

Audit de la gouvernance de la gestion de l'information et technologie de l'information

Service correctionnel du Canada

le 27 juillet 2020

Soumis à :
Service correctionnel du Canada

Secteur de la vérification interne

Cette page est laissée en blanc afin de permettre l'impression recto verso.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
Qu'avons-nous examiné?	1
Pourquoi est-ce important?.....	1
Qu'avons-nous constaté?	2
Réponse de la direction.....	5
Acronymes et abréviations.....	6
Introduction	7
Contexte	7
Cadre législatif et stratégique.....	7
Organisation du SCC	8
Évaluation du risque.....	10
Objectif et portée.....	12
Objectif de l'audit	12
Portée de l'audit.....	12
Constatations et recommandations de l'audit	13
Cadre de gouvernance	13
Harmonisation de la GI-TI.....	15
Planification stratégique de la GI-TI.....	17
Planification et hiérarchisation des projets fondés sur la GI-TI	19
Conclusion.....	24
Réponse de la direction.....	26
À propos de l'audit	27
Approche et méthode.....	27
Déclaration de conformité	27
Annexe A : Critères de l'audit	29
Annexe B : Structure des comités responsables de la GI-TI.....	30

SOMMAIRE

Qu'avons-nous examiné?

L'Audit de la gouvernance de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) a été réalisé dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) 2018-2020 du Service correctionnel du Canada (SCC).

Cet audit avait pour objectif d'évaluer le bien-fondé et l'efficacité des processus de gouvernance de la GI-TI qui ont été mis en place pour cerner, hiérarchiser, surveiller et mesurer les décisions relatives à l'affectation de ressources en matière de GI-TI et en garantir l'harmonisation avec les priorités organisationnelles, ainsi que de confirmer que ces processus soutiennent efficacement la réalisation du mandat du SCC.

Pourquoi est-ce important?

La gouvernance de la GI-TI fait partie intégrante de la gouvernance de l'organisation et elle comprend des structures et des processus organisationnels et d'exercice du leadership qui font en sorte que la fonction de GI-TI de l'organisation appuie et améliore les stratégies et les objectifs de l'organisation. L'objectif principal d'un solide cadre de gouvernance de la GI-TI est de veiller à ce que les investissements dans la GI-TI permettent aux projets de produire une valeur commerciale et d'atténuer les risques associés à la GI-TI, tels que les menaces à la cyber sécurité et un mauvais alignement de la GI-TI aux priorités opérationnelles.

La gouvernance de la GI-TI devrait être considérée comme la façon dont la GI-TI apporte une valeur ajoutée à la stratégie globale de gouvernance de l'organisation, et non comme une discipline à part entière¹. L'adoption d'une telle approche fait en sorte que tous les intervenants, des programmes, des services et de la GI-TI, sont tenus de participer au processus de prise de décisions. Cela favorise l'acceptation partagée de la responsabilité relative aux systèmes essentiels qui soutiennent les activités, en plus de permettre de s'assurer que les décisions concernant la GI-TI sont prises de façon à concrétiser efficacement le mandat et les priorités de l'organisation.

Au sein du SCC, la prestation des services de GI-TI est assurée par un organisme central – la Direction des services de gestion de l'information (SGI) – qui relève du sous-commissaire principal appuyé par le dirigeant principal de l'information (DPI). Les SGI offrent du soutien à plus de 18 000 employés du SCC et plus de 500 employés de la Commission des libérations conditionnelles du Canada, dont plus de 80 % sont à pied d'œuvre au sein des unités opérationnelles d'un bout à l'autre du pays. En 2017-2018, les dépenses d'exploitation liées à la GI-TI se sont chiffrées à 73 millions de dollars pour l'ensemble du SCC. De cette somme, 68 millions de dollars ont été dépensés par les SGI. Quant aux dépenses d'immobilisation visant la GI-TI, elles ont totalisé quelque 18 millions de dollars supplémentaires. En janvier 2019, l'effectif des SGI comptait 626 personnes, dont 51 % travaillent dans la région de la capitale nationale.

La gouvernance de la GI-TI du SCC est assurée principalement par le Comité de transformation de la GI-TI (CTGI-TI), un sous-comité du Comité de direction qui donne des conseils stratégiques et assure la gouvernance relativement aux activités et aux projets de GI-TI. Plus précisément, le Comité recommande des mesures à approuver, les classe par ordre de priorité et oriente les initiatives de GI-TI pour s'assurer de répondre aux attentes du SCC concernant les solutions de GI-

¹ http://www.intosaiitaudit.org/intoit_articles/25_p30top35.pdf

TI, d'atténuer les risques en la matière, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour répondre à la demande et d'avoir une architecture de GI-TI pouvant exécuter la stratégie organisationnelle.

Le CTGI-TI est soutenu par un comité des directeurs généraux (CDGGI-TI) présidé par le dirigeant principal de l'information. Ce comité remplit les fonctions de gouvernance relatives aux aspects touchant la GI-TI qui lui ont été confiés par la CTGI-TI. De plus, le CDGGI-TI offre, à l'échelon des directeurs généraux, une plate-forme qui permet d'examiner, d'analyser et d'approuver des points touchant le domaine de la GI-TI. Il est également chargé de déterminer si un point ou un enjeu du domaine de la GI-TI doit être soumis au palier supérieur, c'est-à-dire au CTGI-TI. Le troisième niveau de gouvernance est le CTGI-TI qui est aussi présidé par le DPI et comprend les membres du SGI

Ces comités s'appuient quant à eux sur divers sous-comités, tels que le comité d'examen des projets, le Comité chargé de l'architecture, des normes et de la gouvernance des données en matière de GI-TI et le Comité de gestion de la GI-TI.

Qu'avons-nous constaté?

L'audit a permis de constater que les éléments d'un cadre de gouvernance de la GI-TI étaient en place, et que les mandats et la composition des trois principaux organes de gouvernance étaient généralement efficaces et appropriés. L'audit a en outre révélé que le processus de planification stratégique de la GI-TI était fondé sur le risque, qu'il s'alignait sur les plans organisationnels du SCC et que les 28 initiatives cernées dans le Plan stratégique 2017-2020 des SGI faisait l'objet d'une surveillance active. Enfin, l'audit a déterminé que le SCC s'appuie sur un processus défini pour la planification des investissements et utilise des critères d'établissement des priorités afin d'éclairer la prise de décisions en ce qui a trait aux projets de construction et d'investissement fondés sur la GI-TI.

L'audit a cependant relevé les points ci-dessous :

- Bien qu'une proposition concernant la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance de la GI-TI ait été présentée et analysée en octobre 2017, ce n'est qu'en août 2018 que les discussions sur cette nouvelle structure ont officiellement débutées avec la nouvelle présentation d'une ébauche de cadre de référence. Ce cadre de référence a été approuvé en novembre 2018, au moment où ont commencé les réunions ordinaires du CTGI-TI. Cependant, le CDGGI-TI avait peu de réunions tenues en date de mars 2019. Depuis mars 2019 la gestion des SGI a indiqué que tous les comités se sont rencontrés régulièrement tel que souligné dans leur cadre de référence.
- Les mandats du CTGI-TI et du CDGGI-TI mentionnent tous deux que ces comités doivent fournir des orientations et des conseils stratégiques dans le domaine de la GI-TI. Aucune discussion n'a toutefois été menée à propos de la surveillance continue des progrès réalisés par rapport aux objectifs prévus au Plan stratégique 2017-2020 des SGI et au plan d'activités de la GI-TI. À l'heure actuelle, les deux comités se concentrent presque exclusivement sur les initiatives de GI-TI, ne menant aucune discussion relative aux documents stratégiques clés pour la GI-TI. Sans cet examen et cette surveillance, le SCC n'est pas en mesure de comprendre de quelle façon les SGI progressent vers leur objectifs établis et si des corrections sont nécessaires.
- Au cours de l'élaboration du Plan stratégique 2017-2020 des SGI, d'importantes interactions ont eu lieu avec le personnel des SGI, dont les commentaires ont également été activement sollicités. L'incidence de ces consultations est clairement articulée dans l'évaluation de l'état actuel de la situation, ainsi que dans la définition des quatre objectifs stratégiques. L'analyse ne

précise toutefois pas si des démarches ont été entreprises auprès des intervenants de haut niveau du SCC qui œuvrent à l'extérieur des SGI ni comment leurs perspectives ont été intégrées au plan stratégique. Ce dernier se concentre donc principalement sur les SGI et les améliorations qui doivent être apportées au perfectionnement des compétences, à la gestion du talent et à la constitution de capacités en matière de TI. Par conséquent, le Plan stratégique 2017-2020 des SGI se concentre en ce moment sur les SGI ce qui laisse un écart à savoir comment adresser stratégiquement les besoins opérationnels du SCC.

