Agence du revenu du Canada | Canada Revenue Agency

VÉRIFICATION INTERNE – GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS

Rapport Final

Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques

Janvier 2023

Canada

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par la Ministre du Revenu national, 2023

No de catalogue Rv4-168/2023F-PDF

ISBN 978-0-660-46881-5

Le présent document est disponible sur le site Web du gouvernement du Canada à www.canada.ca.

Le présent document est disponible en médias substituts sur demande.

Table des matières

Page

Résumé exécutif **1**

1. Introduction **3**

2. Point de mire de la vérification **4**

2.1. Importance 4

2.2. Objectif 4

2.3. Portée 4

2.4. Critères et méthodologie de la vérification 4

3. Constatations, recommandations et plans d'action **5**

3.1. Planification du portefeuille 5

3.2. Mise en œuvre du portefeuille 6

4. Conclusion **12**

5. Remerciements **12**

6. **Annexes** **13**

Annexe A : Responsabilités des comités de l'ARC en ce qui a trait aux grands projets d'investissement 13

Annexe B : Organigramme du processus de surveillance des grands projets d'investissement 14

Annexe C : Critères et méthodologie de la vérification 15

Annexe D : Dates d'achèvement des Plans d'action de la direction 16

Annexe E : Glossaire 19

Résumé exécutif

L'Agence du revenu du Canada (ARC) définit les grands projets d'investissement comme des projets dont les dépenses prévues dépassent 1 million de dollars au cours d'un exercice, peu importe la source de financement, ou des projets qui comportent des risques stratégiques, d'entreprise ou opérationnels importants pour l'ARC. Les grands projets d'investissement de l'ARC au cours de l'exercice 2022 à 2023, y compris les programmes, les fonds et les études de faisabilité, représentaient environ 5,7 % (306,2 millions de dollars) du budget de l'ARC.[1]

Les grands projets d'investissement sont habituellement indiqués dans le Plan d'investissement stratégique de l'ARC, qui est un plan de 10 ans du portefeuille de grands investissements de l'ARC et qui est approuvé par le Comité sur la planification et les priorités chaque année. Les nouveaux projets approuvés dans le Plan d'investissement stratégique sont assujettis au processus de surveillance des grands projets d'investissement par étapes afin d'assurer l'application uniforme des principes pour la réussite de l'exécution des projets.

L'objectif de la vérification consistait à fournir au commissaire, à la direction de l'ARC et au Conseil de direction l'assurance que la gouvernance des grands projets d'investissement est efficace et qu'elle appuie l'exécution des projets en temps opportun.

L'audit a conclu que la gouvernance des grands projets d'investissement est généralement efficace et favorise la réalisation des projets en temps opportun. L'audit a révélé que le processus de planification des investissements était aligné avec les priorités stratégiques et prenait en compte les interdépendances et l'enchaînement des projets par le biais d'évaluations de l'architecture commerciale et informatique. La structure de gouvernance actuelle fournit un soutien et une surveillance des grands projets d'investissement adéquats, et un niveau approprié de tolérance au risque a été déterminé pour une surveillance efficace des projets. Toutefois, la vérification fournit des recommandations pour répondre aux enjeux soulevés pendant la vérification, telles que : renforcer les fonctions des comités de l'ARC, continuer à harmoniser le processus de surveillance des grands projets d'investissement avec les approches Agile et hybride, et intégrer officiellement la fonction d'architecture d'entreprise au processus de gestion du portefeuille de l'ARC.

Résumé des recommandations

- La Direction générale des finances et de l'administration, en consultation avec la Direction générale du programme de la transformation numérique, devrait s'assurer que l'architecture d'entreprise est officiellement intégrée au processus de gestion du portefeuille de l'ARC.
- Le Secrétariat de l'Agence, en collaboration avec la Direction générale des finances et de l'administration, devrait :
    - Mettre à jour les procédures et les lignes directrices afin d'assurer une communication efficace des mandats et des rôles des divers comités de l'ARC qui participent à la surveillance des grands projets d'investissement.
    - Mettre à jour les échéanciers de publication des documents indiqués dans le Manuel de gouvernance des comités de l'ARC pour s'assurer que les membres du Comité ont suffisamment de temps pour examiner les

[1] Aperçu du portefeuille de placements actuel, réunion du Comité de gestion des ressources du 5 juillet 2022.

renseignements sur les projets afin de fournir une fonction de surveillance à valeur ajoutée et d'assurer le respect des échéanciers.

- La Direction générale des finances et de l'administration devrait s'assurer que les rapports de projet comprennent des renseignements sur les consultations auprès des intervenants et sur les rôles et les responsabilités des intervenants.
- La Direction générale des finances et de l'administration devrait continuer à étudier les possibilités pour mieux harmoniser le processus de surveillance des grands projets d'investissement avec les approches Agile et hybride en matière de gestion de projet.

Réponse de la direction

La Direction générale des finances et de l'administration de même que le Secrétariat de l'Agence acceptent les recommandations formulées dans ce rapport et ont élaboré des plans d'action connexes. La Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques a déterminé que les plans d'action sont adéquats pour donner suite aux recommandations.

1. Introduction

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a un budget de fonctionnement annuel de plus de 5 milliards de dollars. Les grands projets d'investissement de l'ARC au cours de l'exercice 2022 à 2023, y compris les programmes, les fonds et les études de faisabilité, représentaient environ 5,7 % (306,2 millions de dollars) du budget de l'ARC, et la valeur totale du portefeuille d'investissements était de 1,154 milliard de dollars en juillet 2022. Les projets d'investissement répondent aux priorités du gouvernement du Canada ainsi qu'aux priorités stratégiques de l'ARC telles qu'elles sont déterminées chaque année dans le Plan d'entreprise.

