



Audit de l'application de délégation des pouvoirs

Bureau de la dirigeante principale de l'audit

Novembre 2017



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en format HTML sur le site Web canada.ca/patrimoine-canadien.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2018

N° de catalogue : CH6-58/2018F-PDF

ISBN : 978-0-660-24662-8

Table des matières

RÉSUMÉ	II
1.0 CONTEXTE	1
2.0 À PROPOS DE L'EXAMEN	2
2.1 Autorisation.....	2
2.2 Objectif et étendue	2
2.3 Approche et méthodologie.....	3
3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	3
3.1 Gouvernance.....	3
3.2 Gestion des risques.....	6
3.3 Contrôles	8
4.0 CONCLUSION	9
ANNEXE A — ÉCHELLE D'ÉVALUATION ET SOMMAIRE DES RÉSULTATS	10
ANNEXE B — PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	12



Résumé

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) entreprend une transformation de ses opérations de gestion financière en élaborant une solution commune allant de l'approvisionnement au paiement. L'objectif global du projet d'approvisionnement au paiement électronique (APE) est de mettre en œuvre un ensemble de processus opérationnels afin d'automatiser les processus de délégation des pouvoirs financiers, d'approbation des factures et de passation de marchés. Cette démarche améliorera les contrôles et normalisera des processus automatisés efficaces d'autorisation de marchés et de paiements.

Le projet d'APE se déploie en trois phases consécutives :

1. L'application de délégation des pouvoirs (ADP) qui automatise le processus de délégation des pouvoirs aux administrateurs de fonds;
2. Le module de la facture au paiement électronique (FPE) qui automatisera le processus d'approbation des factures (article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*);
3. Le module de l'APE qui ajoutera l'approbation des passations de marchés et des préachats (article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*).

Le 1^{er} février 2017, PCH a mis en œuvre la première phase de la solution d'APE : l'application de délégation des pouvoirs – approbation électronique des pouvoirs financiers. Ce module a été fourni par un autre ministère qui avait déjà mis en œuvre l'ADP et a été adapté à l'environnement de PCH au cours de 18 mois.

L'objectif de cet audit était de fournir une assurance sur la structure, l'adéquation et le bon fonctionnement de la nouvelle application de délégation des pouvoirs, ainsi que sur l'efficacité des processus de gestion de projet et du changement appliqués tout au long de la conception et de la mise en œuvre de l'application. La mission portait également sur l'extensibilité pour les prochaines phases du projet, soit les modules respectifs de la FPE et l'APE.

Opinion et conclusion de l'audit

D'après les constatations découlant de l'audit, je suis d'avis que l'application de délégation des pouvoirs a été mise en œuvre avec succès et fonctionne bien à ses fins actuelles. Les possibilités d'amélioration suivantes ont été relevées:

- la mise en œuvre d'un cadre robuste de gestion de projet;
- l'élaboration de plans formels de gestion du changement et de la formation qui seraient exécutés de façon opportune pour mieux engager les utilisateurs;
- engager au plus tôt les intervenants pertinents pour établir adéquatement la portée du projet et déterminer les exigences techniques et opérationnelles de l'outil.



Énoncé de conformité

Je déclare, en ma qualité de Dirigeante principale de l'audit, que cet audit a été mené conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes ainsi que la Politique et Directive sur l'audit interne du Conseil du Trésor, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les procédures d'audit appliquées et les éléments de preuve recueillis sont suffisants et appropriés pour appuyer l'exactitude des constatations et la conclusion formulée dans le présent rapport. Les constatations et la conclusion reposent sur une comparaison entre les circonstances qui existaient au moment de l'audit et les critères d'audit préétablis convenus avec la direction. Elles s'appliquent uniquement à l'entité examinée, ainsi qu'à la portée et à la période visées par l'audit.

Original signé par

Natalie M. Lalonde

Dirigeante principale de l'audit
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe d'audit

Dylan Edgar, Gestionnaire d'audit
Carolann David, Auditrice
Houssein Ndiaye, Auditeur

Avec l'aide de ressources externes.



