



Rapport d'audit interne

Audit de la gouvernance de la gestion de l'information, de la technologie de l'information et de la planification intégrée

Projet 6B306

Date : 14 mai 2020

Rapport final

Introduction

La Direction générale de l'audit interne (DGAI) a effectué un audit portant sur la gouvernance de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI), la gestion de projet et la planification intégrée, conformément au Plan d'audit axé sur les risques de 2019-2021 du Ministère des Pêches et des Océans (MPO).

La gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) jouent un rôle essentiel au sein du gouvernement du Canada en contribuant à la prestation efficace des services, en permettant la communication, en promouvant l'ouverture et la transparence, et en accroissant l'accessibilité des programmes et des services offerts à la population canadienne.

Les ministères fédéraux doivent respecter les attentes établies dans les cadres des politiques du Conseil du Trésor et s'y conformer. Le 1^{er} avril 2020, la *Politique sur les services et le numérique* du Conseil du Trésor remplacera les cadres des politiques de GI-TI et des services actuels. L'objectif de la *Politique* est d'améliorer l'expérience du client face aux services et les activités opérationnelles du gouvernement par des approches de transformation numérique. Un des résultats escomptés de la *Politique* est de faire en sorte que la prise de décisions intégrée est appuyée par la gouvernance, la planification et la production de rapports à l'échelle du gouvernement. La *Politique* et la *Directive sur les services et le numérique* connexe établissent les objectifs et les résultats escomptés que les ministères doivent respecter, ainsi que des responsabilités particulières pour les sous-ministres et les dirigeants principaux de l'information (DPI).

Pourquoi cet audit est-il important?

Des processus efficaces de gouvernance, de planification intégrée et de gestion de projet sont indispensables à la réalisation du mandat du Ministère grâce à ses objectifs stratégiques, à ses priorités financières et opérationnelles et par l'exécution de ses programmes. Les conséquences transformationnelles de la *Politique sur les services et le numérique* et de la *Directive connexe* sont importantes pour le Ministère, car elles décrivent les résultats attendus et les obligations redditionnelles pour le sous-ministre et le dirigeant principal de l'information (DPI).

L'audit est important pour le Ministère, car son environnement de GI-TI est complexe en raison de sa taille, de l'ampleur de son mandat et de la mesure dans laquelle de nombreux secteurs et la Garde côtière canadienne dépendent de la technologie habilitante pour appuyer l'exécution des programmes nationaux et propres aux régions. Le dirigeant principal de l'information du MPO est responsable de la réalisation des projets de GI-TI du Ministère dans de nombreux secteurs nationaux et régionaux ainsi que des projets de GI-TI pour la Garde côtière canadienne. Au cours de l'exercice 2018-2019, le Ministère a investi 83,6 millions de dollars dans des projets de GI-TI.

Objectif de l'audit

Cet audit visait à déterminer si les structures et les processus de gouvernance de MPO sont adéquats pour gérer les projets de GI-TI et intégrer la GI-TI dans les décisions de planification.

Portée et approche de l'audit

L'audit portait sur les structures de gouvernance et les processus de gestion de projet du Ministère relativement aux projets de GI-TI ainsi que sur les processus et les pratiques en matière de planification et d'élaboration des mémoires au Cabinet (MC) et des présentations au Conseil du Trésor (CT) du Ministère. L'audit a été axé sur l'efficacité de ces structures de gouvernance pour l'établissement des priorités, la surveillance et la production de rapports relativement aux projets tout au long de leur cycle de vie. Il visait également à évaluer si les processus de gestion de projet sont conformes aux directives, aux lignes directrices et aux pratiques exemplaires du Conseil du Trésor, et s'ils sont mis en application. Enfin, l'audit visait aussi à examiner la mesure dans laquelle la GI-TI est harmonisée et intégrée aux processus ministériels des MC et des présentations au CT pour s'assurer que les besoins en GI-TI sont pris en compte. L'audit visait les activités entre le 1^{er} avril 2017 et le 31 juillet 2019.

