



Affaires autochtones et du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification des systèmes en cours d'élaboration du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien

Préparé par :

Direction générale des services de vérification et
d'assurance

Janvier 2017

AANNC-INAC



TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	i
SIGLES.....	ii
SOMMAIRE.....	1
1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX.....	4
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	5
3. STRATÉGIE ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION.....	6
4. CONCLUSION.....	7
5. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	7
5.1 Vision et résultats de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien.....	7
5.2 Gestion de projet.....	9
5.3 Préparation organisationnelle.....	10
5.4 Mise en œuvre de la technologie.....	12
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	14
Annexe A : Critères de vérification.....	17
Annexe B : Politiques, directives et orientation pertinentes.....	18

SIGLES

AANC	Affaires autochtones et du Nord Canada
CSSI	Certificat sécurisé de statut indien
F et E	Fonctionnement et entretien
SII	Système d'inscription des Indiens
SIIGS	Système d'inscription des Indiens et de gestion des successions
SMA	Sous-ministre adjoint
SRAI	Secteur de la résolution et des affaires individuelles

SOMMAIRE

Renseignements généraux

La Direction générale des services de vérification et d'assurance d'Affaires autochtones et du Nord Canada (« AANC » ou le « Ministère ») a déterminé dans le Plan de vérification axé sur le risque pour 2015-2016 à 2017-2018 du Ministère qu'il fallait exécuter une *vérification des systèmes en cours d'élaboration du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien*. On a déterminé que cette vérification était hautement prioritaire, car l'exactitude du Registre des Indiens et la délivrance de certificats sécurisés de statut d'Indien (CSSI) sont des éléments essentiels à la prestation rapide, efficace et transparente de programmes et services fédéraux aux personnes admissibles. L'une des composantes du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien vise à remplacer le Système d'inscription des Indiens (SII) existant par le Système d'inscription des Indiens et de gestion des successions (SIIGS). L'information sur l'inscription des Indiens comprise dans le système existant permet d'administrer les milliards de dollars destinés au financement des programmes ainsi qu'à l'analyse des politiques et à la recherche. Le travail de vérification a été entrepris initialement en janvier 2015, cependant, le projet n'en était qu'à la fin de la phase de planification. Par conséquent, il a été convenu avec la direction du programme que le projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien n'était pas suffisamment avancé pour justifier la mise en œuvre de travaux de vérification. Les travaux de vérification ont donc été interrompus avant d'être relancés en juin 2016.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la vérification était d'évaluer la pertinence des contrôles en place visant à atténuer les principaux risques menaçant la réussite de la mise en œuvre du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ainsi que de recommander des stratégies de gestion des risques afin d'accroître l'efficacité de l'actuel cadre de contrôle de gestion du projet.

La vérification était axée surtout sur l'évaluation de la pertinence (conception) des contrôles en place ayant pour but de gérer les risques liés à la mise en œuvre encourus par la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien dans les quatre secteurs de risque généraux suivants cernés durant la phase de planification : état de préparation de l'organisation; gestion de projet; gestion financière; architecture d'entreprise. La vérification a été axée sur l'état actuel de l'inscription et sur les processus de demande et de délivrance du CSSI, mais elle a également permis d'évaluer quels seront les principaux risques encourus lors de la mise en œuvre.

Énoncé de conformité

La présente vérification est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Observations positives

La vérification a révélé plusieurs points forts. Plus précisément, la vérification a permis de constater que des pratiques de gestion de projet normalisées étaient en place, notamment, qu'un comité directeur du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien actif et engagé avait été

mis sur pied. De plus, une analyse de rentabilisation a été réalisée pour le SIIGS dont la mise en œuvre comprenait un processus formel d'établissement de points de contrôle, un modèle d'établissement des coûts opérationnels, ainsi que des exigences opérationnelles exhaustives et une méthode d'établissement des priorités pour ces exigences.

La vérification a aussi permis de relever que les occasions d'amélioration des processus et de l'administration soutenaient l'analyse de rentabilisation de la vision de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien comprenant des services centralisés virtuellement, cohérents et simplifiés au sein des canaux de réception et des régions. Par ailleurs, quelques intervenants internes ont indiqué qu'il serait souhaitable que certains changements proposés aux termes de la vision de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien soient adoptés, comme l'amélioration de l'accessibilité aux technologies de l'information (TI) de soutien.

Conclusion

La vérification a permis de relever de multiples pratiques de pointe en place de même que des occasions d'améliorer la conception de certains contrôles clés afin de mieux atténuer les risques menaçant la réussite de la mise en œuvre de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ainsi que la réalisation des objectifs du projet. Le fait de mieux définir la portée de l'unité relativement aux résultats escomptés (c.-à-d. les résultats en ce qui a trait aux répercussions pour les Canadiens), et d'harmoniser les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats, permettrait de placer AANC en meilleure posture pour gérer les initiatives, les activités et les risques interreliés pour parvenir aux résultats souhaités par la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien.