1.0 Contexte

La Directive sur la Délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers du Conseil du Trésor (CT) émise en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) établit un cadre législatif pour les pouvoirs de dépenser et les pouvoirs financiers en vue de la gestion efficace des dépenses gouvernementales. Le processus de gestion des dépenses comprend les pouvoirs suivants :

- Pouvoirs de dépenser : pouvoir d'engager des dépenses, pouvoir d'engager des fonds (article 32 de la LGFP) et pouvoir d'exécuter une opération.
- Pouvoirs financiers : pouvoir d'attestation (article 34 de la LGFP) et pouvoir de payer (article 33 de la LGFP).

La délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers, établie formellement dans un tableau de délégation, constitue un mécanisme de contrôle clé dans le processus des dépenses. La bonne mise en œuvre de mécanismes efficaces de délégation améliore l'utilisation efficace des ressources et permet de mieux assigner et exercer les responsabilités et les obligations de reddition de comptes.

La délégation des pouvoirs au moyen de signatures électroniques est de plus en plus fréquente au gouvernement du Canada. Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) entreprend une transformation de ses opérations de gestion financière en élaborant une solution commune allant de l'approvisionnement au paiement. L'objectif global du projet d'approvisionnement au paiement électronique (APE) est de mettre en œuvre un ensemble de processus opérationnels afin d'automatiser les processus de délégation des pouvoirs financiers, d'approbation des factures et de passation de marchés. Cette démarche améliorera les contrôles et normalisera des processus automatisés efficaces.

Le projet d'APE se déploie en trois phases consécutives :

1. L'application de délégation des pouvoirs (ADP) qui automatise le processus de délégation des pouvoirs aux administrateurs de fonds;
2. Le module de la facture au paiement électronique (FPE) qui automatisera le processus d'approbation des factures (article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*);
3. Le module de l'APE qui ajoutera l'approbation des passations de marchés et des préachats (article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*).

Cette approche devrait faciliter la transition à chaque phase et permettre de cerner et d'atténuer les risques associés à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre, tout en améliorant les chances de réaliser les résultats escomptés.

Le 1^{er} février 2017, PCH a mis en œuvre la première phase de la solution d'APE : l'application de délégation des pouvoirs – approbation électronique des pouvoirs financiers. Ce module a été fourni par un autre ministère qui avait déjà mis en œuvre l'ADP et a été adapté à l'environnement de PCH au cours de 18 mois.

Une fois l'application mise en œuvre à PCH, le processus existant de délégation des pouvoirs sur papier a été éliminé et remplacé par le nouveau système, réduisant ainsi le nombre d'étapes



requis pour approuver une délégation (de 9 à 4 étapes pour des nouveaux pouvoirs d'autorité et à 3 étapes pour un intérimaire). Le lancement de la nouvelle application représente une importante initiative de changement pour le Ministère et devrait améliorer l'efficacité et l'efficience des contrôles financiers. En particulier, l'ADP soutient les gestionnaires ayant des pouvoirs financiers délégués, les directions de la gestion des ressources (DGR), le personnel financier et les opérations financières dans les régions au moyen des éléments suivants :

- L'ADP automatise une grande partie du processus de délégation des pouvoirs, réduisant ainsi la quantité d'information qui doit être entrée et vérifiée dans le système par les DGR et les régions, comme l'information du gestionnaire responsable de la délégation, les limites de délégation et la formation obligatoire;
- Les gestionnaires délégataires ne sont plus tenus de signer de nombreuses cartes de signature et peuvent dorénavant approuver les délégations et les affectations intérimaires en ligne en quelques clics;
- Les gestionnaires, les Ressources humaines, les DGR et la Gestion financière peuvent suivre et/ou retracer en tout temps les personnes ayant des pouvoirs délégués.

La délégation automatisée des pouvoirs est basée sur la matrice de délégation de PCH et les structures organisationnelles des RH dans PeopleSoft. L'ADP utilise les relations financières et hiérarchiques des RH dans PeopleSoft pour déterminer le gestionnaire d'un employé et le niveau d'approbation requis. L'information est extraite de PeopleSoft et transmise quotidiennement à l'ADP. Toutefois, en raison des problèmes bien connus avec le système de paye, une solution manuelle alternative est en place pour les nouveaux employés et pour les transferts d'employés interministériels.