Dans le cadre de l'audit, les activités suivantes ont été exécutées :

- Des entrevues avec des employés du Ministère de divers secteurs, notamment Gestion de l'information et Services de la technologie (GI-ST), Services techniques intégrés (STI) de la Garde côtière, Écosystèmes aquatiques, Gestion des pêches et des ports (GPP), Sciences des écosystèmes et des océans (SEO), le Bureau du dirigeant principal des finances (DPF), et Politiques stratégiques.
- Des examens des documents de référence de GI-TI de Pêches et Océans Canada, notamment le plan de la gestion de l'information et des technologies de l'information (GI-TI) pour 2019-2022, le Cadre de gestion de projet (CGP) et la Directive sur la gestion des projets de GI-TI.
- Un examen d'un échantillon discrétionnaire de sept projets de GI-TI du MPO. Les projets ont été choisis à partir d'une liste de 46 projets de GI-TI approuvés durant la période visée par l'audit (du 1^{er} avril 2017 au 31 juillet 2019). Les sept projets ont été choisis aux fins d'examen en fonction d'une approche horizontale pour couvrir un projet de GI-TI de chacun des six secteurs du MPO sur la liste et un projet que le Bureau du DPI a demandé d'examiner. La valeur totale prévue selon le budget des 46 projets était de 93,06 millions de dollars, tandis que la valeur des projets de l'échantillon examiné se chiffrait à 34,99 millions de dollars (37,6 %).

Résultats de l'audit

Planification intégrée

La planification de la GI-TI du Ministère est harmonisée à l'orientation stratégique pangouvernementale.

L'audit visait à déterminer si le Ministère intègre les plans de GI-TI aux processus de planification ministérielle et si la planification de la GI-TI est harmonisée de manière à appuyer à la fois les activités ministérielles et l'orientation stratégique pangouvernementale en matière de GI-TI. L'audit a révélé que, par son plan annuel de GI-TI, le MPO intègre les plans de GI-TI dans ses processus de planification ministérielle. Le groupe de Gouvernance et planification de GI-TI élabore le plan de GI-TI en consultation avec l'équipe de Gestion des portefeuilles clients (GPC) au sein du groupe des services de soutien des secteurs d'activité de GI-ST. La GPC est responsable de la communication avec les secteurs et des régions du Ministère, et de la mobilisation de ces derniers, afin de déterminer les besoins en GI-TI.

L'audit a aussi révélé que le plan ministériel de GI-TI s'harmonise avec les orientations stratégiques pangouvernementales par l'inclusion de priorités stratégiques liées à la GI-TI établies par le Bureau du dirigeant principal de l'information du Canada du Conseil du Trésor. Par exemple, l'audit a révélé que le plan de GI-TI du MPO est harmonisé avec le plan stratégique de la GI-TI du gouvernement du Canada, y compris les initiatives suivantes : la modernisation de la technologie en milieu de travail; l'information en nuage; les outils numériques; et les approches souples quant à la mise en œuvre des solutions de TI.

L'exactitude et l'exhaustivité des estimations des coûts de projet de GI-TI s'améliorent.

L'audit visait à déterminer si le Ministère intègre les besoins en GI-TI dans la planification et l'élaboration des mémoires au Cabinet et des présentations au Conseil du Trésor. L'audit a révélé que le Ministère n'intégrait pas initialement les besoins en GI-TI dans les MC et les présentations au CT de manière à s'assurer que tous les besoins potentiels et les coûts étaient pris en considération. Le groupe de GPC est responsable des fonctions de relation et de gestion de la demande entre GI-ST et les régions et secteurs du MPO.

À la suite d'un examen des MC et des présentations au CT liés à quatre initiatives de GI-TI, l'équipe d'audit a constaté que le groupe de GPC n'était pas mobilisé de façon opportune par les directeurs des programmes, faisant en sorte que les besoins en GI-TI n'étaient pas définis et leurs coûts n'étaient pas établis exactement ou complètement. Cette situation a été attribuée au fait que les processus de MC et de présentation au CT étaient décentralisés avant octobre 2019 et janvier 2020 respectivement. Cette façon de faire a limité la collaboration et la communication entre les intervenants du projet. Toutefois, l'audit a révélé que les deux processus sont maintenant centralisés – le processus de

MC au sein du Secteur de la politique stratégique (octobre 2019) et le processus de présentation au CT au sein du Secteur du DPF (janvier 2020). Grâce à cette centralisation du processus au Secteur de la politique stratégique et au Secteur du DPF, les processus de MC et de présentation au CT ont été officialisés pour qu'y participent toutes les fonctions habilitantes, le groupe de programmes responsable, GI-ST et le groupe de GPC de sorte que les besoins en GI-TI soient déterminés, pris en considération et que leurs coûts soient établis de façon plus précise et exhaustive.

