projet, et suivies tout au long de sa mise en œuvre, pour s'assurer que le nouveau système respecte toutes les exigences. Les essais d'acceptation doivent être exécutés directement par les parties prenantes pour valider la conformité aux exigences opérationnelles.
5. Les gestionnaires de projet devraient commencer la rédaction des ententes entre les ministères (p. ex. protocoles d'entente, ententes-cadres de services, ententes sur les niveaux de service), y compris les ententes sur les partages de coûts, dès le début du

projet, afin de favoriser une compréhension claire des responsabilités liées à la livraison; aider à l'évaluation des modifications à la portée, à mesure que celles-ci surviennent, et aider à la planification des modifications aux processus de soutien. Les ententes doivent respecter les directives du Conseil du Trésor sur les ententes et normes de services.

6. Les gestionnaires de projets devraient s'assurer que les activités de gestion du changement organisationnel sont incluses dans les plans de projet, pour tous les projets de transformation opérationnelle. Pour les projets interministériels, les équipes de gestion du changement organisationnel devraient être coordonnées pour que les plans de changement des ministères bénéficiaires des services soient renseignés par le ministère qui fournit le nouveau service. Enfin, l'établissement des coûts associés à un effort de changement devrait être considéré dans l'entente-cadre globale entre les ministères participants.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations, accepte les recommandations contenues dans le rapport, et a élaboré un plan d'action afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

1. CONTEXTE

1.1 Contexte

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) a la responsabilité principale, mais non exclusive, de s'acquitter des obligations constitutionnelles, issues de traités, politiques et légales du gouvernement fédéral envers les Premières nations (PN), les Inuits, les Métis et la population du Nord. En vertu de ce mandat, AADNC est responsable de la planification, de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques et de la prestation d'une série de programmes et de services destinés aux Premières Nations, aux Inuits et aux peuples et collectivités du Nord.

Durant l'exercice financier 2013-2014, les dépenses réelles d'AADNC pour soutenir l'exécution de son mandat s'élevaient à 7,9 milliards de dollars, ce qui comprend environ 6,5 milliards de dollars en paiements de transfert. Pour gérer ces ressources, AADNC s'est appuyé sur le système financier Oracle (OASIS).

OASIS est un système intégré de gestion financière soutenu par les cinq sous-systèmes intégrés suivants :

- le système de Paiements de transfert aux Premières Nations et aux Inuits (PTPNI)¹;
- le module de gestion des garanties d'emprunt (désormais intégré au PTPNI);
- le système de gestion des données sur les ressources (SGDR);
- le système de gestion des salaires OASIS/système régional de paye (SGSO/SRP);
- le système de gestion des fonds de fiducie (SGFF).

Le système de Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits est un système de gestion des subventions et des contributions sur le Web qui automatise les procédés opérationnels des paiements de transfert du Ministère, gère l'information relative aux accords de financement et fournit un accès en ligne aux Premières Nations et aux autres bénéficiaires du financement.

Dans le but d'améliorer son efficacité opérationnelle d'arrière-plan et la gestion de ses relations de financement, AADNC a annoncé dans son rapport sur les plans et les priorités de 2013-2014 que, d'ici avril 2014, il convergerait, avec Santé Canada (SC), vers le même système de gestion financière et le même système de gestion des S et C. En vertu de cette initiative horizontale liée

¹ Le PTPNI est désormais appelé le système de gestion de l'information – subventions et contributions (SGISC);

aux systèmes, AADNC adopterait le système de gestion financière (SAP) de SC, tandis que SC et l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) adopteraient le système de gestion de l'information – subventions et contributions (SGISC, anciennement PTPNI) d'AADNC.

Au cours des dernières années, AADNC et SC, qui représentent ensemble la vaste majorité du financement du gouvernement fédéral aux Premières Nations, ont collaboré afin d'harmoniser leurs approches liées aux accords en matière de subventions et de contributions pour éliminer plusieurs écarts accroissant le travail des bénéficiaires. Les ministères emprunteront la même approche pour évaluer les risques et les accords de financement et, dès 2014-2015, ils utiliseront les mêmes systèmes de TI pour leur gestion financière (SAP) et la gestion des subventions et des contributions (SGISC).

L'objectif de ce partenariat d'accords d'hébergement de systèmes réciproques est de créer une solution commune et globale gérant les subventions et les contributions dépassant 9 milliards de dollars, harmonisant les processus ministériels de chaque ministère afin qu'ils correspondent aux pratiques exemplaires au gouvernement du Canada; il est soutenu par un système de gestion financière SAP commun partagé.

Pour atteindre ces résultats, AADNC et SC/ASPC ont lancé deux projets parallèles distincts, mais interdépendants :

- le premier projet vise à migrer les procédés de gestion des finances et du matériel d'AADNC, y compris le SGISC, du système Oracle Financials à SAP;
- le second projet consiste à transformer le traitement des subventions et des contributions à SC/ASPC en migrant vers la nouvelle solution SGISC, lorsque le SGISC d'AADNC sera techniquement compatible avec le système financier SAP.

Tout projet connexe est désigné sous l'appellation de « projet SAP-SGISC ».

1.2 Portée du renouvellement du système financier

Du point de vue d'AADNC, le renouvellement du système financier inhérent au projet SAP-SGISC comprend les dimensions suivantes :

- l'utilisation de licences à l'échelle du gouvernement pour le système SAP : AADNC a remplacé son Système intégré de gestion des finances et du matériel par une solution fondée sur l'application logicielle SAP ECC 6.0, utilisant la licence du gouvernement du Canada;
- l'adoption de procédés opérationnels communs du gouvernement du Canada : la mise en œuvre d'une solution SAP permet à AADNC d'harmoniser ses processus de gestion de finances et de matériel avec les processus communs soutenus par SAP qui sont revus par le Bureau de programme du SIFM et le regroupement d'utilisateurs SAP des ministères et organismes du gouvernement du Canada;
- le partage d'une solution établie : le choix d'une solution SAP hébergée réduit substantiellement les risques et les coûts du projet liés à la mise en œuvre du système

effectuée par AADNC et permet à ce dernier de tirer parti de la conception, de la configuration logicielle et des processus opérationnels du système SAP déjà établis;

- la compatibilité des systèmes liés à SAP : les autres systèmes financiers d'AADNC, y compris le SGISC, sont modifiés afin d'être techniquement compatibles avec le bloc de codage, le plan comptable et les données maîtres de SAP.

La portée des processus opérationnels et des fonctions d'AADNC modifiés par les projets de mise en œuvre comprend ce qui suit :

- gestion financière (grand livre général, comptes créditeurs, comptes débiteurs, registre des comptes spéciaux et engagements);
- acquisitions et gestion du matériel (approvisionnement au paiement);
- suivi et comptabilisation des immobilisations;
- gestion budgétaire et prévisions salariales appuyant tous les niveaux organisationnels;
- intégration aux systèmes centraux du GC, par l'entremise d'interfaces de système;
- soutien fonctionnel à l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) lors de la migration de la solution de gestion financière OASIS d'AADNC à la solution SAP hébergée de SC;
- modification des systèmes liés (SGISC, SGFF, SGIR et Système d'établissement de rapports sur le Soutien aux décisions ministérielles [SDM]) afin qu'ils soient compatibles au codage de SAP.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Une vérification du système en cours d'élaboration de la mise en œuvre simultanée de la couverture SAP du gouvernement du Canada et du SGISC d'AADNC faisait partie du plan de vérification axé sur les risques de 2013-2014 à 2015-2016 d'AADNC. Cette vérification a été identifiée en priorité par la Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA) à AADNC, car les projets de mise en œuvre de systèmes à grande échelle sont généralement exposés à un niveau élevé de risque en ce qui a trait à la perte ou à la corruption de données, et qu'une vérification lors de son élaboration peut appuyer la gestion efficace du projet et promouvoir l'atteinte des objectifs de mise en œuvre des systèmes.

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la présente vérification était d'évaluer l'exactitude et l'efficacité du cadre de gestion de projet en place afin d'assurer que les objectifs d'AADNC liés aux projets de migration des systèmes seraient livrés selon le budget alloué et l'échéancier prévu, sans perte quant à l'intégrité des données ni à la fonctionnalité des systèmes.

Parmi les objectifs de la vérification, on retrouvait également :

- garantir aux cadres supérieurs et au comité de vérification d'AADNC que les risques du projet liés à la mise en œuvre des systèmes étaient atténués dans toute la mesure du possible et que les enjeux touchant l'état de préparation d'AADNC pour le lancement des deux projets de mise en œuvre de systèmes ont été traités par l'équipe de projet;
- rendre compte des initiatives principales et des leçons retenues en ce qui a trait à la collaboration avec SC/ASPC pour ces projets de mise en œuvre de TI, y compris les méthodes utilisées pour définir, autoriser et diriger le partenariat établi entre AADNC et SC/ASPC afin de superviser les activités courantes des systèmes d'informatique partagés.

2.2 Portée de la vérification

La portée de la vérification comprenait tous les éléments de contrôle assurant le contrôle efficace du projet, la gestion des risques, la gérance et la responsabilisation d'AADNC en ce qui concerne les projets de mise en œuvre de SAP et de SGISC. La portée de la vérification comprenait également la gouvernance du projet et les équipes d'exécution au sein d'AADNC et de SC dans la mesure où la vérification devait traiter des initiatives principales et des leçons retenues par rapport à la collaboration entre les deux ministères, aux méthodes utilisées pour définir, autoriser et diriger les activités courantes du partenariat.