2.0 À propos de l'audit

2.1 Autorisation

Le Bureau de la dirigeante principale de l'audit a entrepris l'audit de l'application de délégation des pouvoirs (ADP), un module dans le système financier SAP, conformément au *Plan d'audit axé sur le risque (PAAR)* pour 2017-2018 à 2019-2020.

2.2 Objectif et étendue

L'objectif de cet audit était de fournir une assurance sur la structure, l'adéquation et le bon fonctionnement de la nouvelle application de délégation des pouvoirs, ainsi que sur l'efficacité des processus de gestion de projet et du changement appliqués tout au long de la conception et de la mise en œuvre de l'application. En outre, la mission visait à consigner les leçons apprises de la mise en œuvre de l'ADP, pouvant s'appliquer directement à la mise en œuvre prochaine des modules respectifs de la FPE et l'APE.

La mission était concentrée sur la conception et la mise en œuvre de la nouvelle application de délégation des pouvoirs dans SAP.



2.3 Approche et méthodologie

Cet audit a été mené conformément à la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor. Les pratiques de gestion de projet ont été évaluées en fonction de critères découlant du guide de *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* et des politiques et procédures du CT. Les critères concordent avec la Liste de contrôle des facteurs de réussite associés aux projets de transformation opérationnelle comportant une composante de TI importante du SCT.

Dans le cadre de cette méthodologie, les activités principales consistaient à :

- des simulations dans le nouveau système pour tester les contrôles clés mis en place dans le but d'assurer que l'application fonctionne de façon efficace, efficiente et comme prévu;
- un examen des documents, des lignes directrices et des procédures de l'organisation et des politiques et lois pertinentes;
- la collecte de données au moyen d'entrevues et de revues générales avec le personnel de l'entité responsable dans le but d'examiner les processus;
- un schéma, sous forme de matrice, des contrôles identifiés pendant l'audit.

3.0 Constatations et recommandations

Les constatations de l'audit se fondent sur une combinaison d'éléments probants recueillis grâce aux méthodologies d'audit appliquées à chacun des critères d'audit. L'annexe A fournit un résumé des constatations et conclusions pour chaque critère évalué durant l'audit. Les constatations avec importance, risque ou impact moins significatifs ont été communiquées verbalement au client ou au moyen d'une lettre à la direction.

La mise en œuvre de l'ADP étant la première phase du projet global de l'APE, les travaux d'audit réalisés et les constatations et recommandations qui en découlent constituent un fondement solide pour cette initiative.

3.1 Gouvernance

Cadre de gestion de projet

Le cadre de gestion de projet initial a été conçu en début de projet par le biais d'une charte de projet incluant l'identification des rôles principaux relatifs au projet. Toutefois durant le projet, l'application du cadre de gestion a été limitée alors que des changements d'individus clés, d'échéanciers et d'enjeux complexes sont survenus.

Cadre du projet

Un cadre de gestion de projet robuste et bien établi est essentiel à la réussite d'un projet. L'équipe d'audit a pu constater qu'un cadre de gestion de projet avait été conçu et utilisé au début du projet par l'entremise d'une charte de projet. La charte incorporait des éléments clés de gestion de projet dont l'objectif, l'étendue et l'approche globale qui serait utilisée, ainsi que les livrables, les mécanismes de contrôle, le calendrier, le niveau d'effort requis et une estimation des coûts.



Toutefois, mis à part la création et la mise à jour de la charte de projet, l'équipe d'audit n'a pas trouvé d'éléments probants indiquant que le cadre de gestion a pleinement été mis en œuvre. Par exemple, le calendrier de projet a été retardé en raison des problèmes liés au transfert de l'ADP entre l'environnement de PCH et celui de l'autre ministère où l'application fût initialement développée et la détermination des exigences opérationnelles entre ministères. Conséquemment, l'équipe d'audit s'attendait à voir ces changements consignés dans les documents de gestion de projet, tels que définis dans la charte de projet, ainsi que les mesures d'adaptation requises à la suite du temps consacré par les développeurs pour trouver des solutions à ces problèmes. L'équipe d'audit a pu constater qu'un outil de gestion de projet avait été utilisé pour suivre l'exécution des tâches.

