



Revue de système en voie d'élaboration du projet de renouvellement du système ministériel de gestion financière

**Direction générale de la vérification
et de l'évaluation**
en collaboration avec la société Deloitte s.r.l.

Décembre 2015

Liste des acronymes

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
SMA	Sous-ministre adjoint
DGVÉ	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DPV	Dirigeant principal de la vérification
DGDPI	Direction générale du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor
SMGF	Système ministériel de gestion financière
DG	Directeur général
CCEV	Comité consultatif externe de vérification
ECCC	Environnement et Changement climatique Canada
CGE	Comité exécutif de gestion
PRO	Planification des ressources de l'organisation
GC	Gouvernement du Canada
ECRP	Évaluation de la complexité et des risques du projet
SAP	Systèmes, applications et produits (logiciel de PRO)
SPC	Services partagés Canada
SVÉ	Système en voie d'élaboration
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

Préparé par la Direction de la vérification et de l'évaluation

Remerciements

La revue a été complétée avec la collaboration de la société Deloitte s.r.l. et a été menée par Jean-Luc Tétreault, gestionnaire de vérification sous la supervision de Stella Line Cousineau. L'équipe de revue tient à remercier tous ceux et toutes celles qui ont contribué à ce projet et qui ont présenté leurs observations et commentaires dans le cadre de cette revue.

Version du fichier

Fichier : Revue de système en voie d'élaboration du projet de
renouvellement du système ministériel de gestion financière.docx

Date : Le 22 décembre 2015

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	1
1 INTRODUCTION ET CONTEXTE.....	3
2 OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE.....	5
3 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
3.1 Gestion de projet et gouvernance.....	8
3.2 État de préparation fonctionnel.....	12
3.3 État de préparation en vue du déploiement.....	13
3.4 État de préparation des processus opérationnels.....	16
4 CONCLUSION.....	19
Annexe 1 – Critères de revue.....	20

SOMMAIRE

Une revue de système en voie d'élaboration du projet de renouvellement du système ministériel de gestion financière (SMGF) d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) a été intégré au sein du plan ministériel de vérification et d'évaluation axé sur le risque de 2013, tel qu'il a été approuvé par le sous-ministre sur recommandation du comité consultatif externe de vérification (CCEV).

L'objectif de cette revue consistait à évaluer la pertinence de l'approche de gestion de projet utilisée afin d'assurer la réussite de la mise en œuvre du logiciel Systèmes, applications et produits (SAP) au sein d'Environnement et Changement climatique Canada.

L'approche adoptée dans une revue de système en voie d'élaboration se distingue de celles empruntées dans les revues ou vérifications internes, dans la mesure où le travail est effectué au cours du projet de mise en œuvre. Cette revue a été réalisé en même temps que le travail de l'équipe du projet de mise en œuvre; des rapports d'étape portant sur les constatations ont été présentés en décembre 2014 et en février 2015. Un compte rendu portant sur le contenu des rapports d'étape a été présenté au CCEV en mars 2015.

Dans l'ensemble, la revue a permis de conclure que l'approche de gestion de projet suivie par l'équipe du projet de renouvellement du SMGF était adaptée et que les contrôles et les pratiques de la gestion de projet ont été appliqués de façon efficace par Environnement et Changement climatique Canada. Des pratiques solides de gestion de projet ont été observées en lien avec la production de rapports de façon régulière et en temps opportun sur l'état du projet, les problèmes et les risques; l'accent placé par Environnement et Changement climatique Canada sur la nécessité de veiller à ce que les changements apportés au processus opérationnel cadraient bien avec la mise en œuvre de la nouvelle technologie SAP, et l'intégration des experts fonctionnels d'Environnement et Changement climatique Canada au sein de l'équipe SAP à Agriculture et Agroalimentaire Canada a été soulignée. La revue a toutefois permis de constater plusieurs exceptions présentant des risques pour la réussite globale du projet de mise en œuvre. Il s'agit notamment de risques liés à la mise en œuvre continue des fonctions de gestion des actifs dans SAP, au soutien opérationnel du nouveau SMGF et aux contrôles internes. Pour donner suite aux conclusions contenues dans le présent rapport, les recommandations suivantes sont formulées :

Recommandation n° 1 :

Le sous-ministre adjoint (SMA), Direction générale des services ministériels devrait s'assurer qu'il existe une structure de gouvernance et une orientation convenables pour la mise en œuvre du module Gestion des actifs de l'entreprise (phase 2 – GAE), et que cette structure de gouvernance comprend un comité directeur de projet actif.

Recommandation n° 2 :

Le sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels et la sous-ministre adjointe, Direction générale des finances devraient veiller à ce que les compétences liées aux exigences techniques des fonctions de gestion des actifs dans SAP et celles liées aux compétences et pratiques en gestion de projet élaborées par les membres de l'équipe d'Environnement et Changement climatique Canada dans le cadre du projet avant le 1^{er} avril 2015 sont conservées pour la mise en œuvre de la phase 2 – GAE.

Recommandation n° 3 :

La sous-ministre adjointe, Direction générale des finances et le sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels devraient veiller à ce qu'un soutien soit offert aux utilisateurs par l'entremise de l'organisme de soutien d'Environnement et Changement climatique Canada après la mise en œuvre, et que ce soutien offert aux utilisateurs fasse l'objet d'une coordination entre les deux directions générales.

Recommandation n° 4 :

La sous-ministre adjointe, Direction générale des finances devrait s'assurer que la documentation et la mise à l'essai des contrôles internes touchés par la mise en œuvre de SAP soient terminées en temps opportun.

Réponse de la direction

Les sous-ministres adjoints des directions générales des services ministériels et des finances sont d'accord avec ces recommandations. Les réponses complètes de la direction figurent à la section 2 du présent rapport.

1 INTRODUCTION ET CONTEXTE

Cette revue de système en voie d'élaboration du projet de renouvellement du système ministériel de gestion financière (SMGF) d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) a été intégré au sein du plan de vérification et d'évaluation axé sur le risque de 2013, tel qu'il a été approuvé par le sous-ministre, d'après la recommandation formulée par le Comité consultatif externe de vérification.

Une revue de système en voie d'élaboration se distingue d'autres vérifications internes par son approche « en temps réel », dans la mesure où le travail de terrain est effectué durant la conception ou l'élaboration et la mise en œuvre du système en voie d'élaboration et où les constatations sont rapportées de manière plus informelle et rapide (voir également l'annexe 1 – Méthodologie et critères de la revue).

Les services de la société Deloitte s.r.l. ont été retenus pour mener cette revue de système en voie d'élaboration. La société Deloitte s.r.l. a élaboré une approche généralement admise pour effectuer des revues de système en voie d'élaboration au sein du gouvernement fédéral, et elle s'est servie de cette approche pour examiner d'autres projets de mise en œuvre de la technologie de l'information (TI) au sein du gouvernement fédéral, notamment des projets de mise en œuvre de SAP.

Le système ministériel de gestion financière (SMGF) d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) contribue de façon essentielle à la prestation des programmes et de la gestion des ressources au sein du Ministère. Le renouvellement du SMGF est entrepris pour remplacer le système d'Environnement et Changement climatique Canada existant et basé sur Oracle (appelé « MERLIN ») par le logiciel Systèmes, applications et produits (SAP), conformément aux normes du Conseil du Trésor sur les systèmes de planification des ressources de l'organisation.

La migration du SMGF d'Environnement et Changement climatique Canada vers le logiciel SAP est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2015; Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) héberge SAP pour Environnement et Changement climatique Canada dans le cadre d'un partenariat de services partagés.

