



BUREAU DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

Audit de la Plateforme numérique des subventions et contributions : Planification de projet

Comité de vérification du département
juin 27 2019



Le Comité de vérification d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a recommandé au sous-ministre d'approuver le présent rapport d'audit le 17 juillet 2019.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2019).

Version électronique disponible à l'adresse www.agr.gc.ca/aud_eval

N° du catalogue A29-1/20-2019F-PDF

ISBN 978-0-660-32791-4

N° d'AAC 12988F

Also published in English under the heading
Audit of Grants and Contributions Digital Platform: Project Planning

Pour de plus amples détails, rendez-vous au www.agr.gc.ca ou composez sans frais le 1-855-773-0241.

Table des matière

Table des matière	3
SOMMAIRE.....	4
1.0 INTRODUCTION.....	6
1.1 CONTEXTE	6
1.2 OBJECTIF DE L'AUDIT	7
1.3 PORTÉE DE L'AUDIT.....	7
1.4 STRATÉGIE DE L'AUDIT	7
1.5 CONCLUSION.....	8
1.6 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ	8
2.0 OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION ...	9
2.1 GOUVERNANCE DU PROJET	9
2.2 GESTION DU PROJET	10
2.2.1 Planification du projet.....	10
2.2.2 Rôles et responsabilités liés au projet	11
2.2.3 Portée du projet/Contrôle des changements	12
2.2.4 Gestion des coûts du projet.....	12
2.2.5 Normes et gestion de la qualité du projet	12
2.2.6 Gestion des ressources du projet.....	13
2.2.7 Passation de contrats pour les projets.....	14
2.3 ÉTAT DE PRÉPARATION ET CAPACITÉ ORGANISATIONNELS DU PROJET	14
2.3.1 Plan de changement organisationnel.....	14
2.3.2 Principes et politiques de développement.....	15
2.4 PROTOTYPAGE DE LA PNSC.....	17
2.4.1 Exigences et conception de la solution.....	17
2.4.2 Infrastructure et sécurité.....	17
ANNEXE A : CRITÈRES DE L'AUDIT	19
ANNEXE B : Acronymes.....	20

SOMMAIRE

La Direction générale des programmes (DGP) et la Direction générale des systèmes d'information (DGSI) développent une nouvelle Plateforme numérique des subventions et contributions (PNSC) pour les programmes de paiements de transfert (votés). Cette plateforme sera intégrée aux autres systèmes d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) en vue de simplifier l'administration du programme, d'assurer la souplesse et l'intégration de son exécution, de sa gestion et de la production de rapports connexes, et d'améliorer l'expérience client. On s'attend à ce que le système nécessite moins d'interventions de la part des ressources techniques, à ce qu'il améliore les délais d'exécution et à ce qu'il réduise les coûts opérationnels liés à l'intégration des nouveaux programmes.

L'élaboration de la PNSC devrait s'échelonner sur une période de trois ans, soit de juin 2018 à mars 2021, et comprendre trois phases principales :

- La planification du projet, notamment le prototypage, la définition des exigences et de la conception de la solution, ainsi que la définition des besoins en matière d'infrastructure et de sécurité ;
- La réalisation et l'exécution de la première version ;
- L'intégration et l'apport d'améliorations, suivis de l'exécution de la deuxième version.

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité de ce projet de technologie de l'information ainsi que ses risques et ses répercussions possibles, le Bureau de la vérification et de l'évaluation effectuera trois audits en temps réel, soit un à chacune des trois phases. Cette approche vise à formuler des conseils et des recommandations sur des questions qui pourraient entraver la mise en œuvre et l'exécution, de sorte que des mesures de gestion puissent être prises pour atténuer ces problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

L'audit de la Plateforme numérique des subventions et contributions : Planification du projet a été inclus au Plan intégré de vérification et d'évaluation d'AAC pour 2018-2019. L'objectif de l'audit était de déterminer si des processus de gestion de projet étaient en place et fonctionnaient comme prévu, afin d'assurer la bonne exécution de la phase de planification du projet de PNSC.

