



L'honorable Kevin Sorenson, député  
Président  
Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario) K1A 0A6  
Canada

Monsieur le Président,

Conformément à la réponse du gouvernement au rapport du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes concernant le rapport du printemps du Bureau du vérificateur général sur la création et le déploiement du système de paye Phénix, il me fait plaisir de vous fournir les rapports demandés de Services publics et Approvisionnement Canada.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.



Bill Matthews  
Sous-ministre



Pièces jointes

## **Suivi des activités liées au Rapport 1, La création et le déploiement du système de paye Phénix, des Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada**

**Recommandation 1** : *Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), doit présenter au Comité un rapport sur le système de gestion de projets de technologie de l'information du gouvernement du Canada, y compris toutes ses exigences et étapes.*

Comme la réponse du gouvernement déposée au Comité des comptes publics le 19 mars 2019 l'indique, pour donner suite aux constatations du Bureau du vérificateur général (BVG), SPAC s'efforce d'harmoniser son cadre général de gestion de projet, le Système national de gestion de projet, avec les nouvelles politiques du Conseil du Trésor, ainsi que d'améliorer ses pratiques de gestion de projets de technologie de l'information (TI). Parallèlement, SPAC s'efforce aussi de perfectionner les compétences de sa communauté fonctionnelle de gestionnaires de projets. Ce travail progresse bien.

### **Système national de gestion de projet (SNGP)**

SPAC procède actuellement à la mise à jour de son cadre de gestion de projet, le SNGP, pour assurer la conformité avec la nouvelle Politique sur la planification et la gestion des investissements et la nouvelle Directive sur la gestion des projets et des programmes du Conseil du Trésor (CT), approuvées le 11 avril 2019. Le SNGP, qui s'applique à tous les projets de SPAC, définit les principes généraux clés de la gestion de projet, incluant les directives, les feuilles de route, les livrables et les outils nécessaires pour réaliser les projets en respectant la portée, les délais et le budget. Pour les projets de TI en particulier, le SNGP est appuyé par le cadre de gestion de projets numériques (axés sur la TI) qui a récemment été élaboré.

### **Cadre de gestion de projets numériques (axés sur la TI)**

En février 2019, SPAC a mis en place son nouveau cadre de gestion de projets numériques (axés sur la TI) qui décrit en détail les étapes de la gestion des grands projets de TI.

Le cadre comprend des processus de renvoi des projets aux paliers supérieurs qui misent sur les processus d'examen et d'établissement des points de contrôle fondés sur les décisions, lesquels cadrent avec les meilleures pratiques internationales en matière de gestion de projet.

Conformément au cadre, les projets de TI pangouvernementaux relevant de SPAC seraient visés par un processus rigoureux en cinq étapes, ayant chacune des objectifs et des livrables distincts à réaliser avant de passer à l'étape suivante :

- *Étape 1 : Concept et évaluation stratégique*

L'étape 1 consiste à définir le problème opérationnel ou le problème de TI à résoudre ainsi que la justification du concept. Les gestionnaires de projets devraient aussi décrire les avantages et les risques, et veiller à

l'harmonisation du projet avec l'orientation stratégique de SPAC et du gouvernement du Canada.

- *Étape 2 : Définition et faisabilité*

L'étape 2 vise à clarifier la conception du projet en veillant à ce que le projet permette de résoudre le problème opérationnel et d'en atteindre l'objectif. Cette étape exige également un ensemble d'options permettant de résoudre le problème opérationnel ou le problème de TI ainsi qu'une option recommandée proposée. À cette étape, les livrables comprennent une analyse de rentabilisation, une charte de projet ainsi qu'une évaluation préliminaire de la complexité et des risques du projet. Selon la cote de risque obtenue dans l'évaluation de la complexité et des risques du projet (ECRP), les points de contrôle de l'approbation du projet relèvent de différents comités de gouvernance, allant des comités dirigés par des directeurs généraux aux comités dirigés par des sous-ministres.