Cette constatation est importante, car des processus centralisés de MC et de présentation au CT réduiront le risque de ne pas tenir compte des besoins et des coûts liés aux initiatives de GI-TI, ce qui ferait des MC et des présentations au CT des documents incomplets et inexacts.

Gouvernance

La gouvernance du Ministère n'est pas chargée d'assumer un rôle officiel de surveillance des projets ministériels de GI-TI.

L'audit visait à déterminer s'il y avait une structure de gouvernance en place afin de surveiller le processus de priorisation des projets de GI-TI pour s'assurer que ces derniers cadrent avec les objectifs ministériels. L'audit a révélé que le Ministère a établi des mécanismes de gouvernance afin de tenir des discussions et de prendre des décisions stratégiques liées à la GI-TI, notamment :

- Le Comité de gestion du Ministère (CGM), qui est responsable de fournir une orientation stratégique et de prendre des décisions en ce qui concerne la GI-TI.
- Le Comité de gestion des finances et des investissements (Comité des finances), dont le mandat est de promouvoir une saine gestion des ressources financières du MPO et de la Garde côtière et d'appuyer la prise de décisions financières. Plus particulièrement, le Comité des finances élabore des stratégies financières et des plans d'investissement à l'appui des priorités ministérielles et surveille leur mise en œuvre; il veille également à la meilleure utilisation possible des ressources financières pour l'obtention des résultats.
- Le Comité national consultatif de l'informatique (CNCI) et le sous-comité du CNCI pour la planification (sous-CNCI), qui ont le mandat de favoriser la collaboration inter fonctionnelle entre toutes les régions et tous les secteurs du MPO et de la Garde côtière afin de hiérarchiser les initiatives de GI-TI et de s'assurer que ces initiatives sont conformes à l'orientation ministérielle. Le CNCI est présidé par le dirigeant principal de l'information du Ministère. Le CNCI relève du CGM, bien qu'il présente des demandes financières au Comité des finances avant les discussions avec le CGM.

Un examen des procès-verbaux des réunions du Comité des finances de l'année dernière a révélé que des documents liés à la GI-TI ont été présentés aux fins de discussions, y compris le plan de GI-TI du MPO pour 2019-2022 et les initiatives stratégiques de GI-TI du MPO. Un examen des procès-verbaux des réunions du CNCI de l'année dernière a permis de constater que les priorités et les initiatives stratégiques du Ministère en matière de GI-TI et leur conformité à l'orientation stratégique en GI-TI du gouvernement du Canada font l'objet de discussion, notamment :

- La prochaine Politique sur les services et le numérique du CT qui remplacera le cadre stratégique actuel du CT lié à la GI et à la TI.
- Des mises à jour du Conseil des dirigeants principaux de l'information (CDPI) sur les priorités, les occasions, les tendances et les leçons retenues pangouvernementales liées à la GI-TI.
- Les priorités et les initiatives stratégiques en matière de GI-TI du MPO, y compris la stratégie numérique du Ministère, la mise en œuvre pangouvernementale du Wi-Fi, les initiatives en matière d'informatique en nuage, et la planification et la mise en œuvre SAP.
- Des discussions sur les solutions de gestion des demandes du service à la clientèle entre l'équipe de Gestion des portefeuilles clients (GPC), le bureau de gestion de projet (BGP) et les clients ministériels.