L'audit a permis de conclure que des processus de gestion de projet adéquats étaient en place et fonctionnaient comme prévu afin d'assurer la bonne exécution de la phase de planification du projet de PNSC. Notamment, les bonnes pratiques de gestion suivantes furent notées :

- Des structures de gouvernance efficaces ont été mises en place à des fins de surveillance et de prise de décisions;
- Des plans de projet et des efforts de coordination bien documentés ont guidé les activités clés de gestion de projet, notamment les rôles et les responsabilités, la portée du projet, les coûts du projet, la qualité et la gestion des fournisseurs; et
- Des exigences ont été définies pour prouver que la conception de la solution appuie l'atteinte des objectifs du programme.

L'audit a également permis de cerner des améliorations que l'on pouvait apporter aux processus de gestion de projet, notamment :

- Revoir l'échéancier du projet pour les phases suivantes et le modifier au besoin;
- S'assurer que les plans de ressources correspondent aux tâches du projet et aux ressources requises;
- S'assurer que des plans de gestion du changement organisationnel sont préparés;
- Établir une entente de travail souple pour les membres de l'équipe de développement agile, et définir des paramètres de projet précis afin de bien suivre les progrès de développement dans la phase d'exécution.

La direction a accepté les constatations du rapport de l'audit et elle a présenté des plans d'action en vue de donner suite à ces recommandations.

1.0 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

1.1.1 La Direction générale des programmes (DGP) gère, pour Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), l'exécution des programmes regroupés qui s'adressent au secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agroindustriels. Les programmes actuels sont principalement le résultat du Partenariat canadien pour l'agriculture, le cadre stratégique de cinq ans, qui est entré en vigueur le 1^{er} avril 2018.

1.1.2 La DGP est responsable d'administrer et de gérer les systèmes et les processus qui appuient la prestation des programmes. Au cours des dernières années, la DGP s'est affairée à améliorer la gestion des programmes de subventions et de contributions (votées), y compris : la normalisation du matériel des programmes, l'harmonisation des normes de service pour l'approbation des demandes et le traitement des réclamations, ainsi que l'instauration du processus en ligne pour la présentation des demandes.

1.1.3 À l'heure actuelle, les systèmes de subventions et de contributions (votées) n'offrent pas de solution entièrement intégrée pour la prestation des services opérationnels. Afin de répondre aux attentes actuelles et de respecter la vision d'AAC en matière de services qui consiste à offrir un service facile à utiliser, efficace, opportun et adapté, la DGP et la Direction générale des systèmes d'information (DGSI) s'affairent à élaborer une nouvelle Plateforme numérique des subventions et contributions (PNSC) qui repose sur Microsoft Dynamics et qui sera intégrée aux autres systèmes d'AAC. On s'attend à ce que cette plateforme exige moins d'interventions de la part des ressources techniques, à ce qu'elle offre un meilleur délai d'exécution et à ce qu'elle réduise les coûts d'exploitation lors de l'intégration des programmes.

1.1.4 L'élaboration de la PNSC devrait s'échelonner sur une période de trois ans et comporter les principales activités et réalisations suivantes :

Juin 2018 à avril 2019 : La planification du projet, notamment le prototypage, la définition des exigences et de la conception de la solution, ainsi que la définition des besoins en matière d'infrastructure et de sécurité.

Avril 2019 à avril 2020 : La réalisation et l'exécution de la première version.

Avril 2020 à mars 2021 : L'intégration et l'apport d'améliorations, suivis de l'exécution de la deuxième version.

1.1.5 Au cours de la première phase de planification du projet, des structures de gouvernance ont été établies et des pratiques de gestion de projet ont été mises en place. L'état de préparation et la capacité organisationnel du projet ont été examinés et définis. En ce qui concerne le prototypage, les responsables des activités ont travaillé directement avec les experts en gestion des relations avec la clientèle de Microsoft Dynamics à l'élaboration de maquettes de différents processus afin de soutenir la discussion avec les experts en la

matière. Des démonstrations de prototypes ont également eu lieu avec des agents opérationnels et des agents de programme afin de préciser les besoins, dans le but de vérifier que Microsoft Dynamics pouvait répondre ou dépasser aux exigences du programme, voire les dépasser, et d'obtenir les approbations nécessaires.