On peut avancer que le projet SAP-SGISC compte quatre équipes d'exécution distinctes, deux équipes techniques de préparation de systèmes (une pour SAP et une pour SGISC) et deux équipes de transformation opérationnelle (une pour AADNC et une pour SC/ASPC). Les activités de trois de ces quatre équipes faisaient grandement partie de la portée de la vérification, tel qu'il est illustré à la Figure 1 ci-dessous. Les activités de l'équipe de SC/ASPC responsable de gérer les modifications aux procédés opérationnels de subventions et de contributions lancés lors de la mise en œuvre de SGISC ne faisaient pas partie de la portée, car ces tâches n'étaient pas effectuées par l'équipe de projet d'AADNC.

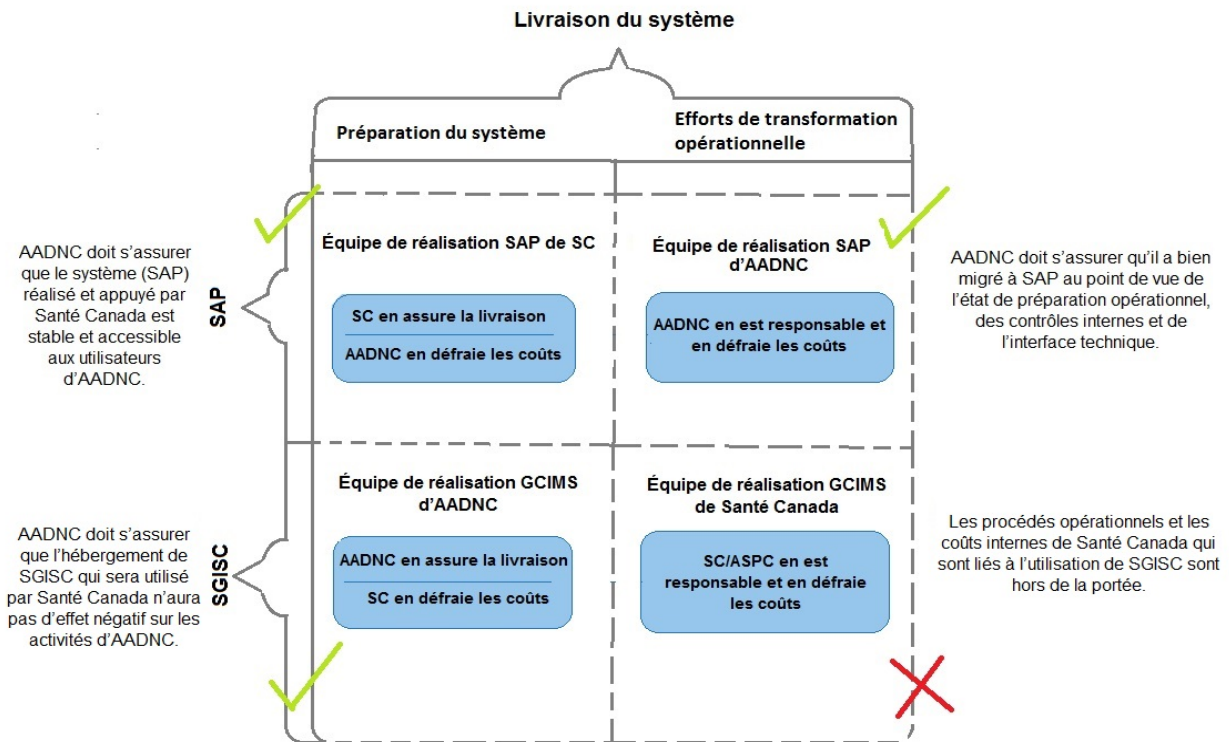


Figure 1 : aperçu des tâches de l'équipe d'exécution*

*Remarque : le tableau de cette figure est adapté d'un document d'information portant sur le projet SAP-SGISC.

La portée de la vérification comprenait la période allant d'août 2013 à avril 2014. La planification de la vérification a été effectuée en novembre 2013; l'examen et l'essai des processus et des contrôles de gestion de projet couvraient la période allant de novembre 2013 à avril 2014. Cette période a été choisie afin de s'harmoniser avec les dates de mise en œuvre prévues par l'équipe de projet. Principalement, la migration à SAP pour le traitement des transactions financières à AADNC était prévue pour le 1^{er} avril 2014. La vérification sur le terrain s'est achevée le 3 avril 2014. Le calendrier de vérification relative aux jalons clés du projet est illustré à la Figure 2 ci-dessous.

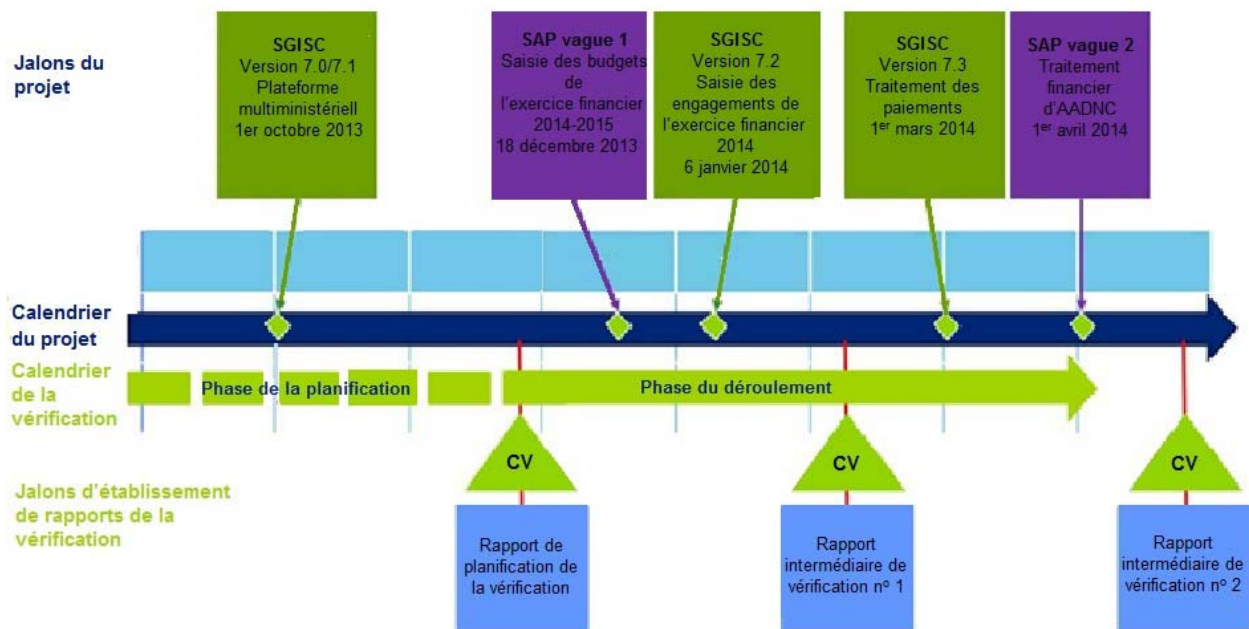


Figure 2 : échancier de vérification

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

3.1 Approche de vérification

La vérification a été menée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et respectait les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. Les vérificateurs ont examiné suffisamment d'éléments pertinents et ont obtenu les données nécessaires pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de leurs conclusions.

L'approche prise dans le cadre de cette vérification s'harmonisait également avec la terminologie utilisée et les conseils fournis par la Direction du dirigeant principal de l'information du CT dans son *Manuel de l'examineur indépendant* et la *Directive sur la gestion des portefeuilles de projets de GI-TI d'AADNC*. La directive décrit le Cadre de gestion du portefeuille de projets GI-TI d'AADNC, qui comprend une approche à déclenchement permettant de gérer l'approbation de projets selon des jalons clés et de surveiller le progrès des projets de TI par rapport aux jalons prévus.

L'approche de vérification comprenait notamment les éléments suivants :

- entrevues avec des membres clés de la direction, des membres de l'équipe de projet et certains autres membres du personnel d'AADNC;
- participation régulière aux réunions des comités directeurs de tous les niveaux : le comité directeur des Sous-Ministres adjoints (SMA), le comité d'examen des partenariats des directeurs généraux (DG) (ces deux comités sont paritaires avec SC/ASPC) et le comité directeur des DG d'AADNC;
- examen de la documentation pertinente, notamment :
 - charte de projet, plan de projet et analyse de rentabilisation ou étude de cas (les deux variantes sont bonnes);
 - mandat, procès-verbal et comptes rendus de décisions pour les comités de surveillance;
 - documents justificatifs de planification de projet, y compris les échéanciers;
 - principaux éléments livrables et documents de soutien du projet, tels que les documents d'essais logiciels, de formation, de communication de changements liés aux activités du projet, de migration de données, d'essais d'interfaces de système et de contrôles internes;
 - accords et ententes de soutien sur les niveaux de services précisant les modalités des accords de partenariat entre AADNC et SC/ASPC;
 - documentation de procédés administratifs liés aux processus de gestion des finances et du matériel.

La planification de la vérification et le travail sur le terrain ont été menés du 1^{er} août 2013 au 3 avril 2014.

L'approche utilisée pour atteindre les objectifs de la vérification comprenait l'élaboration des critères de vérification à partir desquels les observations, les évaluations et les conclusions ont été tirées. Les critères de vérification élaborés pour cette vérification sont fournis à l'annexe A du présent rapport.