Le processus des grands projets d'investissement, aussi appelé le processus de gestion du portefeuille de l'ARC, commence par le processus du Plan d'investissement stratégique. Chaque année, la Direction de la gestion des ressources de la Direction générale des finances et de l'administration invite les directions générales et les régions à soumettre des propositions de projets d'investissement qui appuient l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ARC pour les 10 prochaines années. La Direction de la gestion des ressources examine les propositions et recommande des options de portefeuille d'investissement au Comité sur la planification et les priorités aux fins d'approbation. Le Plan d'investissement stratégique qui en découle détermine les grands projets d'investissement sur une période de 10 ans afin de s'assurer que les décisions en matière d'investissement demeurent harmonisées avec les priorités changeantes de l'ARC et du gouvernement du Canada.

Les propositions de projet approuvées sont assujetties au processus de surveillance des grands projets d'investissement. Ce processus comprend des points de contrôle, ou des points de décision, exigeant que les promoteurs de projet soumettent des modèles de rapports aux comités de l'ARC après les étapes suivantes d'un projet :

- Définition de la possibilité ou du problème opérationnel
- Analyse des options
- Planification détaillée
- Exécution
- Clôture et réalisation des avantages

Le but d'un point de contrôle est d'évaluer l'état de préparation d'un projet pour passer à la prochaine étape. Dans certaines circonstances, des énoncés de projet ou des rapports fusionnés peuvent également être fournis.

Au sein de l'ARC, il y a différents organismes directeurs responsables de la surveillance des grands projets d'investissement. Ces organismes de surveillance comprennent le Conseil de direction, le Comité sur la planification et les priorités, le Comité de surveillance de la transformation et le Comité de gestion des ressources. Les responsabilités de ces comités sont définies dans l'Annexe A et le processus de surveillance des grands projets d'investissement est illustré à l'Annexe B.

La Division de la planification et de la surveillance des investissements stratégiques de la Direction de la gestion des ressources appuie la gouvernance des grands projets d'investissement en fournissant des services de secrétariat au comité de gestion des ressources. La Division fournit également une orientation aux équipes de projet dans la préparation des rapports de projet et veille à ce que les renseignements communiqués aux organismes de surveillance soient suffisants et fiables pour la prise de décisions.

Le Secrétariat de l'Agence fournit des services de secrétariat au Comité sur la planification et les priorités, au Comité de surveillance de la transformation et au Conseil de direction pour appuyer la surveillance des grands projets d'investissement par les comités.

2. Point de mire de la vérification

La présente vérification interne faisait partie du Plan d'assurance et de consultation axé sur les risques de 2021-2022 approuvé par le Conseil de direction le 31 mars 2021. Le cahier de planification a été approuvé par le commissaire le 26 janvier 2022.

2.1. Importance

La présente vérification est importante en raison du rôle clé joué par la gouvernance pour s'assurer que les grands projets sont bien gérés, qu'ils produisent les avantages escomptés et qu'ils démontrent un bon rapport qualité-prix.

Le gouvernement du Canada et l'ARC ont souligné l'importance de la planification stratégique et de la gestion des investissements, ainsi que sur l'accent accru mis sur la transformation de l'organisation en ce qui concerne la technologie et la prestation de services. Compte tenu de cela, un examen de la structure de gouvernance de la sélection des grands projets d'investissement et de leur gouvernance est important afin de s'assurer que les grands projets d'investissement contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ARC sont approuvés et mis en œuvre comme prévu.

2.2. Objectif

L'objectif de la vérification consistait à fournir au commissaire, à la direction de l'ARC et au Conseil de direction l'assurance que la gouvernance des grands projets d'investissement est efficace et qu'elle appuie l'exécution des projets en temps opportun.

2.3. Portée

La vérification a porté sur l'examen de la gouvernance des projets actifs (y compris les programmes, les fonds et les études) dans le cadre du nouveau processus de surveillance des grands projets d'investissement[2] du 5 février 2020 au 30 novembre 2021.[3] Elle a également évalué la façon dont les projets ont été sélectionnés aux fins d'entrée dans le processus de surveillance des grands projets d'investissement au cours des processus du Plan d'investissement stratégique de 2021 et de 2022.

La vérification était axée sur la gouvernance d'entreprise et comprenait le Comité directeur des directeurs généraux pour le processus du Plan d'investissement stratégique.

2.4. Critères et méthodologie de la vérification

Vous trouverez les critères et la méthodologie de la vérification à l'Annexe C.

La phase d'examen de la vérification s'est déroulée entre décembre 2021 et juin 2022.

La vérification a été menée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme le démontrent les résultats du programme de l'assurance de la qualité et d'amélioration.

[2] Approuvé par le Comité de gestion d'entreprise le 5 février 2020.
[3] La vérification a examiné les activités du projet avant le 5 février 2020 dans les cas où le projet était actif pendant la période d'examen de la vérification.

3. Constatations, recommandations et plans d'action

La Direction générale des finances et de l'administration de même que le Secrétariat de l'Agence acceptent les recommandations formulées dans ce rapport et ont élaboré des plans d'action connexes. La Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques a déterminé que les plans d'action sont adéquats pour donner suite aux recommandations.

3.1. Planification du portefeuille

3.1.1 Les comités de l'ARC tiennent compte des interdépendances et de la séquence des grands projets d'investissement dans l'ensemble de l'ARC, ainsi que de l'harmonisation avec les priorités de l'ARC lorsqu'ils prennent des décisions en matière d'investissement. Toutefois, l'architecture d'entreprise n'est pas officiellement intégrée au processus de gestion du portefeuille de l'ARC.

L'ARC a mené un processus annuel du Plan d'investissement stratégique afin de sélectionner et d'établir l'ordre de priorité des grands projets d'investissement sur une période de 10 ans. Dans le cadre du processus du Plan d'investissement stratégique, la Direction de la gestion des ressources de la Direction générale des finances et de l'administration a évalué et classé les propositions et les projets du portefeuille actuel qui en étaient aux premières étapes à l'aide d'une méthode de classement initiale, qui est mise à jour chaque année afin de s'harmoniser avec le changement des priorités décrites dans le plan d'entreprise.