1.1.6 Compte tenu de l'ampleur et de la complexité de ce projet de technologie de l'information ainsi que ses risques et ses répercussions possibles, le Bureau de la vérification et de l'évaluation effectuera trois audits en temps réel, soit un à chacune des trois phases. Cette approche vise à formuler des conseils et des recommandations sur des questions qui pourraient entraver la mise en œuvre et l'exécution, de sorte que des mesures de gestion puissent être prises pour atténuer ces problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

1.1.7 Conformément au Plan intégré d'audit et d'évaluation 2018-2019 du Bureau de la vérification et de l'évaluation, l'audit fut planifié pour débiter au cours du deuxième semestre de l'année financière 2018-2019, pour se terminer au cours du premier trimestre de l'année financière 2019-2020.

1.2 OBJECTIF DE L'AUDIT

1.2.1 L'objectif de l'audit était de déterminer si des processus de gestion de projet sont en place et fonctionnent comme prévu, afin d'assurer la bonne exécution de la phase de planification du projet de PNSC.

1.3 PORTÉE DE L'AUDIT

1.3.1 L'audit a porté sur les activités de planification du projet de PNSC, y compris la définition des pratiques de gouvernance et de gestion de projet, le développement de l'état de préparation et de la capacité organisationnels du projet ainsi que le prototypage, les exigences et la conception de la solution et les exigences en matière d'infrastructure et de sécurité. Ces activités se sont déroulées de juin 2018 à avril 2019.

1.3.2 Les aspects suivants n'ont pas été visés par l'audit, car ils devaient être réalisés au cours des phases ultérieures du projet :

- Interfaces avec d'autres systèmes ministériels (SAP, courriel et GCDocs par la suite);
- Intégration avec le portail externe;
- Traitement comptable du projet de PNSC (dont les coûts sont capitalisés ou portés aux dépenses).

1.4 STRATÉGIE DE L'AUDIT

1.4.1 L'approche et la méthode employées pour l'audit étaient fondées sur les risques et respectaient les « Normes Internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne », la « Directive sur la vérification interne » et la « Politique sur la vérification interne » du Secrétariat du Conseil du Trésor. En vertu de ces normes, les audits doivent être planifiés et exécutés de façon à ce que l'on puisse tirer une conclusion par rapport à l'objectif. L'audit

a été réalisé conformément à un programme de vérification, qui définissait les critères à respecter et les tâches à effectuer au moment d'évaluer chacun des aspects.

1.4.2 Les preuves de l'audit ont été recueillies par différents moyens, notamment des entrevues, des examens et l'analyse des documents.

1.5 CONCLUSION

1.5.1 L'audit interne a permis de conclure que des processus de gestion de projet adéquats étaient en place et fonctionnaient comme prévu, afin d'assurer la bonne exécution de la phase de planification du projet de PNSC. Notamment, les bonnes pratiques de gestion suivantes furent observées :

- Des structures de gouvernance efficaces ont été mises en place à des fins de surveillance et de prise de décisions;
- Des plans de projet et des efforts de coordination bien documentés ont guidé les principales activités de gestion de projet, notamment les rôles et les responsabilités, la portée du projet, les coûts du projet, la qualité et la gestion des fournisseurs;
- Des exigences ont été définies pour prouver que la conception de la solution appuie l'atteinte des objectifs du programme.

1.5.2 L'audit a également permis de cerner des améliorations qui pouvait être apporter aux processus de gestion de projet. Notamment :

- Revoir l'échéancier du projet pour les phases subséquentes et le modifier au besoin;
- S'assurer que les plans de ressources correspondent aux tâches du projet et aux ressources requises;
- S'assurer que les plans de gestion du changement organisationnel sont préparés;
- Établir une entente de travail pour les membres de l'équipe de développement, et définir les paramètres de projet précis afin de bien suivre les progrès de développement dans la phase d'exécution.

1.6 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

1.6.1 Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments de preuve ont été recueillis pour étayer l'exactitude de la conclusion établie et énoncée dans le présent rapport. Cet avis repose sur une comparaison des conditions en vigueur au moment de la vérification et sur des critères de vérification préétablis que la direction a approuvés. La conclusion s'applique uniquement à l'entité vérifiée.

