



2007-715

Rapport final

**Vérification de la gestion du Projet de transformation des
systèmes financiers
SIGMA**

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

2008-05-02



Public Works and
Government Services
Canada

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Canada

Table des matières

PRINCIPAUX POINTS	i
Points examinés	i
Importance	i
Constatations	ii
Réponse de la direction	iii
INTRODUCTION	1
CONTEXTE	1
CIBLE DE LA VÉRIFICATION	2
OBSERVATIONS	2
1. Le projet est conforme aux orientations, aux priorités et aux exigences opérationnelles.	2
2. La gouvernance, les obligations et les responsabilités sont clairement définies.	3
3. Les employés affectés au projet possèdent toutes les compétences requises et travaillent dans les disciplines du Ministère.	4
4. Les décisions sont fondées sur les risques et prises dans un contexte de gestion des risques.	5
5. Des processus de gestion de projet sont en place.	6
CONCLUSION	8
RECOMMANDATIONS	8
À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	9

PRINCIPAUX POINTS

Points examinés

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) met actuellement en œuvre un nouveau système ministériel de gestion financière. En effet, dans le cadre du Projet de transformation des systèmes financiers (PTSF), il instaure un nouveau système appelé SIGMA. Il a arrêté son choix sur l’empreinte commune du Système intégré des finances et du matériel (SIFM) du gouvernement du Canada, SAP R/3 version 4.7, pour remplacer le Système financier ministériel commun (SFMC), de même que plusieurs autres systèmes financiers et de gestion du matériel existants. SIGMA permettra l’exécution d’autres fonctions du système SAP, par exemple la gestion de projet, en réponse aux besoins de TPSGC, en plus de permettre l’établissement d’interfaces avec les systèmes en place.

La vérification avait pour objectif d’évaluer la capacité du cadre de gestion du Projet de transformation des systèmes financiers (PTSF) de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget.

Afin de tirer des conclusions par rapport à l’objectif de vérification, on a puisé des critères de vérification dans le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l’information* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ainsi que dans la méthodologie du groupe du SIFM du SCT. La vérification a permis d’examiner le cadre de gestion du PTSF et de l’évaluer en fonction de ces critères. La vérification était axée sur les secteurs suivants :

- la conformité du projet par rapport aux orientations, aux priorités et aux exigences opérationnelles;
- la gouvernance, les obligations et les responsabilités;
- l’affectation au projet de personnes possédant toutes les compétences requises et travaillant dans les disciplines du Ministère;
- la prise de décisions fondées sur un cadre de gestion des risques;
- les processus de gestion de projet.

Importance

À la suite de l’examen de ses processus, produits et services opérationnels et de gestion financière, TPSGC a élaboré et met actuellement en œuvre un nouveau cadre de gestion financière. Le renouvellement des systèmes et des processus financiers a été défini comme une initiative essentielle à l’atteinte des objectifs du cadre de gestion financière du Ministère. De plus, la Direction générale des finances du Ministère considère l’adoption de SIGMA comme étant nécessaire à l’appui du cadre de gestion financière et des objectifs du projet « Les prochaines étapes ». La mise en œuvre de SIGMA, dans le cadre du PTSF, entraînera des changements aux processus financiers, administratifs et opérationnels dans

l'ensemble des organisations de TPSGC.

Le 1^{er} février 2007, le gouvernement a donné son aval au PTSF et à son budget, réparti comme suit : 2,893 millions de dollars pour l'élaboration préliminaire; 57,015 millions pour l'élaboration; enfin, 102 millions pour le soutien et l'exploitation jusqu'en 2013. TPSGC vise le 1^{er} avril 2008 comme date de mise en œuvre de SIGMA.

Constatations

Le PTSF est doté de mécanismes adéquats permettant de veiller à ce que les systèmes financiers et les processus opérationnels instaurés répondent aux besoins opérationnels énoncés de TPSGC et soient conformes aux stratégies et aux priorités ministérielles et pangouvernementales.

Le PTSF est également assorti d'une structure de gouvernance adéquate, où les rôles, les responsabilités et les obligations sont définis clairement et consignés.

L'équipe du PTSF possède une expérience et une formation adéquates lui permettant de suivre les disciplines internes de TPSGC et la méthodologie du SIFM, de même que de se conformer aux pratiques exemplaires du SCT en matière de gestion de projets de TI.

Dans le cadre du PTSF, l'équipe du PTSF a mis en œuvre et exécute une fonction de gestion des risques conforme au Cadre de gestion intégrée des risques de TPSGC. La direction du projet et les principaux comités de gouvernance se voient remettre l'information sur la gestion des risques leur permettant de prendre des décisions éclairées aux étapes cruciales du cycle de vie du projet.