Les retombées anticipées du renouvellement du SMGF comprennent notamment :

- la réduction de l'ensemble des risques et des coûts, en tirant profit de l'investissement et de l'expertise d'Agriculture et Agroalimentaire Canada dans SAP;
- l'harmonisation accrue avec les orientations et les priorités du gouvernement du Canada;
- l'amélioration de l'efficacité et de la capacité grâce à une configuration commune, à des processus opérationnels communs de gestion financière et à des données de base communes.

La migration vers SAP a été menée par une équipe de projet du SMGF au sein de la Direction générale des finances, avec l'appui des ressources de la Direction générale des services ministériels. Les utilisateurs finaux de SAP, y compris les gestionnaires et leur personnel, se sont vus offrir la possibilité de formuler des commentaires portant sur la configuration du nouveau système et des processus opérationnels par l'entremise d'un certain nombre de groupes de travail, tels que des communautés de pratique axées sur une pratique commerciale particulière (p. ex. de l'approvisionnement au paiement), ou encore le comité consultatif de la transformation opérationnelle.

Le projet de renouvellement du SMGF est mené en plusieurs phases. Les activités de planification et d'établissement de la portée des incidences, les études de faisabilité, la détermination des ressources et l'élaboration de documents d'approbation des projets ont été réalisées au cours de l'exercice financier 2013-2014. Au cours de cette période, Environnement et Changement climatique Canada a examiné les mises en œuvre équivalente de SAP au sein d'autres ministères, a dialogué avec le Conseil du Trésor, et a élaboré une définition de haut niveau de ses exigences. Des discussions ont été entamées avec Agriculture et Agroalimentaire Canada en février 2013; une lettre d'intention visant à poursuivre la mise en œuvre de la solution SAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada au sein d'Environnement et Changement climatique Canada a été signée en juin 2013. Une évaluation de l'ajustement de la solution SAP à Agriculture et Agroalimentaire Canada aux exigences d'Environnement et Changement climatique Canada a été menée. L'ajustement des exigences de gestion de la relation intrinsèque à l'environnement des systèmes hébergés a également été évalué.

En août 2013, Environnement et Changement climatique Canada a obtenu l'accord de toutes les parties, y compris le Bureau du contrôleur général (BCG) du Conseil du Trésor et la Direction générale du dirigeant principal de l'information concernant la migration de son SMGF vers SAP, hébergé par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Un protocole d'entente (PE) qui établit les objectifs du partenariat, les rôles et les responsabilités des parties, ainsi que les arrangements financiers qui sous-tendent le partenariat entre Environnement et Changement climatique Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada, a été signé en octobre 2013.

La phase de planification du projet de mise en œuvre a par la suite été exécutée. Les principaux résultats attendus rendant compte des activités de la phase de planification comprenaient le mandat du projet et l'analyse de rentabilisation afin d'obtenir l'approbation du projet pour sa phase de mise en œuvre.

Les activités de la phase de mise en œuvre ont commencé en octobre 2014. Au cours de cette phase, l'équipe du projet d'Environnement et Changement climatique Canada a examiné et documenté les processus opérationnels de gestion des finances et de la gestion des actifs au sein d'Environnement et Changement climatique Canada, et s'est servie des études révisées de procédé pour appuyer la préparation du système SAP aux fins d'utilisation par Environnement et Changement climatique Canada. La configuration de SAP par une équipe technique conjointe d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et d'Environnement et Changement climatique Canada a fait suite à la méthodologie de projet SAP ordinaire pour concevoir, constituer et mettre en œuvre le logiciel en préparation au « lancement » le 1^{er} avril 2015.

Au cours de la revue de système en voie d'élaboration en décembre 2014, l'équipe du projet de renouvellement du SMGF a recommandé à l'équipe de la haute direction d'Environnement et Changement climatique Canada la réalisation de tâches supplémentaires au sein du projet sur les processus opérationnels de gestion des actifs au sein d'Environnement et Changement climatique Canada et les fonctions SAP qui appuient ces processus opérationnels, après le passage d'Environnement et Changement climatique Canada au système SAP le 1^{er} avril 2015. Cette prolongation du projet axée sur la composante « Gestion des actifs de l'entreprise » (GAE) de SAP, a été baptisée « phase 2 » du projet de renouvellement du SMGF. Par souci de clarté, ce rapport fait référence aux travaux en cours sur le projet après le 1^{er} avril 2015 comme

appartenant à la « phase 2 – GAE ». La responsabilité principale de la gestion de la mise en œuvre de SAP au sein d'Environnement et Changement climatique Canada pour la phase 2 –GAE est passée de la Direction générale des finances à la Direction générale des services ministériels au début de 2015-2016.

2 OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

Objectif

L'objectif général de cette revue de système en voie d'élaboration consistait à évaluer la pertinence de l'approche de gestion de projet utilisée afin d'assurer la mise en œuvre de SAP au sein d'Environnement et Changement climatique Canada.

L'annexe 1 du présent rapport résume les critères utilisés pour appuyer la revue des activités, en accord avec l'approche de CobiT¹ et Deloitte en matière de revue de système en voie d'élaboration.

Portée

La portée du projet comprenait les éléments suivants :

- la transformation du système financier et du processus opérationnel;
- l'harmonisation de la gestion de projet en matière d'analyse de rentabilisation (c'est-à-dire par l'entremise du plan de projet, de l'approche, des communications et de la coordination des activités du projet);
- la mise en œuvre de la solution de TI et de la gestion des changements (c'est-à-dire la conception du processus opérationnel, la configuration et le développement de logiciels, les essais d'acceptation par l'utilisateur, la conversion des données et le transfert, la gestion de l'infrastructure technique de TI);
- l'état de préparation des opérations et des utilisateurs (c'est-à-dire les processus opérationnels, la gestion des données, l'accès au système SAP, l'état de préparation des utilisateurs et leur formation).

La portée de la revue comprenait également l'approche et la méthodologie accélérée de SAP pour la gestion de projet de mise en œuvre qui fournit un cadre pour les composantes mentionnées ci-dessus (p. ex., la dotation en personnel et les rôles clés en matière de ressources, la mise en œuvre dans les secteurs d'activités, la mise en œuvre dans la production et l'entretien de TI et la transition aux fins de soutien).

En outre, la portée de la revue englobait les étapes suivies pour préparer l'accord qui appuie le fonctionnement continu du partenariat hébergeur-client entre Agriculture et Agroalimentaire Canada et Environnement et Changement climatique Canada.

La revue a également traité un suivi réalisé sur une recommandation formulée dans la vérification interne de la responsabilisation ministérielle et du renouvellement administratif, et des contrôles internes des rapports financiers en 2013. La

¹ CobiT 5: An ISACA Framework; ISACA; 2012. Le cadre des objectifs de contrôle des technologies de l'information et des technologies connexes englobe les mesures de contrôle liées à la gestion des projets de TI.

recommandation portait sur la mise au point et l'approbation de documents clés du projet en temps opportun. Les documents de projet inspectés durant l'évaluation comprenaient la version définitive du *mandat du projet de renouvellement du SMGF*, de *l'analyse de rentabilisation du renouvellement du SMGF*, des *résultats sommaires de l'évaluation de la solution de regroupement de SAP adaptée à Agriculture et Agroalimentaire Canada* (il s'agit d'une analyse de la capacité du système SAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada à satisfaire aux exigences opérationnelles fonctionnelles d'Environnement et Changement climatique Canada) et de la *phase de mise en œuvre du projet de renouvellement du SMGF – Stratégie préliminaire de transformation opérationnelle*. Ces documents ont tous reçu l'approbation et la signature de la haute direction d'Environnement et Changement climatique Canada.

