



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada



## Vérification du projet en ligne du Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens et des subventions et contributions

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation  
Direction des services de vérification et d'assurance

Mars 2009





# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>i</b>
<b>1. Introduction et contexte .....</b>	<b>1</b>
1.1 Autorité du projet.....	1
1.2 Contexte.....	1
<b>2. Objectifs.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Portée.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Approche et méthodologie .....</b>	<b>2</b>
<b>5. Observations, recommandations et réponse de la direction .....</b>	<b>3</b>
5.1 Gouvernance du projet .....	4
5.2 Politique et programmes.....	7
5.3 Gérance .....	11
5.4 Technologie .....	16
5.5 Recommandations de la vérification et réponse de la direction .....	18
<b>Annexe A : Critères de vérification et conclusion .....</b>	<b>19</b>
<b>Annexe B : Gouvernance du projet en ligne du BCPAC .....</b>	<b>25</b>
<b>Annexe C : Échéancier du projet en ligne .....</b>	<b>26</b>
<b>Annexe D : Liste des abréviations .....</b>	<b>28</b>
<b>Annexe E : Description du processus du projet en ligne.....</b>	<b>29</b>





# Sommaire

## Introduction

Ces dernières années, Patrimoine canadien (PCH) a fait des efforts marqués pour améliorer la prestation de ses services. C'est dans cet esprit qu'il a sondé ses clients au moyen de l'Outil de mesures communes du gouvernement du Canada.

La majorité des services du Ministère sont axés sur des subventions et contributions (S et C) qui appuient les objectifs suivants : les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger, les Canadiens ont conscience de leur identité canadienne et les Canadiens participent et excellent dans les sports. Le Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens (BCPAC) a été choisi comme programme pilote du Ministère.

L'analyse de rentabilisation du projet en ligne du BCPAC et des S et C, menée en juillet 2005, recommandait un projet de deux ans pour mettre en œuvre des activités de saisie électronique, de traitement des cas et de production de rapports de gestion pour le BCPAC, ainsi que trois autres programmes pilotes axés sur les S et C. PCH a attribué des fonds au projet en ligne du BCPAC au cours de l'exercice 2007-2008.

En octobre 2007, le Comité de la Gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) approuvait la modification de la charte du projet en ligne, qui allait amener la division du projet en deux phases. En juin 2008, une autre décision a été prise qui amena la création de quatre sous-projets distincts (voir section 5.3.4).

Un budget de 1,5 million de dollars a été attribué pour la phase I qui prend fin en septembre 2008, et de 900 000 \$ pour compléter la partie initiale de la phase II prévu d'ici mars 2009.

## Principales constatations

L'équipe de la vérification a observé que plusieurs mesures de contrôle étaient adéquatement conçues et efficacement appliquées au sein du projet en ligne. Les réalisations figurent ci-dessous :

- L'équipe de la haute direction a progressivement créé une structure de gouvernance appropriée (voir l'annexe B) lui permettant de planifier, contrôler et communiquer des décisions pour faire le suivi des changements relativement à la portée et à l'orientation du projet en ligne. En outre, le comité du projet a géré les demandes croissantes des utilisateurs qui veulent augmenter la fonctionnalité du système. Les risques ont été identifiés, suivis, atténués et ils ont fait l'objet de comptes rendus.

- Selon le système de rapports financiers du Ministère, les dépenses effectuées et les engagements pris au cours de la première phase du projet en ligne sont compatibles avec l'affectation budgétaire.
- L'équipe et les comités du projet en ligne gèrent avec application leurs dossiers de projet en documentant adéquatement les décisions prises, y compris les procès-verbaux, la correspondance par courriel et les rapports d'étape. Ils ont également conservé dans les dossiers de projet les documents d'appui pertinents.
- Les mesures de sécurité sont adéquates. La Direction générale des services du savoir, de l'information et de la technologie (SSIT) utilise une technologie moderne qu'elle tient à jour.

## Recommandations

1. La Dirigeante principale de l'information et Directrice générale des SSIT devrait s'assurer que le projet en ligne du BCPAC et des S et C est géré de manière efficace, en mettant l'emphase sur la détermination des besoins globaux en investissements pluriannuels et la stratégie d'approvisionnement; en veillant à ce que tous les intervenants acceptent les exigences fonctionnelles finales; en indiquant clairement où se trouvent les écarts entre les attentes du client et les fonctionnalités de l'application; et en évaluant les risques de passer en mode production.
2. La Dirigeante principale de l'information et Directrice générale des SSIT devrait s'assurer que suffisamment de ressources sont disponibles et assurent une capacité suffisante pour permettre une planification, un développement et une maintenance appropriée de l'application. Une attention spéciale devrait être portée à stabiliser l'organisation du projet, à assumer la responsabilité du travail effectué par le personnel contractuel externe, à surveiller et évaluer les processus de développement de l'application et à s'assurer qu'il existe une documentation adéquate sur le système.

## Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport. Celle-ci s'appuie sur la comparaison des conditions de l'époque et des critères de vérification préétablies qui ont été acceptés par la direction. L'opinion ne porte que sur l'objet de la vérification de l'entité examinée et de la portée décrite. Les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, et les procédures adoptées sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de la vérification interne.

## Opinion de vérification

À mon avis, le projet en ligne du BCPAC et des S et C est bien contrôlé, bien géré et est efficace. De petites améliorations sont nécessaires dans les domaines de la gestion du projet et de la capacité interne de l'équipe du projet.

Original signé par :

---

Vincent DaLuz  
*Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation,  
Ministère du Patrimoine canadien*

## Membres de l'équipe de la vérification

Raynald Charest, directeur intérimaire  
Martin Montreuil  
Avec l'aide de ressources externes



# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorité du projet

L'autorité relative à cette affectation découle d'une demande de la haute direction adressée au dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation pour une vérification du projet avant sa mise en œuvre.

## 1.2 Contexte

PCH s'est engagé à améliorer la prestation de ses services à la clientèle. Ces dernières années, le Ministère a fait des efforts marqués pour cerner les possibilités d'améliorer la prestation de ses services. C'est dans cet esprit qu'il a sondé ses clients au moyen de l'Outil de mesures communes. La Direction générale des cyberservices\* était responsable de coordonner une stratégie ministérielle axée sur l'amélioration des services dans le but de promouvoir l'objectif gouvernemental suivant : offrir des services en ligne de bout en bout dans le cadre d'une approche polyvalente de prestation de services aux Canadiens.

L'amélioration des services nécessite des investissements dans le mode de prestation en ligne, des améliorations dans la gestion de l'information ainsi que des modifications dans les processus et les pratiques des employés de première ligne et des tiers. Envisager de tels changements de manière fragmentaire, à savoir programme par programme, engendrerait une pléthore de systèmes et de pratiques difficilement applicables et qu'il ne serait pas rentable de soutenir. Par conséquent, le Ministère a besoin d'un ensemble commun de solutions dans les systèmes et les pratiques pour appuyer une prestation améliorée des services.

La majorité des services du Ministère sont axés sur des S et C qui appuient les objectifs établis pour PCH. Dans le cadre d'une série d'ateliers destinés à des représentants de programme, on a examiné les besoins opérationnels liés au BCPAC et aux programmes de S et C. L'exercice a permis d'apprendre qu'il existait suffisamment de similarités dans les processus d'appui à ces programmes pour poursuivre une stratégie de solutions communes, sans pour autant négliger les différences dont il fallait tenir compte.

Le BCPAC a appuyé cette orientation et a été choisi comme guide pour le Ministère dans la prestation du service en ligne aux clients. Les clients du BCPAC sont entièrement prêts pour Internet, et 91 pourcent ont déclaré être favorables à l'utilisation des médias électroniques pour présenter des formulaires de demande. Comme le BCPAC a déjà réalisé les étapes consistant à décrire les processus et à mesurer la satisfaction de la clientèle à l'égard des services, il constituait un candidat logique au rôle de programme pilote pour le Ministère. En juillet 2005, l'analyse de rentabilisation du projet en ligne du BCPAC et des S et C recommandait un projet de deux ans pour mettre en œuvre des activités de saisie électronique, de traitement des cas et l'amélioration de la production de rapports de gestion pour le BCPAC, ainsi

---

\* La Direction générale des cyberservices fournit l'interface à PCH et travaille avec les programmes pour améliorer la prestation de services aux Canadiens.

que trois autres programmes pilotes axés sur les S et C. PCH a attribué des fonds au projet en ligne du BCPAC au cours de l'exercice 2007-2008.