Gouvernance et surveillance du projet

La gouvernance et la surveillance sont des aspects importants de la gestion de projet. L'application efficace de ces mécanismes fait en sorte que les rôles, les responsabilités, le calendrier et le budget sont respectés et que des décisions judicieuses sont prises par rapport au projet.

La charte de projet pour l'ADP déterminait initialement les rôles des dirigeants clés, y compris le directeur de projet, le responsable de projet, le gestionnaire de projet, le responsable technique et le responsable fonctionnel. Cependant, certains membres principaux de l'équipe de direction ont changé avec l'arrivée d'un nouveau directeur et d'un responsable technique avant la mise en œuvre du projet. L'équipe d'audit s'attendait à voir des mises à jour sur le projet, des comptes rendus de réunions, des registres sur les changements d'objectifs et d'échéanciers ou d'autres mécanismes de surveillance. Bien que les membres de l'équipe n'aient pu trouver rien de tel, ils ont constaté que les rôles avaient été mis à jour dans la charte de projet et qu'un outil de gestion de projet était utilisé. En outre, il y'a eu l'observation que divers comités ministériels avaient eu des séances d'information dans le cadre de la gouvernance et surveillance du projet et que des solutions informelles avaient été mises en œuvre pour faire en sorte que le projet avance.

Dans l'ensemble, le cadre de gestion de projet incorporait initialement de bonnes pratiques, dont l'élaboration d'une charte de projet et l'identification des rôles principaux associés au projet. Toutefois, l'application du cadre de gestion et les mécanismes de surveillance ont été limités alors que des changements d'individus clés, d'échéanciers et d'enjeux complexes sont survenus au cours du projet. Comme les principaux joueurs ont changé au cours du projet, les équipes techniques ont été chargées de sa gestion. Les connaissances importantes liées à la mise en œuvre du projet reposaient dans les mains de certaines personnes, plutôt que dans un dépôt central de documents et de connaissances, ce qui pourrait nuire toute transition ou mise à niveau éventuelle. L'équipe d'audit a cependant trouvé que depuis l'arrivée de l'adjointe au dirigeant principal des finances, la gestion, gouvernance et surveillance du projet sont plus rigoureuses.

Recommandation:

1. Le Dirigeant principal des finances devrait appliquer une approche rigoureuse de gestion de projet alignée sur les pratiques exemplaires décrites dans le guide du PMBOK et s'assurer que cette approche est mise à jour au besoin et au fur et à mesure que le projet global progresse dans les phases de la FPE et de l'APE.



Approche relative à la formation et à la gestion du changement

Un plan de formation a été élaboré, et deux groupes distincts d'utilisateurs ont reçu une formation normalisée – les directions de la gestion des ressources et les gestionnaires.

Les communications relatives au projet ont été livrées selon une approche juste à temps et au moyen de présentations, de courriels ciblés et de l'intranet de PCH. Bien qu'une stratégie formelle de gestion du changement ait été développée, aucun plan pour cette gestion de changement et l'engagement des intervenants, n'a été créé ou exécuté.

Stratégie relative à la formation

La formation est nécessaire si l'on veut qu'une nouvelle application soit mise en œuvre avec succès et bien utilisée. Afin de livrer une formation efficace et efficiente, une stratégie et un plan de formation subséquent ayant des objectifs précis doivent être en place au début du projet. Un plan de formation sur l'utilisation de l'ADP a été élaboré et de la formation sur l'utilisation de l'application a été livrée. Deux groupes distincts d'utilisateurs ont reçu une formation normalisée – les directions de la gestion des ressources et les gestionnaires. Ces formations ont été données en personne (salle de classe, séances de groupe et séances personnelles) et en ligne avant le lancement de l'application. Les séances de formation portaient sur les exigences qui seraient ajoutées au module de l'ADP, sur comment utiliser le module pour la délégation des pouvoirs et sur les effets de ces délégations de pouvoirs. Selon l'équipe d'audit, la formation a été livrée en retard et le plan ne visait pas tous les groupes d'utilisateurs concernés.