De plus, les politiques et directrices pertinentes mentionnées tout au long de la vérification sont énumérées à l'annexe B.

4. CONCLUSION

De manière générale, le cadre de gestion de projet d'AADNC a été jugé adéquat. Il a appuyé la gestion du projet SAP-SGISC de façon efficace afin de veiller à ce que les objectifs d'AADNC par rapport aux projets de migration de systèmes soient livrés à temps, sans perte quant à l'intégrité des données ni à la fonctionnalité des systèmes. Cependant, une possibilité d'amélioration a été notée quant aux approbations officielles des éléments livrables aux jalons établis.

La vérification n'a pas permis de conclure si les résultats ont été obtenus en respectant le budget. Lors de la dernière réunion du comité d'examen des partenariats des DG d'AADNC/SC tenue durant la phase du déroulement de la vérification (31 mars 2014), le tableau de bord

d'état du projet affichait que les dépenses réelles respectaient le budget, mais ces résultats dataient de novembre 2013. Aucun rapport portant sur les dépenses réelles, comparativement aux dépenses prévues dans d'autres formats n'a été reçu durant la durée de cette vérification.

En ce qui a trait aux risques du projet liés à la mise en œuvre des systèmes et aux enjeux visant l'état de préparation d'AADNC par rapport au lancement, les constatations et les recommandations quant au traitement des risques et des enjeux ont été communiquées à l'équipe du projet SAP-SGISC d'AADNC, par l'entremise de la vérification. Il reste des possibilités d'amélioration par rapport à la documentation portant sur les exigences opérationnelles.

Les observations liées aux initiatives principales et aux leçons retenues en ce qui a trait à la collaboration sur les projets de mise en œuvre des systèmes avec Santé Canada ont été notées durant la vérification; elles comprennent des possibilités d'amélioration par rapport à la gestion et à la gouvernance de projet, à la gestion de la documentation de projet et des éléments livrables, à la préparation des accords interministériels et à la gestion des changements organisationnels.

En dernier lieu, les méthodes et les contrôles de gestion de projet utilisés pour définir, autoriser et régir le partenariat établi entre AADNC et SC afin de superviser les activités courantes des systèmes d'informatique partagés ont été efficaces, en général; cependant, des possibilités d'amélioration ont été notées par rapport au contenu des ententes-cadres et des ententes sur les niveaux de services.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

En se fondant sur un ensemble de données recueillies lors de l'examen des documents et dans le cadre des analyses et entrevues, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de la vérification et a tiré des conclusions. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et la pratique, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'apporter des améliorations. Les constatations et les recommandations tiennent compte des travaux réalisés jusqu'à la fin de la phase du déroulement de la vérification (3 avril 2014).

Durant une vérification de système en cours d'élaboration, l'équipe de vérification doit communiquer toute constatation et faire continuellement des recommandations à l'équipe de projet afin que des mesures de gestion soient appliquées sur-le-champ pour traiter toute faiblesse, dès son apparition. En utilisant une approche traditionnelle de vérification interne, selon laquelle les recommandations sont fournies seulement après la fin des travaux sur le terrain, l'équipe de projet pourrait recevoir les conseils des vérificateurs après qu'une faiblesse repérée ait eu une incidence sur la réussite du projet. Par conséquent, les constatations issues de la vérification ont été présentées au personnel de direction d'AADNC à trois reprises durant le déroulement de la vérification :

- à la conclusion de la phase de planification de la vérification (décembre 2013);

- à la suite du lancement initial de SAP à AADNC et du lancement connexe de la version 7.2 de SGISC (janvier 2014);
- au début de l'exercice financier 2014-2015 d'AADNC (avril 2014), lorsque le traitement des transactions financières a migré dans SAP.

Les champs d'examen de la vérification comprenaient les contrôles et les procédures liés à la gestion du projet SAP-SGISC, les risques et les enjeux liés à la mise en œuvre des systèmes informatiques et les risques et les enjeux liés à la définition, à l'autorisation et à la gouvernance du partenariat établi entre AADNC et Santé Canada afin de superviser les activités courantes des systèmes d'informatique partagés.

En tout, quatorze constatations et recommandations connexes ont été communiquées au personnel de direction d'AADNC durant le déroulement de la vérification. Les plans d'action de la direction fournis à l'équipe de vérification le 20 janvier 2014 et le 28 mars 2014 ont été examinés par l'équipe de vérification de concert avec le promoteur du projet et d'autres membres de l'équipe de projet d'AADNC, et lorsque cela était approprié avec le dirigeant principal de l'information. Le troisième et plus récent plan d'action de gestion a été fourni après la conclusion de la phase du déroulement de la vérification, le 28 mai 2014.

Des exposés sur les constatations ont été fournis au comité ministériel de vérification (CV) lors de ses réunions en février et en avril 2014.

Quelques recommandations fournies au personnel de direction d'AADNC, notamment celles traitant de risques liés à la mise en œuvre de systèmes et d'enjeux touchant l'état de préparation d'AADNC par rapport au lancement des projets de mise en œuvre de systèmes sont considérées comme étant ponctuelles et liées à des phases antérieures précises du projet. Ainsi, durant la phase de rapport, la DGSVA a mené une analyse des quatorze constatations, recommandations et réponses connexes de la direction et a déterminé que, dans plusieurs cas, la direction a pris des mesures concrètes au cours de la vérification afin d'atténuer les risques. Par conséquent, le nombre de recommandations requérant une surveillance ou un suivi supplémentaire a été réduit. La mise en œuvre des six recommandations figurant dans le présent rapport sera surveillée. Les six constatations et recommandations sont classées par champ d'enquête, conformément aux critères de vérification.

- gestion de projet et gouvernance;
- état de préparation fonctionnelle;
- préparation au déploiement;
- état de préparation des processus opérationnels.

Les constatations et les recommandations sont décrites aux sections 5.1 à 5.4 ci-dessous.

À la section 5.5, on retrouve des observations supplémentaires. Ces six constatations traitent de l'objectif de la vérification, qui est de rendre compte des initiatives principales et des leçons retenues en ce qui concerne la collaboration avec SC et les autres ministères du gouvernement du Canada pour des projets de mise en œuvre de TI à venir.

5.1 Gestion de projet et gouvernance

Ce champ d'enquête comprend les objectifs de contrôle liés à la gestion de projet et aux structures de gouvernance, à la composition et aux activités des comités directeurs de projets, à l'élaboration et à l'entretien d'un plan de projet global, à la gestion des ressources déployées pour réaliser les tâches liées au projet et à la gestion des risques et des enjeux liés au projet.

Les objectifs de contrôle liés à l'existence et à l'entretien des plans de projet et le déploiement et la gestion des ressources de projet se sont avérés efficaces en général.

La vérification a permis de conclure que les gestionnaires de projet estiment que le cadre de gestion du portefeuille des projets du Ministère est une ressource supplémentaire; toutefois, des possibilités d'amélioration ont été notées sur la façon avec laquelle le cadre de travail a été appliqué au projet SAP-SGISC. Des possibilités d'amélioration ont également été notées par rapport à la gestion des risques et des enjeux.

La vérification a permis de conclure qu'une gouvernance et des comités directeurs ont été utilisés durant le projet et qu'ils ont été efficaces en général, quoique des possibilités d'amélioration ont été notées par rapport à la façon avec laquelle les comités de gouvernance ont étayé les décisions et attribué les responsabilités de suivi.

5.1.1 Cadre de gestion du portefeuille des projets

Un cadre de gestion des projets vise à aider les gestionnaires et les intervenants du projet en offrant une structure de planification des activités liées au projet afin de garantir l'atteinte des résultats escomptés. Les exigences de documentation d'un projet et l'examen méthodique de l'état du projet par les comités directeurs en vue de l'approbation officielle des jalons, tel que cela est défini dans le cadre, sont essentielles au contrôle efficace du projet.

AADNC a élaboré un cadre de gestion de portefeuille des projets (CGPP) et émis la *Directive sur la gestion des portefeuilles de projets de GI-TI* (2012) afin d'harmoniser le ministère avec la *Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor*. L'objectif du CGPP est « ... d'assurer la cohérence et la discipline organisationnelle dans la mise en place, la planification, l'exécution et le contrôle ainsi que la conclusion du portefeuille des projets d'AADNC ».

La Directive décrit les quatre principales exigences du CGPP pour tous les projets de GI-TI entrepris à AADNC :

- l'utilisation d'un processus d'examen par étape tout au long du projet;
- la participation de parties impartiales à tous les examens de contrôle;
- l'examen et l'approbation de l'état à chaque étape, selon les normes élaborées par le Conseil du Trésor pour ce qui est de l'évaluation des éléments livrables obligatoires;
- l'enregistrement d'information standard et précise afin que les rapports établis en temps opportun soient communiqués à tous les intervenants.

En général, la vérification a permis de conclure que les gestionnaires de projet connaissaient le CGPP et que la plupart des exigences précisées pour les approbations par étape ont été traitées, notamment au cours des premières phases du projet. L'application des processus et des contrôles de gestion de projet décrits dans le CGPP, tels que ceux liés à la gestion des enjeux et des risques du projet, est essentielle à la gestion efficace du projet.