En examinant les documents pour les processus du Plan d'investissement stratégique de 2021 et de 2022, l'équipe de vérification interne a constaté que la méthode de classement initiale comprenait des critères pour évaluer les interdépendances des projets, les capacités en matière de ressources, l'architecture opérationnelle et l'architecture de la TI. La Direction de la gestion des ressources a noté les propositions et les projets aux premières étapes du processus de surveillance des grands projets d'investissement en fonction des commentaires reçus des intervenants de l'ARC. Après la notation, les options de placement ont été soumises au Comité sur la planification et les priorités aux fins d'approbation.

L'équipe de vérification interne a également constaté que, au cours des années précédentes, la capacité de l'architecture opérationnelle était limitée et n'existait que dans quelques directions générales. La situation s'est améliorée pour le processus du Plan d'investissement stratégique de 2022 avec la création d'une fonction d'architecture opérationnelle centralisée au sein de la Direction générale du programme de la transformation numérique, qui a été incluse comme un des intervenants de l'entreprise pour le processus 2022. La Direction générale du programme de la transformation numérique a également commencé à rédiger un modèle de capacité opérationnelle de l'ARC dans le but d'adopter une approche plus scientifique des investissements stratégiques. Toutefois, l'architecture d'entreprise n'a pas été entièrement intégrée à la sélection et au séquençage des propositions, car cette fonction en était à l'étape de l'élaboration initiale. Par conséquent, elle n'avait pas la capacité d'effectuer une analyse approfondie de toutes les propositions. L'architecture d'entreprise est un modèle d'entreprise qui fournit une compréhension commune de l'organisation et qui est utilisée pour harmoniser les objectifs stratégiques aux demandes tactiques. En n'intégrant pas officiellement l'architecture d'entreprise dans le processus de planification, il y a un risque que le portefeuille de projets qui en découle ne soit pas optimisé pour appuyer l'orientation stratégique de l'ARC.

Recommandation 1

La Direction générale des finances et de l'administration, en consultation avec la Direction générale du programme de la transformation numérique, devrait s'assurer que l'architecture d'entreprise est officiellement intégrée au processus de gestion du portefeuille de l'ARC.

Plan d'action 1

La Direction générale des finances et de l'administration est d'accord avec la recommandation et continuera de travailler avec la Direction générale des programmes de la transformation numérique afin d'appuyer la création et la mise en œuvre de la fonction d'architecture d'entreprise pour l'ARC.

La Section de l'architecture d'entreprise et de l'exploration de la technologie consultera les dirigeants des directions générales afin de valider le contenu, de cerner les lacunes et d'obtenir l'approbation du modèle de capacité opérationnelle de l'ARC d'ici juin 2023.

La Direction de la gestion des ressources de la Direction générale des finances et de l'administration travaillera avec la Direction générale du programme de la transformation numérique afin d'utiliser le modèle de capacité opérationnelle comme une perspective supplémentaire pour classer les propositions du Plan d'investissement stratégique de 2023 et fournir un autre aperçu horizontal du portefeuille des investissements d'ici septembre 2023.

3.2. Mise en œuvre du portefeuille

3.2.1 La structure de gouvernance appuie l'exécution des grands projets d'investissement en temps opportun, mais les rôles et les responsabilités des comités concernés ne sont pas toujours clairs pour les membres du Comité.

Les grands projets d'investissement entrepris par l'ARC sont indiqués dans son Plan d'investissement stratégique. Les responsables des nouveaux projets sélectionnés dans le cadre du processus du Plan d'investissement stratégique sont invités à participer au processus de surveillance des grands projets d'investissement de l'ARC afin de permettre la prise de décisions éclairées.

Au cours de la période de vérification, le Comité sur la planification et les priorités, le Comité de surveillance de la transformation et le Comité de gestion des ressources ont participé à la gouvernance des grands projets d'investissement. Chaque comité avait les mêmes membres (à l'exception du président du comité), mais avait des responsabilités et des mandats différents.

L'équipe de vérification interne a constaté que les comités de l'ARC ont établi des niveaux de tolérance au risque pour les projets du portefeuille afin d'appuyer une surveillance efficace. Les comités de l'ARC ont surveillé les projets en ce qui a trait à la portée, au calendrier, aux coûts, aux avantages et aux risques au moyen d'un tableau de bord des indicateurs lumineux présenté aux réunions bimensuelles du Comité de gestion des ressources et aux réunions trimestrielles du Comité de surveillance de la transformation. Ces indicateurs lumineux du tableau de bord ont exprimé la tolérance au risque des comités de l'ARC quant à la gestion des projets. De plus, en 2021, la Direction de la gestion des ressources a mis en place un nouveau modèle d'évaluation des risques et de la complexité afin d'exiger que les projets plus importants ou plus risqués soient supervisés par le Comité de surveillance de la transformation et le Conseil de direction.

L'équipe de vérification interne a constaté qu'il y avait des difficultés liées à la planification des réunions du Comité de surveillance de la transformation, ce qui a entraîné des retards dans l'approbation des projets. Pour atténuer cette situation, les équipes de projet ont demandé l'approbation du Comité de gestion d'entreprise, qui n'avait pas de mandat pour la surveillance des grands projets d'investissement.

Les entrevues avec la haute direction ont également révélé qu'il y avait de la confusion quant aux mandats et aux rôles des comités impliqués dans la surveillance des grands projets d'investissement, même si le mandat du Comité de gestion des ressources était plus clair que ceux du Comité de surveillance de la transformation et du Comité sur la planification et les priorités.

La recommandation de la vérification dans ce domaine d'examen est présentée ci-dessous dans la recommandation 2.

3.2.2 Des renseignements suffisants et pertinents sont généralement fournis aux membres des comités de l'ARC pour appuyer la surveillance et la prise de décisions efficaces. Toutefois, les renseignements sur les projets ne sont pas toujours fournis aux membres du comité suffisamment tôt pour leur permettre de se préparer aux réunions du comité de l'Agence. De plus, il y a des possibilités d'améliorer le niveau des renseignements liés aux consultations auprès des intervenants.

