



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Suivi de la vérification de la rationalisation de la gestion de l'information / technologie de l'information des biens non publics :
Phase 1 – Gouvernance



Mars 2017

1259-5-002 (SMA(Svcs Ex))

Mise en garde

Les biens non publics (BNP) sont créés en vertu de la *Loi sur la défense nationale* (LDN). Elle a pour objet de procurer un avantage aux membres des Forces armées canadiennes (FAC), anciens et actuels, et à leurs familles, ou de servir toute autre fin approuvée par le chef d'état-major de la Défense (CEMD). Les BNP de chaque unité sont dévolus au commandant de l'unité en question.

Les BNP constituent un type particulier de biens de l'État, dont la gouvernance est confiée au CEMD. En vertu du paragraphe 41(1) de la LDN, le CEMD doit exercer son autorité sous réserve de toute directive que pourrait lui donner le ministre.

Le paragraphe 41(3) de la LDN stipule que la *Loi sur la gestion des finances publiques* ne s'applique pas aux BNP. Les recettes provenant des activités des BNP constituent des biens non publics en vertu de l'article 2 de la LDN.

Le résultat du présent travail ne constitue pas une vérification du projet de rationalisation de la gestion de l'information / technologie de l'information (GI/TI) des biens non publics (BNP) : Phase 1 – Gouvernance. Ce rapport a plutôt été rédigé en vue d'offrir une garantie raisonnable que les mesures de la direction résultant de la vérification de la rationalisation de la GI/TI des BNP : Phase 1– Gouvernance de 2011 répondent efficacement aux recommandations.

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
1.0 Introduction	1
2.0 Méthodologie	2
3.0 Évaluation générale	3
Annexe A – Critères d'évaluation	A-1
Annexe B – Carte de pointage des plans d'action de la direction	B-1
Annexe C – Résumé de l'état d'avancement des plans d'action de la direction .	C-1

Acronymes et abréviations

AF	Année financière
AQ	Assurance de la qualité
BNP	Biens non publics
BPR	Bureau de première responsabilité
CC GI/TI	Comité de coordination de la gestion de l'information et de la technologie de l'information
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CGP	Cadre de gestion de projet
CGR	Comité de gestion des ressources
CSR	Comité supérieur de révision
DG assoc	Directeur général associé
DGSBM	Directeur général – Services de bien-être et moral
DPF	Dirigeant principal des finances
DPI	Dirigeant principal de l'information
EBO	Évaluation des besoins opérationnels
GI/TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
GP	Gestionnaires de projet
GT	Groupes de travail
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>
PAD	Plan d'action de la direction
PRS	Plan de reprise après sinistre
SBMFC	Services de bien-être et moral des Forces canadiennes
SI	Services d'information
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

1.0 Introduction

Les normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada exigent que le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA(Svcs Ex)) assure un suivi en vue de surveiller et d'assurer que les mesures de la direction ont été mises en œuvre efficacement pour donner suite aux recommandations antérieures de la vérification. Le présent suivi a pour objet d'évaluer le progrès fait quant à la mise en œuvre des mesures de la direction pour donner suite à la vérification de la rationalisation de la GI/TI des BNP : Phase 1 – Gouvernance de 2011. Ce suivi a été incorporé dans le plan de vérification axé sur les risques du SMA(Svcs Ex) (biens non publics et services aux familles des militaires) pour les années financières (AF) 2014-2015 à 2016-2017.

La vérification de 2011 visait à donner au CEMD l'assurance de l'efficacité et de la pertinence de la gestion des risques, des processus de gouvernance et des contrôles de gestion qui sont en place à la suite des changements organisationnels apportés à la gouvernance de la GI/TI des BNP. Les résultats de la vérification de 2011 sont énoncés ci-dessous :

Gouvernance. Il faut renforcer la transparence et la responsabilisation à l'égard de la prise de décision stratégique touchant les questions de GI/TI. La structure organisationnelle de la Division des services d'information (SI) peut être harmonisée de manière plus efficiente afin d'appuyer la réalisation des buts et objectifs de GI/TI des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC).

Gestion des risques. Il faut établir un plan détaillé de gestion des risques pour la Division des SI, notamment, définir des seuils d'incidence des risques et des stratégies de réaction aux risques. L'absence d'un plan de reprise après sinistre (PRS) à jour et éprouvé constitue un risque sérieux pour les données et l'information opérationnelles essentielles des SBMFC.

