



Modernisation du Système de gestion des délinquant(e)s (MSGD)

Samson

Étape 1 Constatations
Service correctionnel Canada – Secteur de l’audit interne et de
l’évaluation
Présentation au Comité ministériel d’audit

7 juillet 2022



Table des matières

Section I : Sommaire

Section II : Contexte

Section III : Objet, approche et portée

Section IV : Activités de surveillance actuelles

Section V : Constatations et recommandations

Section VI : Plan de travail et prochaines étapes

Annexe A : Recommandations de Gartner et de Samson

Annexe B : Développement agile par rapport au développement en cascade



Section I : Sommaire



Objectif global de l'audit

L'objectif de la présente approche d'audit en plusieurs étapes est de fournir l'assurance que le cadre de contrôle de gestion en place pour le projet de Modernisation du système de gestion des délinquant(e)s (MSGD) garantit l'atteinte des extrants prévus et des résultats escomptés, tout en permettant de réaliser le projet dans le respect du calendrier, du budget et des spécifications. L'audit est divisé en trois sous-objectifs liés aux sujets suivants :

1. Gouvernance et planification du projet
2. Gestion du projet
3. Cycle de vie de l'élaboration du système (CVES)

Conclusion de l'audit pour l'étape 1

La MSGD est la plus importante initiative du SCC visant à transformer toutes les facettes des pratiques de gestion des délinquants du SCC pour les décennies à venir. L'équipe d'audit a constaté que le SCC avait partiellement atteint l'objectif de cette étape d'audit. Une base solide est en place pour réaliser le projet, mais il reste des points à améliorer pour optimiser la gouvernance et la planification puis veiller à ce que le projet soit réalisé à temps. Les principaux points forts relevés dans l'approche de prestation jusqu'à maintenant comprennent les suivants :

- une approche d'approvisionnement agile pour collaborer avec l'industrie afin de déterminer la meilleure façon de mettre en œuvre les capacités opérationnelles requises de la MSGD;
- mettre clairement l'accent sur la gouvernance et l'intégrité des données dans le cadre du Projet d'infrastructure des données pour appuyer la MSGD;
- une structure de gouvernance avec des rôles et des responsabilités clairement définis;
- une approche pour mobiliser les intervenants et gérer les changements organisationnels importants qui découleront de la MSGD;
- un accent évident sur la réalisation des avantages grâce à la création prévue d'un Bureau de gestion de la valeur (BGV);
- une équipe de projet qui travaille avec diligence pour atteindre les objectifs malgré les défis en matière de dotation.

Aucune lacune importante n'a été décelée en fonction de l'état du projet au cours de son cycle de vie. Les diapositives suivantes présentent les conclusions selon les critères d'audit, ainsi que des recommandations sur les points à améliorer.

Sommaire des conclusions selon les critères



Critères d'audit	Résultats	Description des résultats par critères
Gouvernance et planification du projet		
1a Gouvernance		Le SCC a des organismes de gouvernance en place, mais des améliorations sont nécessaires pour s'assurer que suffisamment d'attention est allouée à la MSGD et que tous les intervenants sont officiellement inclus.
1b Gestion du changement organisationnel		Le SCC a commencé la planification de la gestion du changement et les activités puis a mobilisé les intervenants au moyen de comités et de groupes de travail. D'autres activités sont prévues en 2021-2022 à l'étape du prototypage.
1c Planification		La MSGD est bien harmonisée aux objectifs ministériels, mais la déclaration des dépendances avec d'autres projets pourrait être améliorée.
1d Mesure du rendement		Le SCC a établi les résultats attendus du projet et les mesures préliminaires du rendement. Une planification plus complète de la façon dont les avantages seront réalisés et suivis sera effectuée au cours des prochaines phases du projet. Le SCC prévoit mettre en place un BGV pour effectuer ce travail.
Gestion de projet (GP)		
2a Processus de GP		Les principaux mécanismes de GP sont en place; cependant, des améliorations peuvent être apportées pour mettre à jour les éléments du projet et assurer l'harmonisation entre la méthodologie de GP de l'organisme et l'orientation agile prise par le SCC pour l'approvisionnement relatif à la MSGD.
2b Ressources humaines du projet		Le SCC fonctionne avec un budget fixe pour la MSGD, et le projet connaît des difficultés en dotation et en ressources à ce jour. Certains postes clés restent à pourvoir.
2c Gestion des risques et des enjeux		Les risques et les enjeux sont suivis, gérés et signalés aux comités. Il serait avantageux d'établir des rapports plus cohérents et officiels sur les risques et de faire participer davantage le comité de surveillance à l'approbation des réponses aux risques.
2d Approvisionnement		Le SCC a adopté une approche d'approvisionnement agile qui convient à la MSGD et qui est conforme aux pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement numérique. Le SCC devrait élaborer un plan d'approvisionnement complet, le valider auprès de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et le présenter aux comités de surveillance pour approbation.
Cycle de vie de l'élaboration du système (CVES)		
3a Exigences opérationnelles		Les exigences opérationnelles initiales ont été recueillies; le SCC devrait officialiser un plan pour les activités et les produits livrables du CVES à l'avenir.