Dans le cadre du processus de surveillance des grands projets d'investissement, les équipes de projet devaient obtenir l'approbation des comités de surveillance à la fin de chaque point de contrôle afin de passer au point de contrôle suivant. Les renseignements sur les projets présentés aux comités comprenaient couramment des rapports de projets, des tableaux de bord du portefeuille, des notes d'information et des grandes lignes.

L'équipe de vérification interne a constaté que les rapports de projet étaient détaillés et contenaient les renseignements pertinents qui fournissaient un aperçu adéquat du projet. La Division de la planification et de la surveillance des investissements stratégiques de la Direction de la gestion des ressources, à titre de secrétariat du Comité de gestion des ressources, a fourni des conseils et s'est assuré adéquatement de l'exactitude et de la qualité des renseignements. Toutefois, les renseignements fournis sur la consultation des intervenants dans les rapports de projet étaient limités et les responsabilités des intervenants n'étaient pas clairement définies. Des renseignements détaillés sur la participation des intervenants sont importants pour assurer une prise de décisions optimale et pour atténuer le risque de toute incidence imprévue.

Les membres du comité de l'ARC doivent examiner les renseignements sur les projets avant les réunions du comité de l'ARC. Le Manuel de gouvernance d'entreprise de l'ARC précise que la trousse complète de renseignements sur les projets doit être fournie trois jours ouvrables avant la réunion. L'équipe de vérification interne a observé que la trousse complète de renseignements sur les projets n'était pas toujours fournie à temps, ce qui pourrait faire en sorte que les membres des comités de l'ARC n'aient pas suffisamment de temps pour se préparer aux réunions, ce qui a une incidence sur la surveillance et la qualité de la fonction de remise en question par rapport aux grands projets d'investissement.

Recommandation 2

Le Secrétariat de l'Agence, en collaboration avec la Direction générale des finances et de l'administration, devrait :

- **Mettre à jour les procédures et les lignes directrices afin d'assurer une communication efficace des mandats et des rôles des divers comités de l'ARC qui participent à la surveillance des grands projets d'investissement.**
- **Mettre à jour les échéanciers de publication des documents indiqués dans le Manuel de gouvernance des comités de l'ARC pour s'assurer que les membres du Comité ont suffisamment de temps pour examiner les renseignements sur les projets afin de fournir une fonction de surveillance à valeur ajoutée et d'assurer le respect des échéanciers.**

Plan d'action 2

Le Secrétariat de l'Agence et la Direction générale des finances et de l'administration sont d'accord avec la recommandation.

Le Secrétariat de l'Agence collaborera avec la Direction générale des finances et de l'administration pour fournir des séances d'information sur demande aux directions générales et aux régions afin d'accroître la compréhension des rôles et des responsabilités des comités de l'ARC, y compris leur participation à la surveillance des grands projets. Ces séances mettront également en évidence l'importance du respect des échéances de production des documents à l'appui d'une surveillance efficace. Ils seront offerts sur une base continue et des offres de service proactives seront envoyées tous les trimestres.

Un examen des cadres de référence actuels de tous les comités de l'ARC sera effectué afin de s'assurer que leur rôle dans la surveillance de la gouvernance des grands projets est clair, le cas échéant. De plus, les échéanciers de publication des documents existants seront examinés afin de déterminer les secteurs d'efficacité possibles et le potentiel d'amélioration du temps accordé aux membres pour les examens.

Le Secrétariat de l'Agence examinera également ses procédures internes afin d'ajouter une communication proactive et en temps opportun avec les responsables des points à l'ordre du jour. Lorsqu'une demande pour un point à l'ordre du jour sera reçue, le Secrétariat de l'Agence répondra en fournissant des renseignements sur les échéances de production des documents. Les procédures seront également étendues afin d'inclure des instructions sur la surveillance de la rapidité de production des documents afin d'assurer l'uniformité.

L'examen des cadres de référence et, l'examen et la modification des procédures internes seront achevés d'ici le 31 mars 2023.

Le Secrétariat du Comité de gestion des ressources doit effectuer une présentation sur les mises à jour du Secrétariat du Comité de gestion des ressources au Comité de gestion des ressources, qui comprendra les constatations de cette vérification. Cette présentation permettra également de rappeler aux membres les échéanciers pour soumettre les documents. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 31 décembre 2022.

Recommandation 3

La Direction générale des finances et de l'administration devrait s'assurer que les rapports de projet comprennent des renseignements sur les consultations auprès des intervenants, comme des renseignements sur les rôles et les responsabilités des intervenants.

Plan d'action 3

La Direction générale des finances et de l'administration est d'accord avec la recommandation.

La Direction générale des finances et de l'administration communiquera régulièrement l'ordre du jour des prochaines réunions du Comité de gestion des ressources aux intervenants de l'ARC et au Comité directeur des directeurs généraux des grands projets d'investissement afin de s'assurer qu'ils soient au courant des projets présentés. On rappellera aux gestionnaires de projet de prendre en compte l'exigence de consultation auprès des intervenants internes, des autres directions générales et des régions concernées, ainsi que les secteurs de soutien organisationnels tout au long du cycle de vie du projet et chaque fois qu'un rapport est présenté au Comité de gestion des ressources ou à un autre comité de l'ARC, conformément à la section 5 du Protocole de surveillance des grands projets d'investissement de l'ARC. Les secteurs de soutien organisationnels qui ne sont pas consultés seront invités à soulever cette question auprès du secrétariat du Comité de gestion des ressources ainsi qu'avec leur sous-commissaire aux fins de sensibilisation et de prise de mesures.

La Direction générale des finances et de l'administration reconnaît que les membres des comités de l'ARC tiennent à être assurés que les intervenants ont été consultés aux étapes clés du processus de surveillance des grands projets d'investissement. Les récentes mises à jour des modèles de processus de surveillance des grands projets d'investissement ont réaffirmé l'importance de consulter les intervenants de l'organisation tout au long du cycle de vie du projet. La liste des intervenants fournie n'est pas totalement exhaustive et variera d'un projet à l'autre.