Constatation

La vérification a permis de constater que le Cadre de gestion du portefeuille de projets (CGPP) d'AADNC n'a pas été appliqué uniformément par les gestionnaires de projets et les comités de gouvernance dans le cadre du projet SAP-SGIS. Des exceptions ont été relevées concernant les quatre exigences du CGPP. La vérification a permis de constater que l'équipe du projet connaissait le Cadre de gestion du portefeuille de projets et les étapes connexes à franchir, mais n'a pu établir que tous les livrables indiqués pour l'étape 5 (« Plan de projet détaillé et spécifications fonctionnelles ») avaient été officiellement achevés et approuvés, ni qu'il y existait une démarcation claire dans les plans du projet indiquant les dates auxquelles on prévoyait achever l'étape 6 (« solution terminée ») afin de mettre en œuvre le système SAP et le SGISC. L'incertitude qui entoure les approbations officielles des étapes charnières accroît le risque que les projets d'AADNC entraînent la mise en œuvre de nouveaux systèmes ou introduisent des mises à jour de systèmes existants qui ne répondent pas aux exigences des utilisateurs, qui contiennent des erreurs, ou qui sont utilisés sans les sauvegardes de sécurité nécessaires.

Recommandation

1. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGIS, doit revoir les approbations d'étapes pour le projet SAP-SGIS, et évaluer si les exigences précisées dans le cadre de gestion du portefeuille du projet ont été satisfaites.

5.1.2 Gouvernance du projet

La gouvernance du projet – c'est-à-dire veiller au respect des calendriers et des budgets, à la mise en évidence et à la gestion des problèmes et des risques, et au soutien des jalons du projet par des livrables approuvés – est nécessaire pour assurer une gestion efficace du projet. La gouvernance et la supervision du projet SAP-SGIS ont été assurées, au sein d'AADNC, par un comité directeur composé de cadres supérieurs et par deux comités interministériels. La charte du projet SAP-SGIS décrit les membres et le mandat de deux comités de gouvernance interministériels : le comité directeur des SMA et le Comité d'examen des partenariats du directeur général.

Parmi les autres fonctions de ces comités, leur mandat respectif met l'accent sur le rôle de chacun d'eux en ce qui a trait à la communication des problèmes et des mesures clés liés au projet et au partenariat entre les ministères. Le mandat du comité composé de cadres supérieurs est « d'offrir un forum propice à la discussion et aux recommandations sur des activités clés du projet » et « d'assurer l'examen continu au niveau du directeur général de ces activités ». De la même façon, le mandat du comité directeur des SMA est de « veiller en

permanence à l'orientation, l'examen et l'approbation de toutes les activités des projets liés au système SAP et au SGISC, y compris [...] communiquer et promouvoir ce double partenariat avec leur ministère respectif, discuter et formuler des recommandations concernant les problèmes liés aux projets en vue d'aboutir à un consensus pour leur résolution ».

En général, la vérification a permis de constater que les comités directeurs ont offert une gouvernance efficace à l'équipe de projet d'AADNC. En particulier, les gestionnaires principaux qui représentent les intervenants opérationnels, techniques et du projet, et qui ont siégé au comité directeur du DG d'AADNC, se sont rencontrés régulièrement tout au long du projet afin d'en évaluer l'avancement, de discuter des problèmes et des risques à mesure qu'ils se présentaient, et de coordonner les activités interministérielles concernant SC, l'ASPC, TPSGC et Services partagés Canada. Les comités de gouvernance interministériels se sont réunis moins souvent que le comité directeur du DG d'AADNC. Ils ont offert un forum permettant de faire le point sur la situation et les problèmes rencontrés dans tous les volets du projet au sein d'AADNC, et de SC ou l'ASPC.

5.2 État de préparation fonctionnelle

L'état de préparation fonctionnelle fait référence aux contrôles de gestion du projet liés à la préparation des applications de TI en vue de leur mise en œuvre. Ce champ d'examen inclut des contrôles liés à la participation des utilisateurs à la documentation des exigences opérationnelles et des modifications apportées à ces dernières, à la certification et à l'accréditation des mesures de sécurité des TI pour les applications logicielles, ainsi qu'à plusieurs aspects de la mise à l'essai des nouveaux systèmes, notamment l'essai des logiciels, des essais de précision des procédures de migration des données, et des essais visant à s'assurer que les interfaces des systèmes fonctionnent comme prévu.

La vérification a permis de constater que les contrôles concernant la participation des utilisateurs à la documentation des exigences opérationnelles et à leurs modifications étaient généralement efficaces, bien que les exigences opérationnelles documentées au cours des premières phases du projet n'aient pas officiellement fait l'objet d'un suivi jusqu'à leur mise en œuvre.

En règle générale, la vérification a constaté que les intervenants opérationnels participaient à la spécification des exigences du SGISC, bien que les exigences opérationnelles documentées au cours des premières phases du projet n'aient pas officiellement fait l'objet d'un suivi jusqu'à leur mise en œuvre.

Bien que des problèmes aient été cernés en ce qui a trait à la communication à AADNC des plans et des résultats de la mise à l'essai de SAP menés par SC, les contrôles se sont avérés être en place au moment de la mise à l'essai du logiciel du SGISC, y compris la mise à l'essai des interfaces entre le SGISC et d'autres systèmes.

La vérification a relevé que l'équipe de projet d'AADNC a réussi à procéder à une réécriture technique de l'application du SGISC, un système essentiel aux activités quotidiennes du

Ministère, sans erreur ou arrêt de service significatif, ce qui indique qu'une bonne gestion du projet et que des procédures de modification et gestion des versions étaient en place.

Constatation

La documentation et le suivi officiels des exigences opérationnelles d'un système de mise en œuvre du projet servent de base aux activités clés du projet, notamment la conception de solutions, la planification des activités de mise à l'essai et l'élaboration de cas d'essais, l'élaboration de critères lançant ou arrêtant la mise en œuvre du système, ainsi que la mesure de la réussite globale du projet. Dans le cadre de la mise en œuvre d'un système, suivre les exigences opérationnelles tout au long du projet permet également de planifier les versions à venir du logiciel. La vérification a révélé que la documentation des exigences opérationnelles avait débuté très tôt au cours du projet SAP-SGISC, mais que les résolutions des lacunes relatives aux exigences des utilisateurs concernant la mise en œuvre du système SAP au sein d'AADNC relevées dans le processus de documentation initial n'avaient pas été officiellement documentées. Si les exigences opérationnelles ne sont pas consignées dans un dossier, il y a un risque que les systèmes soient développés et mis en œuvre correctement d'un point de vue technique, mais qu'ils ne répondent pas aux besoins des utilisateurs opérationnels auxquels ils sont destinés.

Recommandation

2. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit revoir les exigences opérationnelles documentées et confirmer que celles-ci ont été respectées par les systèmes livrés.

Le dirigeant principal de l'information d'AADNC doit envisager de modifier le Cadre de gestion du portefeuille du projet afin d'inclure le suivi des exigences opérationnelles parmi ses livrables obligatoires pour les projets de mise en œuvre des systèmes.

5.3 État de préparation au déploiement

La préparation au déploiement fait référence aux contrôles de gestion du projet liés à la mise en place d'un système de TI pour le service de production. Les contrôles et les processus de ce champ d'examen visent à la fois à mettre en œuvre les systèmes et à s'assurer que ces systèmes sont exploités, fournis avec le soutien nécessaire et entretenus correctement par AADNC (pour le SGISC) et SC (pour le système SAP) à l'avenir. Parmi les contrôles figurent ceux liés à l'existence de plans de migration, aux critères à respecter pour indiquer d'aller ou non de l'avant afin mettre les versions des logiciels en œuvre à des fins de production, et aux communications avec les communautés d'utilisateurs concernant la migration vers de nouveaux systèmes ou de nouvelles versions de systèmes existants.

Ce champ d'enquête incluait également un examen des ententes sur les niveaux de service (ENS) et les documents connexes (p. ex., protocoles d'entente, ententes-cadres, modèles opérationnels) qui sont essentiels à l'exploitation du partenariat entre AADNC et SC ou l'ASPC

à l'avenir. Ces documents définissent et permettent le partenariat en établissant les coûts et les modalités des services et en dressant la liste des services particuliers à fournir, notamment les processus de soutien, les calendriers et les tâches des activités ainsi que les attentes en matière de rendement.

Les problèmes mineurs soulevés au cours de l'examen des contrôles liés à la documentation officielle des plans de transfert et des critères qui indiquent d'aller ou non de l'avant ont été inclus dans la portée des recommandations formulées à l'égard de l'application du Cadre de gestion du portefeuille de projets d'AADNC aux approbations des étapes charnières du projet (voir la recommandation n° 1) et le suivi des exigences opérationnelles (voir recommandation n° 2).

De façon générale, les pratiques de gestion du projet liées aux communications avec les communautés d'utilisateurs ont été jugées efficaces, particulièrement concernant les modifications liées à l'application du SGISC, étant donné que les modifications de ce dernier ont été gérées au sein d'AADNC.

5.3.1 Système SAP

Veiller à ce que les activités liées au système SAP offrent un soutien adéquat aux besoins opérationnels d'AADNC, notamment en ce qui a trait à la gestion du partenariat entre AADNC, en tant que client, et SC, en tant que fournisseur des services du système SAP. La réussite du partenariat repose sur une bonne gouvernance, sur des ententes de service claires, exhaustives et respectées par les deux ministères, et examinées périodiquement pour s'assurer qu'elles demeurent pertinentes.

