



MAR 19 2019

Monsieur Charles Robert
Greffier de la Chambre des communes
Chambre des communes
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Monsieur,

Vous trouverez ci-joint pour dépôt à la Chambre des communes, conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, je vous prie de considérer le présent document comme la réponse du gouvernement au cinquante troisième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « Rapport 1, La création et le déploiement du système de paye Phénix, des Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada ».

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée

Pièces jointes



MAR 19 2019

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

Monsieur Sorenson,

Conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, je vous prie de considérer le présent document comme la réponse du gouvernement au cinquante-troisième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « Rapport 1, La création et le déploiement du système de paye Phénix, des Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada ».

Nous tenons à remercier le Comité pour les efforts qu'il a déployés dans la préparation du rapport. Le gouvernement du Canada se réjouit d'avoir l'occasion de faire le point auprès du Comité et des Canadiens sur les importants progrès réalisés à ce jour dans la mise en œuvre des engagements énoncés par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) en vue d'améliorer et d'élargir les protocoles de gestion de projet et de vérification applicables aux projets de technologie de l'information (TI) pangouvernementaux sous la responsabilité de SPAC, et sur les travaux actuellement entrepris par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dans le cadre de son exercice de renouvellement de l'ensemble des politiques, qui comprend les examens des politiques sur la planification des investissements et la gestion des projets, ainsi que la structure redditionnelle au sein de la fonction publique fédérale.

Recommandation 1 : *Que, d'ici le 31 mai 2019, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur le système de gestion de projets de technologie de l'information du gouvernement du Canada, comprenant toutes ses exigences et étapes.*

Le gouvernement du Canada souscrit à cette recommandation et présentera au Comité un rapport sur le système de gestion des projets de TI du gouvernement du Canada, énonçant l'ensemble de ses exigences et des étapes à franchir, d'ici le 31 mai 2019. Des démarches ont été entreprises en vue

.../2

de la mise en œuvre intégrale des éléments précis qui figurent au Plan d'action de la gestion (PAG) de SPAC, et SPAC les intègre actuellement à ses pratiques de gestion des nouveaux projets de TI pangouvernementaux sous sa responsabilité considérés comme étant de niveau 3 (évolutionnaire) ou de niveau 4 (transformationnel), selon la définition de l'outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets supervisé par le SCT.

Le remaniement du Système national de gestion de projet (SNGP), l'instrument de gestion de projet de SPAC, progresse bien. Le SNGP définit les principes clés et fournit les directives, les feuilles de route, les produits livrables et les outils nécessaires pour réussir à réaliser les projets en respectant la portée, les délais et le budget. L'intégration d'un volet sur la TI dans la nouvelle version, le SNGP 2, fera en sorte que les projets de TI pangouvernementaux sous la responsabilité de SPAC seront correctement pris en compte. Ces pratiques sont mises en œuvre de manière proactive, avant leur adoption officielle et parallèlement à la réalisation de l'exercice de renouvellement de l'ensemble des politiques du SCT, qui comprend un examen de la Politique de planification des investissements et la Politique sur la gestion des projets.

Dans le cadre du SNGP 2, SPAC prend des mesures visant à assurer que, pour l'ensemble des projets de TI pangouvernementaux sous sa responsabilité, les autorités compétentes définissent et attribuent les rôles et les responsabilités des intervenants concernés. Il lui faudra entre autres s'assurer d'informer les partenaires et les intervenants concernés des effets cumulatifs des principales décisions dans le cadre de comités de gouvernance sur la gestion conjointe de projet, utiliser des jalons de projet et des outils d'établissement d'étapes pour évaluer le rendement d'un projet avant de procéder aux étapes suivantes, renforcer la capacité affectée à la gestion du changement et adopter des stratégies qui englobent la compréhension approfondie de la culture de l'organisation. De plus, d'importantes démarches sont entreprises pour revoir les processus opérationnels sous-jacents et soutenir la gestion de ce changement, et pour assurer que les projets font l'objet d'examens ou de vérifications et obtiennent les autorisations requises avant de passer aux phases suivantes.