Le Secrétariat du Comité de gestion des ressources continuera d'inviter des analystes de la Division de la gestion des risques de l'entreprise à la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques à participer à des examens par les pairs des premières ébauches de rapports qui seront présentés au Comité de gestion des ressources ou au Comité de surveillance de la transformation. Cela permettra de continuer à s'assurer que la gouvernance des risques pour les grands projets tient compte de l'incidence sur les opérations, de l'exécution des programmes et des employés, en plus des risques liés au projet.

Ce plan d'action sera achevé d'ici janvier 2023.

3.2.3 Les avantages prévus des projets sont clairement définis, quantifiés et suivis. Les changements apportés aux avantages ont été communiqués aux comités de l'ARC. Après la mise en œuvre d'un projet, les avantages réalisés sont déclarés par rapport aux avantages initiaux déterminés et toute lacune est examinée et expliquée.

La Direction de la gestion des ressources a apporté des améliorations à son processus de gestion des avantages pour les grands projets d'investissement de 2018 à 2019. Dans le cadre du nouveau processus, la Direction de la gestion des ressources a mis en place des ateliers de découverte des entreprises pour aider les équipes des projets à déterminer et à quantifier les avantages initiaux aux premières étapes d'un projet, puis a aidé les équipes des projets avec des schémas et des registres des avantages afin de faire le suivi, de peaufiner et de compléter ceux-ci tout au long du cycle de vie d'un projet. Ce processus a permis d'assurer l'harmonisation des résultats des projets avec les priorités stratégiques de l'ARC.

L'équipe de vérification interne a constaté que les avantages attendus des projets ont été clairement définis et quantifiés à la fin de l'étape de la planification détaillée et ont été surveillés de façon continue tout au long du cycle de vie des projets. Les équipes des projets ont également communiqué les changements apportés aux avantages prévus au

cours de l'étape de l'exécution avec les comités de l'ARC aux fins de reconnaissance ou d'approbation.

L'équipe de la vérification interne a également constaté que dans les rapports sur la réalisation des avantages, les avantages réalisés des projets étaient comparés aux avantages escomptés initiaux indiqués dans le rapport sur la planification détaillée. Les équipes de projet ont enquêté sur les lacunes et ont mis en œuvre des mesures, le cas échéant.

3.2.4 Le processus actuel de surveillance des grands projets d'investissement est harmonisé avec l'approche en cascade, mais il existe des possibilités de mieux harmoniser le processus de surveillance des grands projets d'investissement avec les projets qui suivent des approches Agile et hybride.

Le processus de surveillance des grands projets d'investissement de l'ARC est mature et harmonisé avec la méthode traditionnelle en cascade[4]. Le processus de surveillance des grands projets d'investissement suit un modèle de financement et d'établissement des coûts qui repose sur un processus d'encadrement structuré exigeant que les équipes de projet déterminent la portée, les coûts et le calendrier du projet à l'étape de la planification. Toutefois, l'équipe de vérification interne a noté que plus de 80 % des projets dans le portefeuille des grands projets d'investissement de l'ARC suivaient une approche Agile ou hybride (c.-à-d. un mélange de cascade et Agile).

Les équipes de projet qui utilisent la méthode Agile élaborent des produits livrables de façon itérative ou progressive tout au long du cycle de vie d'un projet. Par conséquent, la portée, les coûts et le calendrier sont incertains aux premières étapes. De plus, les équipes de projet effectuent souvent des activités de planification et d'exécution Agile au cours de la même étape d'un projet. L'équipe de vérification interne a noté que cette combinaison a fait en sorte qu'il était difficile pour les équipes de projet de préparer des rapports de projet à l'aide des outils et des processus en cascade existants. La Direction de la gestion des ressources a modifié le processus afin de permettre l'établissement de rapports simultanés sur les projets au cours des étapes de la planification détaillée et de l'exécution, mais l'équipe de vérification interne a constaté que cela entraînait toujours un dédoublement des renseignements et des difficultés à rendre compte aux comités de l'ARC.

L'équipe de vérification interne a mené un exercice d'analyse comparative[5] avec d'autres organisations fiscales afin de déterminer les pratiques exemplaires en matière de gouvernance des grands projets. L'équipe de vérification interne a observé que ces organisations ont éprouvé des problèmes semblables avec les projets Agile, en particulier en ce qui concerne l'harmonisation de ces projets avec le modèle de gouvernance en cascade. Grâce à des analyses comparatives et à des recherches supplémentaires, l'équipe de vérification interne n'a pas été en mesure de déterminer un cadre généralement accepté pour la gouvernance des projets dans le contexte de l'administration publique. L'équipe de la vérification interne reconnaît les défis liés à

[4] La méthode en cascade, aussi connue sous le nom de modèle en cascade, est un processus de développement séquentiel qui se déroule comme une cascade dans toutes les phases d'un projet (analyse, conception, développement et mise à l'essai, par exemple). Chaque phase doit s'achever avant que la prochaine étape d'une autre phase ne commence.

[5] L'exercice d'analyse comparative a été mené par l'intermédiaire du Forum de la communauté d'intérêts sur l'assurance afin de comparer l'Agence aux organisations fiscales de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande, des États-Unis et de la Finlande.

l'harmonisation des points de contrôle de l'approche en cascade avec l'approche de développement de systèmes des projets Agile. L'approche traditionnelle en cascade à l'égard de la surveillance continuera probablement d'être requise sous une certaine forme, peu importe l'approche de gestion de projet suivie, car elle appuie la responsabilisation et fournit à la haute direction une ligne de mire pour s'assurer que les projets continuent d'être de bons investissements pour l'ARC. Étant donné que l'objectif numérique du gouvernement fédéral est de devenir « agile, ouvert et axé sur l'utilisateur »[6] et que la majorité des projets dans le portefeuille actuel suivent une approche Agile, l'ARC devrait continuer à étudier la meilleure façon d'harmoniser le processus de surveillance des grands projets d'investissement avec la méthode Agile.