- *Étape 3 : Planification du projet*

L'étape 3 constitue la dernière étape de la définition du projet avant de passer à l'étape de l'exécution du projet; un plan détaillé est nécessaire pour tenir compte des facteurs inconnus de l'analyse de rentabilisation qui englobent divers contextes (résultats, risques, contraintes, solutions de TI, dépenses, migration de systèmes, sécurité, etc.). À cette étape, les projets devraient avoir un plan de gestion de projet ainsi qu'une nouvelle évaluation de la complexité et des risques du projet.

- *Étape 4 : Préparation au déploiement, lancement et contrôle*

Lorsqu'un projet atteint l'étape 4, les objectifs primaires consistent à se préparer à la mise en œuvre et au déploiement complet ainsi qu'à s'assurer que les plans de migration de système et de soutien permanent sont en place. Les livrables associés à cette étape comprennent un tableau de bord pour le projet, des documents relatifs à la sécurité et un plan de transition pour s'assurer que la gestion du changement est prioritaire.

- *Étape 5 : Clôture*

À l'étape 5, l'objectif sera de vérifier auprès des principaux intervenants si le projet a été réalisé comme prévu et de déterminer les leçons à en tirer. Les livrables comprennent un rapport de clôture de projet et un rapport sur les leçons tirées.

Afin qu'un projet passe d'une étape à l'autre, un examen des points de contrôle et une décision connexe sont nécessaires. L'examen des points de contrôle permet d'évaluer les progrès accomplis, les changements effectués depuis la dernière approbation et les travaux futurs prévus dans le cadre du projet. Après l'examen des points de contrôle, le comité de gouvernance responsable (selon les risques et l'incidence du projet, comme il a été déterminé dans les ECRP) détermine si le projet peut passer à l'étape suivante ou si d'autres mesures d'atténuation sont nécessaires (p. ex. retarder, modifier ou annuler les projets).

En assujettissant les projets à des examens de points de contrôle, les cadres supérieurs peuvent s'assurer que les travaux accomplis sont satisfaisants et la portée adéquate, que les risques sont maîtrisés et que les plans demeurent solides et réalisables.

### **Formation en gestion de projet**

Selon l'engagement formulé dans son Plan d'action de la gestion (PAG), SPAC est en train d'élaborer des programmes de formation normalisés pour s'assurer que les gestionnaires de projets ont les compétences requises pour gérer les dossiers complexes. Le Ministère misera sur les progrès accomplis dans le cadre des nouveaux plans de formation à l'intention des gestionnaires de projets immobiliers, afin d'élaborer un nouveau programme pour les gestionnaires de projets de TI. Cela se fera en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada qui élabore actuellement des cours qui feront partie du nouveau programme ministériel de gestion de projets à l'intention des gestionnaires de projets de TI. Ces travaux devraient être exécutés d'ici l'exercice 2019-2020 ou le début de l'exercice 2020-2021.

**Recommandation 2 :** *SPAC, en consultation avec le SCT, doit présenter au Comité un rapport sur les quatre jalons qui seront intégrés aux documents d'approbation des projets pangouvernementaux.*

SPAC a commencé à intégrer les quatre jalons associés à cette recommandation et les exigences connexes dans ses responsabilités en matière de gestion de projet.

- Jalon A : Avant le lancement d'un projet de TI pangouvernemental, s'assurer que l'équipe du projet comprend bien la portée du projet et qui sont les intervenants visés.
- Jalon B : En consultation avec les intervenants, définir les rôles et les responsabilités de SPAC en tant qu'organisation responsable, ainsi que ceux des intervenants et des organismes centraux.
- Jalon C : En consultation avec les intervenants, établir un cadre de mesure du rendement qui permet de mesurer l'efficacité avec laquelle chaque organisation s'acquitte des rôles et des responsabilités qui lui ont été attribués.
- Jalon D : En consultation avec les intervenants, établir un processus pour valider le rendement de façon indépendante, notamment l'état de préparation à l'intégration, la facilitation de la communication des résultats sur le rendement et les mesures à prendre en cas d'inexécution.