Dans le cadre du projet, on a établi des processus de gestion de base appuyés sur des techniques et des outils de gestion pertinents visant à faciliter l'atteinte des résultats prévus, dans les délais et selon le budget. Jusqu'à date, le PTSF respecte le budget depuis le début de l'exercice.

Au sein de la structure de gouvernance du PTSF, on a reporté la date d'achèvement prévue de tâches et de produits livrables particuliers qui n'étaient pas immédiatement requis pour la mise en œuvre du système de base du 1^{er} avril 2008. Le budget connexe a été reporté en conséquence.

En janvier 2008, les responsables du PTSF ont finalisé une stratégie d'urgence à appliquer, au besoin, advenant le cas où l'ensemble de la mise en œuvre devait être reportée. À l'appui de la stratégie d'urgence, on a relevé des preuves indiquant que les gestionnaires des principaux systèmes en place avaient été consultés et avaient assuré la disponibilité de leurs services pour 2008-2009, dans la mesure où ils en seraient informés au plus tard au point de prise de décision clé du 1^{er} février 2008 (borne 5), Évaluation de l'état d'avancement du projet. Au-delà de ce point, le Ministère devrait respecter la date du 1^{er} avril 2008 pour la mise en œuvre de la solution SIGMA.

Au 1^{er} février 2008, la direction du PTSF prévoyait que la mise en œuvre de la fonctionnalité de base de SIGMA allait se dérouler selon le calendrier établi, avec l'appui de la borne 5, Évaluation de l'état d'avancement du projet.

Dans l'ensemble, le PTSF est doté d'un cadre de gestion qui permet de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget.

Il n'y a aucune recommandation.

Réponse de la direction

Le chef des finances accepte le présent rapport.

INTRODUCTION

La vérification avait pour but d'évaluer la capacité du cadre de gestion du Projet de transformation des systèmes financiers (PTSF) de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget.

CONTEXTE

À la suite de l'examen de ses processus, produits et services opérationnels et de gestion financière, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a élaboré et met actuellement en œuvre un nouveau cadre de gestion financière. Le renouvellement des systèmes et des processus financiers a été défini comme une initiative essentielle à l'atteinte des objectifs du cadre de gestion financière du Ministère et à l'atteinte des objectifs du projet « Les prochaines étapes ». Les responsables du PTSF ont été mandatés pour mettre en œuvre un nouveau système ministériel intégré de gestion financière et de gestion du matériel à TPSGC pour atteindre ces objectifs. Ce nouveau système s'appelle SIGMA. La mise en œuvre de la première version de SIGMA, qui devrait être conforme à l'initiative en évolution des Services administratifs ministériels partagés (SAMP) du gouvernement du Canada, est prévue pour le 1^{er} avril 2008.

La mise en œuvre de SIGMA, dans le cadre du PTSF, entraînera des changements aux processus financiers, administratifs et opérationnels dans l'ensemble des organisations de TPSGC.

Le PTSF englobe les éléments suivants :

- la mise en œuvre de l'empreinte commune du Système intégré des finances et du matériel (SIFM) du gouvernement du Canada, SAP R/3 version 4.7;
- l'adoption des processus transactionnels ou opérationnels en matière de gestion des finances et du matériel;
- la transformation opérationnelle nécessaire pour mettre en œuvre les processus opérationnels subséquents utilisés à l'interne;
- l'élaboration et la mise en œuvre des interfaces nécessaires entre la nouvelle solution SAP R/3 et les autres applications en place de TPSGC;
- le retrait des systèmes rendus caducs par la mise en œuvre de SIGMA;
- la conversion des données et des transactions nécessaires à la poursuite des activités;
- l'archivage de données antérieures en conformité avec les exigences législatives.

La phase de lancement du PTSF a débuté en février 2006. Le 1^{er} février 2007, le gouvernement a donné son aval au PTSF et à son budget, réparti comme suit : 2,893 millions de dollars pour l'élaboration préliminaire; 57,015 millions pour l'élaboration; enfin, 102 millions pour le soutien et l'exploitation jusqu'en 2013. TPSGC vise le 1^{er} avril 2008 comme date de mise en œuvre de SIGMA.

En plus d'appliquer les pratiques exemplaires indiquées dans le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), on utilise, dans le cadre du PTSF, la méthode de mise en œuvre qui a été normalisée par le groupe du Système intégré des finances et du matériel (SIFM) qui fait partie du regroupement de ministères participant aux Services administratifs ministériels partagés (SAMP) ayant mis en œuvre l'empreinte commune du SIFM du gouvernement du Canada, SAP R/3 version 4.7.