Sommaire des recommandations

Objectif de l'audit	Recommandations
Gouvernance et planification du projet	
<p>1. Fournir l'assurance que le SCC a mis en œuvre un cadre de gouvernance de projet efficace qui comprend la responsabilisation, les rôles, les responsabilités, la gestion du changement, la planification stratégique, l'harmonisation avec les projets interdépendants (p. ex. Projet d'infrastructure des données) et la mesure du rendement.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il faudrait tenir des réunions consacrées à la MSGD afin que les enjeux et les risques qui nécessitent l'apport des cadres supérieurs puissent recevoir l'attention nécessaire. 2. Il faudrait organiser une séance d'information à l'intention des membres du comité mettant en évidence les leçons tirées d'autres initiatives de transformation semblables à l'échelle du gouvernement 3. Le SCC devrait s'assurer que la structure de gouvernance de la MSGD a une visibilité claire des dépendances de la MSGD envers d'autres projets et des risques et enjeux connexes.
Gestion de projet	
<p>2. Fournir l'assurance que le SCC a mis en œuvre des pratiques de gestion de projet efficaces qui comprennent la surveillance de la gestion du projet et la production de rapports connexes (p. ex. portée, calendrier, budget, gestion de la qualité), les ressources humaines du projet, la gestion des risques et des enjeux et la gestion de l'approvisionnement.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Le SCC devrait examiner son cadre de gestion de projet pour s'assurer qu'il est souple et harmonisé aux pratiques de développement agile si ces pratiques doivent être adoptées par la MSGD. Cette activité devrait être terminée avant l'étape d'élaboration et d'exécution du projet. 5. Le SCC devrait évaluer sa capacité à répondre à ses besoins en matière de dotation dans le respect du budget existant s'il y a des retards supplémentaires de gravité légère à modérée dans le calendrier du projet. De plus, en raison de l'intensification prévue des activités de l'équipe en 2021, des mesures préparatoires devraient être prises pour éviter une pénurie de personnel pendant les étapes d'approvisionnement menant au point de contrôle 3 et à la sélection d'un fournisseur privilégié. 6. Les rapports sur les risques et les enjeux importants devraient être un point permanent régulier des réunions des comités de gouvernance, et les options d'atténuation devraient être présentées aux fins de discussion et d'approbation. 7. Le SCC devrait consulter SPAC dans le cadre de l'élaboration de son plan d'approvisionnement et veiller à ce qu'il y ait harmonisation entre les plans d'approvisionnement des deux organisations avant que le plan du SCC soit soumis à l'approbation du Comité de gestion de l'information et de transformation de la technologie de l'information.
Cycle de vie de l'élaboration du système	
<p>3. Fournir l'assurance que le SCC a mis en œuvre une méthode efficace relative au cycle de vie de l'élaboration du système qui comprend les exigences opérationnelles, la conception, le développement, les essais, la mise en œuvre et le déploiement, la transition vers les opérations, ainsi que la sécurité, la protection des renseignements personnels et les contrôles internes.</p>	<p>Aucune recommandation.</p>

Section II : Contexte

- L'actuel SGD est un système essentiel à la mission qui sert à gérer l'information sur plus de 100 000 délinquants passés et actuels et qui compte plus de 15 000 comptes d'utilisateurs.
- Le SGD actuel est une solution désuète qui n'est pas en mesure d'appuyer les pratiques modernes de gestion des délinquants et l'évolution des renseignements opérationnels et de l'analyse prédictive pour améliorer la prise de décisions de gestion.
- La modernisation vise à transformer toutes les fonctions existantes du SGD en une nouvelle plateforme technologique plus rentable et souple.
- Le projet de MSGD devrait être terminé en 2027 [REDACTED]
- Le projet de MSGD utilise une approche hybride (en cascade/agile) de développement de systèmes pour mettre en œuvre 18 capacités opérationnelles en quatre étapes. Cela comprend l'utilisation d'un processus d'approvisionnement agile en cinq étapes pour permettre une consultation étroite avec l'industrie pendant le processus de passation de marchés.
 - À ce jour, le SCC a retenu les services de fournisseurs de solutions potentiels au moyen d'un processus de demande de renseignements suivi d'une série de séances individuelles afin de mieux comprendre les capacités sur le marché.
 - On finalise actuellement une demande de propositions (DP) pour lancer un appel d'offres et sélectionner les meilleurs fournisseurs de solutions pour l'étape du prototypage.
 - L'objectif principal de l'étape du prototypage est de confirmer l'harmonisation des capacités du produit aux besoins du SCC et de réduire au minimum la personnalisation requise en mettant l'accent sur les capacités qui conviennent parfaitement aux produits du fournisseur de solutions.
- Le SCC a déterminé que le Projet d'infrastructure des données est une dépendance clé et qu'il doit être achevé en profondeur d'ici à ce que la MSGD passe à l'étape 2 à la mi-2022.
 - Le Projet d'infrastructure des données établira une architecture de données nationale hautement disponible pour permettre aux anciens systèmes de coexister avec les nouvelles composantes du projet de MSGD pendant les étapes de mise en œuvre.
 - Au départ, le Projet d'infrastructure des données devait être terminé en mars 2021. On prévoit maintenant qu'il devrait se terminer en mars 2023.