Dans la mesure où l'achèvement en temps opportun de la configuration des logiciels et des activités d'essai a revêtu une importance cruciale pour le calendrier du projet d'Environnement et Changement climatique Canada, le travail de l'équipe technique de SAP au sein d'Agriculture et Agroalimentaire Canada s'est placé dans le champ de la revue de système en voie d'élaboration, et la portée de la revue a englobé les tâches au sein du projet qui supposaient une interaction entre l'équipe du projet SMGF et l'équipe SAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada au sujet des processus de mise en œuvre de SAP. Cependant, la portée ne comprenait pas la revue des activités de gestion de projet au sein d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Méthodologie

Une revue de système en voie d'élaboration est effectuée au cours de la conception, l'élaboration et l'installation d'un système logiciel (SAP dans le cas présent), et la transformation des processus opérationnels dépend du système devant être mis en œuvre. Une revue de système en voie d'élaboration porte habituellement sur les pratiques et les mesures de contrôle en matière de gestion de projet qui sont à l'œuvre pour garantir la livraison à temps des résultats du projet, leur qualité supérieure et le fait qu'ils satisfassent aux attentes du commanditaire et des intervenants du projet.

La méthodologie employée pour effectuer une revue de système en voie d'élaboration se distingue de l'approche adoptée dans le cadre d'autres vérifications ou revues internes, dans la mesure où ses constatations y sont rapportées « en temps réel ». Les constatations sont consignées à mesure que la revue se poursuit; il est important de communiquer les constatations à la direction en temps opportun. Une revue de système en voie d'élaboration diffère également d'une vérification de système en voie d'élaboration ou d'autres vérifications internes par le degré auquel les mesures de contrôle du projet sont étudiées, une revue se caractérisant par un contrôle moins formel. L'approche sous forme de revue a été retenue au sein d'Environnement et Changement climatique Canada afin de réduire le risque que les échéances et les éléments livrables du projet de renouvellement du SMGF soient touchés par la revue. Cette approche a été présentée au Comité consultatif externe de vérification (CCEV) d'Environnement et Changement climatique Canada lors de sa réunion de novembre 2014.

L'équipe de revue a poursuivi quatre champs d'enquête généraux liés à l'exécution du projet de renouvellement du SMGF et à l'état de préparation d'Environnement et Changement climatique Canada face à l'installation du SMGF basé sur SAP le

1^{er} avril 2015. Il s'agissait des champs d'enquête suivants : gestion de projet et gouvernance; état de préparation au fonctionnement; état de préparation au déploiement; état de préparation au processus opérationnel.

L'évaluation des critères de revue et le résultat atteint pour chaque critère reposent sur les données probantes recueillies lors de l'étude des documents et des entrevues des intervenants du projet. Dans les cas où un écart substantiel existait entre les résultats attendus et les pratiques observées, le risque que faisait peser l'écart sur la réussite du projet a été évalué, et des recommandations aux fins d'amélioration ont été consignées.

L'équipe de revue a préparé et soumis à la direction deux rapports d'étape comprenant les conclusions et les recommandations à ce jour : le premier rapport a été soumis en décembre 2014 et le deuxième en février 2015. Des fiches d'information ont été employées pour informer la haute direction des constatations et des recommandations, permettant que des mesures soient prises par l'équipe de projet le plus tôt possible. Les conclusions et recommandations reflétaient le travail entrepris jusqu'à la fin de la phase de réalisation de la revue (mars 2015).

Un compte rendu du contenu des rapports d'étape a été présenté au CCVE lors de sa réunion de mars 2015.

Énoncé de conformité

La présente revue est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité, appliquée dans le contexte d'une revue.

Selon notre jugement professionnel, tout comme les preuves recueillies, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été appliquées pour obtenir une assurance raisonnable de la véracité des conclusions décrites dans le présent rapport. Toutefois, les contrôles n'ont pas été mis à l'essai. Les conclusions reposent sur la comparaison des situations telles qu'elles étaient à la fin du travail sur le terrain (mars 2015) et des critères de la revue.

3 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans l'ensemble, l'équipe de la revue a constaté que l'approche de gestion de projet employée par l'équipe du projet de renouvellement du SMGF convenait et que les mesures de contrôle et les pratiques de la gestion de projet ont été appliquées de façon efficace par Environnement et Changement climatique Canada. Des pratiques solides de gestion de projet ont été observées en lien avec la production de rapports de façon régulière et en temps opportun sur l'état du projet, les problèmes et les risques; l'accent placé par Environnement et Changement climatique Canada sur la nécessité de veiller à ce que les changements apportés au processus opérationnel cadraient bien avec la mise en œuvre de la nouvelle technologie SAP, et l'intégration des experts fonctionnels d'Environnement et Changement climatique Canada au sein de l'équipe SAP à Agriculture et Agroalimentaire Canada a été soulignée. La revue a toutefois permis de constater plusieurs exceptions présentant des risques pour la réussite globale du projet de mise en œuvre.

Au total, l'équipe de revue a communiqué à l'équipe de projet d'Environnement et Changement climatique Canada, dans le cadre de ses deux rapports d'étape au cours de la revue, sept constatations concernant les risques du projet liés à l'état de préparation d'Environnement et Changement climatique Canada à utiliser SAP le 1^{er} avril 2015, ainsi que des recommandations précises pour atténuer ces risques. Ces sept constatations étaient liées aux éléments suivants :

- la composition et le rôle des comités de direction concernant la gouvernance du projet pour la mise en œuvre initiale du SMGF;
- la préparation des accords pour régir la relation hébergeur-client continue avec Agriculture et Agroalimentaire Canada;
- les documents et la mise à l'essai des mesures de contrôle interne applicables aux rapports financiers;
- la mise à l'essai de nouvelles fonctions de gestion des actifs dans SAP par des utilisateurs opérationnels chevronnés au sein d'Environnement et Changement climatique Canada;
- la préparation de l'organisme de soutien continu pour les utilisateurs de SAP au sein d'Environnement et Changement climatique Canada;
- le fait de tirer parti de l'expérience acquise par l'équipe du projet de renouvellement du SMGF avant avril 2015 dans le cadre de la phase 2 – GAE à venir du projet;
- la gouvernance de la phase 2 – GAE à venir du projet.

Quelques conclusions et recommandations ont mis l'accent sur les risques ponctuels qui sont propres à la phase de mise en œuvre du projet, alors que d'autres ont traité des risques plus généraux concernant la réussite globale de la mise en œuvre, le soutien continu du système, et son utilisation par Environnement et Changement climatique Canada. En mars 2015, un compte rendu portant sur les sept constatations, ainsi que les commentaires de la direction d'Environnement et Changement climatique Canada sur sa réponse aux recommandations faites par l'équipe de revue, ont été présentés au Comité consultatif externe de vérification (CCEV).

Des sept constatations signalées au cours de la revue, quatre restent pertinentes pour Environnement et Changement climatique Canada après l'entrée en service de SAP le 1^{er} avril 2015, comme en témoignent les recommandations restantes.

3.1 Gestion de projet et gouvernance

Ce champ d'enquête comprend des critères de revue liés à ce qui suit :

- les structures de gestion de projet et de gouvernance;
- la composition et les activités des comités de direction du projet;
- l'élaboration et l'entretien d'un plan d'ensemble du projet;
- la gestion des ressources déployées pour assurer la prestation des tâches du projet;
- la gestion des risques et enjeux liés au projet.

Les activités de gestion de projet liées à l'élaboration et l'entretien des plans de projet, et au signalement des risques liés au projet, des questions liées au projet, ainsi que l'état des mesures prises pour répondre à ces risques et problèmes ont été efficaces.

La revue a permis de conclure, malgré l'apparente efficacité de la surveillance du projet de renouvellement du SMGF par la haute direction et les structures de gouvernance, qu'une possibilité d'amélioration de la représentation de l'ensemble des intervenants du projet au sein de la gouvernance de celui-ci a été repérée.