Pour qu'une structure de gouvernance fonctionne efficacement et fournisse une valeur à une organisation, elle devrait être chargée d'assumer une fonction de surveillance. L'audit a révélé qu'il y avait des présentations trimestrielles de portefeuilles de projets de GI-TI des secteurs du MPO au CNCI, y compris sur les échéanciers, le budget, la portée, le rendement, les risques et les défis des projets. Cependant, l'examen des procès-verbaux du CNCI a révélé peu d'indices indiquant une fonction de remise en question de l'information présentée par les membres. À la suite d'entrevues avec les employés de la GI-TI du MPO et de la Garde côtière et à un examen des procès-verbaux des réunions, de la participation aux réunions du CNCI, d'un échantillon de sept projets de GI-TI du MPO, et de rapports mensuels des tableaux de bord de projets, l'audit a révélé les limites suivantes au sein des processus de gouvernance actuels :

- La participation aux réunions du sous-CNCI a diminué de façon constante au cours de 2019.
- Seulement un des sept projets examinés a été présenté au CNCI, et approuvé par celui-ci.
- Le temps accordé pour couvrir tous les points de l'ordre du jour hebdomadaire était limité.
- Les projets de GI-TI de la Garde côtière ne font pas l'objet de surveillance ni de rapports à GI-ST du MPO. Plutôt, la Garde côtière a son propre comité, son propre bureau de gestion de projet et ses propres employés internes.

L'audit a révélé que, du point de vue des pratiques exemplaires de gouvernance, l'efficacité du CNCI et du sous-CNCI est limitée, car ils n'ont pas de rôle officiel de surveillance pour les projets de GI-TI. L'audit a également permis de constater que ces comités n'ont pas toujours reçu de l'information exacte ou complète, en temps opportun, sur les coûts, les échéanciers et les risques liés aux projets de GI-TI du MPO et de la Garde côtière au moyen de processus de suivi et de production de rapports (voir les constatations de Gestion de projet).

Ces constatations sont importantes, car un comité de gouvernance doit disposer de l'information exacte et complète, en temps opportun, sur les projets afin de fournir efficacement des conseils stratégiques et de prendre des décisions éclairées afin d'aider à assurer l'atteinte des objectifs du projet, ainsi que d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques du Ministère en matière de GI-TI et, en définitive, de son mandat.

L'audit a révélé que le Ministère s'est efforcé d'améliorer la surveillance et la production de rapports pour les projets de GI-TI par la mise sur pied en mai 2019 du Comité d'examen des projets (CEP) et du Comité d'examen des points de contrôle (CEPC). Les deux comités ont été créés par GI-ST pour appuyer la gouvernance de la GI-TI en vertu du cadre de gestion de projet (CGP).

- Les responsabilités du CEP comprennent l'examen et la surveillance de tous les projets de GI-TI à des fins d'assurance de la qualité et de diligence raisonnable afin de veiller au rendement des projets et à ce que le CGP soit respecté et appliqué efficacement tout en demeurant techniquement solide et adapté aux objectifs stratégiques du MPO tout au long de leur cycle de vie. Le CEP se rapporte au DPI.
- Le CEPC est tenu d'examiner tous les projets de GI-TI du MPO tout au long de leur cycle de vie et il doit assurer un point de contrôle normalisé pour l'examen et l'approbation des livrables, pour évaluer si le projet est prêt à aller de l'avant, ainsi que pour veiller à ce que les domaines du budget, de la portée et du risque soient compris par les gestionnaires de projet et les principaux intervenants. Le CEPC se rapporte au CEP.

Toutefois, l'audit a aussi révélé que ni le CEP ni le CEPC n'ont de mandats approuvés. Le CEP a commencé à se réunir sur une base mensuelle tandis que le CEPC n'a pas encore commencé.

Il faut améliorer la collaboration entre le MPO et la Garde côtière canadienne afin de mieux appuyer la gouvernance et la surveillance de la gestion des projets de GI-TI et de se conformer à la politique du Conseil du Trésor.

Le Conseil du Trésor et le Ministère définissent tous les deux les responsabilités liées aux résultats et à l'exécution pour le sous-ministre et le DPI relativement à la GI-TI. À compter du 1^{er} avril 2020, lorsque la nouvelle *Politique sur les services et le numérique* entrera en vigueur, le sous-ministre sera chargé notamment d'établir une gouvernance pour assurer la gestion intégrée des services, de l'information, et de la TI; de s'assurer que les structures de responsabilité et de reddition de comptes du Ministère sont clairement définies; et d'approuver un plan ministériel annuel prospectif sur trois ans qui est aligné avec le plan pangouvernemental intégré du dirigeant principal de l'information du Canada. Aux

termes de la *Directive*, le DPI est responsable, entre autres, de participer, en tant que fournisseur de services ou d'utilisateur de services, à la conception, à la planification, à l'évolution et à la surveillance des solutions et services de la TI à l'échelle du gouvernement.