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance. Il faut concevoir un outil de prévision (en fonction de la croissance de la demande) pour faciliter l'estimation des besoins des BNP en ressources de GI/TI et l'établissement des priorités. Il faut réévaluer le modèle de prestation des SBMFC pour les services de soutien à la clientèle de la GI/TI au-delà du lundi au vendredi (de 7 h à 17 h). Il faut renforcer la conformité au cadre de gestion des projets (CGP) de GI/TI des BNP, particulièrement dans le domaine de l'estimation des coûts des projets. Il faut établir une fonction indépendante d'assurance de la qualité (AQ) afin de surveiller le processus et les procédures d'essai de logiciels de la Division des SI. Il faut mettre en œuvre un régime exhaustif de gestion du rendement afin de surveiller efficacement dans quelle mesure la Division des SI atteint les buts et objectifs de GI/TI des SBMFC.

Afin de régler ces questions, 18 recommandations ont été formulées (voir l'[annexe C](#)). Pour donner suite aux recommandations, le CEMD et le directeur général des BNP ont élaboré des plans d'action de la direction (PAD) destinés à traiter les résultats de vérification propres à chaque secteur de responsabilité.

2.0 Méthodologie

Le présent suivi de la vérification est le résultat d'un examen de la documentation et des preuves visant à évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre des PAD, compte tenu des critères d'évaluation indiqués à l'[annexe A](#). Les méthodes suivantes ont été utilisées :

- entrevues avec le dirigeant principal de l'information (DPI) et les autres intervenants clés au sein des SBMFC;
- une recherche, une évaluation et un examen des renseignements pertinents et des documents concernant les PAD;
- des questions de suivi formulées à partir des résultats des analyses.

Énoncé de conformité

Les conclusions du suivi figurant dans le présent rapport sont étayées par des éléments probants suffisants et appropriés regroupés conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes. Le suivi est donc 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 opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment du suivi et ne s'appliquent qu'à l'entité ayant fait l'objet de l'examen.

3.0 Évaluation générale

La vérification initiale comprenait 18 recommandations. Le suivi a permis de constater que sept de ces recommandations ont été entièrement mises en œuvre. Des améliorations ont été apportées dans les domaines suivants :

- Toutes les recommandations relatives à la gouvernance ont été entièrement mises en œuvre. Les attributions du Comité de gestion des ressources (CGR) des BNP ont été mises à jour et mises en œuvre, et la structure organisationnelle de la Division des SI a été révisée afin de répondre de manière efficace aux défis en matière de GI/TI des SBMFC et d'atteindre les buts et les objectifs.
- Dans le domaine des contrôles internes, plusieurs recommandations ont été entièrement ou partiellement mises en œuvre. Un outil de suivi des activités visant à faciliter l'estimation des besoins en ressources de GI/TI des BNP requises a été conçu et mis en œuvre, et des mesures ont été mises en place afin de prolonger les heures de service du soutien GI/TI offert aux clients.

Des progrès ont été réalisés au titre de toutes les autres recommandations, sauf dans deux cas : les recommandations relatives au développement d'un PRS et à une évaluation de la structure de financement. De plus, six autres recommandations ont été jugées désuètes.

Les PAD dans le domaine des contrôles de gestion, de la responsabilisation et de la gérance n'ont pas été entièrement mis en œuvre. Le CGP GI/TI BNP doit être mis à jour afin de refléter les procédures qui sont actuellement en place; le respect du cadre et des pouvoirs financiers délégués doit être renforcé et contrôlé. De plus, une feuille de route technologique des SBMFC doit être remplie afin d'orienter les décisions relatives au système opérationnel.

Le bureau de première responsabilité (BPR) convient que les PAD ne sont pas tous entièrement mis en œuvre et mentionne que l'état-major continuera à assurer la mise en œuvre des mesures en suspens.

Une carte de pointage des éléments liés aux PAD est présentée à l'[annexe B](#). Une évaluation plus détaillée des progrès, incluant les dates d'achèvement cibles mises à jour, figure à l'annexe C.

Annexe A – Critères d'évaluation

Secteur d'intérêt : Progrès réalisés par rapport aux recommandations de la vérification de juin 2011

Des progrès ont été réalisés quant à la mise en œuvre des PAD figurant dans la vérification de juin 2011.

Les critères suivants ont servi à évaluer les progrès de chaque recommandation :

1. Remplacement ou désuétude. Les recommandations de la vérification sont jugées obsolètes ou elles ont été remplacées par une autre recommandation.