Recommandations

L'équipe de vérification a cerné des possibilités d'amélioration en ce qui a trait à la vision opérationnelle et aux résultats, à la gestion de projet, à l'état de préparation de l'organisation et à la mise en œuvre de la technologie, qui ont mené à la formulation des quatre recommandations suivantes :

1. La sous-ministre adjointe (SMA), Résolution et affaires individuelles, doit définir clairement quels sont les résultats attendus de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien (c.-à-d. les résultats en ce qui a trait aux répercussions pour les Canadiens), y compris la façon dont nous mesurerons et rapporterons ces résultats. Cela suppose de définir les résultats en consultation avec les principaux intervenants, puis de répertorier, d'évaluer et de gérer toutes les initiatives et tous les risques pertinents de façon intégrée afin de produire et de démontrer ces résultats.
2. La SMA, Résolution et affaires individuelles, doit réviser, clarifier et communiquer la portée de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien (ainsi que les besoins et les affectations en matière de ressources connexes) afin qu'elle soit en harmonie avec les résultats escomptés. La SMA doit également faire le suivi des coûts réels engendrés par l'unité et des ressources que l'unité a utilisées pour parvenir aux résultats escomptés (notamment, le cas échéant, faire le suivi des ressources humaines, c.-à-d. des équivalents temps plein [ETP]) par rapport aux coûts du projet et aux ressources estimés.
3. La SMA, Résolution et affaires individuelles, doit passer en revue le modèle de financement et de ressourcement actuellement utilisé par la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien

afin de déterminer si cette dernière a la capacité de mettre en œuvre les changements nécessaires touchant les politiques, les processus, les personnes et la technologie (y compris la conversion des données) pour atteindre les résultats escomptés. Cela doit inclure l'examen des ressources et de l'expertise nécessaires pour gérer simultanément les opérations existantes (y compris les demandes attendues découlant des modifications législatives) ainsi que les nouvelles initiatives soutenant les travaux de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien (y compris le SIIGS).

4. La SMA, Résolution et affaires individuelles, doit inclure la gouvernance des données dans ses plans concernant la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ainsi que des stratégies visant à préparer et nettoyer, à migrer et convertir ainsi qu'à gérer et gouverner les données coordonnées dans l'ensemble des fonctions (c.-à-d. les données relatives aux successions, aux traités, aux inscriptions et aux CSSI), y compris élaborer des stratégies de financement pour tenir compte des problèmes qui existent relativement aux données et des risques inhérents aux données, ainsi que définir et planifier les activités liées aux données à l'intérieur et à l'extérieur de la portée du SIIGS.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations. Elle a accepté les recommandations contenues dans le rapport et élaboré un plan d'action afin d'y répondre. Le plan d'action des gestionnaires a été intégré au présent rapport.

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

La Direction générale des services de vérification et d'assurance d'AANC a déterminé dans le Plan de vérification axé sur le risque pour 2015-2016 à 2017-2018 du Ministère qu'il fallait exécuter une *vérification des systèmes en cours d'élaboration du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien*. On a déterminé que cette vérification était hautement prioritaire, car l'exactitude du Registre des Indiens et la délivrance de CSSI sont des éléments essentiels à la prestation rapide, efficace et transparente de programmes et services fédéraux aux personnes admissibles. Le travail de vérification a été entrepris initialement en janvier 2015, cependant, le projet n'en était qu'à la fin de la phase de planification. Par conséquent, il a été convenu avec la direction du programme que le projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien n'était pas suffisamment avancé pour justifier la mise en œuvre de travaux de vérification. Ainsi, les travaux de vérification ont été mis en suspens avant d'être relancés en juin 2016.

L'intégrité et la crédibilité du Ministère dépendent en grande partie du bon fonctionnement du processus d'inscription et de délivrance des certificats sécurisés. De la même manière, il est primordial et essentiel pour les programmes et les services aux Autochtones du Canada de disposer d'un système d'inscription fonctionnel pour tenir à jour le Registre des Indiens. En effet, les renseignements du Registre des Indiens servent de registre officiel des personnes ayant un statut d'Indien au Canada. De nombreuses fonctions d'AANC, de même que d'autres organismes gouvernementaux fédéraux et provinciaux, comptent sur l'information sur l'inscription des Indiens pour administrer leurs programmes et leurs services ainsi que prendre des décisions relatives à l'admissibilité y compris l'éducation, les services de santé non assurés, les exemptions de taxes provinciales, territoriales et fédérales, les mesures d'aide au logement dans les réserves, les passages à la frontière ainsi que des paiements en vertu de traités. Par ailleurs, l'information sur l'inscription des Indiens permet d'orienter les recherches et les politiques importantes qui visent à améliorer le bien-être social, la santé et la prospérité économique des Premières Nations du Canada. En résumé, l'information sur l'inscription des Indiens permet d'administrer les milliards de dollars destinés au financement des programmes ainsi qu'à l'analyse des politiques et à la recherche.

Le projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien vise à intégrer et à moderniser l'inscription des Indiens et le processus de délivrance du CSSI. L'une des composantes de ce projet a pour but de remplacer le SII existant par le SIIGS, le premier étant utilisé par le Ministère pour faire le suivi de l'information sur l'inscription des Indiens, sur l'appartenance aux bandes ainsi que le suivi des statistiques démographiques. Le SIIGS a pour but d'appuyer un processus électronique d'inscription et de délivrance de certificats, sans papier, qui permettra l'exécution du travail administratif par voie électronique et une meilleure gestion du flux de travail dans les régions et à l'administration centrale (AC) d'AANC.

La Sous-section du certificat sécurisé de statut indien peut être décrite comme étant le prochain modèle opérationnel qui combine les activités d'inscription et de délivrance de cartes que l'on souhaite mettre sur pied pour moderniser et améliorer le service à la clientèle, accroître l'efficacité opérationnelle et promouvoir une culture d'excellence. La Sous-section du certificat sécurisé de statut indien peut également être décrite comme étant un projet (le « projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ») visant à mettre en œuvre et à rendre opérationnel le prochain

modèle opérationnel que l'on souhaite mettre sur pied. La charte de projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien précise l'intention de l'unité, qui est d'offrir des services uniformes aux clients, peu importe la voie qu'ils utilisent pour soumettre une demande ou la région où ils résident. Voici les quatre objectifs du projet de l'unité intégrée de l'inscription et de la certification :

1. **intégrer les processus opérationnels** en fournissant des services constants et en appliquant des politiques uniformes pour l'inscription et la délivrance de cartes partout au Canada, et ce, peu importe la voie utilisée par les clients;
2. **améliorer la prestation des services** en offrant des services axés sur le client, conformément à la Politique sur les services du Conseil du Trésor (CT);
3. **moderniser les systèmes de TI** en soutien à la productivité et au déroulement du travail en utilisant des processus virtuels et en favorisant une utilisation accrue des outils fondés sur le Web;
4. **rationaliser l'organisation** afin d'harmoniser le nouveau processus et les ressources humaines, notamment les administrateurs de l'inscription des Indiens¹.