La Directive actuelle de Pêches et Océans Canada sur la gestion de projets de GI-TI établit les normes et les exigences en matière de gestion de projet pour tous les projets de GI-TI au sein du Ministère, y compris la Garde côtière. Conformément à la Directive, le DPI est le cadre supérieur désigné comme responsable de la GI-TI et il doit veiller à ce qu'une gouvernance, des contrôles et des processus appropriés soient en place afin qu'une fonction de gestion de projet de GI-TI efficace et efficiente fournisse des résultats et de la valeur pour le Ministère. À ce titre, le DPI, qui relève du sous-ministre adjoint des Ressources humaines et des Services intégrés, est responsable de toute la GI-TI du MPO et de tous les projets relatifs à la GI-TI administrative de la Garde côtière. Le DPI n'est pas responsable des systèmes techniques de la Garde côtière qui appuient les opérations, y compris les Systèmes de la Flotte et les Services de communication et de trafic maritimes (SCTM).

L'audit visait à déterminer s'il y existait une approche de gouvernance intégrée entre le MPO et la Garde côtière pour la surveillance des projets de GI-TI, particulièrement ceux d'une nature administrative. L'audit a révélé que le MPO et la Garde côtière gèrent les projets de GI-TI au moyen de cadres et de structures de comités distincts, qui ont peu de collaboration efficace et d'intégration de la gouvernance, du suivi, de la surveillance et de l'établissement de rapports de GI-TI. En outre, des exemples ont été cités où GI-ST n'était pas toujours informé à temps de certaines activités et de certains projets de GI-TI de la Garde côtière, comme l'embauche de personnel du groupe CS, les présentations au CT, les dépenses de TI, au moyen des processus existants de planification, de surveillance et de production de rapports. Par conséquent, des projets de GI-TI de la Garde côtière, peu importe la valeur en dollars et la complexité, peuvent ne pas recevoir un niveau adéquat de surveillance de la part de GI-ST, du CNCI ou du sous-CNCI afin de gérer et d'atténuer efficacement les risques du projet de GI-TI.

Ces constatations de l'audit étaient principalement attribuables au fait que les structures de gouvernance actuelles ne sont pas chargées d'assurer la surveillance des projets de GI-TI du MPO ou de la Garde côtière. Ces constatations sont importantes, car un cadre intégré est requis selon la Directive sur la gestion des projets de GI-TI du MPO, du Cadre stratégique du Conseil du Trésor pour l'information et la technologie, et de la prochaine Politique sur les services et le numérique du CT et de la Directive connexe. Le manque d'intégration ne cadre pas non plus avec les attentes du Conseil du Trésor pour la gouvernance de la GI-TI ni avec les pratiques exemplaires de l'industrie comme les objectifs de contrôle de l'information et des technologies connexes (COBIT) en ce qui a trait à l'intégration des cadres et la satisfaction des besoins des intervenants en offrant de l'information fiable et de qualité.

Ces constatations sont également importantes parce qu'il y a des risques que le sous-ministre et le DPI ne soient pas appuyés lorsqu'ils s'acquittent de leurs responsabilités de GI-TI aux termes de la *Politique sur les services et le numérique* du CT et de la *Directive* connexe. De plus, l'incapacité de prendre des décisions éclairées pourrait mettre en danger la réalisation des objectifs stratégiques du Ministère en matière de GI-TI, et, en définitive, de son mandat.

Recommandation :

1. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines et des Services intégrés devrait moderniser les structures de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation actuels concernant la GI-TI afin qu'ils soient harmonisés à la Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor. Cela devrait être effectué en consultation et en collaboration avec les intervenants de la GI-TI du MPO et de la Garde côtière.

Gestion du projet

Les pratiques et les processus de gestion de projet de GI-TI du Ministère cadrent avec les politiques du CT et les pratiques exemplaires de l'industrie. Toutefois, ils ne sont pas appliqués de façon cohérente.