CIBLE DE LA VÉRIFICATION

La vérification avait pour objectif d'évaluer la capacité du cadre de gestion du PTSF de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget. La vérification s'est déroulée entre juin et octobre 2007, puis des activités supplémentaires de vérification ont été menées en janvier 2008. La vérification était axée sur les secteurs suivants :

- la conformité du projet par rapport aux orientations, aux priorités et aux exigences opérationnelles;
- la gouvernance, les obligations et les responsabilités;
- l'affectation au projet de personnes possédant toutes les compétences requises et travaillant dans les disciplines du Ministère;
- la prise de décisions fondées sur un cadre de gestion des risques;
- les processus de gestion de projet.

Pour obtenir de plus renseignements sur les objectifs, l'étendue, l'approche et les critères de la vérification, se reporter à la section intitulée « Au sujet de la vérification ».

OBSERVATIONS

1. Le projet est conforme aux orientations, aux priorités et aux exigences opérationnelles.

L'équipe de vérification voulait déterminer si le PTSF était doté de mécanismes adéquats permettant de veiller à ce que les systèmes financiers et les processus opérationnels instaurés répondent aux besoins opérationnels énoncés de TPSGC et soient conformes aux stratégies et aux priorités ministérielles et pangouvernementales.

L'équipe de vérification a constaté ce qui suit :

- Les objectifs et les avantages prévus du PTSF sont définis dans les principaux documents, y compris dans l'analyse de rentabilisation, le mandat du projet et la demande d'approbation définitive de projet (ADP) présentée au Conseil du Trésor. Dans ces documents, on justifie également l'investissement dans le PTSF sur le plan des besoins opérationnels et en fonction des priorités ministérielles et pangouvernementales.

La vision, les objectifs et les principes du projet énoncés dans les documents susmentionnés vont dans le sens des efforts déployés par TPSGC dans la réforme des acquisitions, la prestation de services partagés de TI, l'examen des processus financiers, le cadre de gestion financière et le projet « Les prochaines étapes »;

- Les intervenants, y compris la haute direction de TPSGC, les représentants des régions et des secteurs d'activité, la Direction générale des finances et les employés de la Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) participent officiellement aux étapes de la définition des besoins, de la conception, de l'acceptation et de la mise en œuvre;
- Un processus de gestion des besoins permet de s'assurer que les besoins opérationnels sont approuvés par les autorités compétentes;
- Dans le cadre du PTSF, on a défini des exigences non financières comme celles qui sont liées à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et à la *Politique du gouvernement sur la sécurité*, et l'on est en voie d'obtenir les approbations des autorités compétentes;
- Dans le cadre du PTSF, on a consigné par écrit et on suit un cadre d'assurance de la qualité pour s'assurer que la qualité des produits livrables est examinée et contrôlée en fonction des besoins énoncés.

L'équipe de vérification a conclu que le PTSF est doté de mécanismes adéquats permettant de veiller à ce que les systèmes financiers et les processus opérationnels répondent aux besoins opérationnels énoncés de TPSGC et sont conformes aux stratégies et aux priorités ministérielles et pangouvernementales.

2. La gouvernance, les obligations et les responsabilités sont clairement définies.

L'équipe de vérification voulait déterminer si les responsabilités étaient établies et clairement définies, et que les délégations de pouvoirs étaient précisées.

L'équipe de vérification a constaté ce qui suit :

- TPSGC a défini les responsabilités et la structure de gouvernance du PTSF à l'échelon du Ministère et de la direction du projet même;
- Le sous-ministre de TPSGC agit en tant que champion du PTSF et le chef des finances de TPSGC, en tant que chef et promoteur du projet. Pour sa part, le président directeur-général de la DGSIT est le copromoteur;
- La structure de gouvernance du PTSF regroupe des comités formés suivant les exigences relatives à l'ADP et le Cadre amélioré de gestion du SCT et comptant des représentants de toutes les directions générales;
- Le comité directeur de projet, présidé par le chef des finances, compte des membres au niveau de sous-ministre adjoint et un représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Les comités de gouvernance se réunissent selon les modalités énoncées dans leur cadre de référence respectif et dressent leurs propres ordres du jour et procès-verbaux.

- Les comités fonctionnent suivant les pouvoirs qui leur sont consentis et s'en remettent aux décisions des échelons supérieurs au besoin;
- Sous la direction générale du chef du PTSF, le directeur exécutif du PTSF doit veiller à l'atteinte de tous les objectifs définis, dans les délais et selon le budget, est responsable du cadre stratégique d'ensemble et se charge de la gestion courante du projet;
- Les responsabilités et les obligations déléguées au chef et au directeur exécutif du projet sont consignées;
- Les rôles, les responsabilités et les obligations des membres de l'équipe du PTSF sont clairement définis;
- Les principales responsabilités de gestion de projet sont assumées par des fonctionnaires fédéraux plutôt que par du personnel contractuel;
- Les rôles et les responsabilités du personnel contractuel sont clairement définis dans les documents contractuels, y compris les autorisations de tâches.