La revue a également permis de conclure que la gestion des ressources du projet s'est d'une manière générale révélée efficace; une recommandation a cependant été formulée à propos de la continuité des ressources du projet pour la phase 2 – GAE à venir du projet.

Structure de gouvernance et direction de la phase 2 – GAE

La poursuite du projet de renouvellement du SMGF pour mettre en œuvre la gestion des actifs de l'entreprise (GAE) à travers l'ensemble des unités opérationnelles au sein d'Environnement et Changement climatique Canada est prévue pour l'exercice financier 2015-2016 et sera commanditée par le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels (DGSM). En dépit des changements en cours au sein des commanditaires du projet, l'équipe de revue s'attend à ce que la phase 2 – GAE soit régie efficacement et que la gouvernance garantisse la continuité des travaux effectués jusqu'à maintenant dans le cadre du projet.

L'équipe de revue a découvert que les pratiques opérationnelles, les processus et les systèmes de soutien de la gestion des actifs, varient considérablement entre les unités opérationnelles au sein d'Environnement et Changement climatique Canada, ce qui constitue un défi pour les jalons du projet liés à la définition des processus opérationnels, la migration des données, et la mise à l'essai des activités concernant les fonctions de gestion des actifs.

Une gouvernance solide sur ce travail sera nécessaire dans la phase 2 – GAE afin de s'assurer que les échéances sont respectées et que les tâches sont exécutées. La mise en place et le maintien d'un changement de taille dans la culture des organisations, c'est-à-dire le passage d'une culture dans laquelle il est acceptable d'élaborer et entretenir des systèmes et processus spécifiques à une culture utilisant un système (SAP) et une approche communs, nécessiteront une direction descendante au cours des activités de gestion des changements dans le cadre du projet.

Recommandation n° 1 :

Le sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels devrait s'assurer qu'il existe une structure de gouvernance et une orientation pour la mise en œuvre du module Gestion des actifs de l'entreprise (phase 2 GAE) convenables, et que cette structure de gouvernance comprend un comité directeur de projet actif.

Dans le cadre de cette recommandation, le sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels doit tenir compte des points suivants :

- a) structurer la phase 2 – GAE en tant que projet distinct comportant des structures et des procédures de gouvernance officielles en vigueur, y compris un comité directeur de projet dirigé par au moins un directeur général de niveau supérieur;

- b) s'assurer que le comité directeur du projet comprend des représentants de la Direction générale des finances pour assurer la continuité des travaux du projet de renouvellement du SMGF réalisés à ce jour;
- c) s'assurer que le comité directeur du projet se réunit régulièrement pour examiner l'état d'avancement du projet, les problèmes et les risques qui lui sont liés, et pour suivre les progrès réalisés par rapport aux jalons prévus. Les réunions de ce comité doivent avoir lieu au moins une fois par mois jusqu'à ce que les activités de mise en œuvre de SAP soient terminées.

Réponse de la direction

Réponse de la Direction générale des services ministériels :

D'accord – Un plan de projet pour la phase 2 – GAE est en cours de réalisation, il décrit les éléments livrables du projet ainsi que la structure de gouvernance nécessaire pour l'exécution réussie du plan de projet. La gouvernance s'étend du cadre supérieur responsable en amont, vers les comités de travail technique en aval, et comprend la création d'un comité de direction du projet au niveau du sous-ministre adjoint.

Ressources pour la mise en œuvre de la gestion des actifs

La portée des travaux pour mettre en œuvre les fonctions de gestion des actifs de l'entreprise (GAE) de SAP a présenté un risque potentiel plus élevé pour la réussite globale du projet de renouvellement du SMGF en raison des facteurs suivants :

- la complexité des processus opérationnels et la variabilité des processus opérationnels entre les diverses communautés d'utilisateurs au sein d'Environnement et Changement climatique Canada;
- les exigences relatives au système technique divergentes entre les utilisateurs, puisqu'elles dépendent souvent du type d'actifs gérés;
- un grand nombre d'outils logiciels de gestion des actifs existants hérités, s'étendant du module de gestion du cycle de vie des actifs (GCVA) du système MERLIN, à de simples feuilles de calcul ou à d'autres systèmes « maison »;
- la dispersion géographique des unités opérationnelles et des utilisateurs potentiels (c'est-à-dire de faibles effectifs d'utilisateurs dans de nombreux endroits, y compris dans des régions éloignées), ce qui complique la participation de certains représentants d'organisations à la définition des besoins, aux mises à l'essai, et aux formations;
- Agriculture et Agroalimentaire Canada n'a pas inclus de module GEA au sein de sa configuration de la solution SAP avant le partenariat avec Environnement et Changement climatique Canada sur le renouvellement du SMGF; les exigences en matière de GEA étaient donc « totalement nouvelles » pour l'équipe technique, et ont par conséquent nécessité plus de temps de conception, de configuration et de mise à l'essai que les autres modules SAP.

L'équipe de projet du SMGF a recommandé au comité exécutif de gestion en décembre 2014 qu'une autre phase du projet de renouvellement du SMGF soit définie afin de

mettre l'accent sur l'achèvement de la mise en œuvre du module de GEA dans SAP. Les estimations préliminaires de niveau élevé prévoyant un financement et des besoins en ressources humaines supplémentaires ont été fournies au comité exécutif de gestion afin qu'il appuie cette recommandation.

L'équipe de revue s'attendait à constater que la planification de ce travail supplémentaire serait structurée de manière à ce que la phase 2 – GEA à venir du projet s'inscrive dans la continuité du projet actuel de renouvellement du SMGF, et que les ressources clés du projet soient conservées pour la phase 2 – GEA afin de garantir que les connaissances au sujet du travail mené ne soient pas perdues.

L'équipe de revue a découvert que d'autres phases du projet n'ont pas été anticipées dans la documentation approuvée du projet, ce qui comprend le mandat du projet et l'analyse de rentabilisation. L'équipe de revue a également remarqué que la décision de limiter la portée des travaux du module GEA au cours de la première phase du projet a réduit le risque que des retards dans les activités de projet concernant la gestion des actifs menacent la mise en œuvre programmée de SAP au sein d'Environnement et Changement climatique Canada le 1^{er} avril 2015. Il subsiste toutefois des risques importants pour Environnement et Changement climatique Canada relativement à la gestion de la poursuite du travail sur les fonctions de GEA.

Plus précisément, il existe un risque que le départ de membres clés du personnel pour le projet SMGF prévus après la mise en œuvre d'avril 2015 puisse déboucher sur une perte de continuité dans la direction du projet, et sur une perte d'expertise et de connaissances techniques accumulées sur le projet jusqu'à maintenant.

Il se peut que se produise une perte d'expertise en matière de processus opérationnels concernant les actifs, de leur configuration dans SAP, de processus pertinents de gestion de projet et de « leçons tirées », si le transfert de connaissances provenant de l'équipe actuelle de projet se révèle inadéquat. Une continuité réduite et la perte de connaissances techniques au sein du personnel du projet peuvent également avoir une incidence sur la capacité de l'équipe de la phase 2 – GEA à estimer correctement le temps et l'argent nécessaires pour mener à bien le travail restant.

Recommandation n° 2 :

Le sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels et la sous-ministre adjointe, Direction générale des finances devraient veiller à ce que les compétences liées aux exigences techniques des fonctions de gestion des actifs dans SAP et celles liées aux compétences et pratiques en gestion de projet élaborées par les membres de l'équipe d'Environnement et Changement climatique Canada dans le cadre du projet avant le 1^{er} avril 2015 sont conservées pour la mise en œuvre de la phase 2 – GAE.