2. Aucun progrès ou progrès négligeables (achèvement de 0 à 24 p. 100)

La direction n'a pris aucune mesure ou les progrès réalisés sont négligeables. Des mesures comme la création d'un nouveau comité, la tenue de réunions et l'élaboration de plans informels constituent des progrès négligeables.

3. Mise en œuvre partielle (achèvement de 25 à 74 p. 100)

L'entité a commencé à préparer la mise en œuvre, c'est-à-dire à embaucher ou à former du personnel, à élaborer ou à acquérir les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la recommandation, ou les mesures prises n'ont pas permis de traiter entièrement les risques et les écarts correspondants.

4. Mise en œuvre avancée (achèvement de 75 à 99 p. 100)

Les structures et les processus sont en place et intégrés dans certaines parties de l'organisation, et certains résultats ont été observés. L'entité possède un plan à court terme et un calendrier pour la mise en œuvre complète.

5. Mise en œuvre intégrale (achèvement à 100 p. 100)

Les structures et les processus fonctionnent comme prévu et ont été mis en place de manière intégrale dans tous les secteurs visés de l'organisation.

Annexe B – Carte de pointage des plans d'action de la direction

Légende	
	Mise en œuvre complète
	Mise en œuvre avancée
	Mise en œuvre partielle
	Aucun progrès ou progrès négligeables
	Remplacement ou désuétude

Recommandation	BPR	Évaluation des progrès des PAD du SMA(Svcs Ex)
1. Mandat ou attribution du CGR	Directeur général – Services de bien-être et moral (DGSBM)	Mise en œuvre complète
2. Structure organisationnelle de la Division des SI	DPI	Mise en œuvre complète
3. Plan de gestion des risques de la Division	Directeur général associé (DG assoc) et DPI	Remplacement ou désuétude
4. PRS	DG assoc et DPI	Aucun progrès
5. Méthode de financement des contributions	Dirigeant principal des finances (DPF)	Aucun progrès
6. Tendances liées aux demandes de services GI/TI	DPI	Mise en œuvre complète
7. Analyse de la demande de services de soutien des clients aux services de dépannage	DPI	Mise en œuvre complète
8. Tâches et responsabilités des spécialistes du soutien de la TI de catégorie II	DPI	Mise en œuvre complète
9. Feuille de route technologique des SBMFC	DPI	Mise en œuvre partielle

Recommandation	BPR	Évaluation des progrès des PAD du SMA(Svcs Ex)
10. Feuille de cotation des priorités des projets de GI/TI	DPI	Remplacement ou désuétude
11. Évaluation des besoins opérationnels (EBO) du projet	DPI	Mise en œuvre avancée
12. Système de comptabilité du temps	DPI et DPF	Mise en œuvre complète
13. Évaluations des risques du projet	DPI	Remplacement ou désuétude
14. Fonction d'AQ	DPI	Remplacement ou désuétude
15. Signatures des clients du projet	DPI	Remplacement ou désuétude
16. Conformité avec les pouvoirs financiers en matière de BNP	DPI et DPF	Mise en œuvre partielle
17. Régime de mesure du rendement	DG assoc	Remplacement ou désuétude
18. Rapports sur l'état d'avancement du projet	DPI	Mise en œuvre complète

Tableau B-1. Carte de pointage des PAD. Le tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) des progrès réalisés sur le plan des PAD.

Annexe C – Résumé de l'état d'avancement des plans d'action de la direction

Légende	
	Mise en œuvre complète
	Mise en œuvre avancée
	Mise en œuvre partielle
	Aucun progrès ou progrès négligeables
	Remplacement ou désuétude