En 2007, le Comité de gouvernance de la GI/TI décidait de modifier le plan initial du projet pour le scinder en deux phases distinctes. La charte de projet modifiée de juin 2007 confirme la décision prise d'élargir le projet en deux phases et quatre sous-projets distincts.

## 2. Objectifs

La vérification du projet en ligne vise à donner à la haute direction l'assurance que :

- la structure de gouvernance globale du projet, la responsabilisation, les contrôles de gestion (des finances et de l'information), et les cadres de gestion des risques sont efficaces, adéquats et compatibles avec l'initiative ministérielle de description des processus opérationnels;
- l'information servant à la prise de décisions est fiable et les approbations requises ont été obtenues;
- la gestion actuelle du projet est conforme aux politiques et règlements établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ainsi qu'avec les normes élaborées par la Bibliothèque de l'infrastructure des technologies de l'information (BITI).

## 3. Portée

La vérification, qui visait la période du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mai 2008, portait sur les domaines suivants :

- les contrôles financiers et non financiers, y compris la gouvernance, les opérations et les systèmes d'information du projet;
- les contrôles financiers et non financiers proposés pour le système, y compris la gouvernance, les opérations et les systèmes d'information des quatre sous-projets.

## 4. Approche et méthodologie

L'approche utilisée pour cette affectation a été conçue de manière à donner suite à la portée et aux objectifs de vérification établis conformément aux éléments suivants :

- les Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne;
- les normes et exigences énoncées dans la Politique du Conseil du Trésor du gouvernement du Canada en matière de vérification interne;
- le *Guide de planification, d'exécution et de production de rapports pour les missions d'assurance de vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, approuvé par le SCT – Centre d'excellence en vérification interne, 2004.

En outre, l'approche retenue impliquait l'interprétation et l'application des exigences générales énoncées par l'Association des professionnels de la vérification et du contrôle des systèmes d'information (ISACA) pour le développement de la TI.

La phase de planification incluait l'utilisation de certaines entrevues, une modélisation de haut niveau et des examens de la documentation générale pour mieux comprendre l'entité vérifiée et son environnement. La phase d'exécution qui prenait fin en juin 2008, comportait une combinaison de programmes, de questionnaires et d'essais pour évaluer et synthétiser l'importance des enjeux et des principales constatations. Les techniques d'essai ont permis de tirer des conclusions sur les objectifs de l'étude, tels qu'énoncés ci-dessus.

Dans le rapport de vérification, les observations concordent avec les éléments du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Ministère. Puisqu'il s'agit de l'examen d'un projet technologique apportant une solution opérationnelle, toutes les observations se rapportent à la gerance efficace d'un projet selon le CRG.

## **5. Observations, recommandations et réponse de la direction**

Les conclusions sont fondées sur une comparaison des situations au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification. Il importe de noter que les conclusions s'appliquent uniquement aux secteurs examinés.

L'équipe de la vérification a tiré les conclusions suivantes :

- Depuis la création officielle du projet jusqu'à l'affectation de fonds en 2007-2008, les structures de gouvernance globales du projet, les contrôles et les cadres de gestion des risques se sont révélés efficaces, adéquats et compatibles avec l'initiative ministérielle de description des processus opérationnels.
- L'information utilisée dans le processus décisionnel est fiable et les approbations centrales ont été obtenues.
- La gestion du projet est conforme aux politiques et règlements énoncés par le SCT et les normes élaborées par la (BITI).

Il faut apporter certaines améliorations pour corriger les problèmes suivants : l'absence d'affectation de fonds pluriannuels pouvant offrir une continuité, le manque d'employés permanents de PCH pour superviser le travail des entrepreneurs et le manque de documentation des applications du système en cour de développement qui aurait supporté les étapes de développement subséquentes.

## 5.1 Gouvernance du projet

### 5.1.1 Cadre de contrôle de gestion

*La gouvernance globale du projet est adéquate et assortie d'un cadre de contrôle de gestion.*

L'équipe de la vérification a cherché des preuves démontrant le rapport entre le projet et des plans stratégiques. L'affectation des responsabilités convenait aux responsables/parrains, aux utilisateurs opérationnels et à d'autres intervenants. La structure des comités permettait de contrôler l'orientation et la portée du projet. Enfin, la liaison avec d'autres projets ministériels a été revue.

L'équipe de la vérification a pu observer que les décisions relatives aux investissements et aux échéanciers étaient l'affaire des sous-ministres adjoints (SMA) par l'entremise du Comité de gouvernance de la GI/TI du Ministère (planification stratégique à l'échelle de PCH). La portée, l'analyse de rentabilisation et la gouvernance du projet relèvent des directeurs généraux par l'entremise du Comité de gouvernance du projet. L'exécution et la délivrance du plan s'inscrit dans le rôle du Comité d'examen des projets. La structure des comités figure à l'annexe B.

Le BCPAC, à titre de parrain opérationnel, et les SSIT, à titre d'organisation spécialisée en gestion de projet, se partagent la responsabilité du projet. Les rôles des principaux intervenants sont bien définis dans les documents de gouvernance autant pour le comité des finances que pour le groupe de travail sur les services d'information.

La phase de planification pour le projet en ligne s'est amorcée en 2005 avec la production d'une analyse de rentabilisation, une présentation devant le comité des SMA et l'approbation du financement initial pour cette même phase. En octobre 2006, il y a eu création d'une charte de projet qui inclut l'orientation stratégique et les plans de projet. Toutefois, entre octobre 2006 et avril 2007, le projet se trouvait encore en phase de planification et n'a réellement pris son envol officiel qu'avec l'affectation de fonds pour le développement durant l'exercice 2007-2008.

Une présentation fût donnée à l'équipe de gouvernance du projet en février 2008 pour établir un plan de durabilité de trois ans pour déterminer les exigences liées à la continuité du projet du BCPAC et aux efforts pour l'étoffer davantage afin qu'il puisse soutenir le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) (ce dernier étaient le programme secondaire de l'initiative des services en ligne du BCPAC). L'équipe de la vérification a appris que le Comité de la gouvernance de la GI/TI a assisté à une présentation à la fin de juin 2008, suite à quoi il avalisait un plan révisé à long terme pour amener le projet en ligne dans la phase II et étendre l'utilisation des services en ligne aux autres programmes de S et C. Le plan proposé pour la phase II inclut la création de quatre sous-projets, à savoir le projet en ligne actuel du BCPAC et trois projets pilotes. Il faudra produire des analyses de rentabilisation pour les trois autres sous-projets afin de déterminer le financement additionnel requis et d'obtenir les approbations nécessaires. Viendront ensuite des plans de projet assortis d'un calendrier d'activités pour les trois à cinq prochaines années.

## Évaluation du risque

Maintenant que le projet est passé d'une seule entité à quatre sous-projets s'étendant sur plusieurs années, la direction doit examiner si la structure existante permettra de régir efficacement un cadre élargi d'activités. Ceci pourrait bien se révéler un défi plus grand qu'on ne le croit et devrait être considérée comme un risque (bien que faible) sur lequel la direction devra se pencher dans l'avenir. Selon nous, l'équipe de la haute direction a établi jusqu'ici une structure de gouvernance appropriée pour planifier, contrôler et communiquer les décisions. Le niveau de risque entourant le cadre de gestion est faible.

## Recommandation

Aucune recommandation requise puisque ce contrôle est considéré comme étant adéquat.

### 5.1.2 Gestion des modifications et de la portée

*Il existe un processus officiel pour gérer les modifications et la portée du projet tant pour les décisions à long terme qu'à court terme.*

L'équipe de la vérification a cherché à savoir si la haute direction et les gestionnaires du projet avaient établi des processus pour permettre au projet de s'adapter aux conditions internes et externes changeantes. Au nombre des enjeux cruciaux, mentionnons la gestion de la portée du projet, la gestion des risques et les relations avec d'autres projets, initiatives et/ou activités clés.

L'équipe de la vérification a constaté que les comités de la haute direction avaient géré le nombre accru de modifications apportées au projet ainsi que sa portée en définissant une approche étape par étape adéquate, qui inclut des documents de planification, d'exécution et de présentation de rapports. Le plan du projet a fait l'objet de changements en profondeur entre 2004 et 2008, tel qu'il est indiqué dans la partie 5.1.3. La direction a démontré de la diligence en produisant des prévisions et des plans révisés qu'elle a soumis pour approbation au comité de la haute direction, comme le montre l'annexe C.