L'audit visait à déterminer si les processus et les procédures de gestion de projet de GI-TI du Ministère cadrent avec les exigences du CT et les pratiques exemplaires de l'industrie. L'audit a révélé que le Ministère :

- Dispose d'un cadre de gestion de projet (CGP) officiel en place, lequel définit les exigences relatives aux documents de projet. Le CGP est harmonisé à la *Directive sur la gestion de projets et programmes* du Conseil du Trésor et englobe des éléments du Guide du Corpus des connaissances en management de projet® (PMBOK). De plus, la Directive sur la gestion des projets de GI-TI (2016) établit des normes pour la gestion des projets de GI-TI au sein du Ministère. Toutefois, à l'heure actuelle, cette Directive ne tient pas compte des récentes mises à jour du CGP de 2019.
- S'est efforcé d'améliorer la surveillance et l'établissement de rapports pour les projets de GI-TI au moyen du Comité d'examen des points de contrôle et du Comité d'examen des projets. Cependant, ni l'un ni l'autre n'a de mandat approuvé. La direction s'attend à ce qu'un processus d'établissement de points de contrôle soit mis en œuvre d'ici avril 2020, ce qui représente un élément clé du CGP et une pratique exemplaire de GI-TI.

L'audit a révélé que certaines irrégularités des pratiques et des processus liés à la conformité aux exigences du CGP, ce qui pourrait limiter la capacité du CNCI à prendre des décisions éclairées, axées sur les risques et opportunes au moyen d'activités de surveillance et de rapports. En particulier, l'audit a révélé les points suivants :

- Tous les documents requis liés aux projets (principaux livrables en fonction du CGP) n'étaient pas remplis de façon opportune et que certains étaient absents du dossier du projet. Il incombe au gestionnaire de projet de s'assurer que le dossier contient tous ces documents. Dans l'échantillon des sept projets examinés, les documents suivants étaient absents :
 - Mandat du projet – absent d'un des sept projets.
 - Analyse de rentabilisation – absente d'un des sept projets.
 - Cas conceptuel – absent de six des sept projets.
 - Énoncé des travaux – absent de cinq des sept projets.
 - Évaluation des risques associés au projet – absente d'un des sept projets.
 - Plan de gestion du projet – absent d'un des sept projets.
- L'examen et la surveillance des projets de GI-TI entre le BGP et le gestionnaire de projet se sont avérés être ponctuels, et il n'existe aucun processus ou aucune méthode de suivi pour s'assurer que les documents sont remplis ou pour vérifier la qualité de l'information contenue dans les principaux documents de projet requis servant à la surveillance et aux rapports.

Les outils de surveillance et de production de rapports de projets de GI-TI peuvent ne pas fournir de l'information pertinente, exacte et opportune pour la prise de décision.

L'audit visait à déterminer si les principaux intervenants reçoivent de l'information pertinente, opportune et exacte pour la prise de décision. L'audit a révélé que, grâce aux entrevues, les tableaux de bord mensuels sur l'état d'avancement des projets à l'intention de la direction peuvent ne pas fournir de l'information pertinente, exacte et opportune pour appuyer la surveillance et la production de rapports. Les clients ont dit qu'ils avaient de la difficulté à interpréter les tableaux de bord pour relever les questions et les domaines de risque. Par un examen des projets de l'échantillon, l'audit a relevé l'emploi de trois modèles de tableaux de bord distincts. Dans le cas d'un des projets de l'échantillon, l'état a changé de « progresse bien » à « se dirige vers un échec » le mois suivant, faisant ainsi ressortir le danger que les rapports puissent ne pas fournir une représentation réelle de l'état et des risques d'un projet.

Ces constatations étaient principalement attribuables au fait que la Directive sur la gestion des projets de GI-TI du MPO ne cadre pas avec le CGP actualisé, ce qui peut avoir entraîné des attentes imprécises concernant les exigences en matière de documentation et d'information de projet. Cette constatation est importante parce que les activités de surveillance et de production de rapports et les outils d'information actuels pour les projets de GI-TI peuvent ne pas répondre aux besoins des intervenants liés au projet ou aider à assurer la responsabilisation à l'égard des résultats. L'incidence potentielle comprend l'incapacité d'entreprendre un processus de prise de décisions opportunes et axées sur les risques dans le cadre de projets de GI-TI pangouvernementaux, ce qui pourrait entraîner une augmentation considérable des coûts, des retards par rapport aux échéanciers critiques du projet et avoir des répercussions sur la réalisation des priorités stratégiques de GI-TI.