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
Gouvernance				
Recommandation 1. Pour assurer une transparence et une responsabilisation adéquates, il faudrait consigner officiellement les décisions stratégiques de GI/TI dans les procès-verbaux et les comptes rendus de décisions d'un comité de niveau stratégique. Les attributions du CGR devraient inclure la production d'ordres du jour de réunions, de procès-verbaux et de comptes rendus de décisions. Ces documents devraient être conservés dans une base de données appropriée.	DGSBM	Terminé	<p>Les SBMFC ont établi les attributions du CGR, lesquelles ont été approuvées par le DGSBM le 8 juillet 2013 et modifiées le 11 janvier 2016. Les attributions prévoient la production d'ordres du jour et de procès-verbaux pour chaque réunion.</p> <p>Les SBMFC ont également créé un répertoire précis pour sauvegarder les ordres du jour, les procès-verbaux et les documents d'appui du CGR.</p>	Mise en œuvre complète
Recommandation 2. Le DPI devrait réorganiser la Division des SI afin de mieux appuyer les objectifs du SBMFC et, conformément aux pratiques exemplaires, en réévaluer continuellement la structure afin de réaliser des gains d'efficacité et d'accroître l'efficacité. La réduction du nombre de gestionnaires nationaux, la création d'un poste d'analyste	DPI	<p>1. Réduction du nombre de postes de gestionnaires nationaux (juillet 2011);</p> <p>2. Embauche du directeur des opérations GI/TI (juillet 2011);</p> <p>3. Demande d'approbation</p>	<p>Depuis 2011, plusieurs modifications ont été apportées à la structure organisationnelle de la Division des SI, et le DPI a confirmé sa détermination à réévaluer régulièrement la structure organisationnelle.</p> <p>Afin de soutenir plus efficacement les activités des SBMFC, les opérations de la Division des SI ont été centralisées sous quatre groupes de gestion (opérations, services opérationnels, services administratifs et planification stratégique GI/TI), et le pourcentage de postes</p>	Mise en œuvre complète

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
<p>stratégique/de coordonnateur du comité de coordination (CC GI/TI) et d'un poste supplémentaire de gestionnaire de projet (GP), ainsi qu'une réévaluation du nombre de développeurs d'applications, devraient être considérés comme hautement prioritaires.</p>		<p>des GP supplémentaires du CGR (septembre 2011);</p> <p>4. Examen du poste d'analyste stratégique/de CC GI/TI par le CGR (septembre 2011);</p> <p>5. Réévaluation initiale du nombre de développeurs d'applications (décembre 2011).</p>	<p>de gestion a été réduit de 43 p. 100 à 22 p. 100.</p> <p>De plus, afin de réduire les délais dans le domaine du développement d'applications, le nombre de GP a augmenté de quatre à sept, et les ressources externes sont utilisées plus fréquemment afin de répondre aux besoins temporaires.</p>	
Gestion des risques				
<p>Recommandation 3. Le DPI devrait élaborer un plan détaillé de gestion des risques qui définit des seuils d'incidence des risques et des stratégies de réaction aux risques.</p>	<p>DG assoc et DPI</p>	<p>Septembre 2011</p>	<p>L'élaboration d'un plan détaillé de gestion des risques de la Division n'a pas encore été entreprise.</p> <p>Cette recommandation a été jugée désuète. La gestion des risques est une question qui touche plusieurs divisions au sein des SBMFC. Le SMA(Svcs Ex) s'engagera à évaluer la maturité de la gestion des risques au sein des SBMFC en 2016-2017.</p>	<p>Remplacement ou désuétude</p>
<p>Recommandation 4. Il faudrait élaborer un PRS dès que possible. L'établissement d'un site de reprise alternatif devrait faire partie de la stratégie globale. Il pourrait s'agir de l'une des grandes priorités du titulaire du poste proposé d'analyste stratégique/de coordonnateur du CC GI/TI.</p>	<p>DG assoc et DPI</p>	<p>1. Mise en œuvre d'un site de reprise des « données uniquement » à Valcartier (juin 2011);</p> <p>2. La mise en œuvre complète d'un site de reprise en cas de sinistre (mai 2012), intégrant un plan de continuité des activités, est achevée d'ici février 2012).</p>	<p>L'élaboration d'un PRS n'a pas encore été entreprise.</p> <p>Un site de reprise des « données uniquement » n'a pas encore été créé.</p> <p>L'élaboration d'un PRS ne peut être entreprise avant l'établissement des besoins et leur intégration dans un plan de continuité des activités. Le plan de continuité des activités des SBMFC est en cours d'élaboration au sein du commandement du personnel militaire et devrait être terminé d'ici le printemps de 2017.</p> <p>Cet élément du PAD demeurera actif jusqu'à ce qu'un PRS soit élaboré. La direction prévoit achever l'élaboration d'un</p>	<p>Aucun progrès</p>