Le projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien est sous la responsabilité de la Direction générale des affaires individuelles du Secteur de la résolution et des affaires individuelles (SRAI) d'AANC. Lancé en avril 2014, le projet est une initiative de trois ans qui consiste en trois phases que voici :

Phase 1 : Phase axée sur l'AC et qui comprend la mise en œuvre d'une nouvelle organisation qui aura pour but d'élaborer, de mettre à l'essai et de soutenir de nouvelles politiques et de nouveaux processus intégrés pour l'inscription et la délivrance de cartes.

Phase 2 : Phase comprenant l'introduction de produits intégrés pour les clients tels qu'un formulaire de demande unique pour l'inscription et la délivrance de la carte, ainsi que la création de nouveaux rôles pour les bureaux régionaux et les administrateurs de l'inscription des Indiens pour s'assurer que les clients reçoivent des services harmonisés à l'échelle du pays.

Phase 3 : Phase comprenant l'élaboration et la mise sur pied du SIIGS afin de remplacer les quatre applications actuellement utilisées pour l'inscription, la délivrance des CSSI, la gestion des successions et le versement des paiements en vertu des traités.

Lorsque la vérification a été entreprise, le projet de l'unité intégrée de l'inscription et de la certification autorisée accusait du retard et le personnel était toujours affairé à terminer la première phase. Néanmoins, certains éléments des phases 2 et 3 étaient tout de même en cours.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était d'évaluer la pertinence des contrôles en place visant à atténuer les

¹ Les administrateurs de l'inscription des Indiens sont employés par les bandes partout au Canada afin de fournir en personne les services liés à l'inscription des membres des bandes. Les administrateurs de l'inscription des Indiens relèvent sur le plan fonctionnel du registraire des Indiens travaillant à AANC. Certains administrateurs de l'inscription des Indiens ont accès au Système d'inscription des Indiens (accès en lecture seule, accès pour modification partielle ou accès complet).

principaux risques menaçant la réussite de la mise en œuvre du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ainsi que de recommander des stratégies de gestion des risques afin d'accroître l'efficacité de l'actuel cadre de contrôle de gestion du projet.

2.2 Portée de la vérification

La vérification était principalement axée sur l'évaluation de la pertinence (conception) des contrôles en place ayant pour but de gérer les risques liés à la mise en œuvre encourus par la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien dans les secteurs clés ci-dessous, qui ont été déterminés lors de l'évaluation des risques préliminaire effectuée durant la phase de planification de la vérification :

- état de préparation de l'organisation;
- gestion de projet;
- gestion financière;
- architecture d'entreprise².

Comme la vérification a été conçue de façon à être axée sur l'avenir, sa portée ne couvrait pas l'évaluation de l'efficacité des contrôles. Ont été également exclues de la portée de la vérification les activités qui ne relèvent pas d'AANC, comme celles qui se déroulent dans les infrastructures fournies par Services partagés Canada et les processus mis en œuvre par les Premières Nations qui ne font pas partie des opérations régionales d'AANC.

Les activités sur le terrain ont été réalisées à l'AC, y compris à l'Unité de traitement nationale (UTN), de même qu'à l'Unité de traitement de Winnipeg (UTW), et aux bureaux régionaux du Manitoba et de l'Alberta.

3. STRATÉGIE ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION

La vérification a été effectuée conformément aux exigences de la Politique sur la vérification interne du CT et les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada ont été respectées.

La phase de planification de la vérification comportait diverses procédures, y compris un examen de la documentation préliminaire, comme la documentation du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien (p. ex. la charte du projet, les présentations à l'intention de la direction, les procès-verbaux des réunions du comité directeur du projet et d'autres documents de diverses natures), ainsi que des entrevues avec les principaux intervenants et les membres de la direction de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien. À la lumière des renseignements recueillis, une évaluation des risques préliminaire a été réalisée pour déterminer la portée de la vérification. Consultez l'annexe A pour connaître les critères de vérification établis pour la présente vérification. Les critères de vérification et les travaux sur le terrain subséquents ont été élaborés à partir des

² « L'architecture d'entreprise est le processus de transformation de la vision et de la stratégie d'affaires pour en arriver à un changement profitable pour l'entreprise en établissant, communiquant et améliorant les principales exigences ainsi que les principaux principes et modèles qui décrivent la situation future de l'entreprise et permettent son évolution. L'architecture d'entreprise englobe les ressources humaines, les processus, l'information et les technologies de l'entreprise et leur rapport entre eux et avec le milieu extérieur. » -Gartner, numéro d'identification : G00156559, 2008.I

normes de l'industrie et des cadres énumérés à l'annexe B.

Compte tenu des critères de vérification, un plan de travail fondé sur les risques a été élaboré et utilisé pour les activités de vérification entreprises pendant la phase d'exécution. Les activités de vérification ont été conçues de façon à évaluer le risque de manière proactive, en mettant l'accent sur les risques clés, sur les enjeux et sur les vices de conception des contrôles. Voici les activités de vérification mises en œuvre :

- Entrevues avec les membres de la haute direction de la Direction générale des affaires individuelles et du Secteur du dirigeant principal des finances (Direction générale de la gestion de l'information), de même qu'avec la direction et le personnel opérationnel de l'AC, de l'UTN et de l'UTW, ainsi que des deux régions visitées.
- Revues générales des processus clés et des systèmes d'information connexes couvrant l'inscription et le traitement des événements de la vie (dans les régions visitées et à l'AC); réception et traitement des demandes de CSSI; gestion des successions; versement des paiements en vertu de traités.
- Examen et analyse des documents.