Constatation

La vérification a révélé que la documentation du partenariat entre SC et AADNC concernant les services SAP n'était pas achevée en avril 2014, au moment de la migration du système SAP. Des documents provisoires obtenus au cours de la vérification ont révélé que des principes opérationnels ont été définis, et décrivent les responsabilités de chaque ministère dans le cadre du partenariat. Les principes de gouvernance sont également décrits, notamment le cadre de référence de trois comités de supervision, au niveau des SMA, du DG et des directeurs. Les services visés sont décrits à un haut niveau dans l'entente-cadre, et en détail dans les ENS connexes. Les normes de rendement des services y sont aussi documentées. Elles précisent les délais d'exécution prévus pour des activités telles que le rétablissement des services à la suite d'une panne, et pour les demandes d'entretien de routine. Les principes de gestion financière et de planification du budget sont inclus dans l'entente-cadre. Toutefois, les détails de l'établissement des coûts n'étaient pas achevés dans le document provisoire. L'absence d'ENS complète, définie et fournie par SC concernant les services liés au système SAP accroît le risque que les services convenus ne soient pas offerts, ce qui pourrait faire en sorte que les renseignements financiers soient imprécis ou incomplets dans SAP et, par conséquent, compromettre la précision des transactions financières et des rapports financiers d'AADNC.

Recommandation

3. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit travailler de concert avec SC pour veiller à ce que les ententes de services propres au rôle de SC en tant que fournisseur de services SAP soient rédigées et finalisées.

De plus, un comité directeur pour le partenariat continu entre les deux ministères devrait inclure dans son mandat le suivi de la performance de SC comme fournisseur de services, pour garantir que les niveaux de services seront ou soient respectés.

5.3.2 SGISC

La préparation au déploiement du SGISC sous-entend qu'il est nécessaire qu'AADNC passe des ressources requises pour un projet de développement de logiciel à celles requises pour un fournisseur de services informatiques. Cela inclut de fournir les ressources permettant de continuer à offrir un soutien technique pour l'application du SGISC, tant au sein d'AADNC qu'à d'autres ministères clients, lesquels utilisent le SGISC par l'intermédiaire d'AADNC. Le soutien offert dans ce contexte va bien au-delà de la simple exécution d'une fonction de réparation des pannes, et inclut habituellement :

- l'officialisation des procédures de planification et de publication des versions à jour du logiciel, afin qu'AADNC et les autres ministères clients puissent s'organiser correctement;
- la modification des procédures existantes afin de tenir compte et d'approuver les changements apportés au logiciel pour inclure les commentaires des ministères clients;
- la réalisation de tâches de sensibilisation et de service à la clientèle, en vue d'attirer de nouveaux clients pour le logiciel, et de maintenir les partenariats avec les clients existants.

Le fait de ne pas offrir de soutien efficace aux utilisateurs concernant les incidents qu'ils signalent au soutien technique et de ne pas disposer d'un processus efficace de gestion du changement ou de procédures de gestion des versions minutieusement planifiées accroît le risque d'entacher la réputation d'AADNC et de l'application du SGISC, de réduire son adoption par les utilisateurs et, par conséquent, de ne pas permettre d'assurer le soutien des processus opérationnels liés aux subventions et aux contributions (S et C).

Constatation

Les descriptions des services de soutien qui seront fournis, les procédures opérationnelles à utiliser pour offrir les services et les mesures du rendement à appliquer au cours des examens périodiques des services sont habituellement documentées dans les ENS qui étayent la relation hôte-client. Dans une constatation soumise à la direction au début de la vérification (décembre 2013), il a été souligné que la structure du soutien et le modèle opérationnel utilisé après la mise en œuvre au sein d'AADNC pour le SGISC devaient être entièrement définis. Il a été constaté, avant la fin de la vérification (avril 2014), que les documents provisoires étayant

les services offerts à SC et à l'ASPC concernant le SGISC, et, éventuellement, à d'autres ministères clients, y compris un protocole d'entente opérationnel et un ANS, étaient conformes aux lignes directrices du Conseil du Trésor sur les ententes et les normes de service, et incluaient de l'information sur les processus de soutien.

Le calendrier de déploiement du SGISC pour la plupart des utilisateurs de SC et de l'ASPC a été modifié pendant la vérification. Bien que quelques utilisateurs de SC aient commencé à utiliser le système au début de l'exercice 2014-2015, la majorité d'entre eux (plus de 1 100) y auront accès plus tard, dans le courant du quatrième trimestre 2014-2015, afin de préparer l'utilisation complète du système pendant l'exercice fiscal 2015-2016.

En l'absence d'un modèle opérationnel défini pour l'organisation du soutien du SGISC, il existe un risque accru qu'AADNC ne dispose pas des ressources (humaines et autres) appropriées pour appuyer adéquatement la structure de soutien en place, et pour héberger et soutenir correctement l'application du SGISC.

Recommandations

4. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, devrait élaborer un modèle opérationnel pour une organisation de soutien pour le SGISC, en tant que système hébergé pour d'autres ministères fédéraux. Les ententes sur les niveaux de service avec SC en ce qui a trait à la fourniture des services SGISC devraient cadrer avec les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les ententes et normes de services.
5. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, avec l'aide du dirigeant principal de l'information d'AADNC, doit préparer un plan pour l'organisation du soutien technique relatif au SGISC qui inclut des ressources d'analyse technique et opérationnelle, une fonction consacrée au service à la clientèle et d'autres fonctions requises pour appuyer l'élaboration, la mise à jour et le déploiement continus de l'application SGISC.

5.4 État de préparation des processus opérationnels

L'état de préparation des processus opérationnels fait référence aux processus et aux contrôles de gestion des projets qui soutiennent la préparation des utilisateurs d'un système informatique installé récemment afin qu'il soit utilisé efficacement pour effectuer les opérations quotidiennes. Ces processus et ces contrôles portent sur la préparation des communautés d'utilisateurs au passage au nouveau système, sur la formation et les autres étapes requises pour qu'ils se familiarisent aux nouveaux processus opérationnels, sur les impacts des changements sur la manière dont les employés travaillent, ainsi que sur les modifications des contrôles internes liés aux processus opérationnels soutenus par le nouveau système informatique.

Ce champ d'examen inclut les contrôles liés à l'état de préparation des contrôles liés aux processus opérationnels de mise en œuvre des nouveaux systèmes financiers, à l'existence et au contenu des programmes de formation des utilisateurs à SAP, ainsi qu'à l'élaboration et à l'exécution d'un plan de gestion du changement de l'organisation permettant de gérer l'adaptation des utilisateurs aux systèmes financiers récemment installés.

Bien que la vérification ait révélé que l'équipe de projet d'AADNC a tenu compte d'une recommandation concernant les documents de formation, qu'elle avait déployé d'importants efforts afin d'améliorer les documents de formation envoyés par SC en y incluant des processus et des données propres à AADNC avant d'offrir les cours aux utilisateurs du Ministère, et avant à la migration d'avril vers SAP, des problèmes ont été constatés dans tous les domaines de contrôle.

Constatation

Au chapitre de la gestion des changements organisationnels, la vérification a révélé qu'un plan de haut niveau visant à gérer la migration d'OASIS vers SAP au sein d'AADNC a été élaboré au début du projet dans le cadre de la stratégie de transformation opérationnelle. Bien que quelques documents de référence liés aux changements opérationnels (p. ex., les renseignements sur les modifications apportées au plan comptable d'AADNC) et à la migration vers SAP aient été affichés sur le site intranet d'AADNC afin d'informer les utilisateurs de ces changements, les livrables mentionnés dans le plan initial, comme une analyse des intervenants et les résultats d'une évaluation de l'état de préparation de l'organisation, n'ont pas été achevés. Des efforts insuffisants relativement à la gestion des changements organisationnels au cours d'un projet de mise en œuvre d'un système peuvent faire en sorte que la direction ne soit pas au fait des difficultés que rencontrent les utilisateurs à mesure qu'ils s'adaptent aux modifications liées aux activités de mise en œuvre. Cela accroît le risque que la mise en œuvre du système donne lieu à une utilisation inefficace ou incorrecte de celui-ci, à une confusion chez les utilisateurs quant au moment et à la manière de l'utiliser, ainsi qu'à un faible sentiment d'adoption de la part du personnel d'AADNC.

Recommandation

6. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit veiller à ce que les activités décrites dans la stratégie de transformation opérationnelle d'AADNC, surtout celles liées au transfert vers le nouveau système SAP, soient effectuées par l'équipe de projet SAP, et que les résultats de ces activités soient communiqués à la direction d'AADNC. Leçons apprises concernant les projets interministériels.

5.5 Leçons apprises concernant les projets interministériels

Six observations supplémentaires, qui tiennent compte de l'objectif de la vérification visant à signaler les pratiques exemplaires et les leçons apprises liées à la collaboration avec SC et d'autres ministères du gouvernement du Canada à l'égard de projets de déploiement de TI, ont été formulées pendant la vérification. Ces six observations n'ont pas été incluses dans les précédents rapports d'étape provisoires.

5.5.1 Gestion de projet et gouvernance

Des comités directeurs assurent une fonction de gouvernance censée garantir que les jalons des projets sont respectés, que les risques sont cernés et gérés par l'équipe du projet, que les

budgets du projet sont gérés correctement et que les décisions d'approbation des jalons sont appuyées par l'examen des livrables, de la documentation et des éléments probants requis. Dans le cadre du projet SAP-SGISC, la structure et le mandat des comités directeurs étaient bien définis dans la charte de projet. Toutefois, la vérification a révélé que ces comités, composés de cadres supérieurs, déviaient fréquemment sur des discussions informelles ayant trait aux activités du projet ou à des détails techniques, au lieu de se concentrer sur les activités de gouvernance. Lorsque plus d'un ministère participe à un projet, il semble que les comités directeurs soient plus enclins à devenir des forums de discussion que lorsque ce projet est entrepris par un seul ministère.