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
			PRS des SBMFC (y compris l'estimation des coûts de haut niveau) d'ici le 31 mars 2017.	
Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance				
<p>Recommandation 5. Il faudrait réévaluer la méthode utilisée pour déterminer les contributions des Économats des Forces canadiennes, des Économats de l'Organisation du Traité de l'Atlantique du Nord, et des Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire.</p>	DPF	Septembre 2011	<p>Une réévaluation de la méthode utilisée pour déterminer les contributions des Économats des Forces canadiennes, des Économats de l'Organisation du Traité de l'Atlantique du Nord et des Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire n'a pas encore été entreprise.</p> <p>Depuis 2011, les activités de gestion de la Division des SI ont été simplifiées, et les ressources ne sont plus associées à des divisions précises. Les recommandations seront soutenues et traitées par l'entremise de ce qui suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le développement continu d'un accord sur les niveaux de service entre les SBMFC et le commandement du personnel militaire; 2. Le développement d'un exercice du coût total de possession qui sera dirigé par la Division des SI avec le soutien de la Division des finances; 3. Un examen « base zéro » de l'affectation des ressources de la GI/TI indiquée dans le document de référence. <p>Cet élément du PAD demeurera actif jusqu'à ce que les mesures susmentionnées soient entreprises. La direction s'attend à ce que toutes les mesures soient terminées d'ici le 31 mars 2017.</p>	Aucun progrès
<p>Recommandation 6. Aux fins de la planification stratégique et de l'affectation des ressources, le DPI devrait s'assurer que les tendances dans la demande de services de GI/TI sont suivies et que cette information est</p>	DPI	Mars 2012	<p>Pendant l'AF 2013-2014, un système de suivi des activités des services de dépannage a été mis en œuvre. Le système recense l'information et produit divers rapports sur les demandes, la production et les tendances des services de dépannage.</p>	Mise en œuvre complète

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
utilisée pour estimer les besoins en ressources de GI/TI des BNP du SBMFC et contribuer à établir la base de financement de la GI/TI.			En raison des demandes très variables de service à la clientèle reçues par les services de dépannage, plusieurs années de données seront requises pour déterminer les tendances qui permettront d'établir une base de financement fiable en matière de GI/TI. Néanmoins, la direction a utilisé les informations sur les tendances découlant des données recueillies jusqu'à présent à l'appui d'une demande d'augmentation de la base de financement pour les urgences temporaires des services de dépannage au CGR.	
Recommandation 7. Le DPI devrait entreprendre une analyse de la demande de services de dépannage et de soutien à la clientèle et, selon les résultats obtenus, procéder à une analyse coûts-avantages ou à une analyse des options touchant la prestation de ces services.	DPI	Mars 2012	Comme il est indiqué ci-dessus, un système de suivi des activités des services de dépannage a été mis en œuvre en 2013-2014. Avec l'introduction du système de suivi des activités des services de dépannage, la direction a pu analyser les services de soutien à la clientèle des services de dépannage et améliorer la gestion des demandes faites aux services de dépannage après les heures de travail en traitant les urgences seulement.	Mise en œuvre complète
Recommandation 8. Le DPI devrait s'assurer que les fonctions et responsabilités de dépannage des spécialistes du soutien de la TI de catégorie II sont clairement définies et communiquées à tous les intervenants.	DPI	Septembre 2011	<p>Une entente sur les exigences après les heures de la section du réseau et des systèmes de la Division des SI a été élaborée.</p> <p>L'entente fournit des clarifications sur les responsabilités et sur la rémunération des heures effectuées après les heures de travail des spécialistes du soutien de la TI de catégorie II.</p> <p>Chaque année, l'entente est signée par chaque spécialiste du soutien de la TI de catégorie II.</p>	Mise en œuvre complète
Recommandation 9. Le DPI devrait s'assurer qu'une feuille de route technologique du SBMFC est élaborée et mise à jour périodiquement.	DPI	Décembre 2011	<p>L'élaboration d'une feuille de route technologique des SBMFC n'a pas encore été entreprise.</p> <p>Un poste d'architecte d'organisation, spécialisé en planification stratégique de la GI/TI a été créé afin d'obtenir l'ensemble des connaissances et des compétences requises</p>	Mise en œuvre partielle