Dans le cadre de cette recommandation, le sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels et la sous-ministre adjointe, Direction générale des finances doivent tenir compte des points suivants :

- a) s'assurer que le gestionnaire de projet et les membres clés de l'équipe opérationnelle fonctionnelle de la mise en œuvre du SMGF (c'est-à-dire le 1^{er} avril 2015) travaillent en étroite collaboration avec l'équipe de projet de la

phase 2 – GEA , de sorte que les connaissances pertinentes portant sur les processus opérationnels, la configuration du système SAP, les normes et modèles de documentation, et les autres leçons tirées du travail entrepris à ce jour ne soient pas perdues;

- b) s'assurer que la documentation et les ressources spécialisées liées au projet, ainsi que l'ensemble des outils et techniques élaborés pour aider l'équipe avec les tâches de projet touchant à la définition des exigences opérationnelles, au nettoyage des données, à la migration des données, et à la gestion des changements organisationnels figurent au sein des activités de transfert des connaissances.

Réponses de la direction

Réponse de la Direction générale des services ministériels :

D'accord – Le transfert des connaissances entre les deux groupes de projet s'est achevé avant le lancement de SAP en avril 2015. La communication entre les deux groupes se poursuit, dans le même temps que le travail d'accélération de la phase 2 – GEA continue. Les méthodes officielles de gestion de projet seront appliquées dans le cadre du nouveau projet afin d'optimiser la livraison du nouveau système.

Réponse de la Direction générale des finances :

D'accord – Dans la mesure du possible, des ressources de la phase 1 ont été prolongées dans la phase 2. Le transfert de connaissances à la Direction générale des services ministériels sera le plus important possible.

3.2 État de préparation fonctionnel

Ce champ d'enquête comprend des critères de revue liés à ce qui suit :

- la participation des utilisateurs à la documentation des exigences opérationnelles et des modifications apportées aux exigences;
- la certification et l'accréditation de la sécurité de TI pour les applications logicielles;
- la mise à l'essai le nouveau système logiciel².

Dans l'ensemble, l'équipe de revue a découvert que les tâches du projet lié à l'état de préparation fonctionnelle du nouveau SMGF basé sur SAP ont bien été gérées. Les

² Exemples : l'élaboration d'un plan d'essai et l'exécution d'essais des logiciels, y compris la mise à l'essai de l'unité, des tests d'intégration, et des essais d'acceptation par l'utilisateur des fonctions logicielles nouvellement développées afin de veiller à ce que les exigences opérationnelles soient respectées; la mise à l'essai des interfaces avec les autres applications logicielles qui s'appuient sur des données provenant du SMGF; la mise à l'essai des rôles liés à la sécurité; la mise à l'essai de l'exactitude des procédures de migration des données, ainsi que de l'exactitude et de l'exhaustivité des données ayant migré; la mise à l'essai de l'infrastructure technique du système pour s'assurer que les exigences en matière de rendement soient respectées (p. ex., la connectivité du réseau, le délai de réponse). Cependant, la mise à l'essai des contrôles internes clés, du processus opérationnel et de certaines mesures de contrôle de la sécurité de TI est traitée dans la section 2.4.

intervenants opérationnels d'Environnement et Changement climatique Canada ont participé à la spécification des exigences opérationnelles et à la documentation des processus opérationnels qui se plaçaient dans le champ du projet de renouvellement du SMGF. En particulier, l'équipe de revue a fait remarquer que les communautés de pratique ont été établies pour mettre l'accent sur les changements opérationnels et les exigences techniques associés à un ensemble précis de processus opérationnels, tels que le processus d'approvisionnement au paiement. Les communautés de pratique formaient un lien de communication entre l'équipe du projet de renouvellement du SMGF et les unités opérationnelles au sein d'Environnement et Changement climatique Canada; chaque communauté de pratique était dirigée par chef d'équipe de transformation opérationnelle provenant de l'équipe de projet de renouvellement du SMGF.

La revue a indiqué que les activités du projet ont été bien coordonnées avec l'équipe du projet de SAP au sein d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. L'intégration des spécialistes fonctionnels d'Environnement et Changement climatique Canada au sein de l'équipe d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a permis d'établir une bonne communication et un échange de connaissances solide, notamment en ce qui a trait aux exigences propres à Environnement et Changement climatique Canada, telles que celles portant sur la gestion des actifs.

L'équipe de revue a également remarqué qu'un volet des activités du projet a été consacré à garantir que le système financier SAP, hébergé par Agriculture et Agroalimentaire Canada, fasse l'objet d'une évaluation de la part des spécialistes de la sécurité de TI d'Environnement et Changement climatique Canada, de manière à s'assurer que le processus de certification et d'accréditation de la demande a été effectué avant sa mise en œuvre. Les activités liées à la préparation et à la migration des données héritées provenant du système MERLIN d'Environnement et Changement climatique Canada ont été planifiées et contrôlées de manière adéquate.

Une constatation a déjà été communiquée à la direction au sujet du caractère adéquat des essais d'acceptation par l'utilisateur de SAP réalisés par Environnement et Changement climatique Canada avant la mise en œuvre. La revue a permis de conclure que des plans de mise à l'essai comprenaient une méthode abrégée d'essai pour les fonctions de SAP opérant déjà aux fins de production à Agriculture et Agroalimentaire Canada, mais qu'ils n'incorporaient pas de cycle d'essai d'acceptation par l'utilisateur plus détaillé des fonctions de gestions des actifs de l'entreprise (GAE) qui se révélaient nouvelles dans l'environnement SAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. La revue a recommandé que soient menés, avant la mise en œuvre, suffisamment d'essais d'acceptation par l'utilisateur pour les fonctions de SAP propres à Environnement et Changement climatique Canada, et nouvelles par rapport à l'environnement SAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. La Direction générale des finances a indiqué que les essais d'acceptation par l'utilisateur n'étaient pas nécessaires, dans la mesure où le projet utilise une approche d'adoption ou d'adaptation et que le cœur du projet SAP est déjà configuré. Toutefois, une validation de principe en ce qui concerne la GEA a été présentée aux utilisateurs, et la version révisée de cette validation de principe a été approuvée par les utilisateurs clés (p. ex., le service météorologique du Canada et la direction générale des services ministériels); elle devrait être utilisée dans le cadre de séances de formation.

3.3 État de préparation en vue du déploiement

Ce champ d'enquête comprend des critères de revue liés à ce qui suit :

- l'existence de plans de transfert, et de « critères d'acceptation ou de refus » devant être respectés pour que les versions des logiciels soient exécutées dans la production;
- la communication des plans par l'équipe du projet aux communautés d'utilisateurs au sujet du transfert vers de nouveaux systèmes ou de nouvelles versions des systèmes existants;
- des plans visant à aider les communautés à gérer le changement d'utilisation représenté par l'introduction d'un nouveau système d'application;
- les activités du projet liées au développement des capacités de soutien continues pour les utilisateurs du nouveau système d'application.

Dans l'ensemble, l'équipe de revue a découvert que les tâches liées à l'état de préparation d'Environnement et Changement climatique Canada à migrer vers le nouveau SMGF basé sur SAP ont été bien gérées. Le projet de renouvellement du SMGF a préparé des plans de transfert détaillés et a établi des listes des critères d'acceptation ou de refus essentiels comme mesures de contrôle sur les décisions et les activités liées à la migration à partir de son ancien système MERLIN au système SAP le 1^{er} avril 2015.

Les plans de communication et une vaste stratégie de transformation opérationnelle figurent également dans les plans de projet, et les activités décrites dans ces plans étaient en cours au moment de la revue. L'équipe de revue a également remarqué que les plans de gestion du changement organisationnel se révéleront essentiels à la réussite des travaux en cours liés aux fonctions opérationnelles de gestion des actifs dans la phase 2 – GAE.