Approche de gestion du changement

Comme pour la gestion de projet, la gestion du changement est un pilier de la mise en œuvre ou de la modification d'un processus, d'une application ou d'un système. La distinction prend de l'importance lorsque le changement modifie fondamentalement les processus opérationnels du Ministère. Le projet d'ADP a été annoncé sur l'intranet de PCH six mois et ensuite un mois avant la mise en œuvre de l'application. Les communications ciblant les utilisateurs affectés par la nouvelle application et ceux devant suivre une formation, étaient limitées. La stratégie de communication n'était pas aussi efficace que prévu, comme beaucoup d'utilisateurs interrogés trouvaient qu'ils avaient eu peu de préavis des changements aux processus et des retards dans la mise en œuvre du projet. L'équipe d'audit a pu constater que divers comités et tables ministériels avaient reçu des séances d'information dans le cadre d'une approche limitée de la gestion du changement.

PCH a créé un réseau d'agents de changement dont le rôle est de soutenir la gestion et la mise en œuvre des changements organisationnels et contribuer à leur efficacité et amélioration globales. Ce réseau a fourni des conseils et a participé à divers moments aux communications relatives à la mise en œuvre de l'application et au ralliement général des employés et de la direction par rapport à ce changement.



L'équipe d'audit a pu constater qu'une stratégie formelle de gestion du changement avait été élaborée pour la mise en œuvre de l'ADP, cependant des plans de gestion du changement et d'engagement des intervenants n'avaient pas été créés ou exécutés. Par conséquent, une approche de gestion du changement et d'engagement des intervenants plus robuste et mieux documentée aurait été nécessaire. La faiblesse de l'approche utilisée a contribué au manque de compréhension de l'effet et de l'utilisation de l'application et à l'opinion négative qu'avaient les intervenants interrogés sur la solution même.

Recommandation:

2. Le Dirigeant principal des finances devrait améliorer les pratiques de gestion du changement, comme l'élaboration, l'application et la mise à jour de plans de gestion du changement et d'engagement des intervenants, et augmenter les communications actives.

3.2 Gestion des risques

Identification des exigences techniques et opérationnels

Les exigences techniques et opérationnelles ont été identifiées qu'après le lancement du projet. Conséquemment, la complexité des processus opérationnels et les adaptations nécessaires ont été constatées de façon tardive, ce qui a eu des effets négatifs sur les échéanciers et jalons clés du projet et suscité des problèmes de mise en œuvre.

Dans le cadre normal de la mise en œuvre d'une nouvelle application, les exigences techniques et opérationnelles sont identifiées pour assurer l'alignement entre les processus opérationnels et les capacités de la nouvelle technologie. Cet exercice d'identification constituait une étape importante de la mise en œuvre de l'ADP puisque le module provenait directement d'un autre ministère et a été mis en œuvre à PCH où les processus opérationnels et exigences techniques diffèrent.

L'équipe d'audit a constaté que les exigences techniques et opérationnelles de l'ADP n'avaient pas été analysées de façon opportune puisque l'analyse avait été menée après le lancement du projet. L'ADP provenant de l'autre ministère a été conçue pour une seule entité juridique, tandis que l'environnement de PCH est plus complexe et comporte plusieurs entités juridiques. De plus, la complexité et la différence des processus opérationnels de PCH faisaient en sorte qu'il était impossible d'utiliser la solution telle quelle, particulièrement en ce qui a trait à la gestion des coûts de programmes. L'application a dû être adaptée considérablement et il a donc fallu se fier à l'équipe technique de l'autre ministère qui détenait les droits d'apporter des changements aux codages. On s'attendrait à ce que certains de ces problèmes opérationnels et techniques aient été découverts d'emblée dès la phase de détermination de la portée du projet au moyen d'une analyse de l'écart, plutôt qu'après le lancement du projet. Cette lacune a donné lieu à des retards imprévus et à des problèmes techniques de mise en œuvre tout au long du projet.