1.6.2 Cet audit est conforme au Cadre de référence international des pratiques professionnelles de « l'Institut des vérificateurs internes », comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de l'audit interne.

2.0 OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Cette section présente les principales observations et améliorations recommandées. Des plans d'action de gestion ont été fournis et comprennent ce qui suit :

- un plan d'action pour aborder chaque recommandation;
- un responsable de la mise en œuvre du plan d'action;
- une date butoir pour l'achèvement de la mise en œuvre du plan d'action.

Les résultats de l'audit sont organisés selon quatre thèmes :

- Gouvernance du projet
- Gestion du projet
- État de préparation et capacité organisationnel
- Prototypage de la PNSC

2.1 GOUVERNANCE DU PROJET

2.1.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que des structures et mécanismes de surveillance du projet soient définis et mis en place pour appuyer et surveiller l'exécution du projet. La gouvernance du projet comprend le soutien, l'orientation, la surveillance, la direction et une approche axée sur les risques pour la gestion du projet d'élaboration de la PNSC d'AAC.

2.1.2 Une structure de gouvernance ainsi que deux comités directeurs pour le projet ont été mis en place pour la PNSC : le Comité directeur du sous-ministre adjoint (SMA) et le Comité directeur du directeur général. Les deux comités d'organisations étaient composés de représentants de la Direction générale des systèmes d'information et de la Direction générale des programmes.

2.1.3 Les Services internes de vérification ont examiné le mandat et les documents de réunion de ces deux comités d'organisations. Ils ont constaté l'utilisation de pratiques de gouvernance efficaces, y compris des responsabilités officielles en matière de supervision, d'orientation, de prise de décisions et de surveillance de la santé des projets.

2.1.4 Les Services internes de vérification ont noté que les rapports sur les projets présentés aux comités de gouvernance de la PNSC étaient efficaces :

2.1.4.1 Selon les comptes rendus des décisions des organes directeurs, la santé et l'état d'avancement du projet ont été examinés à chaque réunion.

2.1.4.2 Trois réunions du Comité directeur du directeur général sur la PNSC ont eu lieu depuis le lancement du projet et des comptes rendus ont été envoyés par courriel afin de communiquer les mises à jour entre les réunions. Les directeurs

généraux participent également aux réunions du Comité directeur du SMA sur la PNSC.

2.1.4.3 Quatre réunions du Comité directeur du SMA sur la PNSC ont eu lieu depuis le lancement du projet. Selon l'ordre du jour de la réunion et les comptes rendus des décisions, le Comité directeur du SMA sur la PNSC a surveillé l'état de santé du projet, ses objectifs et les progrès réalisés, et a approuvé les décisions clés.

2.1.5 Le projet de PNSC a également reçu l'appui du Comité de planification des investissements d'AAC, du Comité d'examen des projets de la DGSI, du Comité d'examen de l'architecture, du Comité de contrôle du changement et de la Commission de révision des marchés publics de la Direction générale de la gestion intégrée (DGGI), conformément au Cadre ministériel de gestion du portefeuille de la gestion de l'information et de la technologie de l'information pour les investissements d'AAC. En outre, conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la présentation de tableaux de bord des projets de la direction, des rapports mensuels sur les coûts, le calendrier, la portée, les principaux risques et les enjeux du projet de PNSC ont été présentés au Comité de planification des investissements, dont le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal de l'information sont coprésidents.

2.1.6 Les Services internes de vérification ont déterminé qu'une structure de gouvernance efficace et des mécanismes appropriés ont été mis en place à des fins de surveillance et de prise de décisions pour le projet de PNSC.

2.2 GESTION DU PROJET

2.2.1 Planification du projet

2.2.1.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que les plans du projet soient bien documentés de manière à pouvoir traiter adéquatement les processus de gestion du projet tout au long de son cycle de vie, y compris les échéanciers des points d'intégration et des dépendances.

2.2.1.2 Les Services interne de vérification ont examiné le plan de gestion du projet, la charte du projet et l'analyse de rentabilisation. Ils ont constaté que les plans ont été approuvés et bien documentés pour guider les principales activités de gestion du projet tout au long du cycle de vie du projet, notamment la portée, les échéanciers, les coûts, les changements, les achats, les communications, les points d'intégration et les dépendances.