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
			<p>pour élaborer une nouvelle feuille de route technologique. Le poste est en cours de dotation.</p> <p>Cet élément du PAD demeurera actif jusqu'à ce qu'une feuille de route technologique des SBMFC soit élaborée et mise à jour périodiquement. La direction prévoit avoir terminé l'élaboration de la feuille de route technologique des SBMFC d'ici le 31 décembre 2016.</p>	
<p>Recommandation 10. Le DPI devrait modifier la feuille de cotation des priorités des projets de GI/TI afin que « l'impact ou le risque en cas d'inaction » fasse partie intégrante du critère de « la valeur ajoutée au secteur d'activité ». Il faudrait envisager deux autres critères : 1) l'urgence du projet et 2) le risque lié au projet.</p>	DPI	<p>1. Inclure « l'impact ou le risque en cas d'inaction » (terminé);</p> <p>2. Sans objet</p>	<p>Cette recommandation est considérée comme désuète puisque la méthode utilisée pour établir l'ordre de priorité des projets a été modifiée et est passée d'un processus axé sur les risques à un processus axé sur une exigence/classification.</p> <p>Les critères d'établissement des priorités ont été simplifiés et réduits à deux critères afin de favoriser des évaluations de projets objectives et uniformes.</p>	Remplacement ou désuétude
<p>Recommandation 11. Le DPI devrait réviser le CGP afin d'intégrer des directives sur l'EBO, les évaluations des risques et les approbations appropriées pour tous les outils connexes. (Cette recommandation remplace les recommandations 11¹, 13 et 15.)</p>	DPI	Terminé	<p>Le formulaire d'EBO a été modifié. Il n'est plus nécessaire pour les GP d'établir un calendrier de projet avant le lancement officiel du projet. Le CGP est en cours d'examen afin d'inclure d'autres directives sur les exigences liées à l'EBO.</p> <p>Un examen de conformité a été réalisé pour 21 projets gérés par la Division des SI. Les résultats ont démontré qu'une évaluation des risques avait été réalisée pour 84 p. 100 des projets, et qu'une estimation de l'ordre de grandeur approximatif des coûts de projets a été faite dans 87 p. 100 des cas.</p> <p>Cet élément du PAD demeurera actif jusqu'à ce que le CGP soit examiné. D'autres directives devraient être incluses</p>	Mise en œuvre avancée

¹ Recommandation originale 11 : Le DPI devrait s'assurer à tout le moins que l'EBO inclue des estimations approximatives du coût, du risque et du calendrier de chaque projet.

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
			dans les exigences relatives à l'EBO, les obligations en matière d'évaluation des risques les signatures des clients. De plus, des mesures devraient être prises pour assurer la conformité. La direction prévoit avoir terminé les mesures mentionnées précédemment d'ici le 1 ^{er} octobre 2016.	
Recommandation 12. Le DPI et le DPF devraient s'assurer qu'un système officiel de suivi du temps est élaboré et mis en œuvre et que des estimations de coûts appropriées sont établies pour chaque projet de GI/TI. Ces estimations devraient fournir des renseignements sur le coût total prévu de propriété du bien pendant sa durée de vie utile.	DPI et DPF	Septembre 2011	Comme il est indiqué ci-dessus, les SBMFC ont mis en œuvre un système de suivi du temps pour la Division des SI. Le système calcule automatiquement le coût du temps accordé aux activités ou aux projets précis.	Mise en œuvre complète
Recommandation 13. Le DPI devrait s'assurer que des évaluations appropriées des risques sont élaborées et incluses dans la documentation et les rapports sur l'état d'avancement des projets qui sont présentés aux Comités supérieurs de révision (CSR) et aux groupes de travail (GT).	DPI	Terminé	Les directives actuelles ne prévoient pas que les GP de la Division des SI doivent réaliser une évaluation officielle des risques du projet. Le CGP est en cours d'examen afin d'inclure l'obligation de réaliser une évaluation des risques du projet. Cette recommandation a été jugée désuète. Cet enjeu sera réglé par la mise en œuvre de la recommandation 11.	Remplacement ou désuétude
Recommandation 14. Le DPI devrait établir une fonction d'AQ qui est indépendante de la fonction de contrôle de la qualité. De plus, il devrait exiger que deux copies de tous les documents d'essai de logiciels soient conservées, l'une par les GP et l'autre dans un répertoire d'AQ distinct auquel seul le personnel de l'AQ a accès.	DPI	1. Établir une fonction d'AQ indépendante (mai 2015); 2. Créer un répertoire distinct (juin 2011).	Le 1 ^{er} juin 2016, la direction a accepté le risque de ne pas mettre en œuvre cette recommandation.	Remplacement ou désuétude