Recommandation 4

La Direction générale des finances et de l'administration devrait continuer à étudier les possibilités de mieux harmoniser le processus de surveillance des grands projets d'investissement avec les approches Agile et hybride en matière de gestion de projet.

Plan d'action 4

La Direction générale des finances et de l'administration accepte de continuer à explorer les possibilités d'appuyer d'autres approches de prestation, y compris la méthode Agile. La Direction générale des finances et de l'administration a augmenté sa souplesse au cours des dernières années afin d'être plus agile dans le soutien des investissements numériques, dans la création de programmes (le Programme de durabilité des applications, le Programme de durabilité de la sécurité et le fonds de transformation d'accélération numérique) et de permettre aux projets de fonctionner sur plusieurs scènes à la fois.

La Direction générale des finances et de l'administration travaillera avec le Centre d'expertise Agile de l'ARC afin d'élaborer des pratiques exemplaires pour les grands projets d'investissement au moyen de la méthode Agile et d'autres approches de prestation de services. Cela comprendra des directives sur l'établissement de structures et d'outils de gouvernance de projet efficaces. De plus, le Centre d'expertise Agile a élaboré un nouveau cours axé sur le « lancement d'un projet Agile harmonisé avec le processus d'encadrement de l'évaluation des points de contrôle du projet ». La Direction générale des finances et de l'administration participera au projet pilote du cours le 14 et le 15 novembre 2022, et continuera de travailler avec la Direction générale de l'informatique pour renforcer le lien entre le cadre d'évaluation des points de contrôle du projet, le processus de surveillance des grands projets d'investissement, et la planification et l'examen des sprints Agile.

La Direction générale des finances et de l'administration continuera également de travailler avec d'autres ministères du gouvernement par l'intermédiaire de la communauté de pratique de la planification des investissements et de la gestion de projet afin d'échanger des pratiques exemplaires et des leçons apprises. L'ARC a présenté à cette communauté les leçons apprises sur un grand projet d'investissement récemment achevé. Le Centre d'expertise en gestion de projet a présenté sa communauté de pratique à ce comité en septembre 2022 et a été approché par d'autres membres pour collaborer avec eux et échanger des pratiques exemplaires.

De plus, le Secrétariat du Comité de gestion des ressources effectuera une présentation sur les mises à jour du Secrétariat du Comité de gestion des ressources, qui comprendra les

[6] Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Amélioration des services du gouvernement à l'ère numérique, 2018.

constatations de cette vérification, au Comité directeur des directeurs généraux des grands projets d'investissement et au Comité de gestion des ressources. Cette présentation donnera l'occasion d'informer les membres des efforts continus, décrits ci-dessus, qui sont déployés pour veiller à ce que le processus de surveillance des grands projets d'investissement demeure souple pour concilier des projets utilisant différentes approches. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 31 décembre 2022.

4. Conclusion

La vérification a permis de conclure que la gouvernance des grands projets d'investissement est généralement efficace et appuie l'exécution des projets en temps opportun. Le processus de planification des investissements a été harmonisé avec les priorités de l'ARC et du gouvernement du Canada et a pris en compte les interdépendances et le séquençage des projets au moyen d'évaluations de l'architecture opérationnelle et de la technologie de l'information. La structure de gouvernance actuelle a fourni une surveillance et un soutien adéquats des grands projets d'investissement, et un niveau approprié de tolérance au risque a été déterminé pour assurer une surveillance efficace des projets.

Cependant, des recommandations ont été fournies pour répondre aux enjeux soulevés pendant la vérification, comme celle d'améliorer la gouvernance en renforçant les fonctions des comités de l'ARC, continuant ainsi à harmoniser le processus de surveillance des grands projets d'investissement avec les approches Agile et hybride, et celle d'intégrer officiellement la fonction d'architecture d'entreprise au processus de gestion du portefeuille de l'ARC.

5. Remerciements

Pour conclure, nous souhaitons reconnaître et remercier la Direction générale des finances et de l'administration et le Secrétariat de l'Agence du temps accordé et des renseignements fournis dans le cadre de cette mission.

6. Annexes

Annexe A : Responsabilités des comités de l'ARC en ce qui a trait aux grands projets d'investissement

Comité de l'ARC	Responsabilités de base en ce qui a trait aux grands projets d'investissement
Conseil de direction	• Approuver et examiner tous les plans de grands projets de l'ARC dont les coûts d'élaboration anticipés du cycle de vie dépassent 40 millions de dollars ou plus, ou dont la cote de complexité et d'évaluation du risque dépasse 50 points. • Surveiller les risques associés à ces projets.
Comité sur la planification et les priorités	• Approuver le Plan d'investissement stratégique de l'ARC. • Approuver la méthode de classement initiale.
Comité de surveillance de la transformation	• Être responsable de la surveillance des projets dont le coût total est de 40 millions de dollars ou plus, ou dont la cote de complexité et d'évaluation du risque dépasse 50 points. • Approuver et examiner tout autre projet qui intéresse le commissaire et le commissaire délégué.
Comité de gestion des ressources	• Détenir un pouvoir décisionnel sur les projets et les programmes dont le coût total prévu peut atteindre 40 millions de dollars exclusivement ou dont la cote de complexité et d'évaluation des risques est inférieure à 50 points.

Annexe B : Organigramme du processus de surveillance des grands projets d'investissement

Le Comité de gestion des ressources assure la surveillance de tous les projets au cours des étapes de la définition de la possibilité ou du problème opérationnel, de l'analyse des options et de la planification détaillée en lien avec le processus de surveillance des grands projets d'investissement. Selon les coûts estimatifs et la complexité d'un projet, la surveillance sera assurée par le Comité de gestion des ressources ou le Comité de surveillance de la transformation et le Conseil de direction pour les étapes d'exécution, de clôture et de réalisation des avantages.