L'équipe de vérification a conclu que le PTSF est assorti d'une structure de gouvernance adéquate, où les rôles, les responsabilités et les obligations sont définis clairement et consignés.

3. Les employés affectés au projet possèdent toutes les compétences requises et travaillent dans les disciplines du Ministère.

L'équipe de vérification voulait déterminer si l'équipe du PTSF possédait une expérience et une formation adéquates lui permettant de suivre les politiques, les procédures et les normes internes de TPSGC, ainsi que la méthodologie du SIFM et les pratiques exemplaires du SCT en matière de gestion de projets de TI.

L'équipe de vérification a constaté ce qui suit :

- Dans le plan des ressources humaines du PTSF, on décrit les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques, de même que les mesures de gestion de la dotation;
- Dans le plan des ressources humaines, on indique également les besoins de l'équipe du PTSF en matière de formation et de perfectionnement;
- On a défini la formation, les compétences et l'expérience requises pour gérer la portée et les risques du PTSF, et établi l'équipe de projet en fonction de ces exigences;
- Les fonctionnaires fédéraux affectés au PTSF ont reçu la formation requise;
- Les employés affectés au PTSF possèdent de l'expérience dans les secteurs d'activité de TPSGC, y compris la DGSIT et la Direction générale des finances;
- Des employés du Ministère appartenant au groupe du SIFM et des spécialistes de la méthodologie de mise en œuvre de ce système et du système de base du SAP R/3 version 4.7 du gouvernement du Canada participent au PTSF;
- On fait appel à du personnel contractuel selon les compétences et l'expérience requises en complément de celles des employés de TPSGC.

L'équipe de vérification a conclu que l'équipe du PTSF possède l'expérience, les compétences et la formation requises lui permettant de suivre les disciplines internes de TPSGC et la méthodologie du SIFM, de même que les pratiques exemplaires du SCT en matière de gestion de projets de TI pour diriger le projet et mettre SIGMA en place.

4. Les décisions sont fondées sur les risques et prises dans un contexte de gestion des risques.

L'équipe de vérification voulait déterminer si les décisions de la direction à l'égard du PTSF étaient fondées sur les risques et prises dans un contexte approprié de gestion des risques.

L'équipe de vérification a constaté ce qui suit :

- Dans le cadre du PTSF, il existe un cadre de gestion des risques consigné prévoyant des processus conformes aux politiques, aux cadres et aux guides de gestion intégrée des risques du Ministère et du SCT;
- Dans le cadre du PTSF, on a mis sur pied un comité de gestion des risques formé de membres de tous les groupes qui font partie de l'équipe du PTSF. Ce comité se réunit tous les mois afin d'évaluer les risques, y compris les risques découlant de projets connexes. Le mandat de ce comité ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les membres de l'équipe de projet à l'égard de la gestion des risques sont définis;
- Le comité de gestion des risques évalue les risques liés au projet en fonction de leur probabilité et de leurs répercussions en plus de déterminer les mesures d'atténuation à prendre et le rôle que doit jouer la direction pour s'assurer que les mesures prises sont conformes au cadre de gestion des risques;
- Les membres de l'équipe de projet interrogés savent qu'il leur incombe de cerner les risques et d'en faire part à la direction du PTSF;
- Le registre des risques du PTSF est tenu à jour. Chaque risque, courant ou réglé, y est décrit, notamment sa probabilité, ses répercussions, les mesures d'atténuation et la personne responsable;
- Le plan du PTSF prévoit des examens des risques et des points de prise de décision par la direction (bornes) auxquels sont associés des critères d'évaluation consignés par écrit et un processus permettant de vérifier si les critères sont appliqués. Les points de prise de décision du projet, ainsi que les décisions de mise en place, dépendent du financement accordé dans les documents d'approbation;
- Les comités de gouvernance du PTSF, y compris le comité directeur du projet et le Comité d'examen de la haute direction, reçoivent régulièrement de l'information sur la gestion des risques sous forme de rapport (tableau de bord du projet), où sont décrits dans les grandes lignes les principaux risques. Les procès-verbaux des comités témoignent de l'attention accordée aux risques cruciaux au cours des réunions de la direction du projet.

L'équipe de projet a conclu que, dans le cadre du PTSF, on met en oeuvre et exécute une fonction de gestion des risques conforme aux cadres de gestion intégrée des risques de

TPSGC et du SCT et que la direction du projet et les principaux comités de gouvernance se voient remettre de l'information sur la gestion des risques leur permettant de prendre des décisions éclairées aux étapes cruciales du cycle de vie du projet.