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
<p>Recommandation 15. Le DPI devrait s'assurer que les GP obtiennent les signatures des clients sur les documents concernant l'EBO, l'énoncé des besoins, les essais d'acceptation par l'utilisateur et la mise en production à l'égard des projets de GI/TI des BNP. Des copies de ces approbations devraient être conservées dans la documentation des projets.</p>	DPI	Terminé	<p>Depuis la vérification initiale, deux nouveaux modèles d'approbation de projet ont été créés et mis en œuvre – l'approbation de l'élaboration d'une solution et l'approbation de la mise en œuvre d'une solution. Le CGP est en cours d'examen afin d'officialiser l'obligation d'utiliser ces modèles.</p> <p>Un examen de conformité a été réalisé pour 21 projets gérés par la Division des SI. Voici les résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les formulaires sur les EBO sont signés dans 89 p. 100 des cas; - les énoncés des besoins sont signés dans 45 p. 100 des cas; - les documents sur la charte et la définition sont signés dans 45 p. 100 des cas; - les documents liés à l'approbation de l'élaboration d'une solution sont signés dans 40 p. 100 des cas; - les documents liés à l'approbation de la mise en œuvre d'une solution sont signés dans 33 p. 100 des cas; - les essais d'acceptation par l'utilisateur sont signés dans 33 p. 100 des cas; - les documents liés à l'approbation de l'achèvement du projet sont signés dans 75 p. 100 des cas. <p>Cette recommandation a été jugée désuète. Cet enjeu sera réglé par la mise en œuvre de la recommandation 11.</p>	Remplacement ou désuétude
<p>Recommandation 16. Le DPI devrait s'assurer que les GP obtiennent les autorisations appropriées aux fins du paiement des factures de GI/TI des BNP. En outre, le DPF devrait veiller à ce que le personnel comptable des fonds non publics soit au courant des pouvoirs en matière de GI/TI et confirme que ces</p>	DPI et DPF	Septembre 2011	<p>Un examen de conformité a été réalisé pour 87 transactions financières effectuées par la Division des SI dans le cadre de ses projets.</p> <p>On a remarqué, pendant l'examen, que les engagements de fonds avaient été réalisés adéquatement dans chaque cas; toutefois, certains paiements avaient été approuvés par des personnes ne possédant pas les pouvoirs de signature appropriés en matière de GI/TI, et le processus de demande</p>	Mise en œuvre partielle

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
factures sont approuvées comme il se doit avant de traiter les paiements.			<p>n'a pas décelé ces anomalies.</p> <p>Depuis cet examen, la délégation de pouvoirs a été mise à jour afin d'inclure les dispositions permettant de régler les lacunes du processus associées à l'approbation de paiements et aux demandes. Ces changements seront communiqués par écrit à toutes les autorités de demandes d'ici le 30 septembre 2016. De plus, un nouveau document sur les délégations de pouvoirs devrait être approuvé d'ici le 31 mars 2017 afin de mieux traiter les réalités opérationnelles des approbations de paiement.</p>	
<p>Recommandation 17. Le régime de gestion du rendement en voie d'élaboration dans le cadre de l'initiative du nouveau pacte du SBMFC devrait inclure des paramètres clés de GI/TI.</p>	DG assoc	Avril 2012	<p>Cette recommandation est devenue désuète puisque le nouveau régime de gestion du rendement qui devait être élaboré dans le cadre de l'initiative du nouveau pacte a été annulé. Toutefois, la nécessité de mettre en place un régime de gestion du rendement approprié demeure. Cette question sera examinée dans le cadre du suivi de la vérification de la gouvernance, de la gestion stratégique et de la planification des activités liées aux biens non publics.</p>	Remplacement ou désuétude
<p>Recommandation 18. Le DPI devrait s'assurer que les GP reçoivent des directives précises touchant le format et le contenu des rapports sur l'état d'avancement des projets et que ces rapports sont présentés au moins une fois l'an aux membres des CSR et des GT.</p>	DPI	Décembre 2011	<p>Les GP de la Division des SI fournissent de nombreux rapports sur l'état d'avancement des projets tout au long de l'année aux membres du CSR et des GT.</p> <p>Le processus d'établissement de rapports a été officialisé grâce à un modèle et le CGP est en cours d'examen afin d'inclure d'autres directives sur la rédaction des rapports sur l'état d'avancement des projets.</p>	Mise en œuvre complète

Tableau C-1. État d'avancement des plans d'action de la direction. Ce tableau montre les détails des progrès réalisés dans la mise en œuvre des PAD.