Annexe C : Critères et méthodologie de la vérification

Selon l'évaluation des risques de la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques, les secteurs d'intérêt suivants ont été cernés :

Secteurs d'intérêt	Critères
Planification du portefeuille	1.1 Les comités de l'ARC tiennent compte des interdépendances et de la séquence des projets et des initiatives à l'échelle de l'ARC, ainsi que de l'harmonisation avec les priorités de l'ARC lorsqu'ils prennent des décisions en matière d'investissement.
Mise en œuvre du portefeuille	2.1 La conception du processus de surveillance des grands projets d'investissement permet une surveillance adéquate des grands projets d'investissement.
	2.2 Le processus de surveillance des grands projets d'investissement est mis en œuvre efficacement afin d'appuyer la surveillance et la prise de décisions efficace et opportune concernant les grands projets d'investissement.
	2.3 Une gouvernance et une surveillance adéquates sont fournies afin de s'assurer que les avantages sont gérés tout au long du cycle de vie du projet.
	2.4 La gouvernance des grands projets d'investissement appuie les approches novatrices en matière de gestion de projet (comme la méthode Agile).

Méthodologie

La méthodologie d'examen comprenait :

- **Examen des documents et des dossiers :** L'équipe de la vérification interne a examiné et a analysé les procès-verbaux des réunions, les comptes rendus des décisions, les plans, les données, les rapports, les politiques et les procédures, y compris les normes et les directives de l'ARC, du Conseil du Trésor et de l'industrie;
- **Entrevues :** L'équipe de la vérification interne a mené des entrevues auprès de certains membres de la direction et du personnel de l'Administration centrale;
- **Analyse des données :** L'équipe de la vérification interne a examiné et analysé les données du Système d'information du système de projets des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE).

L'approche de vérification a permis à la direction d'examiner et de commenter les constatations avant qu'elles ne soient mises au point. L'équipe de la vérification interne a tenu des réunions bimensuelles avec la Direction générale des finances et de l'administration tout au long de la vérification afin d'appuyer un échange efficace de renseignements, de fournir des mises à jour sur les progrès réalisés et de discuter de tout problème.

Annexe D : Dates d'achèvement des Plans d'action de la direction

Plans d'action de la direction	Secteur responsable	Date d'achèvement
Plans d'action de la direction pour la recommandation 4 La Direction générale des finances et de l'administration travaillera avec le Centre d'expertise Agile de l'ARC afin d'élaborer des pratiques exemplaires pour les grands projets d'investissement au moyen de la méthode Agile et d'autres approches de prestation de services. Cela comprendra des directives sur l'établissement de structures et d'outils de gouvernance de projet efficaces. Le Centre d'expertise Agile a élaboré un nouveau cours axé sur le « lancement d'un projet Agile harmonisé avec le processus d'encadrement de l'évaluation des points de contrôle du projet ». La Direction générale des finances et de l'administration participera au projet pilote du cours le 14 et le 15 novembre 2022. La Direction générale des finances et de l'administration continuera également de travailler avec d'autres ministères du gouvernement par l'intermédiaire de la communauté de pratique de la planification des investissements et de la gestion de projet afin d'échanger des pratiques exemplaires et des leçons apprises. L'ARC a présenté à cette communauté les leçons apprises sur un grand projet d'investissement récemment achevé. Le Centre d'expertise en gestion de projet a présenté sa communauté de pratique à ce comité en septembre 2022 et a été approché par d'autres membres pour collaborer avec eux et échanger des pratiques exemplaires. Le Secrétariat du Comité de gestion des ressources effectuera une présentation sur les constatations de cette vérification et informera les membres du Comité directeur des directeurs généraux des grands projets d'investissement et du Comité de gestion des ressources des efforts continus qui sont déployés pour veiller à ce que le processus de surveillance des grands projets d'investissement demeure souple pour concilier des projets utilisant différentes approches. (31 décembre 2022)	Direction générale des finances et de l'administration	Achevé d'ici décembre 2022
Plans d'action de la direction pour la recommandation 3	Direction générale des	Janvier 2023

Plans d'action de la direction	Secteur responsable	Date d'achèvement
La Direction générale des finances et de l'administration communiquera régulièrement l'ordre du jour des prochaines réunions du Comité de gestion des ressources aux intervenants de l'ARC et au Comité directeur des directeurs généraux des grands projets d'investissement afin de s'assurer qu'ils soient au courant des projets présentés. On rappellera aux gestionnaires de projet de prendre en compte l'exigence de consultation auprès des intervenants internes, des autres directions générales et des régions concernées, ainsi que les secteurs de soutien organisationnels tout au long du cycle de vie du projet et chaque fois qu'un rapport est présenté au Comité de gestion des ressources ou à un autre comité de l'ARC, conformément à la section 5 du Protocole de surveillance des grands projets d'investissement de l'ARC. Les secteurs de soutien organisationnels qui ne sont pas consultés seront invités à soulever cette question auprès du secrétariat du Comité de gestion des ressources ainsi qu'avec leur sous-commissaire aux fins de sensibilisation et de prise de mesures. La Direction générale des finances et de l'administration continuera d'inviter des analystes de la Division de la gestion des risques de l'entreprise à la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques à participer à des examens par les pairs des premières ébauches de rapports qui seront présentés au Comité de gestion des ressources ou au Comité de surveillance de la transformation. Cela permettra de continuer à s'assurer que la gouvernance des risques pour les grands projets tient compte de l'incidence sur les opérations, de l'exécution des programmes et des employés, en plus des risques liés au projet.	finances et de l'administration	
Plans d'action de la direction pour la recommandation 2 Le Secrétariat de l'Agence collaborera avec la Direction générale des finances et de l'administration pour fournir des séances d'information sur demande aux directions générales et aux régions afin d'accroître la compréhension des rôles et des responsabilités des comités de l'ARC, y compris leur participation à la surveillance des grands projets. Ces séances mettront également en évidence l'importance du respect des échéances de production des documents à	Secrétariat de l'Agence	31 mars 2023