Une constatation liée au caractère adéquat des préparatifs achevés en vue d'établir un organisme de soutien efficace pour les utilisateurs de SAP au sein d'Environnement et Changement climatique Canada a été transmise à la direction concernant ce champ d'enquête, tel qu'il est résumé dans les paragraphes suivants.

État de préparation et la coordination des organismes de soutien d'Environnement et Changement climatique Canada

L'équipe de revue s'attendait à constater que les tâches du projet consistant à mettre en place un organisme de soutien aux utilisateurs efficace pour le SMGF basé sur SAP figuraient dans le plan du projet, et que l'organisme de soutien comprendrait des processus et des outils garantissant une coordination intégrée avec l'équipe de soutien SAP au sein d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. L'équipe de revue s'attendait également à ce que les gestionnaires et le personnel clés d'Environnement et Changement climatique Canada qui exploiteraient l'organisme de soutien participeraient à son installation.

Environnement et Changement climatique Canada a réorganisé le soutien apporté à son système de gestion financière en passant d'un modèle de soutien orienté vers les systèmes à un modèle de soutien axé sur la clientèle. L'organisme de soutien comprend un centre d'assistance fonctionnel pour aider les utilisateurs du système à naviguer

entre les menus, à répondre aux questions portant sur des transactions précises ou d'autres caractéristiques du système, à diagnostiquer les messages d'erreur rencontrés pendant le traitement, et à acheminer les demandes qui ne peuvent pas être résolues à d'autres organismes de soutien (p. ex., le centre d'assistance national de TI d'Environnement et Changement climatique Canada ou le centre d'assistance SAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada). L'organisme de soutien dispense également une formation continue à SAP, assume la responsabilité de l'entretien des données de base communes stockées dans SAP et de la gestion des mesures de contrôle relatives à l'exploitation du système, y compris celles qui sont liées à la gestion de l'accès au système, à l'attribution des profils de sécurité aux utilisateurs et à la séparation des tâches.

L'organisme de soutien d'Environnement et Changement climatique Canada doit également être géré afin de se coordonner efficacement et sans heurts avec l'organisme de soutien SAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, dans le but de fournir un service efficace à la communauté des utilisateurs SAP d'Environnement et Changement climatique Canada, en assurant le respect des normes et principes du soutien qui sont consignés dans les accords sur les niveaux de service (ANS) entre Environnement et Changement climatique Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada, ainsi que le maintien de mesures de contrôle liées à l'exploitation du système.

L'organisme de soutien reçoit des demandes opérationnelles immédiatement après l'ouverture du nouveau SMGF aux fins de production. Les lacunes en matière de compréhension de la fonction de l'organisme de soutien, des procédures opérationnelles à suivre, de la dotation des postes de soutien et de l'état de préparation des outils tels que le système logiciel de billets pour le service du centre d'assistance augmentent le risque que des erreurs ou des problèmes rencontrés par les premiers utilisateurs du système ne soient pas traités de façon efficace, et le risque que la mise en œuvre du système soit considérée comme un échec par la communauté des utilisateurs.

L'équipe de revue a découvert que le travail de mise en place et de mise en œuvre d'un organisme de soutien au SMGF figurait dans le plan du projet, que les étapes planifiées ont été menées à bien et que l'équipe de projet avait commencé à communiquer au sujet de la manière dont l'organisme de soutien fonctionnerait. En particulier, les participants à la formation à SAP au début du mois de février 2015 ont reçu des instructions sur la façon de communiquer avec les ressources de soutien.

L'équipe de revue a également permis de conclure que le travail associé à l'exécution de l'installation et la configuration du logiciel du système de gestion des billets devant être utilisé par le nouvel organisme de soutien avait été retardé.

Enfin, l'équipe de revue a découvert que les gestionnaires d'Environnement et Changement climatique Canada désignés comme responsables de l'organisme de soutien après la mise en œuvre ont participé de manière limitée aux travaux du projet liés à la mise en place de l'organisme de soutien.

Recommandation n° 3 :

La sous-ministre adjointe, Direction générale des finances et le sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels devraient veiller à ce qu'un soutien soit offert aux utilisateurs par l'entremise de l'organisme de soutien d'Environnement et

Changement climatique Canada après la mise en œuvre, et que ce soutien aux utilisateurs fasse l'objet d'une coordination entre les deux directions générales.

Dans le cadre de cette recommandation, la sous-ministre adjointe, Direction générale des finances et le sous-ministre adjoint, Direction générale des services ministériels doivent tenir compte des points suivants :

- a) veiller à ce que les travaux requis pour mener à bien l'installation et la mise à l'essai du système de billetterie Assyst soient examinés et que les priorités soient confirmées par la direction d'Environnement et Changement climatique Canada, de sorte que les procédures de soutien et infrastructures connexes soient en état de marche avant la première utilisation du SMGF en mars 2015;
- b) s'assurer que le champ de travail du projet qui est consacré à la mise sur pied de la fonction de soutien opérationnel pour que le SMGF communique régulièrement avec les gestionnaires et les ressources dirigeantes fonctionnelles responsables de son exploitation après la mise en œuvre, de sorte que ces intervenants soient informés de l'état des travaux du projet, et que leurs efforts soient coordonnés avec ceux de l'équipe du projet de renouvellement du SMGF;
- c) s'assurer que les principes, les procédures et les infrastructures utilisés dans l'organisme de soutien fonctionnel destinés à être exploités par la Direction générale des finances soient adoptés par la Direction générale des services ministériels lorsqu'un organisme de soutien est mis en place pour les utilisateurs de gestion des actifs du système SAP.

Réponses de la direction

Réponse de la Direction générale des services ministériels :

D'accord – Le soutien destiné aux clients et aux intervenants du module GEA sera intégré aux équipes de soutien en place pour le nouveau système SAP et les systèmes HRG.

Réponse de la Direction générale des finances :

D'accord.

3.4 État de préparation des processus opérationnels

Ce champ d'enquête comprend des critères de revue liés à ce qui suit :

- l'existence et le contenu des programmes de formation de l'utilisateur à SAP;
- l'état de préparation des mesures de contrôle interne applicables aux rapports financiers d'Environnement et Changement climatique Canada dans l'environnement SAP, la mise au clair auprès d'Agriculture et Agroalimentaire Canada des

responsabilités de chacun des ministères relativement aux procédures de contrôle et la mise à jour des cadres de contrôle³.

Dans l'ensemble, l'équipe de revue a découvert que les tâches liées à l'état de préparation d'Environnement et Changement climatique Canada pour commencer à utiliser le nouveau SMGF basé sur SAP ont été bien gérées. Des exceptions ont été toutefois soulevées.

L'équipe de revue a découvert que le projet de renouvellement du SMGF a convenablement planifié et préparé les cours de formation à dispenser aux utilisateurs opérationnels à Environnement et Changement climatique Canada, et que « la première vague » de cours de formation (les utilisateurs de SAP ont été répartis en cohortes de formation par ordre de priorité évaluée d'accès au système) a été dispensée aux communautés d'utilisateurs conformément à ce qui était prévu. Les évaluations des cours de formation ont révélé que le contenu des cours était en adéquation avec les objectifs de formation. L'équipe de revue a remarqué que le matériel de formation fourni à l'équipe par l'équipe SAP d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a été considérablement modifié afin d'intégrer des références et des exercices pertinents pour Environnement et Changement climatique Canada; et des outils de travail efficaces (p. ex., un outil de traduction automatisée du code de compte de MERLIN vers SAP) ont été élaborés et étaient prêts à être utilisés par les équipes de formation lorsque les sessions en classe ont commencé.