2.2.1.3 La phase de prototypage du projet de PNSC a dépassé d'environ deux mois son calendrier initial, afin de mieux définir les exigences qui devaient à l'origine être satisfaites dans les phases ultérieures du projet. Même si la définition de

ces exigences a été réalisée à la phase de la planification, les travaux effectués s'inscrivaient dans la portée globale du projet.

- 2.2.1.4 Même si le fait de franchir certaines étapes plus tôt que prévu permettra de réaliser certaines économies pour les phases d'exécution du projet de PNSC, il n'est pas certain que la prochaine phase du projet sera terminée d'ici le mois d'avril 2021 comme prévu. Il pourrait être nécessaire de revoir les échéanciers du projet.

Recommandation n° 1

Le sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes, devrait demander à l'équipe du projet de PNSC de revoir et de modifier officiellement le calendrier d'exécution du projet et les délais de publication, au besoin.

Réponse et plan d'action de la direction

Réponse et plan d'action de la direction

D'accord.

Le plan et le calendrier du projet seront mis à jour à mesure que le projet passera de la phase de planification à celle de l'exécution et que les priorités de développement en 2019-2020 seront confirmées. Des rapports réguliers sur les produits livrables et le calendrier approuvés seront présentés au Comité directeur du SMA sur la PNSC ainsi qu'au Comité de planification des investissements. Le plan et le calendrier du projet seront mis à jour d'ici le 30 juillet 2019.

Responsable

SMA, Direction générale des programmes

Directeur principal, projet de PNSC, Direction générale des programmes

Date d'achèvement prévue

30 juillet 2019

2.2.2 Rôles et responsabilités liés au projet

- 2.2.2.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement définis, répartis dans l'ensemble du projet, bien compris et acceptés.
- 2.2.2.2 La charte et le plan de gestion du projet définissent et attribuent clairement les rôles et les responsabilités de l'équipe du projet et des intervenants opérationnels. Les entrevues menées auprès des membres clés de l'équipe du projet de la Direction de l'excellence du service et des programmes de la DGP,

de la DGSi et des directions des programmes de la DGP ont confirmé que les rôles étaient bien compris et acceptés.

2.2.3 Portée du projet/Contrôle des changements

- 2.2.3.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que la portée du projet soit claire et documentée, et que tout changements de portée soit bien géré, approuvé et documenté.
- 2.2.3.2 La charte et le plan de gestion du projet définissent clairement la portée du projet et le processus prévu pour gérer les modifications apportées à la portée. Ce processus comprend l'utilisation d'un formulaire normalisé et nécessite que l'on discute de l'état d'avancement du projet pendant les réunions. Il exige également que les nouveaux changements et les changements en cours soient présentés pendant les réunions du Comité directeur du SMA de la PNSC, à des fins de décision, de suivi et de discussion.
- 2.2.3.3 Comme la portée n'a pas été modifiée au moment de l'audit, les Services internes de vérification n'ont pas été en mesure d'évaluer si le processus de changement avait été mis en œuvre efficacement conformément au processus prévu.
- 2.2.3.4 Après avoir analysé la portée du projet et la justification des retards d'achèvement du prototype, l'équipe chargée de l'audit a déterminé que les activités qui ont eu une incidence sur ces retards devaient être réalisées à une date ultérieure, tel qu'il est indiqué aux paragraphes 2.2.1.3 et 2.2.1.4.

2.2.4 Gestion des coûts du projet

- 2.2.4.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que les coûts du projet prévus et réels fassent l'objet d'un suivi, soient exacts, à jour et présentés dans des rapports.
- 2.2.4.2 Les Services internes de vérification ont constaté qu'une approche officielle de gestion des coûts a été définie, y compris une approche structurée pour mesurer et communiquer les coûts des projets. Ces coûts ont fait l'objet d'un suivi précis et de rapports réguliers au moyen du tableau de bord du portefeuille d'investissement en gestion de l'information et en technologie de l'information d'AAC. Ces rapports ont été présentés au Comité de planification des investissements et dans le cadre de présentations faites au Comité directeur du SMA sur la PNSC.