L'équipe d'audit a observé que le projet n'avait pas mobilisé les utilisateurs et intervenants concernés par rapport aux exigences opérationnelles durant la détermination de la portée du projet. Les bonnes personnes ont cependant été mobilisées durant la mise en œuvre et l'élaboration de la structure de soutien de l'application. Lorsque l'application a progressé de l'environnement de développement à celui de la production, il y a eu discordance au niveau des exigences techniques et opérationnelles, ce qui a retardé le projet. Toutefois, lorsqu'elle a pris part au projet, l'équipe technique de PCH a cerné et réglé des erreurs critiques avant l'installation de l'application dans l'environnement de production, ce qui démontre l'expertise technique de PCH dans le système SAP et la capacité de cerner et gérer ces exigences.

Recommandation:

3. Le Dirigeant principal des finances devrait assurer l'engagement au plus tôt des intervenants pertinents pour déterminer la portée du projet et élaborer les exigences techniques et opérationnelles de façon appropriée et opportune, notamment pour les applications FPE et APE.

Extensibilité du projet pour les modules de la FPE et de l'APE

Suite à la mise en œuvre du projet, la configuration actuelle est adéquate et extensible en vue de la mise en œuvre éventuelle des fonctions respectives de la FPE et de l'APE.

L'ADP constitue la première des trois phases de la mise en œuvre du projet global d'approvisionnement au paiement électronique qui se terminera par le lancement du module de l'APE. Puisque l'ADP est le précurseur des deux modules suivants, il est important que toute composante mise en œuvre puisse être transposée aux prochains modules et qu'elle n'empêche pas les principales fonctionnalités de fonctionner comme prévu.

Du point de vue technique, la configuration technique actuelle de l'ADP est adéquate pour concorder avec les exigences relatives aux modules de la FPE et l'APE. Cette configuration ne devrait pas nuire à la mise en œuvre de ces deux prochains modules tant que les versions de FPE et APE sont adaptées à un environnement comportant multiples entités juridiques et sont alignées sur les exigences techniques et opérationnelles du Ministère.

L'équipe d'audit est d'avis que la documentation technique provenant de l'autre ministère, fournit des renseignements complets et utiles sur la configuration technique de leur solution d'ADP actuelle, y compris les structures des tables et procédés de migration.



3.3 Contrôles

Accès des utilisateurs dans l'application

Des tests de simulation ont démontré que les contrôles liés à l'utilisateur fonctionnent comme prévu.

Les contrôles clés liés à l'accès des utilisateurs sont testés pour démontrer qu'une application fonctionne de façon efficace, efficiente et comme prévu, et que la configuration programmée n'élimine pas les mécanismes clés de ségrégation des tâches. Les tests de simulation réalisés durant l'audit ont prouvé que l'équipe technique avait analysé de façon critique l'impact des fonctionnalités du nouveau système et connaissait bien l'effet de la délégation sur l'accès des utilisateurs. L'équipe technique était au courant des rôles et privilèges attribués à tous les utilisateurs, ce qui démontre une connaissance approfondie de la configuration de l'application.

À PCH, la pratique de délégation d'accès « intérimaire » veut que le délégataire intérimaire ait accès à tous les rôles et responsabilités du délégant dans le système SAP; c'est-à-dire qu'il puisse accéder à toutes les actions associées au délégant et soit en mesure de les exécuter.

Exactitude des données de ressources humaines dans PeopleSoft

L'ADP fonctionne en se basant sur les données de ressources humaines dans PeopleSoft. Il existe actuellement un retard dans la mise à jour des données PeopleSoft, résultant dans le besoin d'utiliser un processus alternatif.