5. Des processus de gestion de projet sont en place.

L'équipe de vérification voulait déterminer si le PTSF comportait des processus de gestion de base appuyés sur des techniques et des outils de gestion pertinents visant à fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget, conformément au *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information* du SCT et à la méthodologie du groupe du SIFM.

L'équipe de vérification a constaté que le cadre de gestion du PTSF était décrit de façon générale dans le mandat de projet, l'analyse de rentabilisation et la demande d'approbation définitive de projet présentée au Conseil du Trésor. Le cadre de gestion du PTSF est également décrit de façon détaillée dans plusieurs autres documents et mécanismes du projet qui viennent corroborer les constatations ci-dessous :

- Le plan du PTSF est mis à jour au moyen d'une méthode structurée s'appuyant sur un outil de planification reconnu (MS Project), qui permet de mettre en évidence les activités et les produits livrables interdépendants à assurer en vue de la réalisation du projet dans les délais prévus. L'outil de planification du projet est géré et contrôlé par des personnes qui possèdent de l'expérience de la planification de projet et de l'outil logiciel de planification. C'est dans cet outil de planification que sont puisés les renseignements communiqués à la direction de TPSGC pour qu'elle puisse assurer le suivi de l'avancement du projet par rapport au calendrier établi;
- Les rapports mensuels (tableau de bord) soumis à la haute direction de TPSGC et aux comités de gouvernance du projet indiquent l'état d'avancement réel des tâches et des produits livrables par rapport au plan. Ces rapports font clairement état des tâches en retard et des autres tâches touchées, ainsi que des mesures à prendre pour accélérer le processus;
- Pendant les travaux de vérification, les responsables du PTSF fixaient de nouvelles dates d'exécution pour certaines des tâches ou certains des produits livrables prévus reportés au-delà de la date de mise en œuvre du système de base du 1^{er} avril 2008. Parmi ces produits livrables, citons des rapports et la formation non requis avant avril 2008. En janvier 2008, l'équipe de vérification a noté que ces modifications avaient été clairement communiquées à la haute direction de TPSGC et aux comités de gouvernance du projet. Les montants budgétaires connexes avaient été retournés dans la réserve ministérielle et reportés en 2008-2009;
- Le chef, le directeur exécutif et les responsables du PTSF ainsi que les comités de gouvernance de TPSGC reçoivent en temps voulu de l'information pertinente sur l'état d'avancement du projet, son coût, les risques courus et les problèmes éprouvés. L'équipe de vérification a examiné un échantillon de rapports publiés en août et septembre 2007 et constaté que ces rapports concordaient avec l'information sous-jacente concernant les finances, la planification, les risques et la gestion des problèmes;

- Dans le cadre du PTSF, on applique les outils et les processus d'établissement de rapports financiers et d'analyse des écarts de la Direction générale des finances pour gérer le budget et contrôler les finances du projet. L'examen des procédures et d'un échantillon d'opérations a permis de confirmer que les pouvoirs relatifs aux dépenses, à la réception de biens ou de services et au paiement sont respectés;
- Les rapports (tableau de bord) soumis à la haute direction de TPSGC et aux comités de gouvernance du projet font état des dépenses du projet par rapport au budget depuis le début de l'exercice. En date de décembre 2007, le projet a affirmé que le budget du PTSF était respecté;
- Le cadre de gestion des ressources humaines est consigné et appuie les besoins du projet en matière de leadership, de membres d'équipe expérimentés, de milieu de travail favorable et d'effectif durable;
- Le cadre d'assurance de la qualité est consigné et géré de manière à en assurer le respect, de sorte que les besoins énoncés soient satisfaits;
- La stratégie d'achat du PTSF était consignée et approuvée par les autorités compétentes;
- Il y a des processus de gestion de la configuration pour les éléments configurables du projet, y compris les documents et logiciels;
- Le cadre de communication comprend une stratégie et un plan de communication établis en fonction des besoins des divers intervenants;
- Des processus de gestion de la transition ont été établis pour permettre de définir des répercussions du projet sur les processus opérationnels, d'évaluer la capacité d'adaptation aux conditions changeantes à l'interne et à l'externe et de mettre en œuvre des mesures visant à assurer la transition des processus opérationnels et l'acceptation des employés. Le processus est conforme à l'approche soulignée dans la méthodologie du groupe du SIFM;
- Dans le cadre du PTSF, on assure un suivi des progrès de la Direction générale en vue de l'atteinte des objectifs de transition. En janvier 2008, les rapports indiquaient que des progrès satisfaisants avaient été faits;
- Des processus de contrôle des changements sont en place pour permettre de consigner et d'approuver les changements relatifs à la portée du projet, aux délais, aux coûts, aux exigences et au profil de risques, de même que pour en assurer le suivi;
- Il existe un processus pour consigner les enjeux et les problèmes et en assurer le suivi. La gestion des enjeux et des problèmes constituait un secteur qui, de l'aveu des responsables du PTSF, devait être amélioré de manière à assurer une meilleure vue d'ensemble. Pendant les travaux de vérification, des preuves ont permis de confirmer que l'on prenait des mesures pour mettre à jour le registre des problèmes du PTSF. L'équipe de vérification a examiné de nouveau le registre des problèmes en janvier 2008 et constaté que l'équipe du PTSF avait mis en place les mesures nécessaires et que le registre des problèmes était à jour;
- Pendant les travaux de vérification, les responsables du PTSF établissaient de façon appropriée une stratégie d'urgence devant concorder avec les points (bornes) de prise de décision du projet. On a relevé des preuves indiquant que les gestionnaires des principaux systèmes en place avaient été consultés et avaient assuré la disponibilité de leurs services pour 2008-2009, dans la mesure où ils en seraient informés au point de prise de décision du 1^{er} février 2008 (borne 5), Évaluation de l'état d'avancement du