- Le Plan stratégique 2017-2020 des SGI définit un vaste éventail d'initiatives à l'appui des quatre objectifs stratégiques. Au total, le plan présente 28 initiatives classées en deux catégories, soient les initiatives générales et les projets de croissance. Les 19 initiatives générales se sont vu accorder la priorité, tandis que les neuf projets de croissance devaient être mis de l'avant une fois que la disponibilité des ressources était assurée. Bien que le plan stratégique établit cinq priorités ainsi qu'une feuille de route précisant l'ordre et le calendrier d'exécution des 28 initiatives, seules les 19 initiatives générales sont assorties de résultats escomptés et de produits livrables définis. Aucun résultat escompté ni produit livrable n'a été formulé relativement aux neuf projets de croissance, dont le plan stratégique prévoit pourtant la réalisation dans un horizon de 36 mois. Par ailleurs, bon nombre des résultats escomptés et produits livrables sont de nature qualitative, ce qui a pour effet de compliquer la mesure des progrès. En outre, le plan ne propose pas de mesures pour le rendement, sans lesquelles il est difficile d'effectuer le suivi des progrès afin de déterminer si les avantages prévus se concrétisent ou si des mesures correctives s'imposent.
- Tous les mois, la haute direction des SGI tient des réunions au cours desquelles les tableaux de bord mensuels des initiatives sont présentés et les progrès sont analysés par rapport aux résultats globaux escomptés des programmes dans le cadre du cycle d'examen stratégique des initiatives après 90 jours. Il n'existe pourtant aucun compte rendu de ces réunions. De plus, même si les initiatives requièrent que des tableaux de bord mensuels soient préparés et que les SGI disposent d'un bureau des programmes chargé de surveiller les progrès de façon continue, nous avons constaté qu'aucun rapport sommaire global n'a été préparé pour rendre compte des progrès réalisés par rapport aux plans établis, ou pour révéler si d'éventuelles modifications sont apportées au fil du déroulement des initiatives. Sans ces informations, il n'est pas possible de déterminer si elles réalisent leurs objectifs prévus.
- En examinant l'exercice annuel d'établissement des priorités et de planification en matière d'immobilisations, nous avons relevé des similarités entre les critères d'établissement des priorités des Services techniques et des installations et des SGI, mais le SCC ne dispose pas d'une grille commune à la lumière de laquelle il évalue tous les projets nécessitant des immobilisations. D'autant plus, l'équipe d'audit a constaté que le SCC n'a pas tenté de procéder à une évaluation combinée de tous les projets d'immobilisations (ceux de la GI-TI et des Services techniques et des installations regroupés), les projets de la GI-TI ayant reçu la totalité des fonds demandés. Ensuite, bien que la liste hiérarchisée des projets des SGI devait être prête à la fin de novembre 2018, les discussions à ce sujet étaient toujours en cours en février 2019, au moment où le financement des immobilisations des SGI a été approuvé à 22,5 millions de dollars. Lorsqu'en avril 2019, les SGI ont finalement soumis leur plan d'immobilisations au Comité de direction, le montant indiqué y était supérieur de 7,2 millions de dollars. Ceci a obligé le CTGI-TI et les Services techniques et des installations à gérer cette sur allocation des fonds d'immobilisations sans qu'il n'y ait eu de discussion sur la capacité des SGI à concrétiser ce nouveau plan. Alors que le montant alloué au financement des immobilisations de la GI-TI s'est toujours chiffré à 13 millions de dollars, les 29,7 millions de dollars actuellement approuvés

représentent plus du double de cette moyenne. L'absence de critères similaires de priorisation pour la sélection des projets en biens fonciers et de ceux habilités par des GI-TI pourrait causer une sélection sous-optimale des projets.

- Le Comité national d'établissement des priorités en matière d'investissement (CNEPI) est chargé de recommander un programme de travail quinquennal hiérarchisé de portée nationale concernant les installations fixes et les biens d'équipement. Contrairement à ce que son nom laisse pourtant entendre, ce comité ne compte aucun représentant de l'organisation à l'échelle nationale. En effet, le CNEPI est coprésidé par les directeurs principaux de la Direction des services techniques et des installations, et ses membres sont des représentants de haut rang de chacune des divisions de la Direction. Aucun secteur ni région n'y sont représentés.
- Comme en confirment le cadre de référence ainsi que le coprésident (le directeur général des Services techniques et des installations), les SGI ne font pas partie des membres permanents du CNEPI. Étant donné cette absence, les personnes que nous avons interviewées ont mentionné que les projets immobiliers qui comportent un volet de GI-TI, et qui nécessitent parfois la participation de Services partagés Canada, sont approuvés sans même que les SGI soient consultés. Une telle situation peut créer des conflits au chapitre de l'affectation des ressources et des priorités étant donné l'absence d'une perspective d'ensemble en matière de planification. De plus, sans représentation des SGI, le CNEPI ne peut pas garantir que les considérations relatives à la GI-TI ont été données pour tous les projets.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

La direction est en accord avec les constatations et les recommandations présentées dans le rapport d'audit. Elle a préparé un plan d'action de la gestion détaillé en réponse aux points soulevés dans le cadre de l'audit et aux recommandations qui y sont associées. Le plan d'action de la gestion sera entièrement mis en œuvre d'ici le 31 mars 2021.

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

CCGIT : Comité consultatif sur la gestion de l'information et des technologies

CDGGI-TI : Comité des directeurs généraux de la gestion de l'information et de la technologie de l'information

CGGI-TI : Comité de gestion de la GI-TI

CNEPI : Comité national d'établissement des priorités en matière d'investissement

CTGI-TI : Comité de transformation de la gestion de l'information et de la technologie de l'information

DDPI : Direction du dirigeant principal de l'information – Secrétariat du Conseil du Trésor

DPI : dirigeant principal de l'information

GI-TI : Gestion de l'information et technologie de l'information

PAAR : plan d'audit axé sur les risques

SCC : Service correctionnel du Canada

SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor

SGD : Système de gestion des délinquants

SGI : Services de gestion de l'information

SPC : Services partagés Canada

INTRODUCTION

Contexte

L'Audit de la gouvernance de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) a été réalisé dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) 2018-2020 du Service correctionnel du Canada (SCC). Le présent audit est lié à la priorité organisationnelle du SCC visant des « pratiques de gestion efficaces et efficaces qui reflètent un leadership axé sur les valeurs » et au risque organisationnel selon lequel le SCC pourrait ne pas « être en mesure de s'adapter au profil complexe et diversifié de la population de délinquants ».

La gouvernance de la GI-TI fait partie intégrante de la gouvernance de l'organisation et elle comprend des structures et des processus organisationnels et d'exercice du leadership qui font en sorte que la fonction de GI-TI de l'organisation appuie et améliore les stratégies et les objectifs de l'organisation². L'objectif principal d'un solide cadre de gouvernance de la GI-TI est de veiller à ce que les investissements dans la GI-TI permettent aux projets de produire une valeur commerciale et d'atténuer les risques associés à la GI-TI, tels que le mauvais alignement de la GI-TI et des priorités opérationnelles.

La gouvernance de la GI-TI devrait être considérée comme la façon dont la GI-TI apporte une valeur ajoutée à la stratégie globale de gouvernance de l'organisation, et non comme une discipline à part entière³. L'adoption d'une telle approche fait en sorte que tous les intervenants des programmes, des services et de la GI-TI sont tenus de participer au processus de prise de décisions. Cela favorise l'acceptation partagée de la responsabilité relative aux systèmes essentiels qui soutiennent les activités, en plus de permettre de s'assurer que les décisions concernant la GI-TI sont prises de façon à concrétiser efficacement le mandat et les priorités de l'organisation. Comme la gouvernance de la GI-TI fait partie intégrante de la gouvernance organisationnelle globale, elle devrait être considérée comme une responsabilité partagée entre la direction de l'organisation et la fonction de GI-TI.

Le SCC a retenu les services professionnels du cabinet Samson en vue de la réalisation de l'audit, de janvier à août 2019.

Cadre législatif et stratégique

Lois

Bien qu'aucune loi ne touche directement la gouvernance de la GI-TI au SCC, les lois suivantes influent sur la prestation des services de GI-TI au sein du gouvernement fédéral : la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Politiques et directives du Conseil du Trésor

Les politiques suivantes guident la gouvernance de la GI-TI dans le gouvernement fédéral du Canada : Politique sur la gestion de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT);

² Institut de la gouvernance des systèmes d'information (*IT Governance Institute*, ITGI) : *Board Briefing on IT Governance* (page 10).

³ http://www.intosiaitaudit.org/intoit_articles/25_p30top35.pdf

Politique sur la gestion des technologies de l'information du SCT; Politique sur la planification et la gestion des investissements du SCT; Directive sur la gestion des projets axés sur la TI.

Il convient de noter que le Bureau du dirigeant principal de l'information (DDPI) du SCT met actuellement la dernière main à une initiative de renouvellement des politiques dans le cadre de laquelle la Politique sur la gestion des technologies de l'information, la Politique sur la gestion de l'information et la Politique sur les services ont été fusionnées en vue de créer l'ébauche de la nouvelle Politique sur les services et le numérique, qui jette les bases de la transformation numérique du gouvernement. La Politique sur la sécurité du gouvernement, qui porte entre autres sur la gestion de la sécurité de la TI, a aussi été renouvelée récemment.