Recommandation :

2. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines et des Services intégrés, par l'intermédiaire du dirigeant principal de l'information, devrait s'assurer de ce qui suit :
 - a. Les politiques de GI-TI et le cadre de gestion de projet du MPO s'harmonisent à la prochaine Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor et la Directive connexe (1^{er} avril 2020);
 - b. Il existe un processus pour surveiller la conformité avec les exigences du CGP, y compris l'établissement de points de contrôle et la documentation de projet;
 - c. Il existe un processus pour tenir les gestionnaires de projet responsables de veiller à ce que les principaux documents de projet soient remplis et contiennent de l'information exacte pour appuyer une surveillance et une production de rapports opportunes.

Conclusion

Dans l'ensemble, l'audit a permis de conclure que Pêches et Océans Canada a mis en œuvre certains éléments de gouvernance et certains processus pour gérer les projets de GI-TI et intégrer la GI-TI dans les décisions de planification. Toutefois, l'audit a identifié des points à améliorer concernant les pratiques de surveillance des comités et la mise en application du cadre de gestion de projet du Ministère afin de mieux appuyer la surveillance, la production de rapports et la prise de décision éclairée.

Énoncé de conformité

Cet audit a été réalisé conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de l'audit interne de Pêches et Océans Canada.

Approbatons

Le rapport d'audit interne « audit de la gouvernance de la gestion de l'information, de la technologie de l'information et de la planification intégrée » a été approuvé par le sous-ministre à la réunion du Comité ministériel d'audit (CMA) le 14 mai 2020, sous réserve des modifications. Le rapport révisé a par la suite été approuvé par les membres externes du CMA par la distribution de Secrétariat le 5 juillet 2020.

Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères d'audit

Les critères d'audit ont été élaborés en fonction des sources suivantes :

- Cadre stratégique du Conseil du Trésor pour l'information et la technologie (sera remplacé par la *Politique sur les services et le numérique*, ainsi que la *Directive sur les services et le numérique* connexe entrant en vigueur le 1^{er} avril 2020).
- *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor (a été remplacée par la *Directive sur la gestion de projets et programmes* le 11 octobre 2019).
- *Directive sur la gestion de projets et programmes* du Conseil du Trésor.
- *Directive sur la gestion des technologies de l'information* du Conseil du Trésor (sera remplacée par la *Politique sur les services et le numérique*, ainsi que la *Directive sur les services et le numérique* connexe entrant en vigueur le 1^{er} avril 2020).
- Conseil du Trésor, Guide de l'établissement de points de contrôle pour les projets axés sur la TI.
- Conseil du Trésor, Principaux points à considérer lors de la rédaction d'une présentation au Conseil du Trésor.
- Bureau du Conseil privé, Guide de rédaction des documents du Cabinet.
- Directive sur la gestion des projets de GI-TI de Pêches et Océans.
- Objectifs de contrôle de l'information et des technologies connexes (COBIT).

Critères d'audit	Conclusion
Secteur d'intérêt 1 : Gouvernance	Critères remplis
Le Ministère a en place des structures de gouvernance et travaille à l'établissement des priorités, à la surveillance et à la production de rapports pour les projets de GI-TI tout au long de leur cycle de vie.	Remplis partiellement
Secteur d'intérêt 2 : Gestion de projet	
Les processus de gestion de projet de GI-TI du Ministère sont conformes aux exigences et aux pratiques exemplaires du Conseil du Trésor, et sont mis en œuvre.	Remplis partiellement
Secteur d'intérêt 3 : Planification intégrée	
Le Ministère intègre la GI-TI dans ses processus de planification, et la planification de la GI-TI est harmonisée de manière à appuyer les activités ministérielles et les orientations stratégiques pangouvernementales en communiquant avec les intervenants ministériels et externes, et en les mobilisant, au besoin.	Critères remplis