2.2.5 Normes et gestion de la qualité du projet

- 2.2.5.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que des processus de planification de la gestion de la qualité et de production de rapports soient en

place pour les produits livrables du projet et les activités de développement de produits.

- 2.2.5.2 Les Services ont constaté qu'un plan de gestion de la qualité et des processus de contrôle de la qualité connexes ont été documentés pour assurer la réussite générale du projet de PNSC.

2.2.6 Gestion des ressources du projet

- 2.2.6.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que les compétences et les habiletés actuelles, requises et finales soient déterminées, à ce que des processus structurés de gestion des ressources soient en place et à ce que le personnel du projet dispose de plans de formation afin de pouvoir accroître ses compétences au besoin.
- 2.2.6.2 L'équipe de base du projet de PNSC est composée de ressources provenant de la Direction de l'excellence du service et des programmes, de la DGSI et de la Direction générale des programmes. Et des services professionnels s'y ajoutent au besoin. La disponibilité des ressources (y compris des experts en la matière) a été définie comme étant un des plus importants facteurs de succès du projet de PNSC.
- 2.2.6.3 Les Services internes de vérification ont observé que la direction a dressé une liste des ressources et des coûts connexes pour chacune des années, notamment des experts en la matière et des professionnels en technologie de Microsoft Dynamics. Cependant, le plan actuel de ressources humaines ne permet pas de réaliser les tâches requises.
- 2.2.6.4 En l'absence d'un plan défini qui répond aux besoins en ressources humaines et permet la réalisation des tâches dans les délais de livraison prescrits, il est possible que des retards soient observés.

Recommandation n° 2

Le sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes, devrait préparer un plan de gestion des ressources humaines qui répond aux besoins en ressources humaines et permet la réalisation des tâches dans les délais de livraison prescrits.

Réponse et plan d'action de la direction

Réponse et plan d'action de la direction
D'accord.

Une planification de sprint plus détaillée sera réalisée et de meilleurs liens entre les ressources et les tâches spécifiques à accomplir seront définis à mesure que le projet passera de la phase de planification à celle de l'exécution. Un plan de gestion des ressources sera élaboré d'ici le 30 juillet 2019.

Responsables

SMA, Direction générale des programmes

Directeur principal, projet de PNSC, Direction générale des programmes

Date d'achèvement prévue

30 juillet 2019

2.2.7 Passation de contrats pour les projets

2.2.7.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que les pratiques de gestion des fournisseurs de la PNSC soient mises en place afin de répondre aux exigences du plan de gestion des ressources et des activités du projet.

2.2.7.2 Les Services internes de vérification ont constaté que des pratiques efficaces de gestion des fournisseurs pour la PNSC ont été mises en place. L'approvisionnement dans le cadre du projet de PNSC s'appuie sur les mécanismes de passation de contrats en place à AAC. Le plan de gestion du projet comprend une stratégie d'approvisionnement pour trouver des ressources pour le projet de PNSC. Cette stratégie a été approuvée par le Comité directeur du SMA de la PNSC.

2.3 ÉTAT DE PRÉPARATION ET CAPACITÉ ORGANISATIONNELS DU PROJET

2.3.1 Plan de changement organisationnel

2.3.1.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce qu'un plan de changement organisationnel précisant les intervenants et comprenant des évaluations des répercussions du changement soit mis en place. Un plan de changement devrait être utilisé tout au long du projet afin de limiter l'incidence de la PNSC sur les intervenants, de favoriser l'adoption de la PNSC et d'assurer la réussite de la mise en œuvre.

2.3.1.2 Les Services internes de vérification ont observé que le besoin en matière de gestion du changement organisationnel a été soulevé dans les principaux documents de projet. Deux ressources en gestion du changement organisationnel ont récemment été affectées au projet en mars 2019 et avril 2019 et s'affairent à élaborer la stratégie et le plan de gestion du changement organisationnel.