Il y a un processus de gestion des risques incluant une matrice de gestion des risques qui comporte 21 facteurs de risque documentés. Les risques portent la mention « faible », « moyen » ou « élevé ». Il y a eu des présentations devant le Comité de gouvernance de la GI/TI du Ministère pour évaluer et discuter des stratégies d'atténuation.

Le Comité de gouvernance du projet a également su gérer de manière efficace des demandes opérationnelles à la hausse en mettant progressivement en vigueur le plan d'exécution initial d'une première version et en limitant la fonctionnalité aux éléments indispensables dans le plan de projet 2007-2008. Les modifications ont été intégrées dans les plans à long terme. Au cours de la présente année, les SSIT concevront la première itération de l'application et définiront ensuite une procédure pour mieux faire le suivi et déterminer le coût de telles demandes ainsi que pour gérer les attentes.

## Évaluation du risque

La haute direction a exercé une bonne gouvernance à l'égard des modifications et de la portée du projet depuis son lancement officiel. Il y a un processus officiel pour les décisions à long et à court terme. Les risques sont contrôlés, atténués et déclarés. De plus, les comités de projet ont réduit les impacts des risques pouvant découler d'un élargissement de la portée du projet en établissant une approche progressive et des échéanciers en conséquence. Le niveau de risque entourant la gestion des modifications et de la portée est faible.

## Recommandation

Aucune recommandation requise puisque ce contrôle est considéré comme étant adéquat.

### 5.1.3 Gestion des investissements et des avantages

*L'absence d'approvisionnement et de financement pluriannuels pose un défi pour la continuité du projet.*

L'équipe de la vérification a cherché à savoir si la haute direction et les gestionnaires du projet avaient défini les coûts et les avantages prévus dans le cadre d'une analyse de rentabilisation et mesuré les avantages que le projet apporterait à l'organisation en cours de route.

Au départ, l'analyse de rentabilisation de 2005 offrait une estimation détaillée des coûts du projet de 2,1 millions de dollars sur deux ans. Les investissements couvraient quatre volets : volet 1 – mise à jour du BCPAC et du SGISC; volet 2 – amélioration des processus de gouvernance et de services; volet 3 – mise en œuvre d'une architecture de solutions; volet 4 – gestion et soutien du projet.

En novembre 2006, un montant de 300 000 \$ était affecté à la phase de planification du projet. En avril 2007 s'ajoutait une somme de 800 000 \$ pour donner suite au projet. En décembre 2007, c'était 700 000 \$ qu'on réaffectait à la suite du processus d'examen de mi-exercice. Enfin, en mars 2008, les SSIT retournaient les fonds non dépensés, soit 449 000 \$.

À l'heure actuelle, le gestionnaire du projet prépare des prévisions budgétaires annuelles qu'il soumet à l'approbation des comités, suite à quoi des fonds sont alloués sur une base annuelle. Un examen de mi-exercice a lieu en septembre.

Le Comité de revue des projets est aux prises avec des défis :

- Les fonds sont attribués pour une seule année à la fois. L'incapacité d'assurer un financement adéquat s'échelonnant sur plusieurs années crée une interruption dans la continuité du projet au début de chaque exercice.
- Il est difficile de réaliser des plans de dépenses pour les fonds attribués lorsque les budgets annuels sont reportés après avril année après année, et lorsqu'on tarde à embaucher des consultants à cause du système d'approvisionnement.

- Les investissements réalisés sur une base annuelle pour un projet pluriannuel devraient être considérés comme une source de risque parce qu'on ne dispose pas des fonds voulus pour assurer une relation à long terme avec des consultants qui détiennent le savoir intellectuel relatif au travail de développement. Le gestionnaire du projet a éprouvé des difficultés avec le renouvellement des contrats des consultants.

En raison de ces difficultés, seulement une partie du budget de 2,1 millions de dollars, soit environ 1,1 million de dollars, a été dépensée en 2007-2008. Le million de dollars restant a été réaffecté au budget 2008-2009 pour mener à terme la première phase du projet.

### Évaluation du risque

Sans vision à long terme sur la manière de financer et d'approvisionner toutes les phases de développement, et sans plan d'activités révisé assorti d'une stratégie d'approvisionnement pluriannuelle pour assurer le maintien en poste des ressources humaines embauchées à contrat et protéger les investissements réalisés à ce jour, le succès du projet et les investissements réalisés dans les 18 mois précédents pourraient sérieusement être en péril.

### Recommandation

Voir la première recommandation à la fin de la partie 5.5.

## 5.2 Politique et programmes

### 5.2.1 Définition des exigences opérationnelles

*Les exigences opérationnelles ont évolué de manière continue entre 2005 et 2008. Par conséquent, la documentation sur la définition des exigences était incomplète au moment où le travail de développement a débuté en avril 2007.*

L'équipe de la vérification a cherché à savoir si la haute direction et les gestionnaires de projet avaient mesuré la clarté et la stabilité des règles et processus opérationnels à partir desquels les exigences du système avaient été établies.

Une analyse de rentabilisation a été faite en 2005 pour obtenir les définitions des exigences opérationnelles communes du Ministère pour les S et C, y compris la gestion des clients (communication, application), la gestion des cas (admissibilité, approbation, refus), la gestion des services (contrôle, administration), la gestion financière (frais, S et C, vérification) et la gestion de l'information (renseignements opérationnels, production de rapports). On a également défini les rapports horizontaux : approche intégrée des programmes, examen des niveaux décisionnels entre les régions et l'AC, amélioration des services – Outils de mesures communes des régions et la polyvalence.

Les analystes de programme du BCPAC ont pris part à la description des processus opérationnels en 2005 et 2006. En mai 2007 paraissait une deuxième version des exigences fonctionnelles. Une version finale fût présentée en juin 2007 (un calendrier des événements est présenté à l'annexe C).

Le travail de développement a débuté en avril 2007 et les analystes opérationnels ainsi que le gestionnaire de projet de la TI n'étaient plus les mêmes. La définition des exigences opérationnelles continuait d'évoluer, allant des besoins du BCPAC aux besoins ministériels (sécurité, protection des renseignements personnels, harmonisation sur le Web) et les exigences fonctionnelles n'étaient pas toutes connues à ce moment.

Les personnes interrogées ont fait valoir que la gestion de l'activité de développement de la TI est difficile étant donné que les exigences opérationnelles sont en constante évolution.

Les exigences énoncées au début du projet en avril 2007 n'étaient pas complètes et ne s'harmonisaient pas avec les politiques du gouvernement du Canada et du SCT. Toutefois, des progrès ont été réalisés depuis afin de mener à terme la définition des exigences. Au moment de la vérification, nous avons reçu la confirmation que les éléments fonctionnels indispensables seraient inclus dans une version de l'application prévue pour septembre 2008 (cette version fût plutôt relâchée en janvier 2009).

### **Évaluation du risque**

Les exigences évolutives et changeantes survenues après la production du projet ont accru les risques dans deux domaines. Au moment de la vérification, il y avait des risques que la livraison de la première version (septembre 2008) soit retardée et que les besoins du programme du BCPAC pourraient ne pas être pleinement satisfaits puisque l'élaboration du produit final n'est pas terminée et que les délais sont serrés.

### **Recommandation**

Voir la première recommandation à la fin de la partie 5.5.

## **5.2.2 Conception de la solution**

*La conception de la solution devait évoluer au cours du projet pour être conforme aux nouvelles politiques du SCT et aux normes de Gestion de la sécurité des technologies de l'information (GSTI) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSG), aux exigences en matière de protection de la vie privée et aux contrôles de vérification. Les exigences initiales propres au BCPAC ont été retardées après qu'on ait choisi de soutenir la fonctionnalité globale des besoins futurs en S et C à l'échelle de PCH.*

L'équipe de la vérification a cherché à savoir si les gestionnaires de projet et les gestionnaires des opérations avaient mesuré l'intégrité et la résistance de la conception en fonction des exigences énoncées afin qu'elle apporte les avantages prévus, et s'ils avaient mis en place un processus pour traduire les exigences opérationnelles en solution opérationnelle apte à répondre aux besoins mis en lumière pour le système.