Section III : Objet, approche et portée

- Le projet a pour but d'effectuer un audit des secteurs indiqués dans le plan de travail pour la vérification du projet de MSGD du système en cours d'élaboration.
- L'étape d'exécution de l'audit s'est déroulée jusqu'au 31 août 2021.
- La portée de l'audit pour l'étape 1 comprend un examen de 9 secteurs répartis comme suit :
 - **Gouvernance du projet** – 4 secteurs (gouvernance; gestion du changement organisationnel; planification (qui comprend également la façon dont les dépendances envers le Projet d'infrastructure des données sont gérées); mesure du rendement)
 - **Gestion de projet** – 4 secteurs (processus de gestion de projet; ressources humaines du projet; risques et enjeux; approvisionnement)
 - **Cycle de vie de l'élaboration du système** – 1 secteur (exigences opérationnelles)
- L'audit comprenait la mise à jour de l'évaluation des risques effectuée en novembre 2020 pour le plan de travail, l'examen de la documentation clé (p. ex. rapports d'étape, tableaux de bord, derniers éléments de la MSGD) et des entrevues avec l'équipe de la MSGD, le soutien contractuel, le responsable opérationnel de la MSGD, la direction des SGI et les membres de la direction participant à la gouvernance de la MSGD.
- Le travail et les conclusions découlant des examens indépendants ont été mis à profit pour maximiser les avantages de l'audit.



Section IV : Activités de surveillance actuelles

Rapport sur les risques et analyse comparative de Gartner – Mai 2021

L'objectif du rapport de Gartner était de cerner et de signaler les risques associés à l'initiative de MSGD et de recommander des activités d'atténuation des risques. L'évaluation des risques a tenu compte des contrôles de gestion du programme et du rendement par rapport aux normes et aux pratiques exemplaires de l'industrie.

Comparaison des secteurs d'évaluation de Gartner et de Samson

Secteurs d'évaluation de Gartner

Stratégie et leadership
 Mesures de contrôle du projet
 Développement et mise en œuvre de solutions
 Infrastructure
 Gestion des données
 Changement opérationnel

Secteurs connexes d'évaluation de Samson

Gouvernance et planification du projet
 Gestion de projet
 Cycle de vie de l'élaboration du système
 Gestion de projet
 Cycle de vie de l'élaboration du système
 Gouvernance et planification du projet

Dans l'ensemble, même si les secteurs évalués n'étaient pas les mêmes, aucun conflit n'a été relevé entre les recommandations de Gartner et de Samson pour les secteurs où il y avait un certain chevauchement. De plus amples renseignements sont donnés à l'annexe A.

Samson 



Section V : Constatations et recommandations

Constataions – Gouvernance

Critère 1.1 – Des structures de gouvernance efficaces et adéquates en place pour assurer la surveillance du projet.

Points forts relevés

- Il existe des structures de gouvernance officielles comportant des rôles et des responsabilités clairs et une représentation de tous les secteurs clés du SCC.
- À l'heure actuelle, deux cadres supérieurs sont responsables de la MSGD. Le responsable du projet est le sous-commissaire principal (SCP), et le chargé de projet est la commissaire adjointe, Opérations et programmes correctionnels (CAOPC).

Difficultés et possibilités d'amélioration

- On ne sait pas trop comment les enjeux discutés lors des réunions bilatérales entre le DG, MSGD, le SCP et le CAOPC sont présentés par l'entremise du Comité de transformation, qui est le principal comité décisionnel de la MSGD.
- [REDACTED]
- Certains membres de la haute direction se disent préoccupés par le fait que l'on ne consacre pas suffisamment de temps et d'attention à la MSGD, compte tenu de son importance, et que les comités en place ont des responsabilités relatives aux projets dans tout l'organisme.
- On n'a pas renseigné ou formé les membres du Comité concernant les leçons retenues d'autres grandes initiatives de transformation du gouvernement et les risques sous-jacents.



Constatations – Gouvernance (suite)

Critère 1.1 – Des structures de gouvernance efficaces et adéquates en place pour assurer la surveillance du projet.

Répercussions

- L'absence d'un comité consacré à la MSGD pourrait avoir des répercussions sur la rapidité et la qualité des décisions relatives au projet.
- À la suite des réunions bilatérales, les membres du Comité de transformation n'ont pas tous le même niveau de connaissance et de compréhension des discussions sur la MSGD. Cela peut entraîner un manque d'engagement de la part des membres moins informés.
- Si les membres ne sont pas informés sur les risques liés aux grandes initiatives de transformation, il y a de grands risques qu'ils ne soient pas en mesure de jouer pleinement leur rôle de surveillance et de remise en question, compte tenu du fait que la plupart n'auraient jamais connu une initiative de transformation de l'ampleur et de la complexité de la MSGD.

Recommandations

1. Il faudrait tenir des réunions consacrées à la MSGD afin que les enjeux et les risques qui nécessitent l'apport des cadres supérieurs puissent recevoir l'attention nécessaire.
2. Il faudrait organiser une séance d'information à l'intention des membres du comité mettant en évidence les leçons tirées d'autres initiatives de transformation semblables à l'échelle du gouvernement

Constataions – Gestion du changement organisationnel

Critère 1.2 – Le SCC gère adéquatement l'état de préparation organisationnelle.

Points forts relevés

- Au printemps 2021, une approche générale de mobilisation pour la modernisation a été présentée au CAOPC. Elle comprend la création d'un réseau de technologies du leadership composé de représentants régionaux et de l'AC pour aider à orienter la façon dont la MSGD améliore les exigences opérationnelles existantes.
- Des plans de gestion du changement organisationnel plus détaillés doivent être élaborés et officiellement approuvés en 2021-2022, de même que le plan global de gestion du changement, qui doit être terminé en décembre 2021.
- Le SCC a récemment mis sur pied une Équipe de mobilisation interrégionale pour la gestion des délinquants afin de recueillir les commentaires d'experts en matière d'opérations de l'ensemble de l'organisme.