Le SNGP 2 devra se conformer aux exigences qui découleront des dispositions législatives et des politiques liées à la gestion de projet mises en œuvre par le SCT. Ces instruments du CT comprennent la Politique de planification des investissements et la Politique sur la gestion des projets (visant à améliorer la planification et la gestion du cycle de vie des biens, des investissements et des projets), ainsi que l'Évaluation de la capacité organisationnelle de la gestion de projet (ECOGP) et l'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) servant à évaluer la capacité ministérielle et les risques des projets, qui éclaireront le processus décisionnel de la direction. Pour assurer la conformité du SNGP de SPAC aux exigences découlant des politiques du CT, les structures de gouvernance seront renforcées et les pratiques de conservation de l'information seront officialisées.

Ces étapes permettront à SPAC d'assurer efficacement la gestion des projets de TI pangouvernementaux complexes sous sa responsabilité, de façon à procurer des avantages aux Canadiens et à garantir la saine gérance de l'argent des contribuables.

Recommandation 2 : *Que, d'ici le 31 mai 2019, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur les quatre jalons qui seront intégrés aux documents d'approbation de projets pangouvernementaux.*

Le gouvernement du Canada souscrit à cette recommandation et présentera au Comité un rapport sur les quatre jalons qui seront intégrés aux documents d'approbation de projets pangouvernementaux d'ici le 31 mai 2019.

SPAC a défini un certain nombre de mesures à prendre pour procéder à la mise en œuvre des jalons. En donnant suite à un stade précoce aux principaux engagements figurant dans le PAG, SPAC a déjà progressé dans le processus visant à assurer que les nouveaux projets de TI pangouvernementaux sous sa responsabilité considérés comme évolutionnaires et transformationnels respectent les quatre jalons.

Comme il est mentionné dans le PAG, SPAC s'est engagé à respecter les quatre jalons suivants dans le cadre des projets de TI pangouvernementaux sous sa responsabilité :

- Jalon A : Avant de lancer un projet de TI pangouvernemental, s'assurer que l'équipe de projet a une compréhension approfondie de la portée et des intervenants concernés.
- Jalon B : En consultation avec les intervenants, définir les rôles et les responsabilités de SPAC en tant qu'organisation responsable, et ceux des intervenants et des organismes centraux.
- Jalon C : En consultation avec les intervenants, établir un cadre de mesure du rendement qui évalue l'exécution efficace des rôles et des responsabilités assignés à chaque organisation.
- Jalon D : En consultation avec les intervenants, établir un processus de validation indépendante du rendement, notamment de la préparation à l'intégration, faciliter l'échange des résultats en matière de rendement et prendre des mesures à l'égard de l'inexécution.

En ce qui concerne le jalon A, SPAC s'est engagé à veiller à ce que les équipes chargées de projets de TI pangouvernementaux sous sa responsabilité aient une connaissance approfondie de la portée des projets et des intervenants concernés. Dans le cadre de projets de TI relevant de sa responsabilité lancés récemment, SPAC a entrepris sans tarder de vastes consultations auprès d'une communauté d'experts en approvisionnement, composée entre autres d'intervenants de l'industrie et d'interlocuteurs d'autres provinces et territoires. De plus, les solutions techniques ont fait l'objet d'analyses par des spécialistes de l'industrie et des experts indépendants, une pratique qui vise à intégrer la rétroaction de l'industrie à la gestion de projet en reconnaissant son caractère essentiel.

En ce qui concerne le jalon B, SPAC prend des mesures en vue d'assurer que, dans le cadre des projets de TI pangouvernementaux sous sa responsabilité, les rôles et les responsabilités de SPAC à titre d'organisation responsable et ceux des ministères et organismes concernés, dont le SCT, sont clairement définis. Par exemple, les projets de TI sous la responsabilité de SPAC lancés récemment sont dotés de comités de sous-ministres et de sous-ministres adjoints et de comités de gestion de projet, dont les rôles et les responsabilités sont clairement définis dans la charte de projet.