Annexe B : Recommandations et plans d'action de gestion

Recommandation	Plan d'action de gestion
<p>1. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines et des Services intégrés devrait moderniser les structures de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation actuels concernant la GI-TI afin qu'ils soient harmonisés à la <i>Politique sur les services et le numérique</i> du Conseil du Trésor. Cela devrait être effectué en consultation et en collaboration avec les intervenants de la GI-TI du MPO et de la Garde côtière.</p>	<p>La Direction accepte cette recommandation.</p> <p>Pour moderniser les structures de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation actuels concernant la GI-TI, le SMA, RHSI, en consultation et en collaboration avec les intervenants de la GI-TI du MPO et de la Garde côtière vont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1a) Renforcer la production de rapports du CNCI au CGM pour tous les investissements de GI-TI et réviser le mandat du CNCI afin de cerner les responsabilités des membres, pour se conformer à la nouvelle Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor et pour les charger d'assumer un rôle de surveillance des projets de GI-TI du MPO et de la Garde côtière. • 1b) Exiger que le quorum soit atteint avant que tout point lié aux projets de GI-TI soit présenté au CNCI aux fins d'approbation. On assure ainsi la responsabilisation de tous les membres du CNCI en leur permettant de prendre des décisions éclairées sur les projets de GI-TI. • 1c) Mettre à jour le mandat du sous-CNCI lié à tous les projets de GI-TI devant être présentés au sous-CNCI aux fins d'information afin de sensibiliser les secteurs. • 1d) Présenter des tableaux de bord de projet de façon régulière au CGM (base trimestrielle). • 1e) Réviser le mandat du CNCI afin de confier le mandat d'appliquer des mesures correctives aux gestionnaires de projet, aux directeurs de projet et aux promoteurs de projet, en fonction des rapports de conformité trimestriels. De plus, s'assurer que le mandat du CNCI reflète ses obligations d'examiner l'état d'avancement des projets et la conformité des projets en fonction des rapports trimestriels soumis par la gestion de projet de GI-TI. <p>Date cible : Juillet 2020</p>

2. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines et des Services intégrés, par l'intermédiaire du dirigeant principal de l'information, devrait s'assurer :
- Que les politiques de GI-TI et le cadre de gestion de projet du MPO cadrent avec la prochaine *Politique sur les services et le numérique* du Conseil du Trésor et la *Directive connexe* (1^{er} avril 2020);
 - Qu'il existe un processus pour surveiller la conformité avec les exigences du CGP, y compris l'établissement de points de contrôle et la documentation de projet;
 - Qu'il existe un processus pour tenir les gestionnaires de projet responsables de veiller à ce que les principaux documents de projet soient remplis et contiennent de l'information exacte pour appuyer une surveillance et une production de rapports opportunes.

La Direction accepte cette recommandation.

2a) Le SMA, RHSI et le DPI vont :

- Examiner la *Politique sur les services et le numérique*, et la *Directive* connexe dans le but d'élaborer une analyse des écarts entre le cadre de gestion de projet de GI-TI, et la Directive sur la gestion des projets de GI-TI du DPI.
- Réviser la Directive sur la gestion des projets de GI-TI du DPI pour combler les écarts.
- Mener des consultations sur les changements auprès des intervenants des projets de GI-TI, et solliciter l'appui du CNCI.

Date cible : Décembre 2020

2b) Le SMA, RHSI et le DPI vont :

- établir un processus pour appuyer et surveiller la conformité avec le cadre de gestion de projet de GI-TI. Ceci comprendra la mise en œuvre d'un processus ferme d'établissement de points de contrôle à titre de contrôle et d'arrêt obligatoire avant d'aller de l'avant, et l'établissement officiel du Comité d'examen des points de contrôle comme moyen de valider la conformité des projets avant de passer à un point de contrôle. Les mandats pour le Comité d'examen des points de contrôle et le Comité d'examen des projets seront aussi approuvés officiellement par le CNCI à titre d'organe de gouvernance propre à la GI-TI. Présenter un rapport de conformité pour tous les projets au CNCI sur une base trimestrielle.

Date cible : Octobre 2020

2c) Le SMA, RHSI et le DPI vont :

- s'assurer que le CNCI établit des processus clairs permettant aux gestionnaires de projet et aux cadres supérieurs de comprendre leur responsabilisation en matière de non-conformité ou de rapports incomplets des projets pour les gestionnaires de projet, les directeurs de projet et les promoteurs de projet.
- Établir un processus qui assure la présentation de rapports trimestriels de conformité au CNCI.

Date cible : Novembre 2020