4. CONCLUSION

La vérification a permis de relever de multiples pratiques de pointe en place de même que des occasions d'améliorer la conception de certains contrôles clés afin de mieux atténuer les risques menaçant la réussite de la mise en œuvre de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ainsi que la réalisation des objectifs du projet. Le fait de mieux définir la portée de l'unité relativement aux résultats escomptés (c.-à-d. les résultats en ce qui a trait aux répercussions pour les Canadiens), et d'harmoniser les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats, permettrait de placer AANC en meilleure posture pour gérer les initiatives, les activités et les risques interreliés pour parvenir aux résultats souhaités par la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien.

5. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

En se fondant sur un ensemble d'éléments de preuve recueillis grâce à l'examen de documents, aux analyses et aux entrevues, l'équipe de vérification a évalué chaque critère de vérification et a tiré des conclusions sur chacun d'eux. Lorsqu'un écart important a été relevé entre un critère de vérification et la pratique observée, le risque associé à cet écart a été évalué pour faire des constatations pertinentes et formuler des recommandations aux fins d'amélioration.

Les constatations ci-dessous mettent l'accent sur la vision et les résultats de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ainsi que la gestion de projet, l'état de préparation organisationnelle et la mise en œuvre de la technologie.

5.1 Vision et résultats de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien

L'équipe de vérification a fait plusieurs observations qui confirment la pertinence de l'analyse de rentabilisation de la vision de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien qui consiste à établir des services en ligne centralisés, cohérents et simplifiés pour l'ensemble des modes de réception et des régions. Par exemple, l'arriéré et les délais d'attente peuvent varier dans

l'ensemble des régions et les événements (p. ex. les récents incidents « Occuper AANC » dans divers bureaux d'AANC) peuvent interrompre ou empêcher la prestation de services dans une région. Selon la vision de centralisation des services en ligne de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien, la charge de travail peut être répartie entre les régions, ce qui réglerait ce problème. De même, l'équipe de vérification a relevé des cas où les régions n'avaient pas interprété ou mis en œuvre de façon uniforme la politique d'inscription ainsi que de la redondance administrative au chapitre des processus d'inscription et de demande de CSSI. La réalisation de la vision de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien mettrait un terme à ces incohérences et redondances.

L'examen des processus, des procédures et des systèmes actuels effectué par l'équipe de vérification laisse croire qu'il faut apporter des changements pour transformer l'organisation (au chapitre des politiques, des processus, des personnes et des technologies) et réaliser la vision de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien.

L'équipe de vérification a signalé des interdépendances opérationnelles qui auront une incidence sur la réalisation de la vision de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien. À titre d'exemple, il ne sera pas possible d'atteindre les résultats voulus par AANC en matière d'intégration si le Certificat de statut d'Indien (CSI) n'est pas désactivé avant le passage au traitement intégré de l'inscription et de la délivrance des CSSI.

Le CSI est une pièce d'identité qui confirme qu'une personne est inscrite à titre d'Indien en vertu de la *Loi sur les Indiens*, ce qui lui confère des avantages et lui permet d'accéder à des services. Le CSSI comporte plusieurs améliorations au niveau de la sécurité afin d'aider à protéger les membres inscrits des Premières Nations contre le vol d'identité tout en leur donnant accès à divers services et avantages.

Les exigences relatives à la demande d'un CSSI sont généralement plus strictes que celles du CSI. Par exemple, le processus de demande de CSSI comporte des étapes supplémentaires pour prouver l'identité de la personne. Par conséquent, il est possible que les demandeurs n'aient pas envie de compléter les étapes supplémentaires pour obtenir un CSSI alors que le CSI est facile à obtenir et qu'il offre les mêmes avantages. Bien que l'intégration des processus de demande et de délivrance du CSSI puisse améliorer la sécurité et simplifier le processus, ces résultats pourraient ne pas être atteints et le fardeau administratif risque d'être alourdi pour AANC si les demandeurs abandonnent le processus intégré du CSSI et préfèrent obtenir seulement un CSI.

Les vérificateurs ont également indiqué que le passage au traitement intégré pourrait accroître les risques liés aux services signalés lors de la mise à l'essai de l'intégration initiale à l'UTW. Par exemple, les entrevues ont révélé que plusieurs demandes de CSSI reçues par l'UTN dans le cadre d'un processus intégré de demande et de délivrance d'un CSSI peuvent être échues au moment où leur traitement peut commencer³. L'un des facteurs contribuant à cette situation est qu'une photo récente du demandeur (prise dans les 6 ou 12 derniers mois)⁴ doit être jointe à la demande de

3 Cette constatation ne s'applique qu'à l'inscription et à la délivrance d'un CSSI conformément au projet de loi C-3 (*Loi sur l'équité entre les sexes relativement à l'inscription au registre des Indiens*) qui prescrit le recours à un processus intégré et à un formulaire de demande intégré.

4 Le site Web d'AANC précise que les photos à joindre à la demande de CSSI doivent avoir été prises dans les 12 derniers mois tandis que la version préliminaire de la politique d'inscription sécurisée en vertu de la *Loi sur les Indiens* et du Certificat sécurisé de statut indien pour l'intérieur du Canada indique que les photos à joindre à la demande de CSSI doivent avoir été prises dans les 6 derniers mois.