Directives, stratégies et procédures du SCC

Les directives, stratégies et procédures pertinentes du SCC comprennent notamment le plan d'activités organisationnel, le profil de risque de l'organisation, la Stratégie de données, la Directive de la commissaire sur la sécurité en matière de technologie de l'information, le plan stratégique des Services de gestion de l'information (SGI) et d'autres directives liées à la GI-TI.

Organisation du SCC

Survol des Services de gestion de l'information(SGI)

Le SCC dépend de plus en plus des services de GI-TI pour soutenir et améliorer la prestation de ses programmes, interventions et services, dont le but premier est d'aider les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois et des membres actifs de la société.

Par exemple, dans son Rapport sur les résultats ministériels de 2017-2018, le SCC définit six priorités organisationnelles, notamment :

- La gestion en toute sécurité des délinquants admissibles durant leur transition de l'établissement à la collectivité et lorsqu'ils sont sous surveillance.
- La prestation d'interventions efficaces et en temps opportun pour répondre aux besoins en santé mentale des délinquants.
- Des pratiques de gestion efficaces et efficientes qui reflètent un leadership axé sur les valeurs dans un environnement en évolution.

Les SGI jouent un rôle crucial en fournissant du soutien en matière de technologie et d'information à l'appui de la totalité des priorités organisationnelles, y compris celles qui sont énoncées ci-dessus, soutien qui prend la forme d'information essentielle requise aux programmes pour garantir la concrétisation de ces priorités. Les SGI assurent en outre la tenue à jour et l'amélioration des outils de gestion de l'information et de technologie de l'information qui permettent de rationaliser et de moderniser la façon dont les ressources du SCC s'acquittent de leurs tâches quotidiennes.

Le rayonnement des SGI est vaste dans l'ensemble de l'organisation. Ils soutiennent en effet 18 000 employés du SCC et 500 employés de la Commission des libérations conditionnelles du Canada (CLCC), dont 80 % travaillent dans des unités opérationnelles sur le terrain. Les SGI assurent le soutien technique de plus de 23 000 postes de travail informatiques dont environ 60 % sont utilisés pour soutenir les délinquants dans le cadre des efforts de formation et de réhabilitation. Plus de 80 % du mandat de l'organisation est axé sur les activités de fonctionnement, c'est-à-dire les dépenses quotidiennes pour maintenir le fonctionnement de l'infrastructure de la

TI. Les SGI soutiennent donc la structure de TI qui permet au SCC de mener ses activités. En 2017-2018, les dépenses d'exploitation liées à la GI-TI se sont chiffrées à 73 millions de dollars pour l'ensemble du SCC. De cette somme, 68 millions de dollars ont été dépensés par les SGI. Quant aux dépenses d'immobilisation visant la GI-TI, elles ont totalisé quelque 18 millions de dollars supplémentaires. En janvier 2019, l'effectif des SGI comptait 626 personnes, dont 49 % travaillent dans les régions.

Les SGI soutiennent la mise en œuvre et la gestion d'une multitude d'applications et de services au SCC, depuis l'infrastructure de données et de réseau (pour le compte de Services partagés Canada (SPC)), jusqu'à la gestion des cas et l'objectif plus général du Système de gestion des délinquants (SGD), un système de gestion des opérations correctionnelles quotidiennes qui est essentiel à la mission fondamentale du Service. Cela comprend des outils pour permettre aux délinquants d'avoir accès à des médecins et aux membres de leur famille, ainsi que des capacités de point de vente pour soutenir les ventes dans les cantines, sans oublier un vaste réseau d'échange de renseignements regroupant des douzaines d'organisations du secteur de la sécurité publique et de partenaires du système de justice pénale.

Du point de vue de la GI, le SCC se concentre sur l'élaboration d'un solide programme de gestion intégrée de l'information pour gérer les ressources d'information qui viendront appuyer les investissements à l'égard des données et des analyses en vue d'améliorer les résultats opérationnels.

Gouvernance de la GI-TI au SCC

Le SCC est dirigé par une commissaire qui est chargée de la gestion de ses activités et de ses opérations. Cette commissaire est appuyée par un Comité de direction, composé des cadres supérieurs de l'ensemble du SCC. Située à Ottawa, l'administration centrale du SCC est chargée de l'élaboration des politiques de l'organisme, tandis que les cinq administrations régionales gèrent la mise en œuvre de toutes les politiques et initiatives aux échelons régionaux et opérationnels. Les secteurs de l'administration centrale sont responsables de la surveillance et de la coordination à l'échelle nationale des opérations en établissement et dans la collectivité; des services de santé; des délinquantes; des politiques stratégiques; de la planification; de la mesure du rendement; des services internes; ainsi que de la gestion des installations.

Le Comité de direction du SCC comprend six sous-comités chargés de fournir une analyse stratégique, de donner des conseils horizontaux et de formuler des recommandations à l'intention des responsables de secteurs et au Comité de direction sur des enjeux qui cadrent avec les priorités organisationnelles du SCC. Chacun de ces six sous-comités doit cerner les éléments clés touchant son thème et analyser les tendances, les défis, les lacunes et les pratiques exemplaires.

Un examen du cadre de gouvernance de la GI-TI existant a été effectué en 2016. À l'époque, la surveillance des projets de GI-TI était assurée par le Comité consultatif sur la gestion de l'information et des technologies (CCGIT). De nature principalement informationnelle, ce comité présentait des comptes rendus des projets de GI-TI sans toutefois prendre de décisions, et ses principaux membres affichaient un faible taux de participation.

Cet examen a donné lieu à une proposition visant la création d'une nouvelle structure de gouvernance. Celle-ci prévoyait la mise sur pied d'un nouveau comité de transformation de la GI-TI (CTGI-TI) formé de membres à l'échelon des sous-ministres adjoints et prévoyant une surveillance stratégique, ainsi que l'établissement de nouveaux comités de gouvernance au niveau des directeurs généraux et des gestionnaires chargés de prendre des décisions aux points de contrôle

afin d'influer plus fortement sur les projets de GI-TI qui sont entrepris et menés jusqu'au terme de leur cycle de vie. La structure des comités est décrite ci-dessous.

Comité de transformation de la GI-TI

La gouvernance de la GI-TI du SCC est principalement assurée par le CTGI-TI, un sous-comité du Comité de direction qui donne des conseils stratégiques et assure la gouvernance relativement à la GI-TI. Le Comité recommande des mesures à approuver, les classe par ordre de priorité et oriente les initiatives de GI-TI pour s'assurer de répondre aux attentes du SCC concernant les solutions de GI-TI, d'atténuer les risques en la matière, d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour répondre à la demande et d'avoir une architecture de GI-TI pouvant exécuter la stratégie organisationnelle. Le CTGI-TI est présidé par le sous-commissaire principal et le commissaire adjoint, services corporatifs (dirigeant principal des finances). Le commissaire adjoint, secteur des opérations et programmes correctionnels, remplace le président si l'un des deux présidents ne peut être présent.

Comité des directeurs généraux

Le CTGI-TI est soutenu par un comité des directeurs généraux (CDGGI-TI) présidé par le DPI et chargé de s'acquitter des fonctions de gouvernance relatives aux questions qui lui sont confiées par le CTGI-TI. De plus, le CDGGI-TI offre, à l'échelon des directeurs généraux, une plate-forme qui permet d'examiner, d'analyser et d'approuver des points touchant le domaine de la GI-TI. Il est également chargé de déterminer si un point ou un enjeu du domaine de la GI-TI doit être soumis au palier supérieur, c'est-à-dire au CTGI-TI. Dans le cadre des débats sur les questions d'architecture intégrée, le CDGGI-TI agit à titre de conseil d'examen de l'architecture intégrée pour le SCC.

Comité de gestion de la GI-TI

Le Comité de gestion de la GI-TI (CGGI-TI) est l'organe de gouvernance et de prise de décisions au niveau du DPI et des directeurs des SGI pour le domaine de la GI-TI. Chargé de l'élaboration, de la mise à disposition et du soutien des produits et services de GI-TI fournis par les SGI, ce comité assure également la gouvernance et la prise de décisions relatives aux investissements opérationnels et aux immobilisations qui lui ont été confiés par le CTGI-TI ou le CDGGI-TI.

Ces comités s'appuient quant à eux sur divers sous-comités, tels que le comité d'examen des projets, le Comité chargé de l'architecture, des normes et de la gouvernance des données en matière de GI-TI et le Comité de gestion de la GI-TI.

L'annexe B présente une représentation graphique de la structure des comités de gouvernance.

Évaluation du risque

Dans le PAAR 2018-2020, le présent audit était considéré comme une priorité et un domaine à haut risque pour le SCC. Les motifs à cet égard comprennent notamment ce qui suit :

- La gouvernance étant la pierre d'assise sur laquelle se fondent les décisions relatives à l'affectation des ressources. Elle a des répercussions en aval sur les activités de GI-TI.