La gouvernance des projets est également appuyée par une méthodologie (ou un cadre) de gestion de projet. Les projets interministériels peuvent être soumis à des cadres différents fournis par chaque ministère participant. Utiliser plus d'un cadre accroît le risque que les projets ne soient pas exécutés en tant que programme unique. Dans le cas du projet SAP-SGISC, la configuration et la mise à l'essai du système SAP ont été gérées par SC comme un volet du projet, tandis que la mise en œuvre des changements apportés aux processus financiers et les préparatifs visant à permettre aux employés d'AADNC d'utiliser SAP ont été gérés par AADNC. L'équipe chargée du système SAP au sein de SC n'était pas tenue d'utiliser le Cadre de gestion du portefeuille de projets d'AADNC pour structurer le projet autour de livrables et d'approbations spécifiques. L'équipe responsable, au sein d'AADNC, de gérer la migration des processus opérationnels vers le système SAP se devait de respecter le cadre d'AADNC, mais dépendait de SC pour préparer les principaux livrables du projet requis dans ce cadre, comme les plans d'essai d'acceptation des utilisateurs et les critères permettant ou empêchant la publication de nouvelles versions.

De la même façon, les modifications apportées au logiciel du SGISC par l'équipe de développement d'AADNC ont été gérées séparément des activités de transformation opérationnelles, au sein de SC et de l'ASPC. AADNC a abordé la mise en œuvre du SGISC comme une série de versions d'un système de production existant, alors qu'au sein de SC et de l'ASPC le projet visait à le mettre en œuvre en tant que nouveau système.

Dans les deux cas, la séparation des activités du projet entre les domaines respectifs de chaque ministère a fait en sorte que les approbations des principales étapes jalons du projet par les comités de gouvernance ne soient pas entièrement appuyées par les livrables, comme indiqué dans le cadre de gestion du projet.

Leçons apprises

1. Il convient de mettre sur pied un bureau unique de gestion des projets ou des programmes, relevant directement du comité directeur du projet, et responsable de tous les volets de ces derniers pour tous les ministères participants. Il aura pour mandat d'aider le comité directeur à assumer ses responsabilités en matière de gouvernance en préparant son programme et en diffusant les documents aux fins de décision ou d'approbation.
2. Les projets interministériels doivent adopter un seul cadre de gestion de projet pour tous les volets du projet afin d'offrir une base uniforme à tous les livrables du projet, ainsi qu'une structure pour un répertoire de documents commun et définitif lié à ces livrables.

5.5.2 État de préparation fonctionnelle

Les cadres de gestion de projet nécessitent une mise en œuvre efficace par les gestionnaires de projet. La mise en œuvre d'un cadre signifie d'identifier les livrables clés qui sont réalisés durant le projet et de définir le contenu de chacun de ces livrables. Un registre définitif des activités et des livrables du projet suppose l'existence d'un répertoire centralisé et commun de la documentation de projet. Ce répertoire est reconnu par les membres de l'équipe de projet comme étant l'endroit faisant autorité pour les livrables de projet provenant de tous les volets et de tous les ministères participants. Un répertoire commun permet aussi de réduire la compartimentation des livrables, par laquelle l'information sur le projet est acheminée au sein des organisations en passant par les ministères, plutôt que d'être mise à la disposition de tous les membres de l'équipe de projet. La vérification a permis de découvrir que les livrables clés du projet, comme les plans d'essai et les résultats des essais, n'ont pas été mis à la disposition des membres des équipes de projet SAP D'AANDC avant que le système ne soit prêt pour la production. La présence d'un répertoire commun permettrait à tous les intervenants du projet d'accéder au matériel requis.

Les projets de mise en œuvre de systèmes de TI de grande envergure ciblent souvent des livrables touchant la préparation des logiciels et la documentation technique connexe; cependant, de tels projets sont aussi des projets de transformation opérationnelle. Les objectifs du projet sont fondés sur les exigences opérationnelles; sans documentation claire de ces exigences et sans suivi de la manière dont le projet y satisfait. Il y a donc un risque que les livrables clés d'un projet soient déficients. Les décisions portant sur la conception des processus et des logiciels, les stratégies d'essai et la préparation de cas d'essai efficaces sur l'acceptation par les utilisateurs, ainsi que les critères utilisés pour décider ou non d'aller de l'avant, sont tous appuyés par les exigences opérationnelles. De plus, le suivi des exigences opérationnelles permet aux intervenants du projet d'évaluer son succès général une fois qu'il est terminé. Dans le projet SAP-SGISC, la vérification a permis de découvrir que l'objectif d'AANDC de mettre en œuvre le système SAP de SC avec un minimum de changements ou de personnalisation a eu comme conséquence une réduction de l'effort mis sur la documentation et le suivi des exigences financières opérationnelles, y compris là où ces exigences déviaient des processus fournis par SAP à Santé Canada. Bien que les écarts au niveau du traitement entre le système financier OASIS existant d'AANDC et le système SAP aient été comblés par l'équipe de projet au fur et à mesure que le projet progressait, il n'y a pas eu de suivi officiel de bout en bout des exigences opérationnelles. Cela a entraîné la création d'un processus informel d'essai et d'acceptation pour SAP par les intervenants opérationnels d'AANDC et une absence de critères opérationnels pour décider d'aller de l'avant ou non et guider les décisions sur l'état de préparation en vue de la mise en œuvre.

Leçons apprises

3. Les gestionnaires de projet doivent créer un répertoire centralisé commun pour la documentation et les livrables du projet. Ce répertoire doit être accessible à tous les membres de l'équipe de projet, dans tous les ministères participants.

4. Les exigences opérationnelles doivent être saisies tôt dans le projet et suivies tout au long afin de s'assurer que le nouveau système y satisfait. Les essais d'acceptation par les utilisateurs doivent être effectués directement par les intervenants opérationnels afin de valider que les exigences opérationnelles ont été satisfaites.

5.5.3 Préparation au déploiement

La préparation à l'exploitation des systèmes de TI partagés est tributaire de la création de documents forts qui définissent le partenariat. La vérification a permis de découvrir que la rédaction, la négociation et la révision du contenu des ententes-cadres et des ENS connexes pour le projet SAP-SGISC ont nécessité beaucoup de temps. En s'occupant tôt de cet aspect du projet, on réduit le risque que des éléments clés d'une entente soient omis ou mal décrits, réduisant aussi le risque de désaccords ou de malentendus plus tard dans le projet et dans la poursuite du partenariat.

Leçon apprise

5. Les gestionnaires de projet doivent commencer la rédaction des ententes entre les ministères (protocoles d'entente [PE], ententes-cadres de services, ENS), y compris les ententes sur les partages de coûts dès que possible au début du projet, pour promouvoir une compréhension claire des responsabilités liées à la livraison, aider à l'évaluation des modifications à la portée à mesure que celles-ci surviennent et aider à la planification des modifications aux processus de soutien. Les ententes doivent respecter les lignes directrices du Conseil du Trésor en matière d'ententes de services et de normes de service.

5.5.4 État de préparation des processus opérationnels

Les effets de la mise en œuvre de systèmes sur une organisation doivent être évalués et un programme de gestion du changement approprié mis en place pour tous les projets de transformation opérationnelle.

Comme il a été noté plus tôt, la vérification a permis de découvrir que les éléments de transformation opérationnelle de chacune des mises en œuvre SAP et SGISC ont été séparés de leurs équipes de mise en œuvre technique respectives et touchés par les caractéristiques interministérielles du projet SAP-SGISC, nuisant à l'intégration des activités de gestion du changement aux plans de projet. La vérification a aussi permis de découvrir que les activités de gestion du changement du projet SAP-SGISC qui étaient destinées à aider les utilisateurs fonctionnels d'AADNC dans la transition vers un nouveau système financier n'ont pas été exécutées comme prévu.

La mise en œuvre d'un nouveau système opérationnel sans communication et gestion appropriées de l'impact des changements sur les personnes touchées pourrait entraîner une utilisation inefficace ou incorrecte du nouveau système, de la confusion parmi les utilisateurs en ce qui a trait à la façon et au moment d'utiliser le nouveau système, une diminution du sentiment d'acceptation et, potentiellement, l'échec du projet à reconnaître les avantages

planifiés. Au nombre des éléments que doivent contenir les plans de gestion du changement opérationnel, il y a la détermination des intervenants touchés par le changement au système, une évaluation des communications et de l'assistance requises par chaque groupe pour gérer le changement, et une série de mesures planifiées à suivre par les intervenants pour les guider au fur et à mesure que le changement est réalisé.