CSSI. Toutefois, étant donné que ces demandes doivent d'abord être soumises à un processus d'inscription fondé sur l'admissibilité de la personne, le délai de traitement peut dépasser la période de validité de la photo. Le processus décisionnel relatif à l'admissibilité à l'inscription peut être complexe et prendre du temps, ce qui fait qu'une demande de CSSI peut échoir avant d'être traitée. Cela réduit considérablement la qualité du service à la clientèle et a une incidence sur la capacité de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien de simplifier le processus et d'améliorer l'expérience du client.

L'équipe de vérification n'a pas relevé d'éléments qui démontrent que la gestion du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien tient compte de ces facteurs ainsi que d'autres interdépendances et complexités opérationnelles.

Afin de gérer efficacement ces importants changements, il est crucial de bien comprendre les résultats attendus. L'équipe de vérification n'a pas pu confirmer que les résultats attendus sont clairement établis (c.-à-d. les répercussions sur les Canadiens) et qu'une méthode est en place pour mesurer ces résultats. Par exemple, la vérification n'a pas révélé que des niveaux de service de référence (c.-à-d. un niveau minimal de service ou un point de référence actuel qui permettraient d'effectuer des comparaisons ultérieurement) sont utilisés pour mesurer et démontrer les résultats obtenus tout au long du projet.

Recommandation

1. La sous-ministre adjointe (SMA), Résolution et affaires individuelles, doit définir clairement quels sont les résultats que l'on attend de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien (c.-à-d. les résultats en matière de répercussions pour les Canadiens), y compris la façon dont nous mesurerons et rapporterons ces résultats. Cela comprend le fait de définir les résultats en consultation avec les principaux intervenants, puis de répertorier, d'évaluer et de gérer toutes les initiatives et tous les risques pertinents de façon intégrée afin de produire et de démontrer ces résultats.

5.2 Gestion de projet

L'équipe de vérification a observé que plusieurs pratiques de gestion de projet normalisées sont appliquées dans le cadre du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien. Par exemple, les vérificateurs ont constaté qu'un comité directeur actif et dévoué a été formé pour le projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien et qu'un bulletin mensuel de l'unité est diffusé aux employés de la Direction générale de la résolution et des affaires individuelles. Les vérificateurs ont également observé qu'une approche formelle de gestion de projet a été adoptée pour mettre en œuvre le SIIGS.

Le projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien est une initiative importante et complexe caractérisée par plusieurs initiatives de transformation interdépendantes touchant des personnes, des politiques, des processus et des technologies gérés par différentes unités organisationnelles. De plus, certaines initiatives de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien sont gérées séparément (p. ex. le SIIGS est géré en tant que projet de TI distinct).

Pour ce qui est de la gestion du projet et des initiatives connexes de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples de pratiques de gestion de projet normalisées. Par ailleurs, elle a observé plusieurs cas où la gestion du projet de l'unité pouvait être améliorée, ce qui comprend la clarification de la portée du projet et la

communication avec les intervenants. D'autres exemples sont présentés ci-dessous.

- La charte du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien indique que l'atteinte des objectifs dépend de l'initiative d'élimination progressive des CSI, mais cette initiative n'est pas comprise dans la portée du projet. Toutefois, les documents ultérieurs, notamment les comptes rendus à la sous-ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles, indiquent que l'initiative d'élimination progressive des CSI fait partie du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien.
- Les membres de la direction et les employés interrogés ont expliqué que le terme « unité intégrée de l'inscription et de la certification sécurisées » n'est pas utilisé de façon uniforme et que le projet n'a pas été bien défini. Ils ont également fait remarquer que les échéanciers et les objectifs changent ou sont souvent reportés.

De plus, l'équipe de vérification n'a trouvé aucun élément laissant croire que l'on a recours à une méthode de suivi et de reddition de compte sur la façon dont les ressources (équivalents temps plein et fonds) sont utilisées d'après les estimations de coûts du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien. La charte du projet de l'unité indique que les coûts associés au projet pour 2015-2016 comprennent : le financement de l'Unité de transformation et d'intégration composée de quatre équivalents temps plein pour une période de trois ans se terminant en mars 2017, ainsi qu'un financement de 915 000 \$ pour le fonctionnement et l'entretien du SIIGS. L'équipe de vérification a constaté qu'il y a des estimations de coûts pour le SIIGS et que des pratiques ont été mises en place pour assurer le suivi des coûts liés au SIIGS. Toutefois, d'autres initiatives de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien sont financées par les services votés et aucun code n'a été créé pour le projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien afin de faciliter le suivi de l'utilisation des ressources.

Une meilleure gestion de l'ensemble des initiatives et des projets interdépendants qui composent la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien, ainsi qu'une définition claire des extrants (résultats finaux) contribueraient à valider, à clarifier et à gérer la portée et l'utilisation des ressources.

Recommandation

2. La SMA, Résolution et affaires individuelles, doit réviser, clarifier et communiquer la portée de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien (ainsi que les besoins et les attributions en matière de ressources connexes) afin qu'elle soit en harmonie avec les résultats escomptés. La SMA doit également faire le suivi des coûts réels engendrés par l'unité et des ressources qu'elle a utilisées pour parvenir aux résultats escomptés (notamment, le cas échéant, faire le suivi des ressources humaines, c.-à-d. des équivalents temps plein [ETP]) par rapport aux coûts du projet et aux ressources estimés.

5.3 Préparation organisationnelle

Le projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien entraînera des changements touchant les personnes, les politiques, les processus et les technologies qui auront des répercussions sur les intervenants partout au pays. L'acceptation des changements par les groupes d'intervenants est un facteur clé de la réussite de toute initiative de transformation. Les entrevues avec des intervenants internes de l'Alberta, du Manitoba et de l'administration centrale, y compris de

l'UTN et de l'UTW, révèlent que plusieurs des changements suggérés sont bien accueillis, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la convivialité des technologies de l'information qui assurent un soutien.