- Les risques en la matière comprennent la dépendance à l'égard de SPC, la gouvernance et l'établissement des priorités, l'analyse des opérations d'évaluation initiale et des activités d'exploitation, le financement opérationnel et la mesure du rendement.
- La mise en place, au début de 2018, d'un nouveau comité de gouvernance –CTGI-TI –et d'un processus d'établissement de points de contrôle pour les projets.
- L'incidence de la réinitialisation continue de l'ensemble des politiques de la DDPI du SCT, ainsi que les possibilités, pour le SCC, de gagner en maturité dans les nouveaux domaines mis en lumière par la DDPI, soit le numérique et l'infonuagique.

Qui plus est, à l'automne 2018, le Secteur de la vérification interne a terminé une évaluation des risques touchant la GI-TI pour déterminer quels étaient les principaux risques qui pesaient sur l'organisation à ce chapitre. Les résultats de cette évaluation ont permis de déterminer que plusieurs audits devraient être réalisés pour que le SCC atteigne ses objectifs. L'un de ces audits, auquel une priorité élevée a été accordée, porte justement sur la gouvernance de la GI-TI.

OBJECTIF ET PORTÉE

Objectif de l'audit

Le présent audit avait pour objectif d'évaluer le bien-fondé et l'efficacité des processus de gouvernance de la GI-TI qui ont été mis en place pour cerner, hiérarchiser, surveiller et mesurer les décisions relatives à l'affectation de ressources en matière de GI-TI et en garantir l'harmonisation avec les priorités organisationnelles, ainsi que de confirmer que ces processus soutiennent efficacement la réalisation du mandat du SCC.

Les critères particuliers figurent à l'annexe A.

Portée de l'audit

La portée de l'audit comprenait un examen des plans stratégiques et opérationnels et des structures de gouvernance de la GI-TI, de la surveillance des projets basés sur la GI-TI, de l'harmonisation avec les plans opérationnels et d'investissement, ainsi que des mécanismes de gouvernance. Plus précisément, cet audit a passé en revue les processus liés à la planification stratégique et opérationnelle et au financement de la GI-TI, la surveillance et le classement par ordre de priorité du portefeuille de projets, la gestion du risque et du rendement, de même que la coordination avec SPC.

L'audit a porté sur les activités pertinentes réalisées du 1^{er} avril 2018 au 29 mars 2019 et se concentrant principalement sur l'administration centrale, cet audit a toutefois évalué la façon dont les perspectives des régions étaient prises en compte au sein de la structure des comités de gouvernance.

Bien qu'elle soit représentée au sein des divers comités de cette structure de gouvernance, la CLCC a été exclue de la portée du présent audit.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT

Les sections qui suivent mettent en évidence les éléments auxquels la direction doit porter une attention particulière. L'annexe A présente les résultats de chacun des critères d'audit.

Cadre de gouvernance

Nous nous attendions à constater qu'un cadre de gouvernance de la GI-TI adéquat a été mis en place grâce à la création de comités efficaces, ainsi qu'à l'établissement de rôles et de responsabilités clairement définis, à l'appui d'un processus transparent de prise de décisions axées sur le risque en ce qui a trait aux investissements et aux activités de GI-TI.

Les aspects suivants répondaient aux attentes de l'équipe d'audit pour ce critère :

- Les mandats et la composition des trois principaux organes de la structure de gouvernance de la GI-TI sont généralement efficaces et appropriés.
- La surveillance des projets axés sur la GI-TI est manifeste à tous les échelons de gouvernance, du CCGI-TI jusqu'au CTGI-TI, et les pouvoirs délégués sont clairement énoncés dans la matrice d'attribution des responsabilités.
- Le cadre de référence des comités de gouvernance de la GI-TI a évolué de manière constante, à mesure que les membres comprenaient mieux leurs rôles et leurs responsabilités.

Les sections qui suivent mettent en évidence les éléments auxquels la direction doit porter une attention particulière.

La nouvelle structure de gouvernance de la GI-TI est toujours en développement.

À la demande du DPI, un examen de la gouvernance de la GI-TI a été effectué en 2017, qui a donné lieu à plusieurs observations mettant l'accent sur la nécessité de mieux gérer les projets de GI-TI. L'exercice d'une surveillance supplémentaire au niveau des sous-ministres adjoints, par exemple, favoriserait la transformation et le rendement du portefeuille de programmes et de projets du SCC. Cet examen a aussi permis de cerner la nécessité d'insister sur l'importance et la valeur de rigoureuses décisions relatives à l'établissement des points de contrôle des projets et d'une gestion disciplinée des projets à tous les échelons de l'organisation.

À la suite de cet examen, en octobre 2017, il a été proposé de mettre sur pied le CTGI-TI et le CDGGI-TI, deux nouveaux organes chargés de remplacer le CCGIT qui existait à l'époque. La nouvelle structure des comités de gouvernance de la GI-TI est présentée à l'annexe B. Les rôles proposés pour ces comités consistaient à :

- Orienter, faciliter et surveiller la stratégie et les projets de GI-TI.
- Assurer la responsabilité des décisions liées aux points de contrôle afin d'influer plus fortement sur les projets de GI-TI qui ont été lancés et ont progressé du début à la fin de leur cycle de vie.

Le CTGI-TI devait être principalement composé des commissaires adjoints et de représentants de haut rang des régions, du Secteur des délinquantes et de la CLCC, et un des postes de coprésident devait être occupé par le sous-commissaire principal. Le CDGGI-TI devait compter des représentants des mêmes parties, mais à l'échelon des directeurs généraux.

Ce n'est qu'en août 2018 que la discussion sur la nouvelle structure de gouvernance a officiellement débuté, lors de la réunion du CTGI-TI. À cette occasion, les rôles et les responsabilités ont été présentés de nouveau, tout comme une ébauche de cadre de référence et une grille de délégation des pouvoirs. L'approbation de ces documents a ensuite été fixée au mois de septembre 2018. Le compte rendu des décisions mentionne en outre que ce nouveau cadre de gouvernance de la GI-TI devait être mis en place une fois que le Comité de direction aurait accordé son approbation.

La réunion suivante a eu lieu en novembre 2018. C'est à ce moment que le cadre de référence et les lignes directrices sur la délégation des pouvoirs de gouvernance des projets en cours ont été approuvés. Depuis novembre 2018, le CTGI-TI se réunit tous les mois, comme le stipule son cadre de référence.

Pourtant, les CDGGI-TI ont seulement commencé à tenir des réunions depuis novembre 2018 et ils n'ont tenu que peu de réunions jusqu'à la fin mars 2019. Sans réunions régulières et des minutes pour en documenter les décisions, il n'était pas possible de connaître si les deux comités accomplissaient leurs rôles assignés, dont celui de fournir des recommandations de l'approbation de point de contrôle au CTGI-TI pour leurs projets délégués. Depuis mars 2019, la gestion des SGI a indiqué que tous les comités se sont rencontrés régulièrement comme indiqué dans leur cadre de référence.

À l'heure actuelle, les réunions de comités portent presque exclusivement sur les projets axés sur la GI-TI.

Le cadre de référence mentionne que le CTGI-TI est l'organe de gouvernance et de prise de décisions pour le domaine de la GI-TI. Le mandat de celui-ci prévoit aussi les responsabilités suivantes :

- Veiller à la planification stratégique et à la viabilité continue du domaine de la GI-TI, conformément au mandat, aux programmes et aux activités du SCC, ainsi qu'à l'orientation du gouvernement du Canada.
- Assurer la gouvernance stratégique et la prise de décisions efficaces pour l'établissement des priorités et l'harmonisation des initiatives et des activités de GI-TI, en veillant à ce que les investissements opérationnels et les immobilisations (les dépenses totales) soient optimisés.
- Fournir une plate-forme qui permet d'examiner, d'analyser et d'approuver des points touchant la stratégie relative au domaine de la GI-TI.

Les pouvoirs d'approbation délégués font partie d'une matrice d'attribution des responsabilités du CTGI-TI et du CDGGI-TI. Toutefois, le cadre de référence n'en fait aucune mention, et l'équipe d'audit n'a relevé, dans les comptes rendus de décisions, aucune donnée probante donnant à penser que cette délégation ait été approuvée par l'un ou l'autre des comités.

Les mandats du CTGI-TI et du CDGGI-TI mentionnent tous deux que ces comités doivent fournir des orientations et des conseils stratégiques dans le domaine de la GI-TI. Nous nous attendions donc à ce que des discussions soient menées à propos de la surveillance continue des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques prévus au Plan stratégique 2017-2020 des SGI et au plan d'activités de GI-TI. Or, nous n'avons relevé aucune trace de discussions à ce sujet lors de notre examen des ordres du jour et des comptes rendus de décisions. À l'heure actuelle, les deux comités se concentrent presque exclusivement sur les initiatives de GI-TI et ne discutent pas des deux documents stratégiques clés de la GI-TI mentionnés précédemment.

S'il ne peut compter sur un tel examen et une telle surveillance, le SCC arrivera difficilement à savoir si l'organisation est en voie d'atteindre les objectifs établis et si des mesures correctives s'imposent.