- 2.3.1.3 Bien que le projet dispose des ressources nécessaires pour élaborer le plan de gestion du changement organisationnel, peu d'activités avaient été réalisées à cet égard au moment de l'audit. Par exemple, aucune évaluation officielle de l'impact des changements n'a été documentée et aucun processus de suivi de l'engagement et de la mobilisation des intervenants n'a été défini à l'étape du prototypage.
- 2.3.1.4 Si aucun plan de gestion du changement organisationnel n'est mis en place, les utilisateurs de la Direction générale des programmes pourraient s'opposer à la solution de PNSC, ou ne pas y adhérer, lorsqu'elle sera mise en œuvre. Il se peut donc que la solution de PNSC n'atteigne pas les objectifs escomptés en matière de résultats, de réalisations, de rentabilisation, d'adoption, d'utilisation, de coûts et d'atténuation du risque.

Recommandation n° 3

Le sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes, devrait demander à l'équipe du projet de PNSC de veiller à ce que des plans de gestion du changement organisationnel soient préparés afin de bien orienter les intervenants tout au long de la transition vers la PNSC, et pour que le projet atteigne les objectifs escomptés.

Réponse et plan d'action de la direction

Réponse et plan d'action de la direction

D'accord.

Des entrevues ont été menées avec des agents, des gestionnaires, des directeurs, des directeurs généraux et le sous-ministre adjoint de la Direction générale des programmes en vue d'élaborer une stratégie de gestion du changement organisationnel et des plans connexes. La stratégie de gestion du changement organisationnel sera élaborée d'ici le 31 août 2019.

Responsables

SMA, Direction générale des programmes

Directeur principal, projet de PNSC, Direction générale des programmes

Date d'achèvement prévue

31 août 2019

2.3.2 Principes et politiques de développement

- 2.3.2.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que des principes et des politiques clairs soient élaborés afin de définir l'approche du projet.

- 2.3.2.2 Les Services internes de vérification ont constaté que l'équipe du projet a adopté une approche agile pour favoriser la collaboration et gérer efficacement les risques tout au long du cycle de vie du projet. Une structure d'équipe de développement agile est en place et conçue efficacement pour planifier et réaliser les efforts de développement. L'équipe du projet de PNSC utilise également un outil centralisé pour gérer les produits livrables du projet, pour assurer le suivi de ses activités de développement agile et en faire rapport.
- 2.3.2.3 Les Services internes de vérification ont noté que les efforts de développement déployés jusqu'à maintenant se limitent à la construction du prototype. En l'absence de développement important, les Services internes de vérification n'ont pas été en mesure d'évaluer l'efficacité des pratiques de développement au moment de la réalisation de l'audit.
- 2.3.2.4 Les Services internes de vérification ont observé que l'approche préconisée pour élaborer le projet de PNSC au moment de la phase d'exécution fournit peu de détails sur l'entente de travail de l'équipe du projet et sur la façon dont les progrès de l'exécution du projet seront mesurés et rapportés. Par exemple, aucuns plans et paramètres pour mesurer les résultats et les processus agiles furent définis pour rapporter aux promoteurs du projet, comme la rapidité, la durée du cycle (jours par histoire) ou les paramètres de qualité (p. ex., les défauts), afin de mesurer le progrès et prévoir combien de temps le projet prendra.
- 2.3.2.5 Il y a un risque que la rapidité de l'équipe et la progression de la version ne soient pas mesurées, ce qui pourrait entraîner de mauvaises estimations, des dépassements de coûts, des retards ou l'obligation d'apporter des modifications. Par conséquent, les rapports sur les risques du projet et les rapports d'étape soumis aux organismes de surveillance pourraient s'avérer inexacts ou incomplets.

Recommandation n° 4

À mesure que le projet de PNSC passe à la phase d'exécution, le sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes, devrait charger l'équipe du projet d'établir une entente de travail pour les membres de l'équipe de développement agile, de définir des paramètres de projet précis afin de bien rendre compte de l'avancement du projet et de la version, notamment en ce qui concerne la rapidité, la capacité de l'équipe, le suivi du calendrier et la qualité du produit.

Réponse et plan d'action de la direction

Réponse et plan d'action de la direction

D'accord.

À mesure que le projet passe de la phase de planification à celle de l'exécution, une planification de sprint plus détaillée sera réalisée et les mesures du projet seront définies, afin de permettre de faire un suivi transparent de l'échéancier et de surveiller la qualité des produits. Les plans de sprint seront disponibles à partir du 30 juillet 2019.