Chacun de ces comités compte aussi des représentants des principales organisations concernées, dont le SCT. Les intervenants ont également la responsabilité conjointe d'assurer la concrétisation des résultats et des avantages attendus du projet.

En ce qui concerne le jalon C, SPAC s'est engagé à élaborer un cadre de mesure du rendement en consultation avec les intervenants. Les responsables des projets récemment mis en œuvre fournissent des pistes de vérification et des dossiers retraçant l'évolution du projet, et élaborent un cadre de mesure du rendement pour mesurer les résultats.

Les équipes de projet font régulièrement rapport à l'ensemble des organismes de gouvernance et de surveillance, au moyen de tableaux de bord, en faisant notamment le point sur les coûts, les enjeux, la portée et l'échéancier des projets. Ces tableaux de bord visent aussi à attirer l'attention sur les principales difficultés des projets, en plus de jouer le rôle d'outil de transmission aux paliers supérieurs de la structure de gouvernance des projets.

En ce qui concerne le jalon D, les projets font aussi régulièrement l'objet d'examen par des experts indépendants dans le cadre de l'engagement pris antérieurement par SPAC de valider de façon indépendante le rendement de l'organisation responsable. Ces nouvelles mesures aideront les gestionnaires de projet à coordonner et à prendre les mesures qui s'imposent à chacune des étapes d'un projet pour assurer une saine gouvernance et une participation adéquate des intervenants.

Recommandation 3 : *Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) doit présenter au Comité : 1) d'ici le 31 mars 2019, un rapport sur les changements apportés aux lignes directrices et politiques liées aux examens indépendants, y compris une définition la plus claire possible de ce que constitue un « examen indépendant »; 2) d'ici le 31 juillet 2019, un rapport sur les processus décisionnels déterminant quels points précis doivent être sujets à des examens indépendants, et sur le processus de transmission des conclusions de ces examens à l'administrateur des comptes responsable.*

Le gouvernement du Canada souscrit à cette recommandation. Les changements qui seront apportés aux lignes directrices et politiques liées aux examens indépendants sont toujours en cours d'élaboration et le SCT ne sera pas en mesure de les communiquer d'ici le 31 mars 2019. Toutefois, le SCT s'engagera à fournir un rapport au Comité d'ici le 31 juillet 2019. Le gouvernement produira également, d'ici le 31 juillet 2019, le rapport demandé sur les processus décisionnels déterminant quels points précis doivent être sujets à des examens indépendants et sur le processus de transmission des conclusions de ces examens à l'administrateur général et aux cadres supérieurs de projet.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) est en voie d'apporter des changements substantiels à ses politiques en matière de planification des investissements et de gestion de projets, ce qui se traduira par l'adoption de pratiques exemplaires se rapportant à la gestion, à la gouvernance et à la surveillance de l'administration fédérale.

Les projets constituent le principal moteur de changement dans toute organisation, et leur importance pour la mise en œuvre des priorités fédérales ne peut donc être surestimée, y compris en ce qui a trait à l'amélioration des services numériques offerts à la population canadienne, entre autres sur les plans de la rapidité et de l'accessibilité.

Dans le cadre du renouvellement des politiques du SCT en cours, le Bureau du contrôleur général et le Bureau du dirigeant principal de l'information ont travaillé en étroite collaboration pour mettre de l'avant des suggestions de modifications substantielles à apporter à la Politique de planification des investissements et à la Politique sur la gestion des projets actuels.

Les politiques modifiées, qui s'inspirent de recherches exhaustives sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises dans le secteur privé et dans le secteur public, comprennent de nombreuses exigences nouvelles qui doivent renforcer la gestion, la surveillance et la gouvernance des investissements consacrés aux projets de l'administration fédérale.