Harmonisation de la GI-TI

Nous nous attendions à constater que la planification stratégique de la GI-TI tienne compte de l'apport de toutes les parties intéressées, cerne les risques, s'aligne sur la stratégie opérationnelle et le plan d'investissement de l'organisation, en plus de respecter l'orientation de l'organisme central.

Les aspects suivants répondaient aux attentes de l'équipe d'audit pour ce critère :

- Trois documents stratégiques sur la GI-TI ont été préparés en parallèle par les SGI, soit (1) le Plan stratégique 2017-2020 des SGI; (2) le plan d'activités de GI-TI 2017-2020 du SCC et de la CLCC; et (3) le Plan d'évaluation et d'atténuation des risques 2017-2020 des SGI. Bien que chacun de ces documents mettait de l'avant un aspect différent, ils suivaient tous un processus axé sur le risque et s'harmonisaient tous avec les plans organisationnels du SCC, le plan stratégique en matière de TI et les principales initiatives de modernisation du gouvernement du Canada, notamment le numérique et l'infonuagique.
- Le Plan stratégique 2017-2020 des SGI a défini quatre objectifs stratégiques et établi des initiatives assorties de calendriers de mise en œuvre, de résultats escomptés et de produits livrables.

Les sections qui suivent mettent en évidence les éléments auxquels la direction doit porter une attention particulière.

L'importance accordée aux SGI dans le Plan stratégique 2017-2020 des SGI laisse bien peu de place à la description des moyens envisagés pour répondre de façon stratégique aux besoins opérationnels du SCC.

L'embauche d'un nouveau DPI en 2016 a donné lieu à une évaluation des capacités des SGI face aux tendances externes et leur harmonisation avec les six priorités stratégiques du SCC. L'un des principaux éléments de cette évaluation préconisait l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour permettre aux SGI de tracer la voie à suivre pour garantir la constante consolidation de leur rôle à titre de partenaire stratégique au fil de l'évolution des besoins opérationnels des secteurs du SCC. La démarche appliquée à l'élaboration du Plan stratégique 2017-2020 des SGI consistait notamment à comprendre les besoins opérationnels et la façon dont les responsables des SGI orientent leurs activités en fonction de ceux-ci. Ces besoins opérationnels comprenaient ce qui suit :

- Soutenir la prise de décisions efficace concernant les délinquants, les possibilités de libération conditionnelle, ainsi que les victimes et leur sécurité.
- Soutenir la prestation de services numériques, tels que les soins de santé, les programmes de visite et d'éducation, de façon efficace et efficiente.
- Veiller à ce que les activités opérationnelles du SCC se déroulent sans heurt ni interruption.
- Adopter des solutions novatrices pour améliorer les services et les capacités.

L'évaluation et le sondage de 2016 se sont d'abord penchés sur la situation interne actuelle au sein des SGI, en mettant plus particulièrement l'accent sur les gens et la culture, le rendement et la compétence, ainsi que l'état d'avancement des projets de la GI-TI. La majeure partie de l'analyse a été effectuée par un expert-conseil de l'extérieur qui a appliqué une approche d'autoévaluation exhaustive auprès du personnel des SGI. Les enjeux ainsi cernés comprenaient le manque de planification qui a pour effet de gonfler les coûts des projets, le manque de clarté des rôles et des responsabilités, les capacités de base en matière de gestion, notamment le manque de maturité des mécanismes de gestion des projets, ainsi que le caractère minimal des mesures du rendement mises en place.

Combinés à une analyse des principales tendances internes et externes, y compris l'évolution des attentes concernant les opérations, aux tendances en matière de GI-TI et à la stratégie de TI du gouvernement du Canada, ces constats ont mené à l'établissement de quatre objectifs stratégiques pour la période de 2017 à 2020 :

- La création d'une nouvelle valeur organisationnelle;
- La transformation des SGI;
- L'atteinte de l'excellence opérationnelle; et
- La gestion du talent.

Lors de la revue de cette analyse, nous avons observé que d'importantes interactions ont eu lieu avec le personnel des SGI, dont la rétroaction a également été activement sollicitée. L'incidence de ces consultations est clairement articulée dans l'évaluation de l'état actuel de la situation au sein des SGI, ainsi que dans la définition des quatre objectifs stratégiques. L'analyse ne précise toutefois pas si des démarches ont été entreprises auprès des intervenants de haut niveau du SCC qui œuvrent à l'extérieur des SGI ni comment leurs perspectives ont été intégrées au plan stratégique. Ce dernier se concentre donc principalement sur les SGI et les améliorations qui doivent être apportées au perfectionnement des compétences, à la gestion du talent et à la constitution de capacités en matière de TI.

Parallèlement à leur plan stratégique, les SGI ont élaboré un plan d'évaluation et d'atténuation des risques, lequel cerne les risques relevant de quatre grands domaines et présente un tableau d'ensemble des moyens que les SGI prendront pour gérer et atténuer ces risques. Les principaux domaines de risques sont les suivants :

- Les risques pour le gouvernement du Canada et l'organisation;
- Les risques cernés dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique des SGI;
- Les risques associés à la planification et à la gestion de projets; et
- Les risques opérationnels liés à la TI.

Le Plan d'évaluation et d'atténuation des risques 2017-2020 des SGI mentionne que les perspectives de la haute direction du SCC ont été prises en compte dans le cadre de la détermination des risques, et il fait effectivement mention des risques pour l'organisation. Ce plan se concentre toutefois principalement sur les risques pour les SGI, ainsi que sur la gestion et l'atténuation de ceux-ci.

Ce ne sont pas toutes les initiatives présentées dans le Plan stratégique 2017-2020 des SGI qui sont assorties de résultats escomptés et de produits livrables définis, et aucune mesure n'a été établie en vue d'assurer le suivi du rendement.

Le Plan stratégique 2017-2020 des SGI définit un vaste éventail d'initiatives à l'appui des quatre objectifs stratégiques. Au total, le plan présente 28 initiatives classées en deux catégories, soit les initiatives générales et les projets de croissance. Les 19 initiatives générales se sont vues accorder la priorité, tandis que les neuf projets de croissance devaient être mis de l'avant une fois la disponibilité des ressources assurée. Étant donné le grand nombre d'initiatives, il importe d'établir des priorités en ce qui a trait à leur exécution. Le plan stratégique établit cinq priorités, de même qu'une feuille de route concernant la réalisation des initiatives. Précisant l'ordre et le calendrier d'exécution, cette feuille de route décrit les résultats escomptés et les produits livrables, ainsi que le calendrier des quatre phases d'un projet qui s'échelonnent sur 36 mois. Bien que toutes les initiatives figurent au calendrier d'exécution, seules les 19 initiatives générales sont assorties de résultats escomptés et de produits livrables définis. Aucun résultat escompté ni produit livrable n'a été formulé relativement aux neuf projets de croissance, dont le plan stratégique prévoit pourtant la réalisation dans un horizon de 36 mois.

Planification stratégique de la GI-TI

Nous nous attendions à constater que la planification stratégique de la GI-TI est mise en œuvre de façon efficace grâce à des décisions claires en matière d'affectation des ressources, à la coordination avec SPC, ainsi qu'à la surveillance et à la mesure du rendement.

Les aspects suivants répondaient aux attentes de l'équipe d'audit pour ce critère :

- Le Plan stratégique 2017-2020 des SGI comprend une feuille de route stratégique qui décrit l'ordre dans lequel les 28 initiatives seront mises en œuvre au cours d'une période de 36 mois débutant au premier trimestre de l'exercice 2017-2018.
- Les SGI ont mis en place un bureau des programmes chargé de surveiller l'avancement des initiatives prévues au plan stratégique; ce bureau des programmes a mis au point un modèle de tableau de bord que les responsables des initiatives peuvent utiliser pour en présenter les progrès.
- Le plan stratégique reconnaît que la relation avec SPC revêt une importance capitale et que SPC et les SGI doivent travailler de concert en vue de la prestation de services tels que l'entreposage de données, l'élaboration d'applications et les services de TI.
- Nous avons passé en revue neuf initiatives, dont la totalité faisait appel aux tableaux de bord pour présenter les progrès réalisés et deux étaient accompagnés de chartes de projet faisant état de buts et d'objectifs, de résultats assortis de critères de mesure, ainsi que d'estimations des coûts associés aux jalons et aux projets.
- Les SGI s'affairent actuellement à mettre en œuvre un système de mesure du rendement. Une fois terminé, ce système comprendra des indicateurs relatifs aux finances et aux ressources, des indicateurs de rendement clés, ainsi que des mesures du rendement.

Les sections qui suivent mettent en évidence les éléments auxquels la direction doit porter une attention particulière.

Les tableaux de bord n'ont pas été remplis de manière systématique dans le cadre des neuf initiatives échantillonnées.

Au moment de la mise au point de leur plan stratégique, les SGI ne disposaient pas d'un bureau officiel de surveillance des programmes ni de mesures du rendement formelles. Ces deux aspects ont pourtant été considérés comme des exigences de premier ordre pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques du plan.