Les pratiques exemplaires relativement à la conception d'une solution adéquate impliquent l'élaboration d'un document sur les bonnes spécifications fonctionnelles. Ce document est normalement réalisé conjointement par les analystes des opérations et les analystes de la TI pour décrire les exigences opérationnelles dans un modèle conceptuel qui permettra plus tard à un architecte de système de construire un modèle physique de l'application durant la phase de développement de projet. Les spécifications devraient inclure les intrants, les extrants, la définition des éléments de données, les exigences en matière de sécurité, les types d'utilisateurs et le contrôle de l'accès, les règles sur la validation des données, etc.

L'équipe de la vérification s'est rendu compte, à la lumière des entrevues et de l'examen documentaire, que la définition des spécifications fonctionnelles avait eu lieu à un moment où l'équipe connaissait peu les répercussions de la technologie fondée sur le Web, ainsi que la manière de composer avec les contraintes et d'exploiter pleinement les avantages de cette technologie évolutive. En outre, les exigences en matière de contrôle de sécurité et de vérification prenaient de l'ampleur au sein du SCT et de la GSTI de TPSGC, obligeant les ministères à modifier leur approche de conception des portails Web.

La phase de développement s'est amorcée en avril 2007 avec la première version du document de spécifications. Toutefois, il a fallu revenir plusieurs fois sur les spécifications fonctionnelles afin d'amener le document au niveau de détails nécessaire.

Dans la deuxième ébauche (29 mai 2007), les auteurs ont ajouté le volet sécurité, la matrice du prototype, la matrice de traçabilité des exigences, le modèle de données, les critères de conception non fonctionnels et les spécifications des rapports.

La version finale (30 juin 2007) améliorait le tout par l'ajout de la couche logique opérationnelle, du modèle opérationnel du BCPAC et des mesures de vérification et de contrôle.

En mai 2008, l'équipe de la vérification a assisté à des réunions de projet au cours desquelles on a présenté un prototype de l'application aux trois analystes opérationnels du BCPAC. L'équipe a pu observer que le gestionnaire de projet était aux prises avec des défis et subissait la pression du client afin d'inclure une fonctionnalité additionnelle « indispensable » plutôt que de conserver à la version 1 sa portée initiale. D'autres réunions ont eu lieu afin d'établir la fonctionnalité requise pour répondre aux exigences opérationnelles de la version 1 prévue pour septembre 2008.

Après avoir évalué les demandes de modifications additionnelles, les SSIT en ont déduit qu'elles étaient mineures et ne mettaient pas en péril la mise en œuvre de la version pilote en septembre 2008. L'équipe opérationnelle et l'équipe de la TI ont uni leurs efforts et fait des compromis pour apporter les modifications indispensables au produit ainsi que des concessions pour respecter le calendrier promis. Toutefois, la version 1 de l'application appuiera un seul des deux programmes du BCPAC; c'est le compromis convenu pour intégrer des fonctionnalités indispensables de dernière minute.

## Évaluation du risque

L'élargissement de la conception et de la portée de l'application pose un risque connexe dans la mesure où les aspects logistiques ne sont pas réglés et où on ne dispose pas de l'équipe voulue pour soutenir un projet pluriannuel assorti de phases ultérieures. Comme le gestionnaire de projet a posé des restrictions aux demandes de modifications, la fonctionnalité prévue pourrait comporter des lacunes que le BCPAC ne saisira pas dans toute son ampleur.

### Recommandation

Voir la première recommandation à la fin de la partie 5.5.

### 5.2.3 Gestion du changement opérationnel

*Des processus étaient en place pour gérer la transformation opérationnelle avant le projet pilote.*

L'équipe de la vérification s'attendait à ce que les gestionnaires fonctionnels tiennent compte des répercussions du projet sur les principaux processus opérationnels de l'organisation visée et sur la capacité de celle-ci de composer avec les modifications.

En novembre 2007, un plan de transformation du modèle opérationnel était déposé suivi d'une analyse de transformation opérationnelle en février 2008. Des processus ont été mis en place pour gérer la transformation opérationnelle, notamment un plan de communication, un plan de gestion des risques, un plan de gestion du changement et un énoncé de la portée du projet pilote. Pourtant, un cadre supérieur du BCPAC nous a confié que la transformation opérationnelle risquait d'être encore fragile car la nouvelle application imposerait davantage de changements à venir dans le classement et le suivi des demandes des bénéficiaires.

Selon le gestionnaire de projet des SSIT, le projet pilote de l'hiver 2008-2009 constituera le premier test et pourra comporter certains éléments de risque étant donné que les agents de programme devront s'ajuster au nouvel environnement informatisé. Le BCPAC administrera la nouvelle application en parallèle avec les processus manuels actuels afin d'aplanir les problèmes dans le cadre d'une stratégie auxiliaire.

## Évaluation du risque

Si le client n'évalue pas toute l'ampleur, ni ne planifie et ne communique les répercussions qu'une migration vers un nouveau système engendre sur ses opérations, une telle situation sera porteuse d'un risque lié au changement. Il est également possible que l'organisation résiste au changement.

### Recommandation

Voir la première recommandation à la fin de la partie 5.5.

## 5.3 Gérance

### 5.3.1 Organisation et structure du projet

*La structure de projet est bonne mais l'absence d'un mécanisme d'approvisionnement et d'un financement échelonné sur plusieurs années fait en sorte que le projet est géré en plusieurs segments et pose un défi sur le plan de la continuité.*

L'équipe de la vérification s'attendait à ce que les gestionnaires de projet et les gestionnaires techniques aient défini les rôles et les responsabilités de chaque volet organisationnel important de la structure de projet.

Les entrevues et la documentation ont démontré que la structure d'élaboration de projet de la TI est solide et respecte les normes de l'industrie. Ces normes comprennent un Comité d'examen des projets, une charte de projet, un plan de projet, la gestion de la mise en œuvre des logiciels et la gestion des documents. On trouve également en place des contrôles, une méthodologie et des processus de production de rapports.

L'équipe de la vérification a constaté un grand roulement de personnel dans les postes clés. Le gestionnaire de projet initial et l'analyste opérationnel ayant pris part à la conception préliminaire du projet en ligne ont quitté l'organisation en 2007. Les SSIT ont réussi à doter à nouveau ces postes clés. En juin 2008, il a fallu remplacer le nouveau gestionnaire de projet par quelqu'un venant de l'extérieur de l'organisation du projet.

À l'heure actuelle, l'équipe de développement se compose d'un chef d'équipe des SSIT, d'un architecte de système, d'un programmeur et d'un analyste d'assurance de la qualité. En moyenne, environ dix consultants effectuent du travail de développement durant les périodes de pointe. Les contrats de consultation prennent fin en août 2008. L'équipe de la vérification a appris que de nouvelles personnes se grefferont vraisemblablement au projet au cours de la prochaine phase d'approvisionnement visant l'embauche d'entrepreneurs pour poursuivre le travail, car il est très probable que les retards à ce chapitre forceront les consultants actuels à chercher des contrats ailleurs.

L'équipe de la vérification s'est également rendu compte que les postes de chef d'équipe et de programmeur de projet étaient dotés depuis moins de trois mois et que, exception faite du gestionnaire de projet, de l'analyste des systèmes et de l'analyste opérationnel, les postes du projet en ligne n'étaient pas dotés à l'interne. L'équipe de la vérification a appris que, depuis le lancement du projet, des interruptions étaient survenues en raison du fait que le projet avait pris de l'ampleur et qu'il y avait eu des retards dans le financement annuel et la dotation contractuelle. Dans un tel contexte, le projet avançait par à-coups, des consultants étant parfois remerciés avant que le travail de programmation n'ait été mené à terme.

## Évaluation du risque

En raison du roulement élevé d'employés et de consultants dans le projet, il subsiste un risque de perdre un savoir substantiel entourant la structure du projet et le développement du système. Les retards dans les intervalles entre les contrats ont une incidence sur la capacité de la gestion d'exécuter le plan de projet. Ces interruptions pourraient mettre en péril la capacité de préserver le savoir et de s'acquitter des tâches en temps voulu et/ou selon le budget.

### Recommandation

Voir la seconde recommandation à la fin de la partie 5.5.