Responsables

SMA, Direction générale des programmes

Directeur principal, projet de PNSC, Direction générale des programmes

Date d'achèvement prévue

30 juillet 2019

2.4 PROTOTYPAGE DE LA PNSC

2.4.1 Exigences et conception de la solution

2.4.1.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que les exigences de la solution aient été déterminées, analysées et examinées par les utilisateurs opérationnels, puis officiellement approuvées par les intervenants du projet.

2.4.1.2 À la lumière d'entrevues menées auprès du personnel de la Direction générale des programmes, on a constaté que les intervenants opérationnels de la Direction générale des programmes et les équipes techniques ont participé au processus de collecte des exigences au moyen de méthodes officielles et officieuses : des ateliers, des réunions hebdomadaires et des séances de rétroaction ponctuelles. Des démonstrations de prototypes ont également été organisées afin de préciser les besoins et les modèles de données.

2.4.1.3 Les Services internes de vérification ont déterminé que les exigences opérationnelles et techniques ont été définies au cours de la phase de planification dans le but de démontrer que la conception de la solution appuie l'atteinte des objectifs du programme. En intégrant la rétroaction des intervenants de façon itérative, le prototype répondra aux exigences fonctionnelles attendues des processus opérationnels communs suivants pour les subventions et les contributions (votées) : Appliquer, Évaluer, Attribuer, Administrer, Vérifier et Acquitter.

2.4.2 Infrastructure et sécurité

2.4.2.1 Les Services internes de vérification s'attendaient à ce que les exigences en matière d'infrastructure et de sécurité aient été analysées et qu'un plan ait été établi pour assurer le respect des exigences des politiques d'AAC et du gouvernement du Canada.

- 2.4.2.2 Les environnements technologiques de la PNSC sont fournis par Services publics et Approvisionnement Canada par l'entremise de Services partagés Canada. Services publics et Approvisionnement Canada est responsable d'offrir à AAC le logiciel GCcas à titre de service, en vertu d'un protocole d'entente et d'une entente de service. Cet arrangement fait appel aux responsabilités de Services publics et Approvisionnement Canada en matière d'hébergement de l'environnement GCcas ainsi que de gestion de l'application Microsoft Dynamics CRM.
- 2.4.2.3 En ce qui a trait à son infrastructure de soutien, le projet de PNSC a permis de déterminer et de respecter les politiques et lignes directrices pertinentes suivantes :
 - 2.4.2.3.1 La Politique sur la gestion des projets, la Politique sur la sécurité du gouvernement et la Directive sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée du Secrétariat du Conseil du Trésor;
 - 2.4.2.3.2 Les politiques d'AAC en matière de sécurité de l'information, la gestion de l'information, l'architecture et le cadre de contrôle d'AAC.
- 2.4.2.4 Les Services internes de vérification ont examiné l'architecture conceptuelle de la solution ainsi que les flux de processus. Ils ont déterminé que les processus opérationnels ainsi que les exigences fonctionnelles et techniques nécessaires à l'exécution et à la prestation de la nouvelle solution pour les subventions et contributions ont été définis adéquatement.

ANNEXE A : CRITÈRES DE L'AUDIT

1. Secteur d'intérêt 1 : Gouvernance du projet

- Les structures et les mécanismes de surveillance du projet sont définis et en place pour appuyer et surveiller l'exécution du projet.

2. Secteur d'intérêt 2 : Gestion du projet

- Les disciplines, les outils et les activités de coordination sont en place pour amorcer, planifier, exécuter, contrôler et mener à terme la phase de prototypage.

3. Secteur d'intérêt 3 : État de préparation et capacité organisationnels

- Des plans sont en place pour définir et mesurer les besoins de l'organisation en matière de préparation et de capacité de changement.

4. Secteur d'intérêt 4 : Prototypage de la PNSC

- Les exigences ont été définies, analysées, examinées et approuvées pour confirmer que la conception de la solution peut atteindre ou dépasser les objectifs du programme.

ANNEXE B : Acronymes

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
SMA	Sous-ministre adjoint
PNSC	Plateforme numérique des subventions et contributions
DGSI	Direction générale des systèmes d'information
DGP	Direction générale des programmes