Les améliorations particulières déjà intégrées au nouveau cadre de gestion de projets numériques (axés sur la TI) pour tenir compte des quatre jalons sont décrites en détail ci-dessous :

### **Jalon A**

Conformément au jalon A, SPAC a procédé à une mobilisation hâtive des intervenants ayant participé aux projets récemment mis en œuvre, afin de s'assurer que la portée du projet et les intervenants sont bien définis et compris. Le nouveau cadre approuvé de SPAC (au niveau des sous-ministres adjoints) favorise les activités d'engagement des intervenants par l'entremise du Comité de supervision de projet, lequel est composé d'intervenants et de directeurs généraux concernés réunis pour surveiller la progression du projet, réagir aux nouveaux enjeux, atténuer les risques et transmettre les projets aux échelons supérieurs, en fonction des défis et des risques de projet à mesure qu'ils se présentent.

### **Jalon B**

Pour tous les projets de TI pangouvernementaux relevant de sa responsabilité, SPAC prend des mesures pour s'assurer que ses rôles et ses responsabilités en tant qu'organisation responsable ainsi que ceux des ministères et organismes concernés, incluant le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), sont clairement définis.

En plus des points de contrôle de projet et des améliorations apportées à la surveillance interne conformément au nouveau cadre, les projets de TI récemment approuvés sous l'autorité de SPAC sont surveillés par les comités des sous-

ministres (SM), des sous-ministres adjoints (SMA) et de gestion de projet, dont les rôles et les responsabilités sont clairement définis dans la charte de projet. Chacun de ces comités comprend une représentation horizontale, y compris les organismes centraux et les autres ministères concernés. Un document de référence de type matriciel permettra aux intervenants de projet de clairement décrire les rôles, les responsabilités et les attentes, et les intervenants se partageront la responsabilité d'assurer que les résultats et les avantages attendus du projet sont concrétisés.

Cette approche permettra de s'assurer que les relations entre les intervenants de projet sont communiquées clairement dès le début et respectées à toutes les étapes du projet.

### **Jalon C**

Les projets de TI relevant de SPAC qui ont récemment été lancés permettent de fournir une piste vérifiable et un compte rendu historique de l'état d'avancement des projets ainsi que d'établir un cadre de mesure du rendement. Plus particulièrement, SPAC s'est engagé à élaborer un cadre, en consultation avec les intervenants, pour mesurer l'efficacité de la gouvernance et du rendement des projets de SPAC. Conformément aux nouvelles exigences énoncées dans le cadre, les projets récemment mis en œuvre permettent de mesurer les résultats à court, à moyen et à long terme, en particulier.

Les équipes de projet fournissent déjà régulièrement des rapports d'étape sous forme de tableaux de bord à tous les organismes de gouvernance et de surveillance, incluant des mises à jour sur les coûts, les enjeux, les risques, la portée et le calendrier des projets. Ces tableaux de bord visent à assurer une visibilité quant aux principaux défis des projets et servent également d'outil de renvoi aux paliers supérieurs au sein de la structure de gouvernance des projets.

Des rapports d'étape ont été élaborés à l'intention des cadres supérieurs pour illustrer les tendances et les paramètres de l'état d'avancement des projets axés sur la TI (et des projets de TI pangouvernementaux). Des travaux sont en cours pour assurer l'intégration officielle du rendement des projets selon un ensemble commun de paramètres de référence. Pour ce faire, il faut tirer parti des pratiques existantes et des leçons tirées des projets axés sur la TI plus complexes et ayant une plus grande incidence, comme les projets pangouvernementaux axés sur la TI qui exigent l'approbation du Conseil du Trésor. Ces efforts permettront également de guider une communauté de praticiens en gestion de projets, afin de veiller à ce que les leçons apprises soient documentées et que les connaissances ministérielles soient maintenues.