projet. Au-delà de ce point, le Ministère devrait respecter la date du 1^{er} avril 2008 pour la mise en œuvre de la solution SIGMA;

- L'équipe de vérification a examiné de nouveau l'évolution de la stratégie d'urgence en janvier 2008. Les responsables du PTSF avaient finalisé la stratégie d'urgence;
- Au 1^{er} février 2008, la direction du PTSF prévoyait que la mise en œuvre de la fonctionnalité de base de SIGMA allait se dérouler selon le calendrier établi, avec l'appui de la borne 5, Évaluation de l'état d'avancement du projet.

L'équipe de vérification a conclu que, dans le cadre du PTSF, on a mis en œuvre des processus de gestion de base appuyés sur des techniques et des outils de gestion pertinents visant à faciliter la mise en place de la fonctionnalité de base de SIGMA, dans les délais et selon le budget. Les processus du cadre de gestion du projet permettent aux responsables du PTSF d'apporter en temps opportun les correctifs nécessaires au plan et au budget par l'intermédiaire de sa structure de gouvernance.

CONCLUSION

L'équipe de vérification a conclu que le cadre de gestion du PTSF permettra de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

Le chef des finances accepte le présent rapport.

RECOMMANDATIONS

Il n'y a aucune recommandation.

À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

Objectif

La vérification avait pour objectif d'évaluer la capacité du cadre de gestion du Projet de transformation des systèmes financiers (PTSF) de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget.

Étendue et approche

Dans le cadre de la vérification, on a évalué les mécanismes de gestion de projet en place à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour mettre en œuvre le nouveau système ministériel de gestion financière et de gestion du matériel ainsi que des processus connexes.

La vérification était axée sur le PTSF, sur la Direction générale des finances ainsi que sur d'autres organisations d'appui à l'échelle du Ministère et du gouvernement, au besoin.

La vérification a été effectuée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

On a évalué le cadre de gestion du PTSF en fonction de critères de vérification, suivant un programme de vérification visant à recueillir des preuves au moyen d'entrevues et de l'analyse de documentation pertinente.

Tout au long de son mandat, l'équipe de vérification a tenu de façon informelle la direction du PTSF au courant des constatations éventuelles. Elle aura fait valider ses constatations auprès de la haute direction du PTSF et du Ministère avant le dépôt de son rapport préliminaire devant le Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC.

Critères

Afin de tirer des conclusions par rapport à l'objectif de vérification, on a puisé des critères de vérification dans le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information*¹ du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ainsi que de la méthodologie du groupe du Système intégré des finances et du matériel (SIFM) du SCT. Le Cadre amélioré du SCT est réparti en quatre principaux secteurs. Les critères et les sous-critères de vérification utilisés pour la présente vérification figurent ci-dessous, selon les secteurs du Cadre amélioré susmentionnés et un cinquième secteur, qui s'inspire des pratiques exemplaires en matière de gestion de projet du Cadre amélioré et de la méthodologie du

1. Appelé Cadre amélioré dans le présent document.

SIFM. Ils ont servi à déterminer si le cadre de gestion permet de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget :

1. Le projet est conforme aux orientations, aux priorités et aux exigences opérationnelles;
2. La gouvernance, les obligations et les responsabilités sont clairement définies;
3. Les employés affectés au projet possèdent toutes les compétences requises et travaillent dans les disciplines du Ministère;
4. Les décisions sont fondées sur les risques et prises dans un contexte de gestion des risques;
5. Des processus de gestion de projet sont en place.