Plans d'action de la direction	Secteur responsable	Date d'achèvement
l'appui d'une surveillance efficace. Ils seront offerts sur une base continue et des offres de service proactives seront envoyées tous les trimestres. Le Secrétariat de l'Agence effectuera un examen des cadres de référence actuels de tous les comités de l'ARC afin de s'assurer que leur rôle dans la surveillance de la gouvernance des grands projets est clair, le cas échéant. De plus, les échéanciers de publication des documents existants seront examinés afin de déterminer les secteurs d'efficacité possibles et le potentiel d'amélioration du temps accordé aux membres pour les examens. Le Secrétariat de l'Agence examinera également ses procédures internes afin d'ajouter une communication proactive et en temps opportun avec les responsables des points à l'ordre du jour. Lorsqu'une demande pour un point à l'ordre du jour sera reçue, le Secrétariat de l'Agence répondra en fournissant des renseignements sur les échéances de production des documents. Les procédures seront également élargies afin d'inclure des instructions sur la surveillance de la rapidité de production des documents afin d'assurer l'uniformité.		
Plans d'action de la direction pour la recommandation 1 La Direction générale du programme de la transformation numérique consultera les dirigeants des directions générales afin de valider le contenu, de cerner les lacunes et d'obtenir l'approbation du modèle de capacité opérationnelle de l'ARC. (Juin 2023) La Direction générale des finances et de l'administration travaillera avec la Direction générale du programme de la transformation numérique afin d'utiliser le modèle de capacité opérationnelle comme une perspective supplémentaire pour classer les propositions du Plan d'investissement stratégique de 2023 et fournir un autre aperçu horizontal du portefeuille des investissements. (Septembre 2023)	Direction générale du programme de la transformation numérique Direction générale des finances et de l'administration	Septembre 2023

Annexe E : Glossaire

Terme	Définition
Avantage	Une amélioration en lien avec un changement prévu ou inattendu qui est normalement mesurable, qui est perçue comme positive par les intervenants, et qui contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels (y compris les priorités stratégiques), tels que l'amélioration des services aux contribuables et l'augmentation de la satisfaction de ces derniers, des économies de coûts, une hausse des recettes ou une diminution du risque de l'entreprise.
Architecture d'entreprise	Un modèle d'entreprise qui fournit une compréhension commune de l'organisation et qui est utilisé pour harmoniser les objectifs stratégiques aux demandes tactiques.
Évaluation de la faisabilité[7]	Un exercice visant à examiner les processus opérationnels existants et les capacités afin de cerner et de documenter les secteurs qui pourraient appuyer ou influencer l'orientation d'un projet ou d'un programme.
Grand projet d'investissement	Un projet qui fait l'objet d'une surveillance du Comité de gestion des ressources ou du Comité de gestion d'entreprise ou du Comité de surveillance de la transformation dans le cadre duquel les dépenses prévues sont supérieures à un million de dollars pour tout exercice donné (peu importe la source de financement), ou présentant un risque stratégique, organisationnel ou opérationnel important pour l'ARC.
Indicateurs lumineux	Ils sont aussi appelés « indicateurs de feux de signalisation ». Il s'agit d'une échelle simple dans laquelle le rouge nécessite une action immédiate, le jaune appelle à la prudence ou il y a des problèmes de rendement qui nécessitent une atténuation et le vert signifie que les activités sont habituelles.
Méthode Agile[8]	Les approches Agile à l'égard de la gestion de projet visent à obtenir un rendement du capital investi précoce et mesurable au moyen de la livraison définie et itérative des augmentations de produits. Ils comprennent la participation continue du client tout au long du cycle de développement du produit. Bien que la méthode Agile ait ses origines dans les logiciels et la TI, l'adoption de la méthode Agile est en croissance et en expansion dans un large éventail d'industries.

[7] Définition fournie par la Direction de la gestion des ressources.
[8] Définition extraite de « Pratiques Agile | PMI » (en anglais seulement).

	Un projet qui fait l'objet d'une surveillance du Comité de gestion des ressources ou du Comité de gestion d'entreprise ou du Comité de surveillance de la transformation dans le cadre duquel les dépenses prévues sont supérieures à un million de dollars pour tout exercice donné (peu importe la source de financement), ou présentant un risque stratégique, organisationnel ou opérationnel important pour l'ARC.
Programme[9] / Fonds	Une structure organisationnelle souple et temporaire créée pour coordonner, diriger et superviser la mise en œuvre d'un ensemble de projets et d'activités connexes afin d'offrir des résultats et des avantages liés aux objectifs stratégiques de l'organisation. Un programme de projets devrait s'étendre sur plusieurs années.
Projet	Une entreprise temporaire visant à offrir un produit ou un service unique dans une période déterminée et selon un budget de financement donné. Un projet n'existe que pour la période qui est nécessaire en vue de la réalisation de ses objectifs énoncés. Les travaux liés au fonctionnement et à l'entretien des programmes approuvés ou à l'entretien de routine et au remplacement des biens existants ne constituent pas un projet.
Portée	Description concise des produits finaux ou des livrables attendus d'un projet.
Plan d'investissement stratégique	Un document qui répertorie les investissements dans les grands projets sur une période de 10 ans. L'objectif du plan consiste à maintenir un portefeuille d'investissements équilibré, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, qui est conforme aux thèmes et aux objectifs stratégiques de l'ARC. Le Plan d'investissement stratégique complète le processus de planification stratégique existant en facilitant l'harmonisation entre les décisions relatives aux investissements importants et les priorités de l'ARC décrites dans le plan d'entreprise.
Méthode en cascade[10]	La méthode en cascade, aussi connue sous le nom de modèle en cascade, est un processus de développement séquentiel qui se déroule comme une cascade dans toutes les phases d'un projet (analyse, conception, développement et mise à l'essai, par exemple). Chaque phase doit s'achever avant que la prochaine étape d'une autre phase ne commence.

[9] Définition fournie par la Direction de la gestion des ressources.

[10] Définition extraite de « Méthode en cascade – Guide complet | Adobe Workfront » (en anglais seulement).