### **Jalon D**

Conformément au nouveau cadre, les projets de TI ont commencé à faire l'objet d'examen périodiques dans le cadre de l'engagement initial de SPAC à valider de façon indépendante le rendement de l'organisation responsable. Ces mesures permettront aux gestionnaires de projets d'assurer la coordination et de prendre les mesures appropriées à chaque étape d'un projet, afin de garantir une gouvernance adéquate et la participation des intervenants.

Parallèlement, SPAC tire également parti de l'expertise des tiers pour formuler des recommandations sur les pratiques exemplaires internationales en matière de gestion de projet, de gouvernance, de mesure du rendement et d'examen indépendant, afin d'appuyer davantage l'harmonisation du SNGP du Ministère avec la nouvelle politique et la nouvelle directive du CT.

**Recommandation 4 :** *SPAC doit présenter au Comité un rapport sur les nouveaux instruments du cadre de gestion des projets de technologie de l'information; ce cadre doit être approuvé par le SCT et inclure dans le processus les administrateurs des comptes des ministères et organismes visés par un projet.*

SPAC continue de réaliser des progrès par rapport à son engagement de veiller à ce que des mécanismes de surveillance soient en place dans ses cadres de gestion de projet et qu'ils soient conformes à la politique du Conseil du Trésor (CT). Même si le SCT n'approuve pas les cadres de gestion de projet ministériels, en veillant à ce que le Système national de gestion de projet (SNGP) et le cadre de gestion de projets numériques (axés sur la TI) nouvellement approuvé cadrent avec les politiques du CT, SPAC institutionnalisera les comités de cadres supérieurs et d'intervenants en tant qu'instruments clés pour surveiller les projets de TI pangouvernementaux.

Grâce au nouveau SNGP, SPAC s'est engagé à établir une structure de gouvernance solide, en tenant compte de la complexité de chaque projet pour établir le niveau de surveillance approprié. Cela se fera en consultation avec les représentants des ministères/organismes centraux intervenants pour chaque projet de TI pangouvernemental, en établissant un mandat clair qui décrit les rôles et les responsabilités, et qui indique les mécanismes d'approbation.

Tel que mentionné précédemment, en plus de la surveillance interne améliorée exigée par le cadre, les projets de TI relevant de SPAC qui ont récemment été lancés visent les comités de SM, de SMA et de gestion de projet, dont les rôles et les responsabilités sont clairement définis dans la charte de projet. Chacun de ces comités comprend également des représentants de tous les principaux intervenants, incluant le SCT.

De plus, le Comité des opérations stratégiques, un comité interne de SPAC dirigé par le SM, vérifie régulièrement l'état d'avancement des projets très complexes et à risque élevé (incluant les projets de TI). Ce comité assure une surveillance stratégique et formule des conseils ainsi que des recommandations en matière de prestation de programmes et de services. De plus, le comité assure un leadership dans l'établissement des priorités et de la stratégie de service à l'échelle du Ministère, y compris le programme de transformation, et veille à ce que la gestion du risque opérationnel et la gestion du changement soient systématiquement intégrées aux activités de SPAC, y compris la gestion de projet.

Des efforts sont également déployés pour promouvoir la surveillance indépendante dans le cadre de gouvernance des récents projets de TI pangouvernementaux. Par exemple, de récents projets de TI pangouvernementaux relevant de SPAC ont permis de s'assurer que les rôles clés des projets ont été répartis entre les principaux intervenants de manière à assurer une surveillance indépendante et que les projets étaient appuyés par des comités consultatifs qui fournissent des conseils indépendants aux comités de SM, de SMA et de gestion de projet et qui exercent une fonction de remise en question à cet égard. Ces comités peuvent comprendre notamment le Comité consultatif de gestion de la fonction publique, le Comité

consultatif des fournisseurs et le Conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada.