### 5.3.2 Processus de contrôle pour le développement de l'application

*Il y avait un manque de contrôle sur le développement de l'application effectué par les consultants.*

Le succès de grands projets de développement est lié à la capacité d'une organisation de contrôler l'environnement de projet, de surveiller les éléments clés et d'appliquer des mesures correctives au besoin. Au nombre de ces éléments, mentionnons les suivants : planification et programmation de la méthodologie; gestion du chemin critique; budgets, production de rapports financiers et analyse des écarts; gestion des modifications apportées au projet; détermination et résolution des problèmes et des préoccupations; assurance de la qualité; contrôles de gestion des contrats.

Tel qu'il a été mentionné précédemment dans la partie 5.1.1, il y a en place un cadre de contrôle efficace pour régir les activités de projet ainsi qu'une charte de projet, des plans de projet et des comités de divers niveaux. On effectue des prévisions budgétaires et des analyses des écarts deux fois par année. Des journaux sont tenus pour faire le suivi des questions d'intérêt et des mesures à prendre. Des évaluations des risques ont lieu périodiquement et sont documentées. Les analystes de la qualité disposent d'outils, et les utilisateurs peuvent faire appel à un service de dépannage.

Toutefois, l'équipe de la vérification a remarqué que peu de ressources internes étaient affectées à cet important projet, et qu'il était difficile pour elles de contrôler le travail de développement effectué par les consultants. Au moment de la vérification, il n'existait à peu près pas de document de référence ayant trait au travail de développement. Exception faite d'un nouveau programmeur au sein des SSIT, tous les développeurs sont des consultants embauchés à court terme ou pour un contrat d'un an.

Les entrevues avec l'équipe de la vérification ont mis en lumière des difficultés dans la gestion du travail de développement.

- Les consultants (spécialistes en systèmes de suivi des dossiers) recevaient un salaire quotidien au lieu d'être rémunérés pour un ensemble précis d'éléments livrables.
- Les consultants ont créé les exigences opérationnelles de concert avec l'équipe (opérationnelle) du BCPAC avant l'arrivée du gestionnaire de projet et du chef d'équipe actuels.

- En raison du manque de ressources internes au moment du développement, les consultants faisaient souvent directement affaire avec les analystes opérationnels du BCPAC pour établir des spécifications non documentées au lieu de consigner le tout adéquatement, ce qui a créé une situation où le gestionnaire de projet et le chef d'équipe ne sont pas suffisamment au fait de l'orientation actuelle des activités ni de la façon dont le travail de développement est mené à terme.

### Évaluation du risque

Le fait de trop s'appuyer sur des ressources contractuelles sans surveillance adéquate par le personnel permanent de PCH a mené à l'absence de contrôle sur le travail d'ingénierie effectué. Une fois les entrepreneurs partis, il y a un risque qu'ils emmènent avec eux un savoir important concernant, par exemple, ce à quoi servent tous les éléments de code et l'endroit où trouver des éléments de programmes à des fins de maintenance de l'application.

### Recommandation

Voir la seconde recommandation à la fin de la partie 5.5.

### 5.3.3 Processus de développement

*Il y a un manque de documentation sur les processus de développement et le contenu.*

L'équipe de la vérification s'attendait à ce que les gestionnaires de projet et les gestionnaires techniques aient adopté une définition officielle des processus assortis de réalisations attendues à diverses échéances. Le projet devrait suivre un processus documenté et officiel de cycle de développement de systèmes, qui définit la manière dont le travail de conception est documenté, géré et contrôlé, et la manière également dont le processus de construction est planifié, contrôlé et, en bout de ligne, exécuté.

La mise en œuvre d'une méthodologie de développement de la TI aide les organisations à faire face à des problèmes critiques durant un projet, par exemple : la compréhension des exigences auxquelles il faut répondre; l'intégration et la cohésion de la conception de solutions; l'atténuation des risques liés à la construction; la préparation à une transition vers le nouveau système et le contrôle de cette transition.

Le projet a démarré avec un gestionnaire de projet autonome qui se fiait à des consultants externes pour développer une application fondée sur les documents de conception fonctionnelle fournis par l'unité opérationnelle. À ce moment-là, le gestionnaire ne pouvait compter sur aucun chef d'équipe de PCH pour l'aider à coordonner la mise en œuvre ainsi qu'à imposer une orientation et des directives pour les consultants. Le gestionnaire a su offrir un bon environnement de travail et des outils à son personnel contractuel. Par exemple :

- Il y a eu mise en œuvre d'une gestion des documents (OREGON) pour gérer les comptes rendus de décisions.

- Il y a eu élaboration d'une architecture de système et création de plans axés sur l'élaboration et la mise en œuvre de mesures de sécurité et d'un plan d'accréditation de la GSTI pour héberger cette application en développement.

Au cours des six derniers mois, on a doté les postes de chef d'équipe, d'assurance de la qualité et de programmeur, et des efforts ont été fournis pour recueillir l'information dont dispose l'équipe de consultants. Toutefois, l'équipe de la vérification a appris qu'il était très difficile d'atteindre cet objectif, car les consultants étaient occupés à mettre au point l'application pour le projet pilote. Elle a également appris qu'il existait très peu de documents, sinon aucun, sur le travail de développement.

Le test d'assurance de la qualité au moyen des spécifications de conception fonctionnelle a révélé que le travail de développement est bien effectué et que l'application contient maintenant une fonctionnalité supérieure aux exigences des spécifications. Selon l'équipe de la vérification, cela démontre que les préoccupations de l'équipe entourant la transition ne sont pas exagérées compte tenu de la taille de l'application.

### **Évaluation du risque**

Si la documentation adéquate n'est pas disponible avant que les entrepreneurs aient terminé leur travail et quitté les lieux, la capacité de l'équipe des SSIT de réussir la transition depuis la phase de développement jusqu'à la phase de soutien et de maintenance en mode continu risque d'être compromise, et le transfert du savoir aux employés permanents des SSIT peut être en péril.

### **Recommandation**

Voir la seconde recommandation à la fin de la partie 5.5.

### **5.3.4 Essais et livraison**

*Un plan est en place pour mettre à l'essai et livrer l'application.*

L'équipe de la vérification s'attendait à ce que les gestionnaires de projet et les gestionnaires techniques aient assuré le niveau de préparation nécessaire du projet en planifiant la livraison de l'application, en exécutant les essais appropriés et en prouvant les résultats de tels essais.

Elle a constaté qu'un plan d'essai était en place, avec des scripts conçus à partir de données réelles sur le client et tenant compte de la formation de l'équipe. Des essais d'acceptation seront effectués sous la supervision de l'analyste opérationnel du BCPAC. Les essais vont inclure la validation et la fonctionnalité de l'application, les processus de transformation opérationnelle pour la prestation des services et un plan de communication à l'intention des demandeurs.

Viendront ensuite les essais internes du BCPAC sur les projets pilotes pour valider les résultats dans un environnement de clients multiples.

En 2007, le Comité de gouvernance de la GI/TI a décidé de modifier le plan de projet initial pour y inclure deux phases distinctes. La charte de projet modifiée de juin 2007 confirme la

modification apportée qui vise à fractionner le projet en deux phases et quatre sous-projets distincts.

La phase I, prévue pour septembre 2008, implique la livraison au BCPAC d'une version bêta qui comprendra : un portail frontal pour les cyberservices; un module dorsal pour le traitement des formulaires des demandeurs, le stockage de ces formulaires et la production de rapports connexes; un module de suivi des dossiers. En cas de retards, le plan d'urgence consistera à tenir à jour le processus actuel sur papier pour les demandeurs.

Le plan proposé pour la phase II comprend l'exécution de quatre sous-projets durant une période de trois ans. Le 9 juin 2008, la gestion du Ministère a décidé de diviser le projet en quatre volets :

#### I. Déploiement de BCPAC en ligne

Sponsors: Directeur Général Industries culturelles  
Dirigeante principale de l'information et DG SSIT

- prototype de formulaire électronique pour le BCPAC
- l'application de suivi des dossiers
- infrastructure du laissez-passer électronique (ePass)/voie de communication protégée
- Pilote opérationnel.

#### II. Plan de viabilité du SGISC (sur 3 ans)

Sponsors: Directeur général de la gestion financière  
Dirigeante principale de l'information et DG SSIT

- L'application du SGISC doit être actualisée pour assurer sa pertinence et permettre à PCH de continuer à jouer un rôle de chef de file dans le domaine de la gestion des S et C.
- Assurer la viabilité des technologies à moyen et long terme.
- Le plan permettra d'évaluer, de définir et de classer par ordre de priorité les modifications à apporter au SGISC.