1.0 Critère de vérification: Le PTSF est doté de mécanismes adéquats pour veiller à ce que les systèmes financiers et les processus opérationnels répondent aux besoins opérationnels énoncés de TPSGC et soient conformes aux stratégies et priorités ministérielles et gouvernementales.

Sous-critères

- 1.1 Les objectifs du projet et les résultats prévus sont définis dans les principaux documents; TPSGC a justifié l'investissement dans le PTSF sur le plan des besoins opérationnels et en fonction des priorités ministérielles et pangouvernementales. Ces documents ont été examinés par les parties compétentes et ont obtenu les approbations requises.
- 1.2 La vision, les objectifs et les principes du projet appuient les initiatives de TPSGC, comme « Les prochaines étapes » et le cadre de gestion financière.
- 1.3 Les intervenants, y compris la haute direction de TPSGC, des représentants régionaux et différents secteurs d'activité, la Direction générale des finances et les employés de la Direction générale des services d'infotechnologie participent officiellement à la définition, à la conception, à l'acceptation et à la mise en œuvre des besoins conformément à l'approche soulignée dans la méthodologie du groupe du SIFM.
- 1.4 Un processus de gestion des besoins, qui est conforme à l'approche soulignée dans la méthodologie du groupe du SIFM, est mis en place et les principaux documents sont acceptés comme il se doit.
- 1.5 Dans le cadre du PTSF, on a défini des exigences non financières comme celles qui sont liées à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et à la *Politique du gouvernement sur la sécurité* et obtenu les approbations des autorités compétentes.
- 1.6 Dans le cadre du PTSF, on a établi un cadre d'assurance de la qualité qui favorise le respect des besoins énoncés (se reporter au point 5.14).

2.0 Critère de vérification: Les obligations sont établies et clairement définies, et les délégations de pouvoirs sont précisées.

Sous-critères

- 2.1 Le mandat du projet décrit les obligations globales (à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère).
- 2.2 Les cadres supérieurs de TPSGC doivent rendre compte des pouvoirs précisés dans la présentation relative à l'approbation définitive du projet (ADP).
- 2.3 Le promoteur du projet est visiblement responsable de tous les aspects du projet.

- 2.4 Un comité consultatif supérieur de projet (CCSP) (comité directeur de projet) formé d'intervenants clés, dont des hauts représentants de tous les ministères participant au projet, est établi.
- 2.5 Le CCSP est chargé de conseiller le directeur de projet sur tous les aspects du projet.
- 2.6 Les cadres supérieurs de TPSGC surveillent activement le projet.
- 2.7 Le directeur de projet doit atteindre tous les objectifs établis, dans le respect du temps et des ressources attribués. Il est responsable du cadre stratégique global et assure la gestion courante du projet. Lorsque le directeur de projet a délégué ces rôles et responsabilités, la délégation est clairement énoncée dans les documents relatifs au projet.
- 2.8 Les rôles, les responsabilités et les obligations des membres de l'équipe de projet sont clairement définis.
- 2.9 Des membres de la direction assument les responsabilités de surveillance essentielles à la gestion de projet.
- 2.10 Les rôles et les responsabilités du personnel contractuel sont clairement définis.

3.0 Critère de vérification : L'équipe du PTSF possède une expérience et une formation adéquates lui permettant de suivre les disciplines internes de TPSGC et de se conformer à la méthodologie du SIFM et aux pratiques exemplaires du SCT en matière de gestion de projets de TI.

Sous-critères

- 3.1 On a défini la formation, les compétences et l'expérience requises pour gérer la portée du PTSF et dégager les risques inhérents à ce projet. En outre, les postes ont été pourvus en fonction de ces exigences.
- 3.2 Pour combler les besoins en personnel du PTSF, il faut des gestionnaires de projets, des experts fonctionnels (finances), des spécialistes des approvisionnements et des conseillers techniques qui connaissent les pratiques exemplaires de TPSGC et du SCT en matière de gestion de projets de TI.
- 3.3 Pour combler les besoins en personnel, les employés doivent posséder les compétences requises par le PTSF dans les secteurs d'activité, la technologie de l'information, les finances et les approvisionnements.
- 3.4 Les ressources contractuelles sont acquises en fonction des compétences et de l'expérience exigées.

4.0 Critère de vérification: Les décisions de la direction à l'égard du PTSF sont fondées sur les risques et prises dans un contexte approprié de gestion des risques.