Les exigences opérationnelles, comme les litiges et les changements législatifs continus, présentent un risque élevé pour la capacité d'AANC d'atteindre les résultats de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien et de maintenir les services essentiels comme la délivrance des certificats.

L'équipe de vérification a constaté que certains travaux législatifs ont une incidence sur les échéanciers de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien. Par exemple, les vérificateurs ont été informés que l'élimination progressive des CSI avait été reportée et que les appels nationaux de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien avaient été mis en suspens en 2016 en raison de priorités liées aux modifications législatives. L'équipe de vérification reconnaît que les litiges et les modifications législatives créent des exigences opérationnelles qu'AANC doit satisfaire en priorité, y compris un certain nombre de litiges et de dossiers soumis à la Commission des droits de la personne qui étaient en cours au moment de la présente vérification. Toutefois, bon nombre des ressources responsables de la mise en œuvre de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien doivent répondre à ces priorités.

En plus des activités et des modifications législatives en cours, bon nombre des ressources qui servent à mettre en œuvre les changements de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien serviront également à mettre en œuvre le SIIGS (les exemples comprennent, mais sans s'y limiter, l'élaboration d'exigences relatives au SIIGS, le nettoyage et la conversion des données, l'appui aux plans de gouvernance des données et l'aide aux essais d'acceptation par l'utilisateur).

Compte tenu des efforts considérables nécessaires à la mise en œuvre de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien, en plus de la mise en œuvre du SIIGS, l'équipe de vérification a déploré l'absence d'analyse suffisamment détaillée démontrant que les ressources et les fonds permettront de répondre aux besoins futurs. Plus particulièrement, l'équipe de vérification estime que l'on n'a pas de compréhension globale de toutes les ressources requises, y compris l'expertise, pour mener à bien les initiatives et les activités liées au projet.

L'équipe de vérification a constaté qu'une approche progressive a été adoptée pour mettre en œuvre la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien avec les ressources existantes. Plus précisément, les ressources travaillent sur la mise en œuvre de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien lorsqu'elles en ont la possibilité. Toutefois, le fait de procéder progressivement sans approche financée et entièrement appuyée par la haute direction accroît certains risques. En particulier, si l'on ne dispose pas de la capacité organisationnelle requise pour gérer les changements importants, les avantages attendus de l'investissement dans le SIIGS pourraient être compromis, le risque d'interruption des services sera accru et AANC pourrait ne pas être en mesure de répondre aux obligations opérationnelles ou aux attentes des intervenants.

Recommandation

3. La SMA, Résolution et affaires individuelles, doit examiner le modèle de financement et de ressourcement actuellement utilisé par la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien afin de déterminer si cette dernière a la capacité de mettre en œuvre les changements nécessaires touchant les politiques, les processus, les personnes et la technologie (y compris la conversion des données) pour réussir la mise en œuvre de ses résultats escomptés. Cela doit inclure l'examen des ressources et de l'expertise nécessaires pour

gérer simultanément les opérations existantes (y compris les demandes attendues découlant des modifications législatives) ainsi que les nouvelles initiatives soutenant les travaux de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien (y compris le SIIGS).

5.4 Mise en œuvre de la technologie

Un élément important du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien est la mise en œuvre du SIIGS. L'équipe de vérification a observé qu'AANC utilise le processus d'établissement de points de contrôle du gouvernement du Canada afin de mettre en œuvre le SIIGS, ce qui a été confirmé lors des entrevues. Les documents examinés révèlent qu'un modèle détaillé d'établissement des coûts opérationnels, une approche relative au projet et une analyse de rentabilisation ont également été élaborés.

L'équipe de vérification a constaté que des exigences opérationnelles détaillées ont été établies pour le SIIGS et qu'elles reflètent généralement les besoins des intervenants en ce qui a trait à l'inscription, à la gestion des successions, aux paiements en vertu de traités et aux CSSI. L'équipe de vérification a également observé que l'on a recours à une méthode appropriée pour établir l'ordre de priorité des exigences. Pour établir leur ordre de priorité, les exigences relatives au SIIGS ont été classées de la façon suivante : essentielle, recommandée et souhaitable. Les facteurs suivants ont été utilisés lors de l'établissement de l'ordre de priorité : valeur opérationnelle, risque opérationnel ou technique, complexité de la mise en œuvre, probabilité de succès, lien avec d'autres exigences, urgence et entente avec les intervenants. Bien qu'il soit important d'effectuer un examen approfondi et de préciser ces exigences, cette approche d'établissement des priorités s'harmonise généralement avec les pratiques courantes.

Le Registre des Indiens est le répertoire officiel de tous les Indiens inscrits au Canada qui soutient le financement de programmes pour les Premières Nations de l'ensemble du gouvernement, ce qui représente des milliards de dollars, ainsi que l'analyse, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques dans tous les ordres de gouvernement. Par conséquent, l'intégrité des données ainsi que la confidentialité et la disponibilité de cette information sont essentielles à la gestion des risques financiers et des risques pour la réputation.

Le SIIGS remplacera quatre anciens systèmes : le Système d'inscription des Indiens, l'application Web du CSSI, le Système de rapports sur les successions et le Système des paiements de traités. L'équipe de vérification prévoit que l'intégration des anciens systèmes sera complexe et mobilisera une grande quantité de ressources, ce qui nécessitera un modèle solide de gouvernance des données. Les risques dans ces domaines devront être examinés et gérés. Par exemple, les anciens systèmes présentent des problèmes de qualité des données connus. Il faut élaborer des stratégies pour régler ces problèmes de qualité et corriger les incohérences dans l'ensemble de ces systèmes ainsi que pour gérer l'information qu'hébergera le SIIGS intégré.