L'équipe de revue a également relevé qu'Environnement et Changement climatique Canada a saisi l'occasion offerte par la mise en œuvre d'un nouveau système financier pour normaliser et consigner les processus opérationnels que le nouveau système doit prendre en charge. Des changements apportés au processus opérationnel, un élément clé du projet de renouvellement du SMGF à Environnement et Changement climatique Canada, comprenaient l'identification des points de contrôle du processus opérationnel dans la documentation du processus, mais n'incluaient pas de tests d'efficacité de la conception détaillés des mesures de contrôle.

Les éléments suivants ont été communiqués à la direction en lien avec des mesures de contrôle concernant l'état de préparation des contrôles internes des rapports financiers d'Environnement et Changement climatique Canada.

Mise à jour et mise à l'essai des contrôles internes

Étant donné qu'Environnement et Changement climatique Canada est en train de changer son système financier d'enregistrement et de modifier les définitions de ses principaux processus opérationnels financiers, l'équipe de revue s'attendait à trouver un courant d'activité dans le plan du projet de renouvellement du SMGF consacré à la revue et à l'évaluation de l'incidence des changements apportés aux systèmes et aux processus d'Environnement et Changement climatique Canada sur ses contrôles internes des rapports financiers. Plus précisément, l'équipe de revue s'attendait à ce que

³ Par exemple, afin de refléter les changements apportés aux contrôles des processus opérationnels, aux contrôles de la sécurité des applications, aux contrôles généraux de TI propres à Environnement et Changement climatique Canada, aux contrôles des interfaces entre SAP et d'autres systèmes d'information et aux contrôles sur la conversion des données de systèmes existants à SAP.

l'étendue prise en compte dans ce volet du travail comprend l'élaboration de cadres de contrôle appuyant les processus opérationnels d'Environnement et Changement climatique Canada nouvellement conçus et les tests d'efficacité de la conception particuliers liés à ces contrôles et portant sur les contrôles des processus opérationnels, les contrôles de la sécurité des applications, les contrôles généraux de TI propres à Environnement et Changement climatique Canada, les contrôles des interfaces entre SAP et d'autres systèmes et des contrôles de la conversion des données des systèmes existants vers SAP.

L'équipe de revue n'a découvert aucun volet d'activité dans le plan du projet prévu pour examiner et évaluer les contrôles internes. L'équipe de revue a obtenu la documentation intégrale sur les processus opérationnels, a remarqué que les points de contrôle sont enregistrés dans la version révisée de la documentation sur les processus opérationnels, mais n'a pas constaté que les activités de contrôle associées à ces points de contrôle aient été documentées officiellement dans un cadre de contrôle évaluant le caractère exhaustif des mesures de contrôle, ni que les points de contrôle aient été évalués relativement à l'efficacité de leur conception.

Recommandation n° 4 :

La sous-ministre adjointe, Direction générale des finances devrait s'assurer que la documentation et la mise à l'essai des contrôles internes touchés par la mise en œuvre de SAP soient terminées en temps opportun.

Dans le cadre de cette recommandation, la sous-ministre adjointe de la Direction générale des finances doit tenir compte des points suivants :

- a) mettre en place un plan afin de déterminer les mesures de contrôle et documenter un cadre de contrôle interne des rapports financiers pour appuyer les nouveaux processus opérationnels d'Environnement et Changement climatique Canada rendus possibles par SAP;
- b) s'assurer que l'étendue des contrôles internes à documenter et à mettre à l'essai comprenne des contrôles des processus opérationnels (y compris la sécurité des applications), des contrôles généraux de TI propres à Environnement et Changement climatique Canada, et des contrôles des interfaces entre SAP et d'autres systèmes.

Réponse de la direction

Réponse de la Direction générale des finances :

D'accord – Le principe directeur de l'élaboration des processus opérationnels d'Environnement et Changement climatique Canada dans un délai limité consistait à garantir l'harmonisation avec les schémas de contrôle interne, les lignes directrices du Conseil du Trésor et les processus opérationnels en gestion financière (PO-GF). À ce titre, ces processus représentent une couche plus « détaillée » des PO-GF et offrent une ouverture vers l'élaboration de couches supplémentaires telles que les procédures ou les pratiques opérationnelles de niveau 4 et 5, et l'application de la validation du contrôle interne et des points de contrôle.

4 CONCLUSION

Dans l'ensemble, l'équipe de revue a découvert que l'approche de gestion de projet utilisée par l'équipe du projet de renouvellement du SMGF a été appropriée; toutefois, l'équipe de revue a relevé plusieurs domaines dans lesquels des améliorations seraient nécessaires afin de réduire certains risques pour le Ministère. Il s'agit des domaines suivants :

- Il devrait y avoir une structure de gouvernance appropriée et une orientation pour la mise en œuvre du module de gestion des actifs de l'entreprise (GAE) (phase 2) et que cette structure de gouvernance comprenne un comité directeur de projet qui siège fréquemment, possède une large représentation au sein d'Environnement et Changement climatique Canada et officialise ses délibérations;
- Que les compétences liées aux exigences techniques des fonctions de gestion des actifs dans SAP, et les compétences et pratiques en gestion de projet qui ont été élaborées par les membres de l'équipe d'Environnement et Changement climatique Canada dans le cadre du projet avant le 1^{er} avril 2015 soient exploitées dans le cadre de la mise en œuvre de la phase 2 – GAE;
- Que le soutien aux utilisateurs par l'entremise de l'organisme de soutien d'Environnement et Changement climatique Canada soit offert à compter du 1^{er} avril 2015, et soit coordonné par les directions générales des services ministériels et des finances;
- Que la documentation et la mise à l'essai des contrôles internes touchés par la mise en œuvre de SAP soient achevées en temps opportun.

Annexe 1 Critères de revue

Critères de revue

Des critères de revue ont été mis au point pour répondre aux risques liés au projet de renouvellement du SMGF à partir de deux sources :

- les risques inhérents qui, d'après l'expérience de l'équipe de revue, sont souvent associés à des projets de ce type au sein du gouvernement fédéral;
- les risques propres à Environnement et Changement climatique Canada, qui ont été déterminés au cours de la revue de la documentation du projet de renouvellement du SMGF et des entrevues préliminaires réalisées avec les intervenants du projet.

Les critères visant à répondre à ces risques ont été organisés sous la forme de quatre grands champs d'enquête généraux, tel qu'il est indiqué dans le tableau ci-dessous. Les champs d'enquête, les risques liés au projet et les critères de revue correspondants ont été déterminés et validés par rapport au Cadre de gestion du risque des projets du Secrétariat du Conseil du Trésor (qui comprend l'outil et la méthodologie d'évaluation de la complexité et des risques des projets du Secrétariat du Conseil du Trésor), ainsi que les cadres de vérification des TI qui se trouvent dans CobiT 5⁴ et le guide Global Technology Audit Guide⁵ (GTAG) :

Critères de revue	Sources du critère	Respecté/non respecté
1. Gestion de projet et gouvernance		
1.1 La structure de gestion de projet et de gouvernance a été créée de manière à permettre la supervision et à assurer le respect des dates limites, de la portée et des objectifs.	CobiT 5: BAI01.07, BAI01,11, BAI02.04. GTAG 12: 1.6, 3.3, 3.4	En partie respecté ⁶
1.2 Un comité directeur a été établi, et il dispose d'un mandat clair et est composé de représentants des principaux groupes d'intervenants.	CobiT 5: BAI01,01, BAI01.07. GTAG 12: 3.4, 3.5, 3.7	En partie respecté ⁷

⁴ CobiT 5: An ISACA Framework; ISACA; 2012.

⁵ Global Technology Audit Guide 12, Auditing IT Projects; The Institute of Internal Auditors; 2009.