Leçon apprise

6. La gestion de projet doit s'assurer que les activités de gestion du changement de l'organisation sont incluses dans les plans de projet pour tous les projets de transformation opérationnelle. Dans le cas de projets interministériels, les équipes de gestion du changement organisationnel doivent coordonner leurs efforts de manière à ce que les changements au plan soient communiqués aux ministères recevant les services par le ministère fournissant le nouveau service. Enfin, il faut tenir compte des coûts associés à l'effort de changement dans l'entente-cadre générale entre les ministères participants.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date prévue de la mise en œuvre	Réponse du programme
<p>1. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit revoir les approbations d'étapes pour le projet SAP-SGISC, et évaluer si les exigences précisées dans le cadre de gestion du portefeuille du projet ont été satisfaites.</p>	<p><i>Au 28 mai 2014</i></p> <p>Le projet a traité des livrables de projet standard exigés par le cadre de gestion de projet d'AADNC pour les points de contrôle de 1 à 4, y compris l'analyse de rentabilisation, la charte de projet, les plans de projet et l'architecture de haut niveau (plan directeur).</p> <p>Les livrables des points de contrôle 5 et 6 ont été suivis comme suit (par le système) :</p> <p>SGISC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les exigences ont été consignées dans un système de contrôle de la gestion du changement (TestTrack Pro) dans le cas des changements individuels. De multiples changements ont été inclus dans chaque version du 	<p>Directeur général (DG), Comptabilité ministérielle et gestion du matériel (CMGM)</p>		<p>RÉPONSE DU PROGRAMME :</p> <p>Situation : Terminé</p> <p>Mise à jour/justification : Au 31 mars 2015 :</p> <p><u>SGISC</u> Le SGISC a terminé les livrables pour les points de contrôle 5 et 6. SC est maintenant à bord avec le SGISC et veut mettre en œuvre d'importantes améliorations pour satisfaire à ses priorités ministérielles.</p> <p><u>SAP</u> Le système SAP a documenté les leçons apprises dans le rapport de clôture du projet.</p> <p>SVE : Mis en œuvre. La recommandation sera classée.</p>

	<p>système SGISC;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des plans d'essai ont été mis au point pour chaque version et une liste complète de scénarios d'essais était accessible, avec des scripts d'essai pour chaque scénario; • Les essais ont été gérés de façon centralisée sous la supervision d'un gestionnaire, AQ, et les résultats des essais ont été imprimés, signés et conservés dans un fichier central; • Les essais d'acceptation par les utilisateurs ont été effectués par des représentants des unités opérationnelles des utilisateurs dans un environnement d'essai d'acceptation par les utilisateurs officiel (c.-à-d. AADNC, ASPC, DGPS-SC) <p>SAP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les exigences ont été documentées par les analystes des activités avec l'engagement des responsables opérationnels. 			
--	---	--	--	--

	<p>La piste de vérification officielle des exigences comprenait le plan directeur SAP et les documents sur les lacunes approuvés. Des exigences détaillées ont été développées et conservées par les analystes des activités SAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise à l'essai des fonctionnalités SAP a été faite et confirmée par l'entremise des analystes des activités SAP d'AADNC. La satisfaction globale à l'égard des fonctionnalités SAP a été un élément essentiel des approbations des versions SAP. • Des essais d'acceptation par les utilisateurs n'ont pas été planifiés. <p>Les approbations du point de contrôle 6 pour les versions du système, les mises en œuvre pour les utilisateurs et les conversions de données avaient des critères explicites relatifs à la décision d'aller de l'avant ou non.</p>			
--	---	--	--	--

	<p>À ce jour (24 avril) il y a eu 4 nouvelles versions du système SGISC, 2 nouvelles versions du système SAP, 3 nouvelles versions pour les utilisateurs du système SGISC, 13 versions Userwave du système SAP d'AADNC et 9 versions de conversion du système SAP.</p> <p>Des critères relatifs à la décision d'aller de l'avant ou non clairement documentés pour chaque point de contrôle 6 et un calendrier précis ont été présentés dans un diaporama au comité des DG mixte sous forme de diapositives et de diagrammes, mais n'ont pas été documentés d'avance sous forme de plans de projet détaillés. Cette lacune au niveau des plans détaillés et de la mise à jour en temps opportun des registres des risques et des registres des problèmes a contribué à des retards réguliers dans l'établissement des tableaux de bord de projet mensuels.</p> <p>Le processus des points de</p>		<p>31 décembre 2014</p>	
--	--	--	-------------------------	--

	<p>contrôle sera étudié dans une perspective de leçons apprises.</p> <p><i>Au 25 juin 2014 :</i></p> <p>Les leçons apprises (incluses dans les exigences du point de contrôle 7) et les différences entre les processus d'approbation des points de contrôle 5 et 6 pour les versions des systèmes, les mises en œuvre pour les utilisateurs et les conversions seront documentées d'ici le 31 décembre 2014.</p>			
<p>2. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit revoir les exigences opérationnelles documentées et confirmer que celles-ci ont été respectées par les systèmes livrés.</p> <p>Le Dirigeant principal de l'information d'AADNC doit envisager de modifier le</p>	<p><i>Au 28 mai 2014 :</i></p> <p>Il a été correctement constaté que : la documentation des exigences opérationnelles (SGISC) a été gérée au sein de l'équipe de développement de logiciels, comme cela a été le cas pour les versions précédentes du logiciel; cependant, le suivi des exigences opérationnelles n'a pas été documenté officiellement par le projet.</p> <p>Compte tenu du fait que les</p>	<p>DG, SGML</p> <p>Dirigeant principal de l'information (DPI)</p>		<p>RÉPONSE DU PROGRAMME :</p> <p>Situation : Terminé</p> <p>Mise à jour/justification :</p> <p>Au 31 mars 2015 :</p> <p>Le projet SGISC/SAP est terminé. Il se trouve actuellement au point de contrôle 7. De la documentation appropriée a été utilisée tout au long du projet : Test Track Pro a été utilisé pour les défauts et les demandes de modifications mineures, et des documents Word ont été utilisés pour les scénarios</p>

<p>Cadre de gestion du portefeuille du projet afin d'inclure le suivi des exigences opérationnelles parmi ses livrables obligatoires pour les projets de mise en œuvre des systèmes.</p>	<p>changements ont été mis en œuvre par une équipe de développement qui était habituée à la série établie de protocoles de gestion du changement opérationnel, la documentation et l'approbation des exigences dans le système PTT d'ADDA ont bien fonctionné. Compte tenu de l'échéance serrée de cette initiative système personnalisée de grande envergure, cette approche a été utile pour le résultat du projet. La piste de vérification complète des exigences détaillées est accessible, mais dans un outil opérationnel plutôt que dans les documents de projet. (Remarque : Les versions 7.3.0 à 7.4.0 du système SGISC représentent les changements au projet.)</p> <p>La dernière mise à jour du document concordance-écart SAP remonte à l'automne 2013. Ce document indiquait les exigences fonctionnelles d'AADNC et s'il y avait une solution SAP.</p>		<p>31 décembre 2014</p>	<p>d'essai et les exigences opérationnelles. Le SGISC et le système SAP ont documenté les leçons apprises dans le rapport de clôture du projet.</p> <p>SVE : Mis en œuvre. La recommandation sera classée.</p>
--	--	--	-------------------------	---

	<p>Exceptionnellement, SC a fait quelques personnalisations SAP pour AADNC dans les cas où la solution SAP ne satisfaisait pas aux exigences d'AADNC et où une solution de rechange pour les processus opérationnels n'était pas possible.</p> <p>Dans le cas des changements au système SAP, des exigences détaillées ont été définies et documentées par les analystes des activités individuels, comme ils l'auraient fait dans le cadre de leurs fonctions opérationnelles en vertu des pratiques de soutien SAP établies par SC.</p> <p>La documentation des exigences aurait certainement pu être entreprise sous la forme d'un projet plutôt que sous la forme de versions opérationnelles. De plus grands efforts pourraient être déployés pour assurer que cette approche est utilisée dans les prochains projets.</p> <p>SC assurera la gestion et le suivi de toutes les exigences SAP en</p>			
--	--	--	--	--

	<p>cours pour ses partenaires sous la direction des comités de gouvernance mixtes, tel qu'ils sont définis dans les ENS SAP.</p> <p>Nous sommes d'accord avec la recommandation et nous la poursuivrons dans une perspective de leçons apprises dans le cas des processus mettant en cause des projets de mise en œuvre de systèmes.</p> <p><i>Au 25 juin 2014 :</i></p> <p>Les leçons apprises du projet en général (inclues dans les exigences du point de contrôle 7) seront documentées d'ici le 31 décembre 2014.</p> <p>De plus grands efforts seront déployés pour assurer qu'une approche projet est utilisée dans la documentation des prochains projets.</p>			
3. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet	<p><i>Au 28 mai 2014</i></p> <p>Au moment de la présente constatation :</p>	DG, SGML		RÉPONSE DU PROGRAMME : Situation : En cours

<p>SAP-SGISC, doit travailler de concert avec SC pour veiller à ce que les ententes de services propres au rôle de SC en tant que fournisseur de services SAP soient rédigées et finalisées.</p> <p>De plus, un comité directeur pour le partenariat continu entre les deux ministères devrait inclure dans son mandat le suivi de la performance de SC comme fournisseur de services, pour garantir que les niveaux de services seront ou soient respectés.</p>	<p>Une ENS est en cours d'ébauche : elle devrait être terminée d'ici le 1^{er} avril 2014.</p> <p>Le rôle et les mesures du rendement du comité directeur doivent être abordés dans l'ENS, y compris la poursuite après la date de mise en service du 1^{er} avril 2014.</p> <p><i>Au 25 juin 2014 :</i></p> <p>Une ébauche d'entente-cadre SAP définitive et des documents d'ENS ont été créés. Ils définissent les normes de rendement, ainsi que la structure et les responsabilités de gouvernance. Ces documents doivent être approuvés d'ici le 31 juillet 2014, car ils traitent des éléments de coût définitifs.</p>		<p>Nouvelle date : T3 2015-2016</p>	
<p>4. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, devrait élaborer un modèle opérationnel pour une</p>	<p><i>Au 28 mai 2014</i></p> <p>Conformément à la recommandation d'utiliser les lignes directrices en matière</p>	<p>DG, SGML</p>		<p>RÉPONSE DU PROGRAMME : Situation : En cours</p>