Autres considérations

- La portée et le niveau de changement requis pour la transformation restent à déterminer, et le degré et la nature du changement peuvent varier considérablement en fonction de l'approche de sélection d'un fournisseur et de développement choisie.
- Aucune recommandation n'est formulée pour le moment. Les activités de gestion du changement étaient adéquates pour cette étape du projet de MSGD. À mesure que les divers plans continuent d'évoluer, le SCC devrait continuer de mettre l'accent sur la promotion de l'adhésion dans l'ensemble de l'organisation par des communications régulières au sujet de l'initiative et par la participation des intervenants aux groupes de travail et aux comités sur la MSGD.



Constatations – Planification

Critère 1.3 – La planification du projet correspond bien aux priorités stratégiques du SCC et assure une harmonisation adéquate avec les projets interdépendants (p. ex. Projet d’infrastructure des données).

Points forts relevés

- La MSGD est gérée comme un projet sous la surveillance de comités du SCC et du Comité de surveillance des projets d’entreprise du Conseil du Trésor. La MSGD est conforme aux plans et aux priorités du SCC et a été approuvée par le Conseil d’examen de l’architecture d’entreprise du GC. Le gestionnaire de projet actuel de la MSGD joue un rôle dans le Projet d’infrastructure des données, ce qui améliore la coordination et la gestion des dépendances.

Difficultés et possibilités d’amélioration

- Un certain nombre de projets comportent des dépendances envers la MSGD, dont le plus important est le Projet d’infrastructure des données; toutefois, il n’y a pas eu de présentation sur l’état de ce projet à l’intention des divers comités de surveillance au cours des six derniers mois.

- [REDACTED]

Répercussions

- Le fait de ne pas donner aux comités de gouvernance une vision claire de l’état de dépendance à l’égard d’autres projets pourrait entraîner une mauvaise harmonisation des capacités et avoir des répercussions sur la réalisation des résultats opérationnels et l’amélioration des processus.

Recommandation

3. Le SCC devrait s’assurer que la structure de gouvernance de la MSGD a une visibilité claire des dépendances de la MSGD envers d’autres projets et des risques et enjeux connexes.

Constataions – Mesure du rendement

Critère 1.4 – Des indicateurs de rendement clairs et pertinents sont définis pour permettre au SCC d'évaluer efficacement le rendement du projet et les risques connexes.

Points forts relevés

- Le SCC prévoit faire l'acquisition de ressources externes pour former un Bureau de gestion de la valeur chargé de définir des paramètres précis pour la réalisation des avantages et d'intégrer la mesure dans tous les aspects de l'initiative.
- Au moment de l'évaluation, le SCC préparait une DP pour la MSGD, mais les documents d'approvisionnement n'étaient pas encore prêts à être examinés. Les pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement agile consistent à rédiger des contrats axés sur les résultats et conçus pour encourager les fournisseurs à livrer des produits qui permettent d'atteindre les résultats opérationnels.

Difficultés et possibilités d'amélioration

- [REDACTED]
- Même si le SCC peut impartir son expertise en matière de mesure des résultats, il demeurera responsable de la mesure des résultats positifs tout au long du projet et devra désigner et former des ressources internes capables de remplir des fonctions clés.
- Aucune recommandation n'est émise à ce stade, car on s'attend à ce que la DP intègre des mesures axées sur les résultats comme objectifs à atteindre par les fournisseurs, et qu'une fois établi, le BGV sera intégré aux activités d'approvisionnement, dans la mesure du possible.



Constatations – Processus de gestion du projet

Critère 2.1 – Des processus adéquats sont en place pour gérer le calendrier, la portée, le budget et la qualité du projet.

Points forts relevés

- Le SCC a défini des méthodes d'établissement de points de contrôle, de gestion de projet et d'élaboration de systèmes pour la MSGD. Le SCC a choisi d'adopter un processus d'approvisionnement agile pour la MSGD et, ce faisant, il a l'occasion d'adopter une approche de réalisation de projet plus itérative ou plus agile pour la MSGD.

Difficultés et possibilités d'amélioration

- Le plan de gestion du projet de MSGD récemment mis à jour décrit une approche en cascade et ne fournit pas de détails importants sur la façon dont les activités de développement de système seront gérées tout au long du projet ou comment l'approche de gestion de projet sera adaptée à une approche d'approvisionnement agile. Peu de détails sont fournis sur la façon dont l'étape de prototypage, de conception ou d'exécution sera gérée et contrôlée. Le plan n'indique pas clairement l'adoption de pratiques de développement agiles ou itératives.
- De nombreux éléments clés du projet (analyse de rentabilisation, plan de réalisation des avantages, charte de projet, etc.) et les éléments du CVES sont désuets ou n'ont pas encore été élaborés. Il faudra élaborer ou mettre à jour un grand nombre d'éléments de gestion de projet et du CVES pour répondre aux exigences du point de contrôle 3 du cadre de gestion de projet du SCC.
- À l'heure actuelle, le temps du gestionnaire de projet est réparti à 75 % dans la MSGD et à 25 % dans le Projet d'infrastructure des données. L'insuffisance des ressources consacrées à la gestion de projet peut entraîner des retards dans la prise de décisions et des lacunes dans la tenue à jour de la documentation du projet.



Constatations – Processus de gestion de projet (suite)

Critère 2.1 – Des processus adéquats sont en place pour gérer le calendrier, la portée, le budget et la qualité du projet.

Répercussions

- Les lacunes entre le cadre de gestion de projet actuel du SCC et la méthodologie agile adoptée pour la MSGD pourraient entraîner l'inefficacité des activités de surveillance et de production de rapports sur les projets et des retards dans le respect des exigences relatives aux points de contrôle du projet.