Dès le début du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien et du SIIGS, il faudra planifier la gouvernance des données (y compris la sécurité et la protection des données, l'intégrité des données dans l'ensemble des anciens systèmes et une approche continue de gestion de l'information dans le SIIGS) afin que les options technologiques et les plans de mise en œuvre reflètent les besoins d'AANC en matière d'information. Les plans devraient tenir compte de la gestion des métadonnées (par exemple, la façon dont chaque élément de données est interprété dans un système précis) ainsi que de la gestion des données de référence (par exemple, la source

de renseignements fiables ou le système d'enregistrement pour un élément de données précis).

L'équipe de vérification n'a pas constaté que ces aspects importants avaient fait l'objet d'une planification reflétant l'importance des risques inhérents. À titre d'exemple, certaines exigences relatives à la transition vers le SIIGS, notamment l'intégrité et la conversion des données, n'avaient toujours pas été établies au moment de la vérification. En l'absence de définition claire des plans et des exigences, la planification des ressources pour la gouvernance et la conversion des données pourrait ne pas être adéquate. De plus, les futures analyses de la sécurité des données pourraient révéler des faiblesses qu'il serait plus coûteux de corriger ultérieurement.

Recommandation

4. La SMA, Résolution et affaires individuelles, doit inclure la gouvernance des données dans ses plans concernant la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ainsi que des stratégies visant à préparer et nettoyer, à migrer et convertir ainsi qu'à gérer et gouverner les données coordonnées dans l'ensemble des fonctions (c.-à-d. les données relatives aux successions, aux traités, aux inscriptions et aux CSSI), y compris élaborer des stratégies de financement pour tenir compte des problèmes relatifs aux données existants et des risques inhérents aux données, ainsi que définir et planifier les activités liées aux données à l'intérieur et à l'extérieur de la portée du SIIGS.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse et mesures de la direction	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en application prévue
<p>1. La sous-ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles, doit définir clairement quels sont les résultats attendus de l'unité intégrée de l'inscription et de la certification sécurisées (c.-à-d. les résultats en ce qui a trait aux répercussions pour les Canadiens), y compris la façon dont nous mesurerons et rapporterons ces résultats. Cela suppose de définir les résultats en consultation avec les principaux intervenants, puis de répertorier, d'évaluer et de gérer toutes les initiatives et tous les risques pertinents de façon intégrée afin de produire et de démontrer ces résultats.</p>	<p>1.1 Avec la mise en œuvre de la politique sur les résultats du CT, les résultats de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien (SSCSSI) seront définis clairement. La base de référence sera établie en utilisant les résultats au 1^{er} avril 2014. Les progrès par rapport à la base de référence seront documentés dans le rapport d'affaires ministériel trimestriel et annuel.</p> <p>1.2 À l'aide de la gouvernance existante de la SSCSSI telle que définie dans la charte du projet de la SSCSSI, toutes les initiatives et les risques de la SSCSSI seront gérés de façon intégrée grâce au tableau de bord de la SSCSSI mis à jour chaque semaine par le gestionnaire du projet SSCSSI. Ce tableau de bord sera partagé avec le comité directeur de la SSCSSI deux fois par mois et classé dans le système global de gestion intégrée des documents.</p>	<p>Sous ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles</p>	<p>1.1 31 décembre 2016 Terminé</p> <p>1.2 30 novembre 2016 Terminé</p>
<p>2. La sous-ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles, doit réviser, clarifier et communiquer la portée de l'unité intégrée de l'inscription et de la certification sécurisées (ainsi que les besoins et les affectations en matière de ressources connexes) afin qu'elle soit en harmonie avec les résultats escomptés.</p>	<p>2.1 Une réunion nationale du programme sera organisée pour communiquer clairement la portée et le plan de mise en œuvre de la SSCSSI pour 2016-17 et 2017-18.</p> <p>2.2 Des appels nationaux bimensuels seront organisés pour informer et répondre aux questions des régions. L'ordre du jour et</p>	<p>Sous ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles</p>	<p>2.1 31 janvier 2017 Terminé</p> <p>2.2 10 novembre 2016</p>

<p>La sous-ministre adjointe doit également faire le suivi des coûts réels engendrés par l'unité et des ressources que l'unité a utilisées pour parvenir aux résultats escomptés (notamment, le cas échéant, faire le suivi des ressources humaines, c.-à-d. des équivalents temps plein [ETP]) par rapport aux coûts du projet et aux ressources estimés.</p>	<p>les documents des réunions sont classés dans le système global de gestion intégrée des documents.</p> <p>2.3 La SSCSSI en tant que vision est une partie intégrante de l'activité normale de la prestation de services des Affaires individuelles et fait l'objet d'un suivi au niveau des outils de décision et des tableaux de bord ministériels financiers et de ressources humaines. La SSCSSI en tant que projet de transformation et d'innovation est dirigée par une équipe de projet dont les ressources sont identifiées séparément par un gestionnaire de centre de coûts spécifique.</p>		<p>Terminé</p> <p>2.3 Rapport de situation financière de la Direction générale des affaires individuelles du 30 novembre 2016</p> <p>Terminé</p>
<p>3. La sous-ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles, doit passer en revue le modèle de financement et de ressourcement actuellement utilisé par l'unité intégrée de l'inscription et de la certification sécurisées afin de déterminer si cette dernière a la capacité de mettre en œuvre les changements nécessaires touchant les politiques, les processus, les personnes et la technologie (y compris la conversion des données) pour atteindre les résultats escomptés. Cela doit inclure l'examen des ressources et de l'expertise nécessaires pour gérer simultanément les opérations existantes (y compris les demandes attendues découlant des modifications législatives) ainsi que les nouvelles initiatives soutenant les travaux de l'unité intégrée de l'inscription et de la certification sécurisées (y compris le SIIGS).</p>	<p>3.1 La Direction fera faire un examen organisationnel par un expert externe.</p> <p>3.2 Une stratégie sera soumise afin d'obtenir des ressources supplémentaires pour gérer la nouvelle charge de travail créée par les changements législatifs et pour mettre en œuvre le projet SSCSSI.</p> <p>3.3 Une unité de projet financée dans le plan de projet du Système d'inscription des Indiens et de gestion des successions (SIIGS) sera approuvé dans le cadre des livrables du point de contrôle 4. Pour continuer, le projet devra identifier les ressources à l'interne.</p>	<p>Sous ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles</p>	<p>3.1 31 mars 2017</p> <p>Mise en œuvre en cours</p> <p>3.2 31 décembre 2016</p> <p>Terminé</p> <p>3.3 Plan préliminaire de gestion de projet devrait être approuvé avant le 31 mars 2017 ou la date d'approbation du point de contrôle 4</p>