⁶ La gouvernance du projet de renouvellement du SMGF était adéquate; des structures de gouvernance cohérentes et un solide leadership en ce qui a trait aux activités du projet seront nécessaires afin de veiller à ce que la mise en œuvre du module GEA soit réalisée dans les délais impartis et conformément au budget établi pour la prochaine phase du projet.

⁷ Les comités directeurs ont été mis en place au sein d'Environnement et Changement climatique Canada; un comité de gouvernance conjoint, avec la participation de cadres supérieurs d' Environnement et

Critères de revue	Sources du critère	Respecté/non respecté
1.3 Un plan de projet a été établi et accepté par toutes les parties et l'ensemble des intervenants, dans le but d'atteindre les objectifs et de respecter les échéances du projet.	CobiT 5: BAI01,08 GTAG 12: 2.1, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6	Respecté
1.4 Des ressources adéquates et appropriées ont été attribuées pour mettre en œuvre le plan du projet.	CobiT 5: BAI01,08. GTAG 12: 2.3, 13.3	Non respecté ⁸
1.5 Les enjeux et les risques ont été formellement déterminés, suivis, gérés et résolus en temps opportun et de façon appropriée.	CobiT 5: BAI01,01, BAI01.10, BAI01.06, BAI02.03. GTAG 12: 3.7	Respecté
2. État de préparation fonctionnel		
2.1 Les changements apportés aux processus opérationnels financiers ont été analysés et examinés avec les utilisateurs opérationnels.	CobiT 5: BAI02,01, BAI03.03, BAI03.09. GTAG 12: 4.1, 4.2	Respecté
2.2 La documentation liée aux exigences opérationnelles du projet, y compris les demandes de changement, a été élaborée et approuvée par les intervenants du projet.	CobiT 5: BAI03.09. GTAG 12: 2.1	En partie respecté ⁹
2.3 La mise en application des exigences de sécurité a été analysée, et un plan a été élaboré afin de garantir le respect des exigences en matière de sécurité du Ministère et du gouvernement du Canada.	CobiT 5: BAI03.02, BAI03.05. GTAG 12: 8.12, 11.1, 11.3	Respecté

Changement climatique Canada et d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, ne faisait pas partie de la structure de gouvernance du projet.

⁸ Des ressources adéquates et appropriées ont été affectées à l'exécution du projet jusqu'à présent; la préparation de plans et d'estimations précis et la continuité du travail au cours de la prochaine phase 2 – GEA sont menacées par le départ progressif des membres clés de l'équipe du projet.

⁹ Les exigences opérationnelles ont été élaborées et approuvées pour la mise en œuvre du système SAP le 1^{er} avril; la divergence dans les processus des organisations de gestion des actifs au sein d' Environnement et Changement climatique Canada et le départ progressif de membres clés du personnel du projet constituent des risques à la réussite de la phase 2 – GEA.

Critères de revue	Sources du critère	Respecté/non respecté
2.4 Une stratégie et un plan de mise à l'essai complets ont été mis au point pour l'ensemble des changements apportés au processus opérationnel et pour les migrations des données. La mise à l'essai comprend la participation des utilisateurs opérationnels.	CobiT 5: BAI01.08, BAI03.07, BAI07.03. GTAG 12: 6.1, 8.8, 9.1	En partie respecté ¹⁰
2.5 Une mise à l'essai adéquate a été prévue pour la migration des données.	CobiT 5: BAI03.07, BAI07.03, GTAG 12: 7.1, 7.3	En partie respecté ¹¹
3. État de préparation en vue du déploiement		
3.1 Un plan de conversion au nouveau système fait partie du plan général du projet, et il comprend des spécifications documentées liées à la conversion.	CobiT 5: BAI01,08, BAI05.05, BAI07.02. GTAG 12: 14.1, 14.2	Respecté
3.2 Pour les principaux jalons, l'existence de critères d'acceptation ou de refus et les décisions subséquentes relatives à la gestion des documents.	CobiT 5: BAI01,07, BAI01.11.	Respecté
3.3 Un plan de communication informe les intervenants et la direction de la progression de la mise en œuvre.	CobiT 5: APO08.04, BAI05.05. GTAG 12: 3.1	Respecté
3.4 Une stratégie de gestion du changement à l'échelle de l'organisation visant à repérer et à documenter les aspects techniques et opérationnels de la conversion au système SAP au sein d'Environnement et Changement climatique Canada a été élaborée et mise en œuvre.	CobiT 5: BAI05.05, BAI07.02. GTAG 12: 3.1, 12.1, 14.1, 14.2	En partie respecté ¹²

¹⁰ Une stratégie et un plan de mise à l'essai ont été élaborés; la mise à l'essai ne comprenait pas l'essai formel de l'acceptation par les utilisateurs opérationnels d' Environnement et Changement climatique Canada des nouvelles fonctions de gestion des actifs dans SAP.

¹¹ Une mise à l'essai suffisante a été prévue pour la migration des données; la continuité du travail relatif à la migration des données de gestion des actifs au cours de la phase 2 – GEA est menacée par le départ progressif des membres clés du personnel du projet.

¹² Une stratégie de gestion du changement a été préparée et mise en œuvre; l'application des changements liés aux processus opérationnels de gestion des actifs sera terminée au cours de la phase 2 – GEA.

Critères de revue	Sources du critère	Respecté/non respecté
3.5 Environnement et Changement climatique Canada a établi un cadre d'exploitation approprié avec Agriculture et Agroalimentaire Canada relativement à son rôle au terme du projet en tant que fournisseur de services à Environnement et Changement climatique Canada pour SAP. Le cadre d'exploitation comprend un processus pour l'ajout de modifications au système SAP qui auront une incidence uniquement pour les utilisateurs d'Environnement et Changement climatique Canada, ainsi que pour appuyer les fonctions SAP propres à Environnement et Changement climatique Canada.	CobiT 5: APO09.04 APO09.04) APO10.03. GTAG 12: 16.1, 16.3	En partie respecté ¹³
4. État de préparation des processus opérationnels		
4.1 Un programme de formation a été élaboré et mis en œuvre avant le déploiement du nouveau système; les fonctions opérationnelles visées reçoivent une formation avant la mise en œuvre.	CobiT 5: BAI05.05, BAI05.07. GTAG 12: 12.2	Respecté
4.2 Les mesures de contrôle des processus opérationnels sont examinées afin de repérer d'éventuelles modifications à y apporter en fonction des changements apportés aux processus opérationnels. S'il y a des changements, la documentation est mise à jour en conséquence.	CobiT 5: EDM01.03, MEA02.01, DSS07.04. GTAG 12: 11.2, 16.4	Non respecté ¹⁴

Dates importantes pour le projet

Première conférence (note de service de lancement)	Août 2014
Plan de revue complété	Octobre 2014
Plan de revue envoyé au CCEV pour information	Novembre 2014
Rapports provisoires	Décembre 2014, Février 2015
Rapport provisoire présenté au CCEV	Mars 2015
Recommandation du Comité consultatif externe de vérification	Juin 2015
Approbation du sous-ministre	Décembre 2015

¹³ Un cadre d'exploitation approprié a été mis sur pied avec Agriculture et Agroalimentaire Canada; Environnement et Changement climatique Canada exploite des organismes de soutien distinct pour les services financiers, l'approvisionnement et la gestion des actifs, ce qui nécessite une gestion coordonnée de la relation hébergeur-client avec Agriculture et Agroalimentaire Canada.

¹⁴ La documentation préparée par les équipes chargées de la transformation opérationnelle détermine les points de contrôle dans tous les processus; l'analyse des mesures de contrôle ne comprenait pas une mise à jour des matrices de contrôle interne ni la création d'une nouvelle documentation relative aux mesures de contrôle.