Recommandation

4. Le SCC devrait examiner son cadre de gestion de projet pour s'assurer qu'il est souple et harmonisé aux pratiques de développement agile si ces pratiques doivent être adoptées par la MSGD. Cette activité devrait être terminée avant l'étape d'élaboration et d'exécution du projet.



Constatations – Ressources humaines du projet

Critère 2.2 – Des pratiques adéquates de gestion des ressources humaines ont été prévues et mises en œuvre pour le projet.

Points forts relevés

- Les délais pour la MSGD ont été repoussés sans augmentation des autorisations de dépenses, ce qui signifie que l'équipe du projet de MSGD termine actuellement le travail dans les limites de son affectation actuelle d'ETP. L'équipe de la MSGD a effectué une analyse préliminaire des compétences et de la dotation, et une stratégie officielle des RH de la MSGD devrait être achevée en décembre 2021.

Difficultés et possibilités d'amélioration

- À l'heure actuelle, l'équipe du projet de MSGD a une expertise limitée dans la prestation d'initiatives de TI appuyées par un approvisionnement agile ou dans les pratiques de développement agile.
- L'équipe du projet de MSGD a relevé un défi en matière de dotation, soit la difficulté de recruter et de maintenir en poste le personnel. Un organigramme mis à jour a été approuvé en août 2021, mais des postes clés comme celui de directeur de projet n'ont pas encore été pourvus. Les contraintes en matière de ressources ont été déterminées comme l'un des risques les plus importants pour le projet.



Constatations – Ressources humaines du projet (suite)

Critère 2.2 – Des pratiques adéquates de gestion des ressources humaines ont été prévues et mises en œuvre pour le projet.

Répercussions

- Les lacunes dans les ressources du projet peuvent entraîner des retards et une réduction de la qualité du travail effectué. Des retards supplémentaires dans le calendrier d’approvisionnement de la MSGD nuiront encore plus à la dotation, car le budget actuel devra tenir compte du calendrier prolongé du projet.

Recommandation

5. Le SCC devrait évaluer sa capacité à répondre à ses besoins en matière de dotation dans le respect du budget existant s’il y a des retards supplémentaires de gravité légère à modérée dans le calendrier du projet. De plus, en raison de l’intensification prévue des activités de l’équipe en 2021-2022, des mesures préparatoires devraient être prises pour éviter une pénurie de personnel pendant les étapes d’approvisionnement menant au point de contrôle 3 et à la sélection d’un fournisseur privilégié.

Constataions – Risques et enjeux

Critère 2.3 – Un processus de gestion des risques et des enjeux a été mis en œuvre afin de surveiller adéquatement les risques et les enjeux du projet et d'en faire rapport en temps opportun.

Points forts relevés

- Le Plan de gestion des risques et des enjeux de la MSGD est détaillé dans le Plan de gestion du projet de MSGD d'avril 2021. Selon le Plan, les risques sont examinés toutes les deux semaines par l'équipe du projet de MSGD.

Difficultés et possibilités d'amélioration

- Les trois principaux risques sont signalés dans les tableaux de bord des projets; toutefois, on ne présente pas en détail les risques et les enjeux comme point régulier à l'ordre du jour des réunions des comités de gouvernance, comme le Comité des directeurs généraux de la gestion de l'information et de la technologie de l'information et le Comité de transformation. À l'heure actuelle, les risques et les enjeux sont signalés aux comités de gouvernance, à la discrétion de la personne qui fournit la mise à jour (gestionnaire de projet ou directeur).
- On ne sait pas comment les risques d'approvisionnement cernés par SPAC ont été intégrés au registre des risques du SCC, classés et atténués.

Répercussions

- Si les risques et les enjeux ne sont pas gérés de façon uniforme, ils peuvent ne pas être résolus en temps opportun.

Recommandation

6. Les rapports sur les risques et les enjeux importants devraient être un point permanent régulier des réunions des comités de gouvernance, et les options d'atténuation devraient être présentées aux fins de discussion et d'approbation.

Constataions – Approvisionnement

Critère 2.4 – Des mécanismes d’approvisionnement adéquats sont disponibles en temps opportun pour appuyer le projet.

Points forts relevés

- La MSGD, sur les conseils de SPAC, suit une approche d’approvisionnement agile par étapes qui semble bien lui convenir et qui s’harmonise aux pratiques de pointe à l’échelle du gouvernement pour les grands achats de TI.
- En raison de l’évolution de l’approche, l’approvisionnement et le calendrier du projet de MSGD ont été reportés. Le SCC a procédé à une réévaluation du projet et a mis à jour son calendrier de projet.
- Il y a des réunions hebdomadaires régulières où SPAC et le SCC discutent des questions d’approvisionnement, des risques et des produits livrables et en assurent un suivi.

Difficultés et possibilités d’amélioration

- Le SCC a connu des retards répétés dans l’élaboration et la finalisation des documents d’invitation à soumissionner pour la DP.
- Le SCC a un calendrier d’approvisionnement ambitieux à terminer d’ici l’automne 2022 qui comprend une étape de prototypage, un processus de sélection du fournisseur de solution privilégié, une demande de propositions pour un intégrateur de systèmes et une demande de propositions pour la création d’un BGV.
- Le SCC a récemment mis à jour l’ébauche du plan d’approvisionnement qui décrit l’approche d’approvisionnement et les échéanciers pour l’approvisionnement du fournisseur du produit. Ce plan a été élaboré indépendamment de SPAC, et on ne sait pas s’il s’harmonise entièrement avec le plan d’approvisionnement de SPAC. Le plan d’approvisionnement du SCC n’a pas encore été soumis à l’approbation des comités de surveillance du projet de MSGD.