Parmi les modifications de politiques proposées en vue d'assurer la bonne réalisation des projets se trouvent des dispositions octroyant au dirigeant principal de l'information du Canada le pouvoir de mener des examens indépendants concernant les principaux jalons du cycle de vie des projets de technologie de l'information (projets informatiques) soumis à la surveillance continue du SCT, y compris les projets de technologie de l'information pangouvernementaux. On entend par « examen indépendant » une évaluation critique menée par des experts qualifiés, objectifs et indépendants, qui vise à déterminer la probabilité qu'un projet atteigne ses objectifs opérationnels sans excéder les prévisions quant aux coûts, au calendrier et à la portée. Les ministères et leurs promoteurs de projets pourront tirer profit des recommandations objectives de ces experts quant aux mesures correctives à prendre pour veiller à ce que les projets aient toutes les chances d'atteindre les objectifs opérationnels attendus, et par conséquent de donner les résultats souhaités pour la population canadienne.

Le SCT planifiera également l'élaboration et la mise à jour des lignes directrices sur les examens indépendants, pour faire en sorte que les cadres supérieurs puissent pleinement mettre à profit les examens indépendants pour cerner des mesures correctives propres à favoriser l'atteinte par l'administration fédérale de ses objectifs opérationnels et des résultats attendus.

Recommandation 4 : *Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) doit présenter au Comité, d'ici le 31 mai 2019, un rapport sur les nouveaux instruments faisant partie du cadre de surveillance des projets de technologie de l'information; ce cadre devra être approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et inclure dans le processus les administrateurs des comptes des ministères et organismes concernés par les projets.*

Le gouvernement du Canada souscrit à cette recommandation et présentera au Comité un rapport sur les nouveaux instruments faisant partie du cadre de surveillance des projets de technologie de l'information d'ici le 31 mai 2019. Comme mentionné dans la réponse à la recommandation 1, la nouvelle composante sur la technologie de l'information de la deuxième version du Système national de gestion de projet (SNGP 2) sera soumise à l'examen du CT avant son adoption officielle par SPAC comme nouvelle norme.

Entretemps, SPAC prend des mesures concrètes pour solidifier les principes fondamentaux de gestion de projet en adoptant des instruments clés sous le régime du cadre de surveillance dans les récents projets de technologie de l'information pangouvernementaux dirigés par le Ministère.

Conformément à la recommandation 2, SPAC veille à ce qu'un cadre de gouvernance efficace conforme aux politiques du CT soit en place dans tous les projets de technologie de l'information pangouvernementaux relevant du Ministère, invite des représentants des organisations concernées par les projets à participer aux comités des SMA, aux comités des SM et aux comités de gestion de projet et définit clairement les rôles et les responsabilités partagées en ce qui a trait aux résultats.

Des mesures ont aussi été prises en vue d'assurer la surveillance indépendante des projets sous la responsabilité de SPAC en fonction du cadre de surveillance. Il s'agit notamment de distribuer les responsabilités clés entre les principaux intervenants du projet pour favoriser une surveillance indépendante et de veiller à ce que les projets soient appuyés par des comités consultatifs, lesquels sont chargés d'offrir des conseils indépendants aux comités des SM, aux comités des SMA et aux comités de gestion de projet, ainsi que de contrevérifier leurs décisions.

Le SNGP 2 officialisera l'approche collaborative décrite ci-dessus, ce qui permettra de renforcer la reddition de compte dans la gestion des projets et de veiller à ce que SPAC mette en application les pratiques exemplaires en matière de structures de gouvernances dans les comités des DG, des SMA et des SM. L'objectif consiste à créer des modèles de rôles et responsabilités, de mécanismes d'approbation et de mandats. Le SCT collaborera avec SPAC pour faciliter l'harmonisation du nouveau cadre de gestion de projets de technologie de l'information du Ministère avec la Politique sur la planification et la gestion des investissements et la Directive sur la gestion des projets et des programmes que le CT se propose d'adopter.