#### III. Plan de préparation du projet de S et C en ligne

Sponsors: Directeur général des Cyberservices  
Directeur général de la gestion financière

- Il faut définir et approuver le protocole et les critères qui serviront à déterminer quels seront les prochains programmes à être déployés.
- Déterminer et communiquer les répercussions de l'enclenchement des prochains secteurs de programmes.
- Confirmer et nommer les prochains programmes.

#### IV. Plan d'intégration du projet de S et C en ligne

Sponsors: Dirigeante principale de l'information et DG SSIT

- De nouveaux éléments ont été intégrés à l'environnement de la GI/TI de PCH. Ces nouvelles technologies doivent s'intégrer au réseau de PCH et coexister avec les autres initiatives menées par le Centre, telle l'initiative du groupe d'experts et des services partagés.

Selon l'équipe de la vérification, il y aura livraison d'une application de base sous forme partielle ou complète afin d'amorcer le processus d'essai bêta. Le niveau d'intégralité et la convivialité de la version prévue pour septembre 2008 sont incertains étant donné qu'il n'existe aucun moyen d'estimer le travail de programmation à faire avant l'échéance. Cette nouvelle version est maintenant prévue pour janvier 2009.

### Évaluation du risque

Des stratégies d'essai et de mise en œuvre sont en place. Toutefois, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions sur la capacité des SSIT de respecter son plan de livraison. La probabilité que survienne un retard est élevée. Le cas échéant, il faudrait reprogrammer les dates de début des projets pilotes ainsi que la date d'entrée en service.

### Recommandation

Aucune recommandation requise puisque ce contrôle est considéré comme étant adéquat.

## 5.4 Technologie

Cette catégorie de risque est fonction du degré de risque inhérent aux plates-formes technologiques choisies pour soutenir le système. Cette catégorie concerne également la transition de l'application dans l'infrastructure au sein de laquelle elle fonctionnera.

### 5.4.1 Gestion de l'infrastructure

*La mise en œuvre de serveurs, de réseaux et de mesures de sécurité est bien gérée.*

Les gestionnaires de projet et les gestionnaires techniques devraient veiller à ce que la solution technique soit conforme aux normes et méthodes techniques de l'organisation ainsi qu'à l'environnement technologique. Ils devraient évaluer les répercussions que le projet aura sur cette infrastructure.

Les procédures et les essais réalisés par l'équipe de la vérification incluaient une évaluation de la sensibilisation des gestionnaires de projet à l'environnement technologique actuel et à l'architecture ministérielle de même qu'aux répercussions éventuelles de sa mise en œuvre. Dans le cadre d'une visite, l'équipe de la vérification a observé que l'environnement du serveur est conforme aux exigences de TPSGC en matière de sécurité : les portes sont verrouillées et seul un petit nombre de personnes qui doivent être admises dans l'environnement du serveur jouissent d'un accès au moyen de leur carte d'identité. On trouve en place des environnements distincts pour le développement, l'assurance de la qualité, ainsi que la production et les essais. Les environnements offrent également une redondance de moyens pour le contrôle de la version.

L'équipe de la vérification a constaté que les mesures de sécurité entourant les renseignements personnels et la protection de l'information étaient adéquates. Les programmeurs et les utilisateurs qui ouvrent une session et tentent d'accéder aux dossiers sur le développement et aux bases de données ont besoin d'un certificat d'infrastructure à clés publiques (ICP) à des fins d'authentification. Seuls les services de la sécurité de TPSGC peuvent accorder un tel certificat après une vérification de la sécurité.

### **Évaluation du risque**

D'après sa visite sur place et le plan de mise en œuvre qu'on lui a présenté, l'équipe de la vérification n'a recensé aucun risque important lié à la mise en œuvre de l'infrastructure du projet en ligne présentement utilisée et planifiée. Si le processus de certification réalisé par la GSTI révélait la nécessité d'apporter des ajustements à l'infrastructure de la TI, la Direction de la sécurité de la technologie de l'information (DSTI) accorderait une lettre d'autorisation provisoire pour que le tout prenne forme conformément aux demandes de modifications reçues.

### **Recommandation**

Aucune recommandation requise puisque ce contrôle est considéré comme étant adéquat.

## **5.4.2 Transition de la technologie**

*Un plan de renouvellement technologique est en place.*

L'équipe de la vérification a cherché des preuves que les gestionnaires de projet avaient examiné la mesure dans laquelle l'équipe de projet et le Ministère s'étaient préparés à la transition de l'application dans l'infrastructure au sein de laquelle elle fonctionnera.

L'équipe de la vérification a noté que la technologie (logiciels, matériel) utilisée par les SSIT était récente et à jour. Les outils de développement de logiciels fonctionnent sur le Web et sont modernes. Les formulaires d'application pour des S et C sont élaborés conformément aux normes et aux politiques ministérielles, le tout sous la coordination du Groupe des cyberservices. Un plan de transition est en place et comprend la mise à niveau de l'équipement TI par le biais d'un contrat avec un fournisseur qui contrôle et remplace l'équipement des SSIT à un moment déterminé de son cycle de vie selon les spécifications contractuelles. Cette approche permet de s'assurer qu'un environnement à jour est toujours en place.

Les procédures de sécurité imposées par TPSGC sont maintenant obligatoires pour les ministères fédéraux mettant en œuvre des systèmes qui traitent de l'information délicate de niveau PROTÉGÉ B. Cette contrainte imposée au projet a nécessité des ressources additionnelles. L'équipe de la vérification a appris qu'une entreprise spécialisée en mesures sécuritaires préparerait un plan de mise en œuvre de sauvegarde afin de se conformer aux nouvelles exigences de TPSGC en vertu de la GSTI. L'équipe de l'entreprise appliquera donc un processus d'inspection et d'accréditation de l'application avant sa transition vers un environnement de production auquel pourront directement accéder les demandeurs par le biais du portail Web de PCH.

## Évaluation du risque

Selon l'équipe de la vérification, la transition technique concernant le projet en ligne est bien gérée et représente un risque faible.

## Recommandation

Aucune recommandation requise puisque ce contrôle est considéré comme étant adéquat.

## 5.5 Recommandations de la vérification et réponse de la direction

1. La Dirigeante principale de l'information et Directrice générale des SSIT devrait s'assurer que le projet en ligne du BCPAC et des S et C est géré de manière efficace, en mettant l'emphase sur la détermination des besoins globaux en investissements pluriannuels et la stratégie d'approvisionnement; en veillant à ce que tous les intervenants acceptent les exigences fonctionnelles finales; en indiquant clairement où se trouvent les écarts entre les attentes du client et les fonctionnalités de l'application; et en évaluant les risques de passer en mode production.

### Réponse de la direction

Acceptée

2. La Dirigeante principale de l'information et Directrice générale des SSIT devrait s'assurer que suffisamment de ressources sont disponibles et assurent une capacité suffisante pour permettre une planification, un développement et une maintenance appropriée de l'application. Une attention spéciale devrait être portée à stabiliser l'organisation du projet, à assumer la responsabilité du travail effectué par le personnel contractuel externe, à surveiller et évaluer les processus de développement de l'application et à s'assurer qu'il existe une documentation adéquate sur le système.