●●●● Constatations – Approvisionnement (suite)

Critère 2.4 – Des mécanismes d’approvisionnement adéquats sont disponibles en temps opportun pour appuyer le projet.

Répercussions

- Bien que l’équipe de projet estime que le calendrier d’approvisionnement actuel est réalisable, selon les discussions avec les principaux intervenants, il y a un risque raisonnable que ce calendrier soit retardé jusqu’au printemps 2023. Un facteur clé de la faisabilité de l’échéancier est la stratégie de sélection des fournisseurs et la décision de construire ou d’acheter adoptée par le SCC après réception des propositions de l’industrie.
- Sans un plan d’approvisionnement clair approuvé à la fois par les comités de surveillance du SCC et par la direction de SPAC, les échéanciers pour la réalisation des étapes d’approvisionnement pourraient ne pas être réalistes, harmonisés et gérés adéquatement pour s’assurer qu’ils respectent le calendrier. Cela augmente le risque que les membres du comité prennent des décisions sans avoir une vue d’ensemble des répercussions sur le projet et l’approvisionnement.

Recommandation

7. Le SCC devrait consulter SPAC dans le cadre de l’élaboration de son plan d’approvisionnement et veiller à ce qu’il y ait harmonisation entre les plans d’approvisionnement des deux organisations avant que le plan du SCC soit soumis à l’approbation du Comité de transformation.



Constatations – Exigences opérationnelles

Critère 3.1 – Les exigences opérationnelles du projet ont été officiellement consignées, placées en ordre de priorité et approuvées, et des processus sont en place tout au long du projet.

Points forts relevés

- Le SCC a mené deux demandes de renseignements auprès de fournisseurs, des séances individuelles après la deuxième demande, et a élaboré des exigences opérationnelles préliminaires pour répondre à 18 catégories de capacités opérationnelles.
- Le SCC élabore un énoncé de travail fondé sur les 18 capacités opérationnelles et tirera parti de l'étape de prototypage pour évaluer la capacité des fournisseurs à répondre aux capacités.
- Le SCC commence à mobiliser les utilisateurs opérationnels à l'échelle de l'organisme pour peaufiner les exigences grâce à l'établissement de groupes de travail d'experts en matière d'opérations.

Difficultés et possibilités d'amélioration

- Le SCC n'a pas encore rédigé un plan pour les éléments du CVES à élaborer pendant le projet.
- Le SCC n'a pas encore officialisé les plans particuliers pour l'étape de prototypage de la MSGD avec les fournisseurs, et la façon dont les experts en la matière de l'ensemble de l'organisme participeront à l'élaboration des exigences opérationnelles, ainsi que les éléments et les produits livrables qui seront produits à partir de l'étape de prototypage.
- Aucune recommandation particulière n'a été formulée pour le critère 3.1.



Section VI : Plan de travail et prochaines étapes

Travaux terminés

- Cette étape d'audit a couvert tous les sous-critères d'audit des objectifs 1 et 2 de gouvernance et de gestion de projet et les premiers sous-critères de l'objectif d'audit du CVES.

Prochaine étape d'audit proposée

- Compte tenu de l'échéancier actuel du projet, il est proposé d'effectuer la prochaine étape d'audit à l'été 2022 (de juin à août). La prochaine étape d'audit aura lieu une fois que le projet de MSGD aura terminé la DP initiale en 2021 et l'étape de prototypage avec les trois fournisseurs au printemps 2022.
- La prochaine étape d'audit couvrira plus en détail le développement du système à la suite des résultats de l'étape de prototypage et fournira une assurance continue et une mise à jour sur les progrès dans les secteurs clés liés à la gouvernance et à la gestion du changement organisationnel. L'audit fournira également des commentaires sur le processus d'approvisionnement pour sélectionner un seul fournisseur privilégié et l'adoption d'un intégrateur de système.

Section VI – Plan de travail et prochaines étapes (suite)

Point de contrôle du SCC	Planification/élaboration	Exécution/construction	
Portée de l'audit	Gouvernance et planification de la MSGD et infrastructure des données	Gestion du projet de MSGD et cycle de vie de l'élaboration du système	
Étape du projet de MSGD	Étape 1 (de mai à septembre 2021)	Étape 2 (été 2022)	Justification pour l'inclusion à l'étape 2
1. Gouvernance du projet			
1a Gouvernance	✓	✓	Veiller à ce que la nouvelle structure de gouvernance soit efficace
1b Gestion du changement organisationnel	✓	✓	Veiller à ce que les intervenants participent à l'étape de conception
1c Planification	✓		Changements minimaux prévus pendant la période de l'audit
1d Mesure du rendement	✓		Changements minimaux prévus pendant la période de l'audit
2. Gestion de projet			
2a Processus de gestion du projet	✓		Devrait être un point important de l'examen indépendant
2b Ressources humaines du projet	✓		Devrait être un point important de l'examen indépendant
2c Gestion des risques et des enjeux	✓		Devrait être un point important de l'examen indépendant
2d Approvisionnement	✓	✓	S'assurer que l'étape de prototypage est réussie et que l'approvisionnement pour sélectionner un seul fournisseur est bien conçu

Section VI – Plan de travail et prochaines étapes (suite)