**Recommandation 5 :** *SPAC doit présenter au Comité un rapport sur les nouvelles initiatives concernant ses vérifications internes des projets de technologie de l'information pangouvernementaux; le rapport doit également comprendre des garanties que ces vérifications seront effectuées et que les constatations qui en découleront seront mises en application avant la mise en œuvre des projets.*

SPAC a le plaisir d'informer le Comité que toutes les mesures proposées pour donner suite aux recommandations du rapport du BVG et du PAG de SPAC ont été mises en œuvre.

Plus particulièrement, SPAC a renouvelé l'univers de vérification du Ministère, incluant celui représentant les projets de technologie de l'information, afin d'éclairer le processus de planification de 2019-2022. Cette analyse annuelle axée sur les risques a récemment été mise à jour pour tenir compte des changements environnementaux, des facteurs de risque dynamiques et de la nécessité d'établir de nouvelles priorités.

Dans la réponse du gouvernement, SPAC a indiqué qu'il était en train de mettre à jour le plan de vérification axé sur les risques de 2019-2022. Depuis mars 2019, SPAC a mené à bien les missions énoncées dans son plan de 2018-2019 et a préparé son plan de vérification axé sur les risques pour 2019-2022 en fonction des résultats de son analyse des risques de l'univers de vérification du Ministère. Le plan de vérification axé sur les risques de 2019-2022 comprend des missions pour fournir une garantie concernant les projets de technologie de l'information pangouvernementaux relevant de SPAC ainsi que des missions liées à d'autres programmes et projets à risque élevé réalisés par SPAC. Le Comité ministériel de vérification surveille, sur une base trimestrielle, l'état d'avancement de ces missions.

Les résultats des missions de vérification achevées en 2018-2019, incluant les observations, les recommandations et les plans d'action de la gestion, ont été présentés au Comité ministériel de vérification et aux comités de gouvernance des projets mis sur pied pour surveiller les projets relevant de SPAC. Les responsables des projets et des programmes assistent aux réunions de ces comités et fournissent des garanties que les mesures appropriées seront prises pour donner suite aux recommandations formulées. Ces résultats fournissent des renseignements crédibles et indépendants aux comités de surveillance pour éclairer la prise de décisions.

De plus, la fonction de vérification interne permet de surveiller l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures de gestion prises en réponse aux recommandations de la vérification interne, de valider que les mesures adoptées ont permis de donner suite aux recommandations et de faire état des résultats de sa vérification au Comité ministériel de vérification ainsi qu'à des comités de surveillance des projets et des programmes en particulier, incluant les projets de TI. Encore une fois, les responsables des projets et des programmes ont assisté aux réunions de ces comités et ont confirmé que les recommandations ont été prises en compte. Ces activités permettent au sous-ministre et aux responsables de la surveillance de veiller à ce que les recommandations soient prises en compte.

SPAC veillera à profiter des occasions d'améliorer la capacité de vérification interne pour fournir des garanties quant aux projets de technologie de l'information

pangouvernementaux dirigés par SPAC et d'autres grandes initiatives de transformation pangouvernementales. De plus, SPAC collabore et continue de travailler en collaboration avec d'autres fonctions de vérification interne, afin de fournir au sous-ministre des garanties en ce qui a trait à la gouvernance, à la gestion des risques et aux contrôles.

SPAC continuera d'explorer des approches novatrices pour accroître la valeur ajoutée de la fonction de vérification interne, afin de guider la surveillance des ressources publiques tout au long du cycle de vie des programmes et des projets. Cela se fera grâce à une collaboration soutenue avec les fonctions de gouvernance, de surveillance et de gestion de projet du Ministère et, dans le cas d'initiatives pluriministérielles, les fonctions de vérification interne des ministères intervenants.