### Réponse de la direction

Acceptée

## Annexe A : Critères de vérification et conclusion

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été développées selon les définitions suivantes :

Catégorisation numérique de la conclusion	Conclusion relative aux critères de vérification	Définition de l'opinion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien géré, aucune faiblesse importante constatée;</li> <li>efficace.</li> </ul>
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires;</li> <li>efficace.</li> </ul>
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;</li> <li>faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.</li> </ul>
4	Améliorations importantes requises	<p>Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;</li> <li>des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque;</li> <li>des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul> <p>Note : Lorsqu'un critère de vérification est évalué « 4 » le DPVÉ doit être immédiatement renseigné ainsi que la direction générale (ou niveau supérieur) de l'entité vérifiée.</p>

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion	Preuves et observations clés
1	<p><b>Cadre de contrôle de gestion</b> La haute direction du Ministère devrait définir : le rapport entre le projet et les plans stratégiques; l'attribution des responsabilités aux propriétaires et parrains; la structure de projet, la structure des comités, et les liens aux projets connexes; les rôles des organisations et des personnes clés; l'acheminement de l'information de gestion; les communications au sein de l'organisation ainsi qu'avec les clients.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les rôles des intervenants clés sont bien définis.</li> <li>Le BCPAC, en sa qualité de parrain opérationnel, et les SSIT, à titre d'organisation spécialisée en gestion de projet, se partagent la responsabilité du projet.</li> <li>Le projet a évolué pour passer de projet unique à quatre sous-projets qui se dérouleront pendant plusieurs années – la direction doit maintenant examiner si la structure existante permet de régir efficacement un vaste éventail d'activités.</li> </ul>
2	<p><b>Gestion du changement et de la portée</b> La haute direction et les gestionnaires de projet devraient établir des processus pour adapter le projet aux conditions internes et externes changeantes.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan de projet a fait l'objet de changements en profondeur entre 2004 et 2008. La direction a démontré de la diligence en produisant des prévisions et des plans révisés à des fins d'approbation.</li> <li>On trouve en place un processus adéquat de gestion des risques.</li> <li>Le Comité de gouvernance du projet a géré les demandes opérationnelles en mettant progressivement en vigueur une approche et en limitant les fonctionnalités aux éléments indispensables dans le plan de projet 2007-2008.</li> </ul>

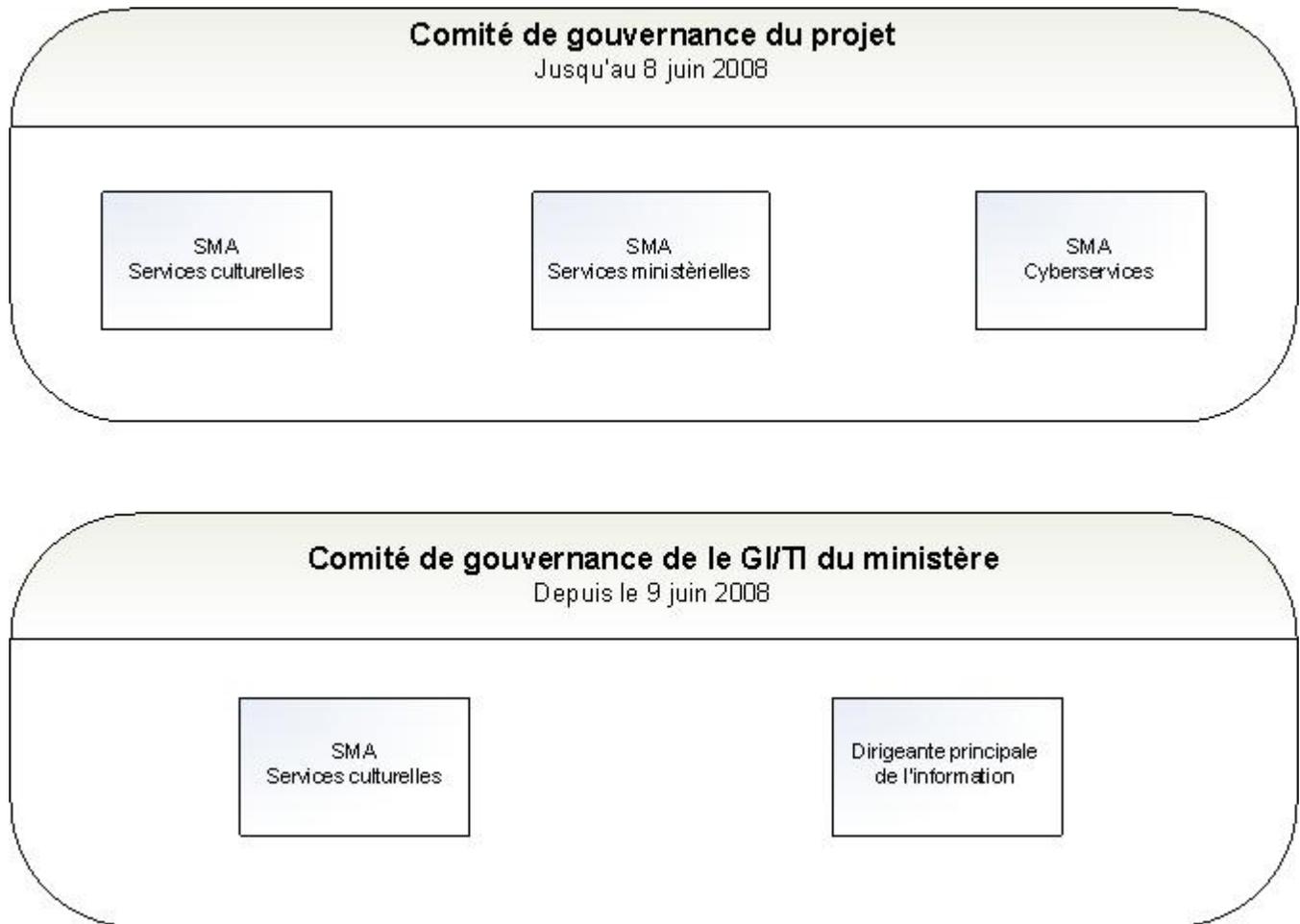
# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion	Preuves et observations clés
3	<p><b>Gestion des investissements et réalisation des avantages</b> La haute direction et les gestionnaires de projet devraient définir les coûts et avantages prévus par le biais d'une analyse de rentabilisation et mesurer les avantages que l'organisation a retirés du projet.</p>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'initiative est demeurée en phase de planification jusqu'en avril 2007 – le projet a officiellement pris son envol avec l'affectation de fonds de développement lors de l'exercice 2007-2008.</li> <li>• Les fonds sont attribués sur une base annuelle. Ce faisant, ils ne permettent pas d'établir une relation à long terme avec les consultants qui détiennent le savoir intellectuel lié au travail de développement.</li> <li>• Dans une situation où elle ne peut compter sur un financement pluriannuel, la direction court le risque d'être confrontée à un vide dans la continuité du projet au début de chaque exercice.</li> </ul>
4	<p><b>Exigences opérationnelles</b> Les gestionnaires de projet et les gestionnaires fonctionnels devraient veiller à ce que les spécifications des exigences opérationnelles répondent aux exigences fonctionnelles et à ce qu'on obtienne les résultats escomptés.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences énoncées au début du projet en avril 2007 n'étaient pas complètes et ne s'harmonisaient pas avec les politiques du gouvernement du Canada et du SCT.</li> <li>• Malgré les progrès réalisés depuis le début du projet pour mener à terme le travail de définition des exigences, ces dernières sont encore en mode évolutif.</li> <li>• Les risques que surviennent des retards dans la livraison de la version 1 sont de moyens à élevés. Il est possible qu'elle ne réponde pas entièrement à tous les besoins du BCPAC.</li> </ul>
5	<p><b>Conception de la solution</b> Les gestionnaires de projet et les gestionnaires fonctionnels devraient veiller à ce que le processus en place pour traduire les exigences opérationnelles en</p>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition des spécifications fonctionnelles a été effectuée à un moment où l'équipe en savait peu sur les répercussions de la technologie fondée sur le Web.</li> <li>• La phase de développement s'est amorcée en avril 2007 avec la première version du document de spécifications. Toutefois, il a fallu revenir plusieurs fois sur les</li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion	Preuves et observations clés
	solution opérationnelle fonctionne efficacement.		<p>spécifications fonctionnelles afin d'amener le document au niveau de détails nécessaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La version 1 de l'application appuiera un seul des deux programmes du BCPAC – c'est le compromis convenu pour intégrer des fonctionnalités indispensables de dernière minute.</li> </ul>
6	<p><b>Gestion du changement</b> Les gestionnaires de projet et les gestionnaires fonctionnels devraient tenir compte des répercussions du projet sur les principaux processus opérationnels de l'organisation visée et sur la capacité de celle-ci de composer avec les modifications.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On trouvait en place des processus pour gérer la transformation opérationnelle.</li> <li>• Le projet pilote de l'automne 2008 constituera le premier test. Il comporte certains éléments de risque étant donné que les agents de programme devront s'ajuster au nouvel environnement informatisé.</li> </ul>
7	<p><b>Organisation et structure du projet</b> Les gestionnaires de projet et les gestionnaires techniques devraient définir les rôles et responsabilités de chaque volet organisationnel important de la structure de projet.</p>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La structure d'élaboration de projet de la TI est solide et respecte les normes de l'industrie.</li> <li>• Toutefois, l'équipe a constaté un grand roulement de personnel dans les postes clés. Il est fort probable que la prochaine phase d'approvisionnement visant l'embauche d'entrepreneurs pour poursuivre le travail amènera de nouvelles personnes au projet, car le personnel de projet estime que les retards dans l'approvisionnement forceront les consultants actuels à chercher des contrats ailleurs.</li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion	Preuves et observations clés
8	<p><b>Processus de contrôle du projet</b> Les gestionnaires de projet devraient poursuivre une approche normalisée à l'égard du contrôle du projet.</p>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>On trouve en place un cadre de contrôle efficace pour régir les activités du projet.</li> <li>Peu de ressources internes étaient affectées à cet important projet, et il était difficile pour elles de contrôler le travail de développement effectué par les consultants.</li> </ul>
9	<p><b>Processus de développement</b> Les gestionnaires de projet et les gestionnaires techniques auraient dû adopter une définition officielle des processus assortis de réalisations attendues à diverses échéances.</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet a démarré avec un gestionnaire de projet autonome qui se fiait à des consultants externes pour développer une application fondée sur les documents de conception fonctionnelle fournis par l'unité opérationnelle. Depuis, il y a eu des améliorations dans la gestion des comptes rendus de décisions et la conception de l'architecture de système.</li> <li>Au cours des six derniers mois, on a doté les postes de chef d'équipe, d'assurance de la qualité et de programmeur et des efforts ont été fournis pour recueillir l'information dont disposent les consultants.</li> <li>Toutefois, il existait très peu de documents, sinon aucun, sur le travail de développement et on ne peut d'aucune façon vérifier le travail de programmation fait avant l'automne 2008.</li> </ul>
10	<p><b>Infrastructure</b> Les gestionnaires de projet et les gestionnaires techniques devraient veiller à ce que la solution technique soit conforme aux normes et méthodes techniques de l'organisation ainsi qu'à l'environnement technologique. Ils devraient évaluer les répercussions que le</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures de sécurité entourant les renseignements personnels et la protection de l'information sont adéquates.</li> <li>Le plan de mise en œuvre permettait d'évaluer si le projet était en harmonie avec l'architecture ministérielle courante et faisait état des répercussions éventuelles de cette mise en œuvre.</li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion	Preuves et observations clés
	projet aura sur cette infrastructure.		
11	<p><b>Transition de la technologie</b>  Les gestionnaires de projet et les gestionnaires techniques devraient tenir compte de la préparation de l'organisation à composer avec la nouvelle technologie, la gestion globale de la configuration technologique, et la capacité de l'organisation d'offrir du soutien (à court et à long terme).</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La technologie (logiciels, matériels) utilisée par les SSIT était récente et à jour. Les outils de développement logiciel fonctionnent sur le Web et sont modernes.</li> <li>• Un plan de transition est en place et comprend la mise à niveau de l'équipement TI par le biais d'un contrat avec un fournisseur qui contrôle et remplace l'équipement des SSIT.</li> </ul>