			Mise en œuvre en cours
<p>4. La sous-ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles, doit inclure la gouvernance des données dans ses plans concernant l'unité intégrée de l'inscription et de la certification sécurisées ainsi que des stratégies visant à préparer et nettoyer, à migrer et convertir ainsi qu'à gérer et gouverner les données coordonnées dans l'ensemble des fonctions (c.-à-d. les données relatives aux successions, aux traités, aux inscriptions et aux CSSI), y compris élaborer des stratégies de financement pour tenir compte des problèmes qui existent relativement aux données et des risques inhérents aux données, ainsi que définir et planifier les activités liées aux données à l'intérieur et à l'extérieur de la portée du SIIGS.</p>	<p>4.1 SIIGS, en tant que projet informatique majeur, suit le processus d'approbation par point de contrôle du Secrétariat du Conseil du Trésor. Un plan de gestion des données est inclus dans le plan préliminaire de gestion de projet, qui est un livrable du point de contrôle 4. Pour s'assurer que le plan est adéquat, le directeur ministériel de la gestion de l'information est membre du comité de mise en œuvre du projet SIIGS (voir la charte du projet SIIGS) qui examine et recommande les livrables du point de contrôle 4 à la haute direction.</p> <p>4.2 Démarrer et continuer en parallèle avec le développement du SIIGS le nettoyage des données entrepris depuis 2015-16 dans la Direction générale des affaires individuelles, ce qui fait partie du cadre de surveillance et de conformité. Le financement a été assuré par le biais d'une annexe L pluriannuelle.</p>	<p>Sous ministre adjointe, Résolution et affaires individuelles</p>	<p>4.1 Plan préliminaire de gestion de projet devrait être approuvé avant le 31 mars 2017 ou la date d'approbation du point de contrôle 4</p> <p>Mise en œuvre en cours</p> <p>4.2 Affaires individuelles fera rapport sur l'état d'avancement de la gouvernance de la gestion des données dans le plan de gestion de projet SIIGS</p> <p>Mise en œuvre en cours</p>

Annexe A : Critères de vérification

Afin d'atteindre le niveau d'assurance approprié pour répondre à l'objectif de la vérification, les critères de vérification suivants ont été élaborés.

Point examiné	Critères de vérification
1. État de préparation de l'organisation	1.1. Le Ministère dispose des ressources humaines nécessaires pour assurer une mise en œuvre efficace du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien.
	1.2. Le Ministère dispose de capacités en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information pour assurer efficacement la mise en œuvre du projet de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien.
	1.3. Le Ministère a établi et mis en œuvre une stratégie de gestion du changement efficace.
	1.4. Le modèle de prestation de services de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien est conforme à la Politique sur les services du CT.
2. Gestion de projet	2.1. Des indicateurs et des mesures du rendement sont en place et sont utilisés pour éclairer la prise de décisions ainsi que pour contrôler les avantages effectivement retirés.
	2.2. Les hypothèses associées au projet (y compris les estimations de coûts) sont documentées et accompagnées de justifications et demeurent pertinentes.
	2.3. La situation du projet fait l'objet d'une surveillance active et les éléments constatés sont signalés aux promoteurs du projet, au comité de gouvernance de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien ainsi qu'à la haute direction (au besoin).
	2.4. Les problèmes et les risques liés au projet sont gérés efficacement.
3. Gestion financière	3.1. Les coûts et les dépenses font l'objet d'un suivi et de rapports exacts.
	3.2. Une stratégie de financement viable est en place ou est en voie d'être mise sur pied.
4. Architecture d'entreprise	4.1. On tient compte des exigences et des processus uniques des régions dans le nouveau modèle opérationnel et tous les intervenants clés participent au processus d'établissement des besoins du SIIGS.
	4.2. Le modèle de la Sous-section du certificat sécurisé de statut indien est conçu de façon à être accessible à l'ensemble des Premières Nations et des Canadiens qui peuvent recevoir les services visés.

Point examiné	Critères de vérification
	4.3. Des priorités sont établies pour les exigences et la solution technologique adoptée pour le SIIGS répondra aux exigences hautement prioritaires.
	4.4. La qualité des données chargées dans le SIIGS fera l'objet d'une vérification.
	4.5. Le SIIGS prévoira la création de contrôles et de mécanismes de gouvernance des données régissant l'écriture et la lecture de ces dernières.

Annexe B : Politiques, directives et orientation pertinentes

Voici les sources faisant autorité qui ont été examinées et ont servi de fondement à la vérification :

- *Control Objectives for Information and Related Technologies – COBIT*
- *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge* (guide BABOK)
- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (guide PMBOK)
- *Le Standard for Program Management* du *Project Management Institute*
- La Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor
- *Le Manuel de l'examineur indépendant* du Conseil du Trésor
- *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions : Résumé des points à examiner par point de contrôle de projet* du Conseil du Trésor
- *The Open Group Architecture Framework*