Recommandation 5 : *Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) doit présenter au Comité, d'ici le 31 mai 2019, un rapport sur les nouvelles initiatives prises au sujet de ses vérifications internes dans le cadre de projets de technologie de l'information de portée pangouvernementale; le rapport devrait aussi comprendre des garanties afin que ces vérifications soient complétées et que leurs conclusions soient appliquées avant la mise en œuvre de ces projets.*

Le gouvernement du Canada souscrit à cette recommandation et présentera au Comité un rapport sur les nouvelles initiatives prises au sujet de ses vérifications internes dans le cadre de projets de technologie de l'information de portée pangouvernementale relevant du Ministère d'ici le 31 mai 2019. La fonction de vérification interne de SPAC travaillera en collaboration avec les comités de gouvernance, les gestionnaires de projet et les fonctions de vérification interne des autres ministères concernés dès les balbutiements des projets de technologie de l'information relevant du Ministère et tout au long de leur cycle de vie, de façon à donner au sous-ministre des assurances en ce qui a trait à la gouvernance, à la gestion du risque et aux contrôles.

SPAC a réorganisé l'univers de vérification du ministère et créé des unités vérifiables, dont font partie les projets de technologie de l'information pangouvernementaux. Les unités vérifiables, y compris celles qui concernent les projets de technologie de l'information pangouvernementaux sous la responsabilité de SPAC, sont classées selon le risque, la complexité, l'importance et la visibilité publique. Le classement tient également compte des responsabilités partagées et de l'incidence pangouvernementale. Cette analyse axée sur les risques sera mise à jour chaque année pour tenir compte de l'évolution du contexte, des facteurs de risque dynamiques et des changements de priorités.

SPAC applique son plan de vérification 2018-2021 et procède à sa mise à jour pour 2019-2022. Le plan est fondé sur les résultats de l'évaluation des risques au sein de l'univers de vérification du Ministère, ce qui englobe les projets de technologie de l'information pangouvernementaux dont il a la responsabilité.

Les résultats des missions de vérification, y compris les recommandations et les plans d'action de la gestion, sont présentés au Comité de vérification ministériel et seront expressément présentés aux comités de gouvernance des projets mis sur pied pour surveiller les projets de technologie de l'information pangouvernementaux sous la responsabilité de SPAC. Il appartient à la fonction de vérification interne de surveiller la mise en œuvre des recommandations issues des vérifications et de rendre compte du résultat de cette surveillance au Comité de vérification ministériel et aux comités de gouvernance des projets chargés de surveiller les projets de technologie de l'information pangouvernementaux sous la responsabilité de SPAC. D'autres promoteurs de projets participent aux réunions de ces comités et sont chargés de confirmer à leurs membres que les recommandations ont été dûment prises en considération. Ces activités aident les comités de gouvernance des projets à s'assurer que les recommandations sont dûment prises en considération avant la mise en œuvre des projets. Conformément aux engagements de SPAC en matière de transparence à l'égard des résultats de vérification et de mise en œuvre des plans d'action de gestion (PAG), le Ministère s'assurera que les rapports pertinents sont rendus accessibles au public.

SPAC participe activement aux initiatives novatrices visant à renforcer la capacité de vérification interne en vue d'offrir des assurances quant aux projets de technologie de l'information pangouvernementaux et aux autres grands projets de transformations touchant l'ensemble de l'administration. Le Ministère consultera les fonctions de vérification interne des autres ministères et collaborera avec eux pour donner au sous-ministre des assurances en ce qui a trait à la gouvernance, à la gestion du risque et aux contrôles.

Recommandation 6 : *Le gouvernement du Canada doit présenter au Comité, d'ici le 31 mars 2019, un rapport analysant comment il pourrait améliorer sa structure redditionnelle, notamment pour régler les cas graves de mauvaise gestion ou autres anomalies très importantes.*

Le gouvernement du Canada souscrit à cette recommandation. Il a entrepris un examen de sa structure redditionnelle et de son programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs. Comme l'examen est un exercice continu et ne sera pas terminé d'ici le 31 mars 2019, la portée de cet examen est présentée ci-dessous en réponse à la recommandation du Comité.