La nécessité de soumettre les programmes des SGI à une surveillance et à une gouvernance a été mise en place de façon à garantir l'exécution du plan stratégique, et le bureau des programmes des SGI a justement été mis sur pied en vue d'exécuter cette fonction. Le rôle de ce bureau consiste, entre autres choses, à assurer une surveillance, à résoudre les problèmes ou à les porter à l'attention des échelons hiérarchiques supérieurs, ainsi qu'à présenter un survol intégré des progrès et de l'état d'avancement de la totalité des 28 initiatives. Comme le prévoit son mandat, le bureau a créé un modèle de charte de projet comprenant notamment des renseignements sur la portée, les buts, les objectifs et les résultats escomptés des projets, le tout étant assorti de critères de mesure, de produits livrables, d'échéances détaillées et d'exigences relatives aux ressources.

Par ailleurs, le bureau des programmes des SGI a également mis au point un modèle de base de référence stratégique et un tableau de bord mensuel devant être utilisés dans le cadre de toutes les initiatives en vue de synthétiser les renseignements contenus dans la charte de projet et d'assurer le suivi des progrès tous les mois. Les responsables des initiatives peuvent se servir de ces modèles pour décrire les principaux jalons et produits livrables et en assurer le suivi, créer une liste de mesures à prendre et obtenir les approbations des plans d'action connexes. Nous avons examiné un échantillon de neuf tableaux de bord d'initiatives créés en mars 2019, et nous avons constaté que les renseignements sur les ressources n'y sont pas intégrés de manière systématique. Dans le cas de six de ces neuf initiatives, les tableaux de bord présentaient des renseignements sur les ressources ventilées en fonction des salaires et des budgets d'exploitation. Les tableaux de bord des trois autres initiatives ne contenaient aucun renseignement sur les ressources, exception faite d'une mention relative aux coûts salariaux. Qui plus est, comme ce ne sont pas tous les tableaux de bord qui contiennent une liste complète des produits livrables, il est impossible de déterminer les progrès généraux qui ont été réalisés. Par exemple, les tableaux de bord associés aux initiatives de gestion de l'architecture d'entreprise et du portefeuille d'applications ne présentent que des jalons ou des produits livrables pour une période de 90 jours. Les tableaux de bord des initiatives de gestion des talents, de planification et de rendement contenaient cependant des listes plus complètes permettant au lecteur d'évaluer les progrès de chaque initiative.

Les progrès réalisés relativement au plan stratégique des SGI ne font pas l'objet de comptes rendus périodiques.

Les SGI ont présenté d'abord les grandes lignes de leur plan stratégique au Comité de direction en novembre 2016. Ce fut suivi d'une mise à jour en avril 2017 présentant l'approche appliquée à la conception du plan, les renseignements détaillés concernant les quatre objectifs stratégiques, les cinq axes prioritaires, la feuille de route triennale de mise en œuvre, ainsi que la planification détaillée requise pour réaliser les 28 initiatives. Bien que le sous-commissaire principal de l'époque avait entériné le plan et avait l'appui des membres du Comité de direction, les comptes rendus de décisions ne font aucune mention officielle de l'approbation du plan. En septembre 2017, les SGI ont présenté une deuxième mise à jour portant sur les onze initiatives sur lesquelles les SGI se sont initialement concentrés, ainsi que sur les progrès réalisés jusque-là relativement aux cinq priorités. La dernière mise à jour a été présentée en octobre 2018, les SGI faisant le bilan des progrès relatifs

aux quatre objectifs stratégiques et de l'avancement des travaux de mise en œuvre de la première phase de huit initiatives particulières. Cette mise à jour d'octobre 2018 ne comprenait toutefois aucune comparaison des progrès réels par rapport aux plans, ne précisait pas si les échéances établies dans le plan stratégique des SGI allaient être respectées et ne faisait aucunement mention de l'état d'avancement des autres initiatives.

Tel qu'il est mentionné à la section 3.1.1, les cadres de référence du CTGI-TI et du CDGGI-TI font explicitement référence à la surveillance des enjeux stratégiques du domaine de la GI-TI. Or, nous n'avons trouvé aucune mention du plan stratégique des SGI lors de notre examen des ordres du jour de réunions et des comptes rendus de décisions de ces comités.

Nous avons appris que la haute direction des SGI tient tous les mois des réunions au cours desquelles les tableaux de bord mensuels des initiatives sont présentés et examinés. Nous avons également appris que ces examens visent à garantir les progrès par rapport aux résultats escomptés globaux des programmes, ainsi qu'à respecter le cycle d'examen stratégique des initiatives après 90 jours. Il n'existe toutefois aucun compte rendu de ces réunions, de sorte qu'il nous a été impossible de déterminer si elles permettent d'atteindre les résultats escomptés.

De plus, même si des tableaux de bord mensuels doivent être préparés relativement aux initiatives et si les SGI disposent d'un bureau des programmes chargé de surveiller les progrès de façon continue, nous avons constaté qu'aucun rapport sommaire global n'a été préparé pour rendre compte des progrès réalisés par rapport aux plans établis, ainsi que des éventuelles modifications apportées au fil du déroulement des initiatives. Cette information serait pourtant utile à la haute direction du SCC, qui pourrait ainsi observer les progrès réalisés par les SGI en ce qui a trait aux priorités et objectifs stratégiques et la mesure dans laquelle ces progrès aident les SGI à mieux répondre aux besoins opérationnels.

Planification et hiérarchisation des projets fondés sur la GI-TI

Nous nous attendions à constater que la hiérarchisation des projets fondés sur la GI-TI soit réalisée conformément aux priorités stratégiques des SGI et du SCC, permette d'en accroître la valeur opérationnelle, respecte la disponibilité des ressources et tienne compte des coûts d'exploitation.

Les aspects suivants répondaient aux attentes de l'équipe d'audit pour ce critère :

- Le SCC s'appuie sur un processus défini de planification des investissements assorti de critères d'établissement des priorités afin d'éclairer ses exercices de prise de décisions d'investissement en ce qui a trait aux projets de construction et aux projets immobiliers; c'est la Direction des services techniques et des installations qui gère ce processus.
- Parallèlement, les SGI suivent leur propre processus au chapitre des immobilisations, en plus d'établir l'ordre de priorité de leurs projets en se fondant sur les critères de hiérarchisation des projets de GI-TI du SCT.

Les sections qui suivent mettent en évidence les éléments auxquels la direction doit porter une attention particulière.

Il convient de noter que le SCC n'a jamais eu à prendre de décisions concernant les projets d'immobilisations puisque le budget d'immobilisations disponible a toujours été plus important que les dépenses en la matière. Toutefois, au cours du processus de planification des investissements de 2019-2020, le SCC a dû établir des priorités pour la première fois, ses demandes étant supérieures au budget d'immobilisations. Une telle situation met en lumière l'immaturité du

processus d'établissement des priorités, plus particulièrement au chapitre des liens entre les projets de GI-TI et les projets immobiliers.

Les projets de construction, les projets immobiliers et les projets axés sur la GI-TI ne sont pas soumis aux mêmes critères d'établissement des priorités, ce qui risque de nuire à une sélection optimale des projets.

Au sein du SCC, le budget d'immobilisations est utilisé principalement par la Direction des services techniques et des installations (biens immobiliers et entretien) et les SGI et les partenaires opérationnels (projets axés sur la GI-TI). Ceux-ci ont d'ailleurs touché 22,5 millions des 189 millions de dollars prévus au budget d'immobilisations approuvé par le Comité de direction pour l'exercice 2019-2020.

Puisque la majeure partie du budget d'immobilisations est gérée par la Direction des services techniques et des installations, celle-ci est responsable du processus annuel de planification des immobilisations, les SGI étant considérés comme l'un de ses secteurs clients. L'exercice annuel de planification des immobilisations débute en septembre, par l'envoi, à tous les secteurs et à toutes les régions, d'une lettre d'appel leur demandant de soumettre au plus tard en octobre une liste hiérarchisée des projets qui reflètent leur capacité de prestation de programmes. Au cours de la période de novembre à janvier, ces soumissions sont passées en revue en consultation avec des experts en la matière, puis classées en fonction des priorités des projets et de l'organisation, une tâche réalisée par le Comité national d'établissement des priorités en matière d'investissement. Enfin, en février, le budget d'immobilisations proposé est présenté au Comité de direction, aux fins d'examen et d'approbation.

L'équipe d'audit a constaté que le SCC a mis en œuvre des critères d'établissement des priorités visant à éclairer la prise de décisions relatives aux investissements. Dans sa forme actuelle cependant, ce processus de hiérarchisation des immobilisations n'est pas adapté à la nécessité de veiller à ce que les bons projets – selon des priorités du SCC – soient financés. Or, le SCC ne dispose pas d'un processus normalisé global en ce qui a trait au financement des immobilisations et à la planification des investissements. La Direction des services techniques et des installations et les SGI appliquent en effet différents critères d'établissement des priorités, ce qui empêche d'évaluer les projets des deux secteurs sur la même base.