<p>organisation de soutien pour le SGISC, en tant que système hébergé pour d'autres ministères fédéraux. Les ententes sur les niveaux de service avec SC en ce qui a trait à la fourniture des services SGISC devraient cadrer avec les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les ententes et normes de services.</p>	<p>d'ententes de services et de normes de service du SCT, des ébauches initiales d'un PE pour les services opérationnels du SGISC, ainsi qu'une entente sur les niveaux de service détaillée, ont été rédigées. L'ENS détaillée contient un modèle opérationnel pour l'organisation de soutien après la mise en œuvre du SGISC.</p> <p>Les discussions avec nos partenaires au sujet du contenu du PE et de l'ENS détaillée ont commencé le 7 février.</p> <p>Les discussions sur le PE ont pris fin le 18 mars. L'ébauche de PE a été transmise à la haute direction d'AADNC, de SC et de l'ASPC pour qu'elles puissent en prendre connaissance et la commenter.</p> <p>Les séances de travail sur l'ENS avec SC et l'ASPC sont terminées et des ébauches d'ENS ont été préparées aux fins de commentaires.</p> <p><i>Au 25 juin 2014 :</i></p>		<p>Nouvelle date : T3 2015-2016</p>	
--	--	--	---	--

	<p>Le protocole d'entente et l'entente sur les niveaux de service pour le SGISC ont été revus afin de les scinder en deux documents distincts : un pour l'ASPC et un pour SC; ces documents sont en cours d'étude par la haute direction de SC et de l'ASPC.</p> <p>SC et l'ASPC sont en train de terminer la revue des exigences courantes en matière d'établissement des coûts.</p> <p>Le PE et l'ENS devront être parachevés et approuvés par les SMA et les DPF d'ici le 31 juillet 2014.</p>			
<p>5. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, avec l'aide du dirigeant principal de l'information d'AADNC, doit préparer un plan pour l'organisation du soutien technique relatif au SGISC qui inclut des ressources d'analyse technique et</p>	<p><i>Au 28 mai 2014</i></p> <p>Conformément à la recommandation n° 4, une ENS détaillée et des changements aux rôles de soutien du SGISC sont prévus au T3 2014-2015. Ils seront en place à temps pour fournir du soutien aux 1 000 utilisateurs de SC. L'ENS</p>	<p>DG, SGML</p> <p>Dirigeant principal de l'information (DPI)</p>		<p>RÉPONSE DU PROGRAMME : Situation : En cours</p>

<p>opérationnelle, une fonction consacrée au service à la clientèle et d'autres fonctions requises pour appuyer l'élaboration, la mise à jour et le déploiement continus de l'application SGISC.</p>	<p>détaillée documentera l'organisation et les ressources nécessaires.</p> <p><i>Au 25 juin 2014 :</i></p> <p>Un nombre indéterminé d'employés et de nouvelles ressources contractuelles ont été ajoutés pour assurer la transition des connaissances pour les aspects fonctionnels, de soutien technique et de maintenance de l'application. La structure d'équipe souhaitée a été déterminée et un plan de maintenance a été développé pour faire en sorte que le soutien technique utilise une approche standardisé de gestion et de processus de changement pour assurer le maintien de l'application.</p>		<p>Nouvelle date : T3 2015-2016</p>	
<p>6. Le directeur général, Comptabilité ministérielle et gestion du matériel, à titre de promoteur du projet SAP-SGISC, doit veiller à ce que les activités décrites dans la stratégie de</p>	<p><i>Au 28 mai 2014</i></p> <p>Des plans de processus opérationnels devaient être utilisés dans une série d'ateliers sur l'évaluation des répercussions et dans une évaluation de l'état</p>	<p>DG, SGML</p>		<p>RÉPONSE DU PROGRAMME : Situation : Activité achevée</p> <p>Mise à jour/justification : Au 31 mars 2015 :</p> <p>L'évaluation de l'exhaustivité des</p>

<p>transformation opérationnelle d'AADNC, surtout celles liées au transfert vers le nouveau système SAP, soient effectuées par l'équipe de projet SAP, et que les résultats de ces activités soient communiqués à la direction d'AADNC.</p>	<p>de préparation opérationnelle. Ces plans n'ont pas été réalisés comme il avait été prévu et plusieurs changements ont dû être apportés à l'approche. Plus précisément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les principaux processus opérationnels ont été revus avec les responsables opérationnels des processus des services et des centres ministériels. • La mise à jour de la gamme complète de processus opérationnels pour déterminer les contrôles de processus devrait être terminée une fois le projet mis en place. <p>En ce qui a trait à la mise en œuvre du système SAP pour fournir du soutien aux processus opérationnels qui touchent les subventions et les contributions, les changements au SGISC n'ont aucune incidence sur la structure organisationnelle ou les processus d'AADNC, à l'exception de ce qui est</p>			<p>plans de processus opérationnels SAP a été effectuée et documentée.</p> <p>SVE : Mis en œuvre. La recommandation sera classée.</p>
---	--	--	--	--

	<p>nécessaire pour fournir du soutien au portefeuille de SC. Les résultats seront communiqués une fois qu'ils auront été finalisés.</p> <p><i>Au 25 juin 2014 :</i></p> <p>Une évaluation de l'exhaustivité des plans de processus opérationnels et des améliorations pour énoncer clairement les contrôles opérationnels et de système devrait être terminée d'ici le 31 décembre 2014.</p>		<p>31 décembre 2014</p>	
--	---	--	-------------------------	--

Annexe A : Critères de vérification

Les critères de vérification ont été élaborés conformément à l'objectif de la vérification et COBIT, un cadre conforme aux normes de l'industrie d'objectifs de contrôle de l'information et de la technologie² :

Critères de vérification	
Gestion de projet et gouvernance	
1.1	La structure de gestion de projet et de gouvernance a été établie afin d'assurer la surveillance, le respect des échéanciers et de la portée, et l'atteinte des objectifs.
1.2	Un comité directeur au mandat clair a été établi et comporte des représentants de groupes d'intervenants clés.
1.3	Un plan de projet a été établi et accepté par toutes les parties et tous les intervenants afin de respecter les échéanciers et atteindre les objectifs du projet.
1.4	Les ressources pertinentes ont été attribuées afin d'exécuter le plan de projet.
1.5	Les enjeux et les risques ont été officiellement déterminés, suivis, gérés et résolus de façon appropriée et en temps opportun.
État de préparation fonctionnel	
2.1	Les modifications aux procédés de gestion de finances ont été analysées et examinées en collaboration avec les utilisateurs fonctionnels.
2.2	De la documentation de projet clé portant sur les exigences opérationnelles a été élaborée et approuvée par les intervenants du projet, y compris les demandes de modification.
2.3	Les exigences en matière de sécurité ont été analysées et un plan a été établi afin d'assurer le respect des exigences du ministère et du GC quant à la sécurité.
2.4	Une stratégie et un plan d'essai globaux ont été élaborés pour toutes les modifications aux procédés opérationnels et les migrations de données, y compris la participation des utilisateurs fonctionnels.

² CobiT est une marque de commerce déposée d'ISACA.

Critères de vérification	
2.5	Une période d'essai adéquate a été planifiée pour la migration de données.
2.6	Une période d'essai adéquate a été planifiée pour les interfaces.
Préparation au déploiement	
3.1	Un plan de démarcation de système fait partie du plan de projet global et comprend les spécifications de conversion détaillées.
3.2	Pour les jalons plus importants, les conditions de mise en place et les décisions subséquentes relatives aux documents de gestion ont été établies.
3.3	Un plan de communication informe les intervenants et la direction au sujet du progrès du transfert.
3.4	De concert avec Santé Canada, AADNC a établi des mécanismes appropriés en ce qui a trait à son rôle suivant le projet en tant que fournisseur de service SAP pour AADNC.
3.5	AADNC a défini les processus liés à son rôle en tant que fournisseur de service SGISC pour Santé Canada.
État de préparation des processus opérationnels	
4.1	Les contrôles des procédés opérationnels sont examinés afin de signaler toute modification potentielle fondée sur les changements aux procédés opérationnels. S'il y a des changements, la documentation est mise à jour en conséquence.
4.2	Un programme de formation a été élaboré et exécuté avant le déploiement du nouveau système; les fonctions administratives visées suivent une formation avant la mise en œuvre.
4.3	Un plan de gestion des changements à l'échelle de l'organisation servant à déterminer et à étayer les aspects techniques et opérationnels du système pour les usagers SAP à AADNC a été préparé et mis en œuvre.

Annexe B : Politiques pertinentes, directives et lignes directrices

Les sources autorisées suivantes ont été examinées et ont servi de fondement à la vérification :

- *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor (CT)
- *Politique sur le contrôle interne* du CT
- *Politique sur la gestion des projets* du CT
- *Politique sur les paiements de transfert* du CT
- *Directive sur la gestion du portefeuille de projets axés sur la GI-TI* d'AADNC
- *Ligne directrice du CT sur les ententes de service – Aperçu*
- *Ligne directrice du CT sur les ententes de service – Éléments essentiels*
- *Ligne directrice sur les normes de service* du CT
- *Direction du dirigeant principal de l'information* du CT – *Manuel de l'examineur indépendant*