Le gouvernement souhaite disposer d'une fonction publique hautement performante mettant en application les préceptes énoncés dans le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* (le Code), y compris l'intendance efficace des fonds, des biens et des ressources publics dont les fonctionnaires ont la responsabilité. Le respect du Code et l'application des valeurs du secteur public dans les actions et les comportements font partie des conditions d'emploi des fonctionnaires. Le fonctionnaire qui ne se conforme pas à ces valeurs et attentes s'expose à des mesures administratives ou disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.

Les administrateurs généraux de l'administration centrale sont responsables de repérer les situations d'inconduite et de rendement insatisfaisant et d'intervenir en conséquence. Ils disposent pour ce faire des deux options suivantes.

1) Mesures disciplinaires

La *Loi sur la gestion des finances publiques* donne à chaque administrateur général de l'administration centrale le pouvoir d'établir des normes de discipline et de prescrire des mesures disciplinaires, y compris le licenciement, la suspension, la rétrogradation et les mesures pécuniaires, lesquelles peuvent s'appliquer en cas de manquement à la discipline ou d'inconduite. Dans ces cas, on considère que les mesures disciplinaires sont motivées.

Dans le cadre de l'examen de sa structure redditionnelle et de son Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs, le gouvernement se penchera sur la manière dont les mesures disciplinaires sont appliquées aux cadres supérieurs de l'administration centrale et étudiera le recours au licenciement pour inconduite dans d'autres compétences.

2) Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs

Le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs est aussi un outil qui peut servir à gérer le rendement des cadres, y compris dans les cas de rendement insatisfaisant. La gestion du rendement est une composante essentielle des saines pratiques de gestion des ressources humaines; elle contribue à l'excellence et à l'amélioration des résultats organisationnels. La fonction première du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs est de servir d'accord de responsabilisation entre les cadres supérieurs et leurs supérieurs, mais le Programme peut également être utilisé pour améliorer le rendement et la productivité des personnes, des équipes et des organisations.

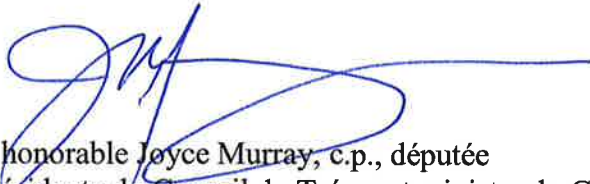
Dans le cadre de la réévaluation de ses politiques de gestion des cadres supérieurs, le gouvernement a déjà entamé un examen du Programme de gestion du rendement. Le gouvernement intégrera à cet examen une analyse des tendances relatives au Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs dans les ministères de l'administration centrale et des recherches sur les politiques d'autres organisations du secteur public et du secteur privé en vue de mieux cerner et régler les lacunes et les incohérences de son régime.

Nous tenons à remercier de nouveau le Comité pour le travail assidu qu'il a consacré à la préparation du rapport et pour nous avoir donné l'occasion de faire un bilan public de nos progrès dans la mise en œuvre des engagements énoncés dans les rapports du vérificateur général du printemps 2018. Vos commentaires nous seront utiles dans la suite des efforts consentis par le gouvernement du Canada pour améliorer l'intendance des projets de technologie de l'information de l'administration fédérale en faisant appel à des principes de gestion de projets renforcés, à des vérifications internes efficaces et à des fonctions d'examen indépendantes.

Veuillez agréer, Monsieur Sorenson, nos salutations distinguées.

A blue ink signature, appearing to be 'C. Qualtrough', written in a cursive style.

L'honorable Carla Qualtrough, c.p., députée
Ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité

A blue ink signature, appearing to be 'J. Murray', written in a cursive style with a long horizontal flourish extending to the right.

L'honorable Joyce Murray, c.p., députée
Présidente du Conseil du Trésor et ministre du Gouvernement numérique