Sous-critères

- 4.1 Il existe un cadre de gestion des risques consigné par écrit conforme au Cadre de gestion intégrée des risques.
- 4.2 Il existe une stratégie de gestion des risques ainsi que des processus servant à évaluer les risques du projet qui découlent des autres initiatives (intersectorielles ou interministérielles).
- 4.3 Un processus de gestion des risques permet d'évaluer régulièrement la probabilité et les répercussions des risques liés au projet, de déterminer les mesures pour les gérer et le degré de participation de la gestion pour s'assurer que des mesures seront prises.
- 4.4 Les intervenants clés participent au processus de gestion des risques.
- 4.5 On a prévu un examen des risques et des points de décisions de gestion (bornes) qui comporte

des critères d'évaluation consignés par écrit et un processus permettant de vérifier si les critères sont appliqués.

- 4.6** Les points de décision du projet se rattachent au financement comme on l'indique dans les documents d'approbation.

5.0 Critère de vérification: Le PTSF comporte un processus de gestion de base appuyé par des techniques et des outils de gestion pertinents visant à fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget conformément au Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information du SCT et à la méthodologie du groupe du SIFM.

Sous-critères

- 5.1** Le cadre de gestion du projet est consigné par écrit et appliqué uniformément.
- 5.2** Le calendrier et le plan du projet respectent les étapes d'approbation clés du CT et offrent la possibilité de définir des bornes aux fins de prise de décision.
- 5.3** Un plan de projet intégré et détaillé est élaboré et mis à jour, en utilisant une méthode structurée, appuyée sur un outil de planification reconnu.
- 5.4** La responsabilité de l'outil de planification du projet incombe à une personne qui possède une expérience de la planification de projet et de l'outil logiciel de planification.
- 5.5** L'outil de planification est à la base des renseignements communiqués dans les rapports aux gestionnaires de TPSGC qui surveillent l'état d'avancement du projet par rapport au calendrier.
- 5.6** Un outil adéquat de mesure du rendement (ou d'analyse) permet d'appuyer l'établissement des rapports relatifs au projet visant à fournir régulièrement à la direction de TPSGC des renseignements sur le temps et l'argent consacrés aux travaux réalisés.
- 5.7** Le chef de projet reçoit des renseignements appropriés et opportuns concernant l'avancement du projet, les coûts, les risques et les problèmes connexes.
- 5.8** La haute direction de TPSGC et du SCT reçoit des renseignements appropriés et opportuns concernant l'avancement du projet, les coûts, les risques et les problèmes connexes.
- 5.9** On a établi et on applique uniformément dans le cadre du projet les processus pour gérer le budget et garantir le contrôle et les rapports financiers ainsi que les analyses des écarts du projet.
- 5.10** Les exigences liées au processus de gestion financière du projet en matière de dépenses et de paiement sont conformes aux exigences du Conseil du Trésor et du Ministère, et sont appliquées de façon uniforme pour des obligations, des achats et des paiements contractuels.
- 5.11** Le projet comprend une stratégie d'achat approuvée.
- 5.12** Le projet comporte des processus de gestion de contrats consignés qui répondent aux exigences de la Direction générale des approvisionnements et permet de s'assurer que les exigences contractuelles sont respectées.
- 5.13** Le cadre de gestion des ressources humaines a été approuvé, et il appuie les besoins du projet en matière de leadership, de membres d'équipe expérimentés, de milieu de travail favorable et d'effectif durable.
- 5.14** Le cadre d'assurance de la qualité est consigné, appliqué et géré par un employé expérimenté qui assure la discipline et la conformité.
- 5.15** Il y a des processus de gestion de la configuration pour les éléments configurables du projet – documents et logiciels, y compris le produit SIFM (SAP).
- 5.16** Le cadre de communications comprend une stratégie et un plan de communication établis en

fonction des besoins des divers intervenants.

- 5.17** Les processus de gestion de la transition font état des répercussions du projet sur les processus opérationnels, permettent d'évaluer la capacité d'adaptation aux conditions changeantes à l'interne et à l'externe et de mettre en œuvre des mesures visant à assurer la transition des processus opérationnels et l'acceptation des employés. Le processus est conforme à l'approche soulignée dans la méthodologie du groupe du SIFM.
- 5.18** Des processus de contrôle des changements sont en place pour consigner et approuver les changements relatifs à la portée, au délai, au coût, à la qualité ainsi qu'au profil des risques, de même que pour en assurer le suivi.
- 5.19** Un processus est en place pour consigner les enjeux et les problèmes et en assurer le suivi.
- 5.20** Des plans d'urgence sont en place et sont acceptés.

Travail de vérification effectué

La vérification s'est déroulée de juin à octobre 2007, suivi de travaux additionnels de vérification en janvier 2008. L'équipe de vérification était formée d'employés de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE), secondés par du personnel contractuel placé sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification de la DGVE. Le programme de vérification, les pièces justificatives et l'analyse ont été examinés par les responsables de l'examen de la qualité de la DGVE.