Point de contrôle du SCC	Planification/élaboration	Exécution/construction	
Portée de l'audit	Gouvernance et planification de la MSGD et infrastructure des données	Gestion du projet de MSGD et cycle de vie de l'élaboration du système	
Étape du projet de MSGD	Étape 1 (de mai à septembre 2021)	Étape 2 (été 2022)	Justification pour l'inclusion/l'exclusion à l'étape 2
3. Cycle de vie de l'élaboration du système			
3a Exigences opérationnelles	✓	✓	Veiller au respect des exigences définies dans les principaux documents de projet et d'approvisionnement et à la participation des utilisateurs
3b Conception		✓	Veiller à ce que la conception soit axée sur l'utilisateur et à ce que le projet soit conforme aux normes numériques
3c Développement		✓	Veiller à ce que l'approche de développement des systèmes soit définie
3d Essais			Il est trop tôt pour procéder à des essais
3e Mise en œuvre et déploiement			Il est trop tôt pour procéder à des essais
3f Transition vers les opérations			Il est trop tôt pour procéder à des essais
3g Sécurité, protection des renseignements personnels, contrôles internes		✓	Veiller à ce que la sécurité et la protection des renseignements personnels soient intégrées au projet et à l'approvisionnement



Annexes



Annexe A – Recommandations de Gartner et de Samson

Comparaison des risques élevés selon Gartner et des recommandations de Samson

Rapport Gartner sur les risques élevés et les recommandations	Recommandations de Samson
1. Sélection des fournisseurs et approvisionnement – Prévoir appliquer les leçons tirées du prototypage pour une itération des exigences plus poussée avant la finalisation du contrat.	Gestion de projet – recommandation 7. La recommandation met l’accent sur l’harmonisation du plan d’approvisionnement du SCC avec ceux de SPAC.
2. Sélection des fournisseurs et approvisionnement – Le SCC devrait finaliser les décisions clés liées à la sélection des fournisseurs et veiller à ce que le calendrier prévu tienne compte des mesures restantes.	Gestion de projet – recommandation 7. La recommandation met l’accent sur l’harmonisation du plan d’approvisionnement du SCC avec ceux de SPAC. Cela correspond à la recommandation de Gartner.
3. Ressources – Élaborer un plan de ressourcement pour répondre aux besoins actuels et à long terme en ressources, investir dans la capacité de gestion des fournisseurs et développer une capacité de gestion de la valeur.	Gestion de projet – recommandation 5. Harmonisation avec le plan de ressourcement. Gouvernance et planification du projet – La nécessité de gérer la valeur est également établie et on reconnaît que le SCC mettra en œuvre un BGV.
4. Calendrier – Axé sur le BGP et la nécessité de tenir à jour le calendrier du projet.	Gestion du projet – recommandation 4. S’assurer que le CMR du SCC reflète l’approche agile mise en œuvre pour ce projet.
5. Risques et enjeux – Le registre des risques devrait être tenu à jour, des réunions d’examen des risques devraient avoir lieu régulièrement, et les risques devraient continuer d’être signalés à un niveau supérieur au besoin.	Gouvernance et planification du projet – recommandation 1. Cela correspond à la recommandation de Gartner. Gestion du projet – recommandation 6. Cela correspond à la recommandation de Gartner.
6. Architecture et conception – Examiner l’architecture de la solution proposée, tirer parti de l’approvisionnement agile pour peaufiner les exigences en matière d’architecture et entreprendre la validation du prototype.	Gouvernance et planification du projet – recommandation 3. L’accent est mis sur la surveillance des projets dépendants, ce qui comprend le Projet d’infrastructure des données.
7. Changement organisationnel – Les leaders opérationnels devraient appuyer, favoriser et communiquer le changement, mettre davantage l’accent sur d’autres projets (PVPC, ELT, etc.) et étendre l’approche agile à la gestion du changement organisationnel.	Gouvernance et planification du projet – recommandations 1 à 3. Portent sur les mêmes éléments.

Annexe B – Développement agile par rapport à développement en cascade

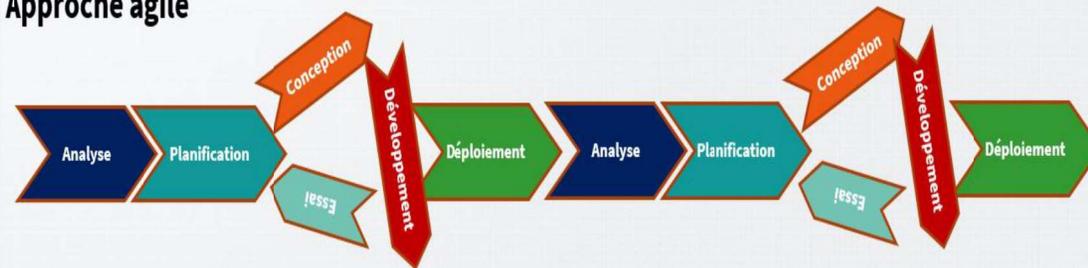
Le développement agile a gagné en popularité, surtout dans le secteur privé, où l'on s'est éloigné des modèles plus traditionnels utilisant le **développement en cascade**, qui subdivisent les projets en étapes séquentielles linéaires et mettent l'accent sur la planification détaillée dès le départ. Les projets utilisant l'approche en cascade comprennent une définition complète et détaillée des exigences et des détails techniques dès le départ, et l'exécution du projet est axée sur la livraison de la solution conformément au plan. L'approche en cascade convient mieux aux projets pour lesquels les exigences et la solution peuvent être bien définies au départ.