## Annexe B : Gouvernance du projet en ligne du BCPAC



## Annexe C : Échéancier du projet en ligne

Échéancier		Activités	Référence
1.	2004-12-20	Analyse de rentabilisation PRÉLIMINAIRE concernant le développement du système des S et C	2004 12 20 eMail BC Costs.pdf
2.	2005-07-01	Analyse de rentabilisation du projet du BCPAC	PCH CAVCO & Gs and Cs Final On-Line Business Case July 6 2005.doc
3.	2005-07-22	Présentation au SMA	July19 ADM Review.pdf
4.	2005-08-15	Présentation des coûts permanents	2005 09 02 CAVCO Gs and Cs Operating Cost - Aug 28.doc
5.	2005-11-22	Évaluation des risques du projet de S et C en ligne du BCPAC	risk list and matrix -- GCO-CAVCO.doc
6.	2006-02-02	Présentation au SMA	CH2006-00433_presentation.V2a.pdf
7.	2006-03-17	Comité de gouvernance de la GI/TI	IM_IT Governance_March 17.v5 Richard.pdf
8.	2006-08-09	Évaluation de l'autorisation préparatoire du projet Fudjistu	M. Bizier, gestionnaire de projet
9.	2006-10-31	Document de la charte de projet de gestion	
10.	2006-11-28	Lancement du projet et première réunion pour planifier le travail jusqu'en mars 2007	
11.	2006-12-18	Approbation par le Comité de gouvernance de la GI/TI du montant de 300 000 \$ pour la phase de planification	IMIT Governance CAVCO GC Online 18 December E.pdf
12.	2007-02-28	Plan de gestion du changement – Dave Armstrong, ancien analyste opérationnel	CAVCO change management plan,version2.doc
13.	2007-04-04	Première ébauche du document de conception et des spécifications fonctionnelles	CAVCO-Gs and Cs Func Spec & Design D1a.doc
14.	2007-04-05	Compte rendu au SMA	ADM Presentation April 5 ENGLISH.pdf
15.	2007-04-24	Affectation de 800 000 \$ pour donner suite au projet	SAP
16.	2007-04-30	Nomination d'un nouveau gestionnaire de projet (Mario Bizier)	M. Bizier, gestionnaire de projet
17.	2007-05-25	Modifications apportées à la charte de projet pour scinder ce dernier en deux : phase I et phase II	Amended GCO Executive Project Charter 2007 05 25.doc
18.	2007-05-29	Deuxième ébauche du document de conception et des spécifications fonctionnelles	CAVCO-Gs and Cs Func Spec & Design D2a.doc
19.	2007-06-07	Précision sur la portée du projet dans le but d'exclure la phase II du	CAVCO Gs and Cs SCOPE 2007 06 08a.doc

Échéancier		Activités	Référence
		financement initial	
20.	2007-06-19	Plan de projet révisé	CAVCO GC Plan 2007 06 19 Doug.ppt
21.	2007-06-30	Version finale du document de conception et des spécifications fonctionnelles	CAVCO-Gs and Cs _FSD_Complete_Binder_Set.pdf
22.	2007-06-30	Comité de gouvernance de la GI/TI – annulé	Quatre mois d'écoulés
23.	2007-10-17	Approbation par le Comité de gouvernance de la GI/TI de la charte de projet modifiée	CAVCO Gs and Cs On-LineE.pdf
24.	2007-11-06	Plan de transformation du modèle opérationnel	Business_Models.ppt
25.	2007-12-04	Affectation d'un montant additionnel de 700 000 \$ – examen de mi-exercice	SAP
26.	2008-02-28	Plan de durabilité triennal pour le BCPAC – SGISC	GCIMS CAVCO Online Initiative v1.ppt
27.	2008-03-19	Séance d'information sur le projet par le directeur des SSIT à l'intention du comité directeur	Aucun procès-verbal – courriel trouvé
28.	2008-03-31	Services en ligne du BCPAC et des S et C – analyse opérationnelle et exigences par des consultants indépendants	CAVCO Gs and Cs _On- Line_Business_Analysis.doc
29.	2008-03-31	Examen annuel du projet par les SSIT – document non approuvé	PCH_CAVCO_status_report 2008 03 28.doc March 31.doc
30.	2008-03-31	Fonds non dépensés retournés par les SSIT – 449 000 \$	SAP
31.	2008-04-18	Approbation des fonds pour la phase II par le Comité de gouvernance de la GI/TI – annulé	Entrevue avec le gestionnaire de projet, M. Bizier
32.			
33.	2008-05-22	Démo de l'application prototype de la phase I – ne répondait pas à toutes les attentes	Présentation dans la salle de conférence de PCH-SSIT
34.	2008-05-25	Réunion pour discuter des ajouts dans la phase I qui visent à répondre à des exigences opérationnelles obligatoires non incluses dans le document sur les spécifications fonctionnelles	Réunion de l'équipe de projet
35.	2008-05-29	Les SSIT ont confirmé l'élaboration et l'exécution des modifications apportées à l'application pour la phase I	Entretien téléphonique avec le gestionnaire de projet, M. Bizier

## Annexe D : Liste des abréviations

BCPAC	Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens
BITI	Bibliothèque de l'infrastructure des technologies de l'information
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
DSTI	Direction de la sécurité de la technologie de l'information
GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
GSTI	Gestion de la sécurité des technologies de l'information
PCH	Patrimoine canadien
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions
SSIT	Services du savoir, de l'information et de la technologie
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

## Annexe E : Description du processus du projet en ligne