Le processus d'établissement des priorités de la Direction des services techniques et des installations est en place depuis plusieurs années et est donc fonctionnel. Des critères clairs ont été définis; ils sont les suivants :

- Conformité – santé et sécurité;
- Conformité – environnement;
- Exigences en matière de sécurité;
- Gestion du cycle de vie des actifs;
- Besoins en matière de programmes et besoins opérationnels;
- Avantages financiers; et
- Considérations stratégiques.

Le processus d'établissement des priorités pour les projets de GI-TI est devenu nécessaire en raison de la situation financière du budget d'investissement en capital et a été mis en œuvre pour la

première fois dans le cadre du processus de planification annuelle des immobilisations de 2019-2020. Se fondant sur ceux du SCT, les critères d'établissement des priorités servent à dresser une courte liste d'initiatives, puis à classer celles-ci par ordre d'importance, aux fins d'examen par le CTGI-TI, qui peut prendre des décisions discrétionnaires quant à l'ordre des priorités.

Bien que nous ayons observé des similarités entre les critères d'établissement des priorités que les Services techniques et des installations et les SGI appliquent dans le cadre de l'exercice annuel de planification et de hiérarchisation des immobilisations, le SCC ne dispose pas d'une grille commune à la lumière de laquelle il évalue tous les projets nécessitant des immobilisations. L'équipe d'audit a d'ailleurs constaté qu'en plus de ne pas avoir établi de grille commune, le SCC n'a pas tenté de procéder à une évaluation combinée de tous les projets d'immobilisations (ceux de la GI-TI et des Services techniques et des installations regroupés), les données probantes indiquant que les SGI ont reçu la totalité des fonds d'immobilisations demandés.

Deuxièmement, même si la liste hiérarchisée des projets des SGI devait être prête à la fin de novembre 2018, les discussions à ce sujet étaient toujours en cours en février 2019, au moment où le financement des immobilisations des SGI a été approuvé à 22,5 millions de dollars. Lorsqu'en avril 2019, les SGI ont finalement soumis leur plan d'immobilisations au Comité de direction, le montant indiqué y était supérieur de 7,2 millions de dollars. Ceci a obligé le CTGI-TI et les Services techniques et des installations à gérer cette sur allocation des fonds d'immobilisations sans qu'il n'y ait eu de discussion sur la capacité des SGI à concrétiser ce nouveau plan. Alors que le montant alloué au financement des immobilisations de la GI-TI s'est toujours chiffré à 13 millions de dollars, les 29,7 millions de dollars actuellement approuvés représentent plus du double de cette moyenne.

À l'heure actuelle, la documentation relative au processus de planification des immobilisations ne fait pas état des coûts d'exploitation continus des projets d'immobilisations proposés. Les coûts d'exploitation continus représentent pourtant un volet crucial des coûts du cycle de vie des projets, car le SCC doit évaluer sa capacité à gérer des projets, de même que sa capacité à maintenir les biens ou les systèmes une fois les projets terminés. La nouvelle Politique sur la planification et la gestion des investissements du SCT, entrée en vigueur en avril 2019, exige, entre autres, que les décisions relatives aux investissements fassent la démonstration de l'optimisation et de la saine gestion des ressources, en plus de préciser que les coûts du cycle de vie constituent un volet important qui doit être pris en considération.

Les SGI ne participent pas officiellement à l'examen des projets d'immobilisations réalisé par le Comité national d'établissement des priorités en matière d'investissement.

Dans le cadre du processus annuel de planification des investissements des Services techniques et des installations du SCC, le Comité national d'établissement des priorités en matière d'investissement (CNEPI) est chargé de recommander un programme de travail quinquennal hiérarchisé de portée nationale concernant les installations fixes et les biens d'équipement. Les responsabilités connexes consistent notamment à s'assurer que les investissements correspondent aux politiques, à l'orientation stratégique et aux cadres de gouvernance établis par le SCT et le Comité de direction, et soulignés dans le Plan d'investissement et le Plan de logement du SCC pour 2015-2020. Contrairement à ce que son nom laisse pourtant entendre, ce comité ne compte aucun représentant de l'organisation à l'échelle nationale. En effet, le CNEPI est coprésidé par les directeurs principaux de la Direction des services techniques et des installations, et ses membres sont des représentants de haut rang de chacune des divisions de la Direction. Aucun secteur ni région n'y est représenté.

Comme le confirment le cadre de référence, de même que le directeur général des Services techniques et des installations qui copréside le CNEPI, les SGI ne font pas partie des membres permanents du Comité. Or, le directeur général des Services techniques et des installations a dit que la présence des SGI au CNEPI serait importante pour garantir la prise en compte des considérations relatives à la GI-TI dans le cadre de tous les projets. Toutefois, étant donné l'absence des SGI, les personnes que nous avons interviewées ont mentionné que les projets immobiliers qui comportent un volet de GI-TI –et qui nécessitent parfois la participation de SPC –sont approuvés sans même que les SGI soient consultés. Une telle situation peut créer des conflits au chapitre de l'affectation des ressources et des priorités étant donné l'absence d'une perspective d'ensemble en matière de planification.

Recommandation 1

À mesure que les comités gagnent en maturité, le sous-commissaire principal ainsi que le commissaire adjoint des services corporatifs devraient travailler ensemble pour :

- Mettre à jour le cadre de référence de chaque comité de manière à ce qu'il inclue ou fasse référence spécifiquement à la matrice d'attribution des responsabilités pour assurer que les membres comprennent clairement leurs rôles.
- Mettre à jour les rôles et les responsabilités de façon à inclure l'examen et l'approbation des documents stratégiques clés en GI-TI.
- Veiller à ce que les comités accomplissent entièrement leur mandat, notamment en mettant davantage l'accent sur les aspects stratégiques du plan stratégique du SGI.

Réponse de la direction

Nous approuvons cette recommandation. Veuillez vous reporter aux mesures et à leurs résultats attendus correspondants ci-dessous.

Recommandation 2

Le sous-commissaire principal appuyé par le dirigeant principal de l'information devrait :

- S'appuyer sur le plan stratégique du SGI 2017-2020, et sur les leçons retenues, pour élaborer le plan d'activités annuels de GI-TI afin qu'il contienne d'avantage d'éléments stratégiques.

Réponse de la direction

Nous approuvons cette recommandation. Veuillez vous reporter aux mesures et à leurs résultats attendus correspondants ci-dessous.

Recommandation 3

Le sous-commissaire principal et le commissaire adjoint des services corporatifs devraient travailler ensemble pour :

- Mettre à jour le processus de planification des investissements de manière à s'assurer que les exercices d'établissement des priorités et d'affectation des fonds concernant les projets de la GI-TI, la Direction des services techniques ainsi que des installations et les projets immobiliers soient intégrés et comprennent une évaluation des coûts du cycle de vie, comme l'exige la nouvelle Politique sur la planification et la gestion des investissements du gouvernement du Canada qui entrera en vigueur en 2019.

CONCLUSION

De façon globale, les résultats de l'audit ont démontré que des éléments d'un cadre de gouvernance de la GI-TI ont été mis en place pour cerner, hiérarchiser et surveiller les investissements et les immobilisations axés sur la GI-TI, ainsi que pour en garantir l'harmonisation avec les priorités organisationnelles.

L'audit a permis de constater que les éléments d'un cadre de gouvernance de la GI-TI adéquat ont été mis en place grâce à la création de comités efficaces, ainsi qu'à l'établissement de rôles et de responsabilités clairement définis, et appuient un processus transparent de prise de décisions axées sur le risque en ce qui a trait aux investissements et aux activités de GI-TI. L'audit a cependant relevé les points ci-dessous.

- Bien qu'une proposition concernant la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance de la GI-TI ait été présentée et analysée en octobre 2017, ce n'est qu'en août 2018 que les discussions sur cette nouvelle structure ont officiellement débutées, avec la nouvelle présentation d'une ébauche de cadre de référence, ce qui a retardé la stabilisation et l'efficacité des nouveaux comités.
- Les mandats du CTGI-TI et du CDGGI-TI mentionnent tous deux que ces comités doivent fournir des orientations et des conseils stratégiques dans le domaine de la GI-TI. Aucune discussion n'a toutefois été menée à propos de la surveillance continue des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques prévus au Plan stratégique 2017-2020 des SGI et au plan d'activités de la GI-TI. En l'absence de telles discussions, il est impossible de s'assurer que le SCC utilise les ressources de GI-TI de manière efficiente et que les SGI appuient efficacement la réalisation du mandat du SCC.

L'audit a permis de constater que la planification stratégique de la GI-TI tient compte de l'apport de toutes les parties intéressées, cerne les risques, s'aligne sur la stratégie opérationnelle et le plan d'investissement de l'organisation, en plus de respecter l'orientation de l'organisme central. De plus, la mise en œuvre du plan stratégique fait l'objet d'une surveillance et des processus de mesure du rendement sont mis en place. L'audit a cependant relevé les points ci-dessous.