Le **développement agile** est un ensemble de pratiques visant à améliorer l'efficacité du développement de logiciels et du changement organisationnel en développant des systèmes des TI de façon itérative au moyen d'éléments plus petits qui sont peaufinés et améliorés de façon séquentielle. Le développement agile permet de réduire le nombre d'exigences qui sont définies en détail au début d'un projet et de mettre l'accent sur l'élaboration de solutions de travail qui sont peaufinées à mesure que le projet avance. Le développement agile met également l'accent sur des principes qui indiquent la façon de mener l'effort de développement, notamment la consultation étroite avec les utilisateurs finaux, les équipes interfonctionnelles, l'apprentissage continu, le prototypage et l'adaptation aux changements. Le développement agile est mieux adapté aux projets informatiques complexes pour lesquels la solution précise n'est pas encore connue.

Approche en cascade



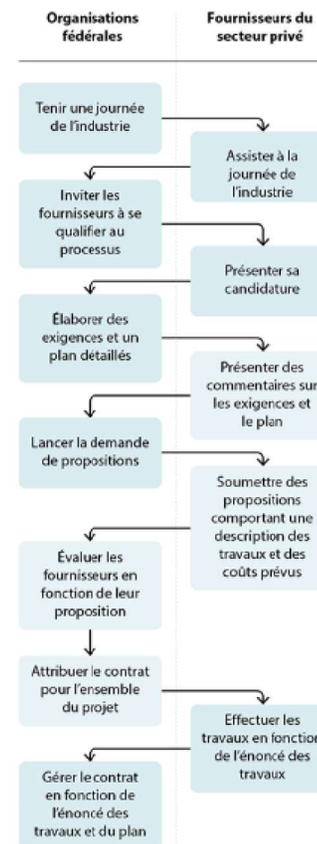
Approche agile



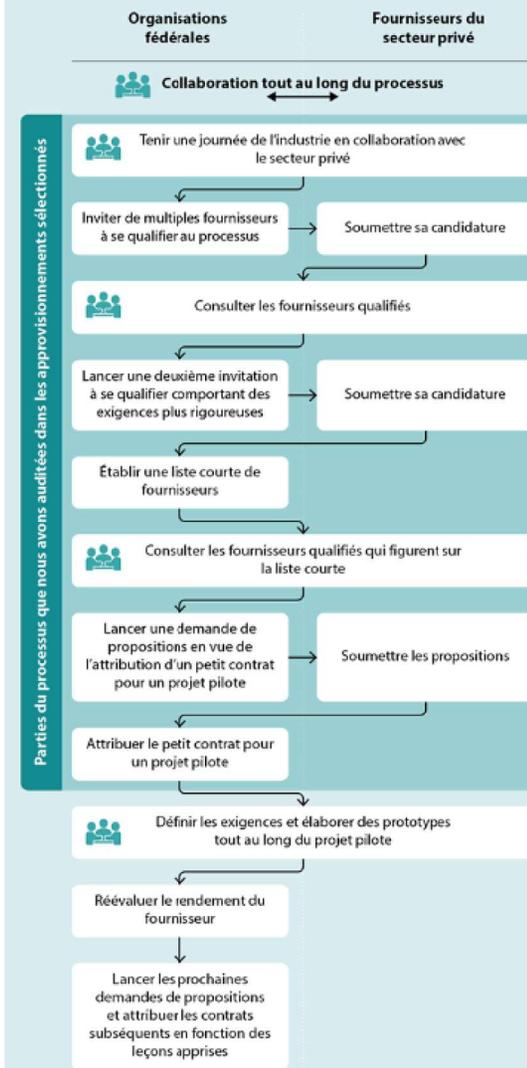
Annexe B – Approvisionnement agile par rapport à approvisionnement en cascade (traditionnel)

- En 2017, SPAC a introduit une nouvelle approche en matière d'approvisionnement des TI, appelée **approvisionnement agile**, qui intègre les principes de développement agile dans le processus de demandes de propositions et de passation de marchés pour les projets de TI complexes.
- L'approvisionnement agile consiste habituellement à diviser les approvisionnements en étapes plus petites, à utiliser le prototypage dans le processus d'évaluation et de développement, à faire appel à plusieurs fournisseurs capables de livrer la solution simultanément et à rédiger des contrats plus courts axés sur les résultats et la prestation de solutions de travail.
- L'approvisionnement agile est une évolution par rapport à la méthode d'**approvisionnement traditionnelle** précédente de SPAC.

Exemple d'un processus d'approvisionnement traditionnel



Exemple d'un processus d'approvisionnement agile



Annexe B – Développement agile par rapport à développement en cascade

Comparaison de SPAC entre l’approvisionnement traditionnel et l’approvisionnement agile :

AGILE	TRADITIONNELLE EN CASCADE
Sprints petits et rapides	Exécution du processus en entier
Approche avec des points de contrôle	Longues périodes contractuelles
Correction de la trajectoire selon les besoins tout au long du processus	Correction possible uniquement à la fin du processus
Champ d’application flexible et adaptable	Champ d’application déterminé et établi
Interaction continue avec les fournisseurs et les utilisateurs	Interactions limitées avec les fournisseurs et les utilisateurs
Permet la rétroaction de l’industrie et l’intégration des pratiques exemplaires	Toutes les exigences doivent être connues et consignées à l’avance

Source : Présentation de SPAC au Symposium sur l’approvisionnement agile et novateur, décembre 2019 ([lien](#)).