- Au cours de l'élaboration du Plan stratégique 2017-2020 des SGI, d'importantes interactions ont eu lieu avec le personnel des SGI, dont la rétroaction a également été activement sollicitée. L'analyse ne précise toutefois pas si des démarches ont été entreprises auprès des intervenants de haut niveau du SCC qui œuvrent à l'extérieur des SGI ni comment leurs perspectives ont été intégrées au plan stratégique. Ce dernier se concentre donc principalement sur les SGI plutôt que sur les besoins globaux de toute l'organisation en matière de GI-TI.
- Seules 19 des 28 initiatives prévues au plan stratégique sont assorties de résultats escomptés et de produits livrables définis, et le plan ne propose que des mesures qualitatives du rendement pour les 28 initiatives. Ensuite, bien que les SGI disposent d'un bureau des programmes chargé de veiller à la surveillance continue des progrès, aucun rapport sommaire global n'est préparé pour en rendre compte. En l'absence de mesures de rendement et de rapports généraux sur les progrès, il est difficile d'effectuer le suivi du rendement afin de déterminer si les avantages prévus se concrétisent ou si des mesures correctives s'imposent.

L'audit a permis de constater que la hiérarchisation des projets fondés sur la GI-TI est réalisée conformément aux priorités stratégiques du SCC, permet d'en accroître la valeur opérationnelle,

respecte la disponibilité des ressources et tient compte des coûts d'exploitation. L'audit a cependant relevé les points ci-dessous.

- Bien que nous ayons observé des similarités entre les critères d'établissement des priorités que les Services techniques et des installations et les SGI appliquent dans le cadre de l'exercice annuel de planification et de hiérarchisation des immobilisations, le SCC ne dispose pas d'une grille commune selon laquelle il évalue tous les projets nécessitant des immobilisations. En outre, les modèles relatifs aux projets d'immobilisation ne comportant pas de section sur les coûts d'exploitation continus, il est impossible de déterminer les coûts du cycle de vie complet des projets proposés. Finalement, même si la liste hiérarchisée des projets de la GI-TI des SGI devait être prête à la fin de novembre 2018, les discussions à ce sujet étaient toujours en cours en février 2019, au moment où le financement des immobilisations des SGI a été approuvé à 22,5 millions de dollars. Lorsque les SGI ont finalement soumis leur plan d'immobilisations au Comité de direction, en avril 2019, le montant indiqué y était supérieur de 7,2 millions de dollars.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

La direction est en accord avec les constatations et les recommandations présentées dans le rapport d'audit. Elle a préparé un plan d'action de la gestion détaillé en réponse aux points soulevés dans le cadre de l'audit et aux recommandations qui y sont associées. Le plan d'action de la gestion sera entièrement mis en œuvre d'ici le 31 mars 2021.

À PROPOS DE L'AUDIT

Approche et méthode

Un certain nombre de méthodes ont été employées pour recueillir les données de l'audit, notamment, celles qui sont décrites ci-dessous.

Entrevues

Des entrevues ont été menées auprès de la haute direction et de membres clés du personnel de l'AC, ainsi que des représentants des régions qui sont membres des principaux organes de gouvernance de la GI-TI.

Examen de la documentation

La documentation pertinente a été soumise à un examen, y compris les politiques et les lignes directrices du SCT et du SCC, ainsi que les documents organisationnels tels que les cadres de référence, les ordres du jour de réunions, les comptes rendus de décisions et les présentations du Comité de direction, le CTGI-TI et le CDGGI-TI, les plans stratégiques et opérationnels, les évaluations des risques et les renseignements relatifs à la surveillance et à la présentation de rapports.

Essais

Des examens de la documentation ont été effectués en vue d'obtenir l'assurance que les systèmes, les processus et les organes de gouvernance fonctionnaient comme décrit et prévu.

Échantillonnage

Étant donné que les principaux organes de gouvernance de la GI-TI sont en fonction depuis moins d'un an, tous les procès-verbaux et comptes rendus de décisions ont été passés en revue.

Un échantillon comprenant neuf initiatives, sur un total de vingt, a été constitué de façon discrétionnaire. Les initiatives ont été sélectionnées en fonction du lien direct qu'elles entretenaient avec les cinq priorités définies dans le Plan stratégique 2017-2020 des SGI.

Déclaration de conformité

Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeante principale de la vérification, les procédures de vérification adéquates et appropriées ont été suivies, et les éléments probants ont été recueillis pour confirmer l'exactitude de l'opinion énoncée dans le présent rapport. L'opinion est fondée sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors, avec les critères de vérification convenus par la direction. Cette opinion ne s'applique qu'au domaine examiné dans le présent rapport.

L'audit 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. Les éléments probants étaient suffisants pour fournir à la haute direction une preuve d'opinion fondée sur la vérification interne.

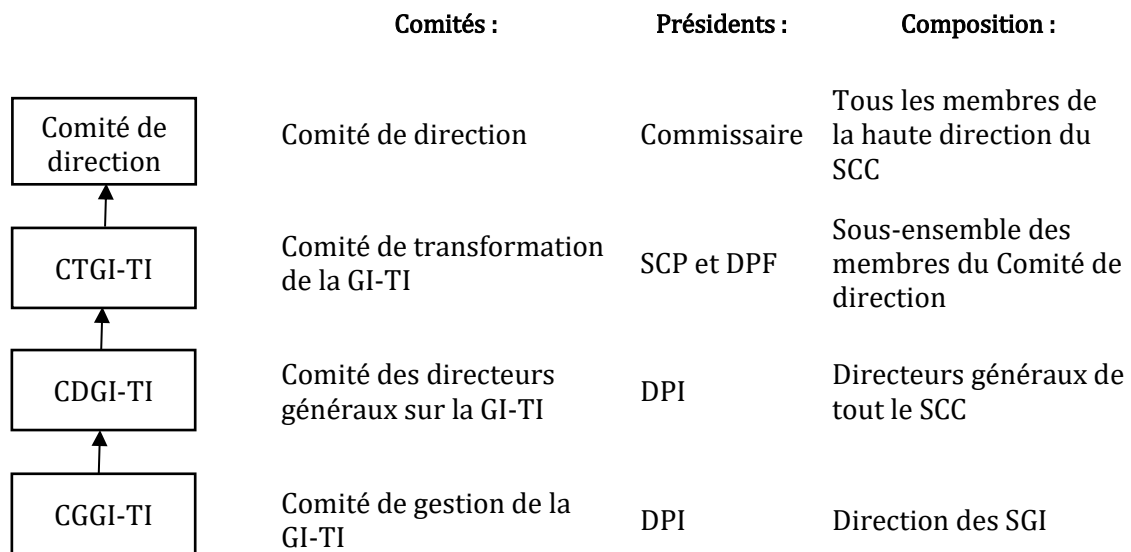
Christian D'Auray, CPA, CA
Dirigeant principal de la vérification

ANNEXE A: CRITÈRES DE L'AUDIT

Le tableau suivant expose les critères élaborés afin de respecter l'objectif et la portée de l'audit.

Objectif	Critères d'audit	Satisfait / Satisfait à quelques exceptions près / Satisfait en partie / Non satisfait
<p>1. Évaluer le bien-fondé et l'efficacité des processus de gouvernance de la GI-TI qui ont été mis en place pour cerner, hiérarchiser, surveiller et mesurer les décisions relatives à l'affectation de ressources en matière de GI-TI et en garantir l'harmonisation avec les priorités organisationnelles, ainsi que de confirmer que ces processus soutiennent efficacement la réalisation du mandat du SCC.</p>	<p>1.1 – Cadre de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> Un cadre de gouvernance de la GI-TI adéquat a été mis en place grâce à la création de comités efficaces, ainsi qu'à l'établissement de rôles et de responsabilités clairement définis, à l'appui d'un processus transparent de prise de décisions axées sur le risque en ce qui a trait aux investissements et aux activités de GI-TI. 	Satisfait, avec exceptions
	<p>1.2 – Harmonisation de la GI-TI</p> <ul style="list-style-type: none"> La planification stratégique de la GI-TI tient compte de l'apport de toutes les parties intéressées, cerne les risques, s'aligne sur la stratégie opérationnelle et le plan d'investissement de l'organisation, en plus de respecter l'orientation de l'organisme central. 	Satisfait en partie
	<p>1.3 – Planification stratégique de la GI-TI</p> <ul style="list-style-type: none"> La planification stratégique de la GI-TI est mise en œuvre de façon efficace grâce à des décisions claires en matière d'affectation des ressources, à la coordination avec SPC, ainsi qu'à la surveillance et à la mesure du rendement. 	Satisfait en partie
	<p>1.4 – Planification et hiérarchisation des projets fondés sur la GI-TI</p> <ul style="list-style-type: none"> La hiérarchisation des projets fondés sur la GI-TI est réalisée conformément aux priorités stratégiques des SGI et du SCC, permet d'en accroître la valeur opérationnelle, respecte la disponibilité des ressources et tient compte des coûts d'exploitation. 	Satisfait en partie

ANNEXE B: STRUCTURE DES COMITÉS RESPONSABLES DE LA GI-TI



Samson

85, rue Victoria, Gatineau Québec J8X 2A3
T. 819.772.0044 | www.samson.ca | samson@samson.ca