L'audit comprenait un examen des données de ressources humaines reproduites dans PeopleSoft, SAP et les processus actuels relatifs aux ressources humaines dans le but de valider que les données sur les employés (qui nourrissent l'ADP) sont exactes et consignées de façon opportune. L'examen a démontré que les données sur les RH sont téléchargées quotidiennement dans l'ADP, mais que les données provenant de PeopleSoft sont rarement à jour. De nombreuses raisons, qui ne font pas partie de l'étendue du présent audit, expliquent ce retard. Elles incluent, entre autres, les problèmes bien connus avec le système de paye du gouvernement du Canada et les processus de dotation actuellement utilisés. En raison de ces contraintes, les RH font recours à une méthode alternative en utilisant un tableur Excel pour faire en sorte que les processus essentiels de RH puissent encore fonctionner. Toutefois, cette méthode n'inclut pas la mise à jour systématique des données requises dans le système de l'ADP. Cette solution alternative, qui vise à éliminer les écarts, est sujette à l'erreur humaine, repose grandement sur des connaissances et des processus non normalisés et augmente de façon générale le risque d'erreurs et de données incohérentes. À cause des écarts et retards de mise à jour des données de RH, les utilisateurs n'auront pas accès à l'ADP de façon opportune, ce qui risque d'aller à l'encontre des besoins opérationnels (c.-à-d. les gestionnaires ne peuvent pas déléguer des pouvoirs parce que l'utilisateur ne se trouve pas dans le système).



4.0 Conclusion

L'objectif de cet audit était de fournir une assurance sur la structure, l'adéquation et le bon fonctionnement de la nouvelle application de délégation des pouvoirs, ainsi que sur l'efficacité des processus de gestion de projet et du changement appliqués tout au long de la conception et de la mise en œuvre de l'application. L'équipe d'audit a conclu qu'après la mise en œuvre, la structure et l'adéquation globales du module de l'ADP sont contrôlées puisque l'application fonctionne actuellement comme prévu et inclut des contrôles adéquats.

En outre, la mission visait à consigner les leçons apprises de la mise en œuvre de l'ADP, pouvant s'appliquer directement à la mise en œuvre prochaine des modules respectifs de la FPE et l'APE. L'équipe d'audit a cerné des possibilités d'améliorations en relation au processus et à la méthodologie de mise en œuvre du projet, qui devraient être considérées avant le lancement des projets FPE et APE afin d'assurer une mise en œuvre efficace, contrôlée et opportune.



Annexe A — Échelle d'évaluation et sommaire des résultats

Les conclusions tirées de l'examen de chacun des critères d'audit ont été formulées selon l'échelle suivante.

CONCLUSION	DÉFINITION
Bien contrôlé	Bien géré, aucune faiblesse importante constatée, et efficace.
Contrôlé	Bien géré et efficace, mais certaines améliorations mineures sont nécessaires.
Problèmes modérés	Certains problèmes d'importance modérée nécessitent l'attention de la direction (il faut satisfaire à au moins un des deux critères suivants) : <ul style="list-style-type: none">▪ faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;▪ faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
Améliorations importantes requises	Certains problèmes importants nécessitent l'attention immédiate de la direction (il faut satisfaire à au moins un des trois critères suivants) : <ul style="list-style-type: none">▪ des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;▪ des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque;▪ il existe des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.



Le tableau ci-dessous inclut les critères d'audit et a été utilisé pour formuler les conclusions de l'audit.

Objectif de l'audit : L'objectif de cet audit était de fournir une assurance sur la structure, l'adéquation et le bon fonctionnement de la nouvelle application de délégation des pouvoirs, ainsi que sur l'efficacité des processus de gestion de projet et du changement appliqués tout au long de la conception et de la mise en œuvre de l'application.	
Critères d'audit	Conclusion
1.1 Le cadre de gestion de projet est établi en fonction d'une structure de gouvernance définie incluant l'autorité de prise de décisions, et les rôles et responsabilités associés au projet de l'ADP sont communiqués clairement et respectés.	
1.2 Les exigences techniques et opérationnelles de l'ADP sont définies en fonction de l'environnement unique de PCH et sont alignées sur les besoins des unités fonctionnelles visées au sein du Ministère.	
1.3 Une stratégie de gestion du changement ayant des cibles bien définies et des plans de communication et de formation, est en place. L'application de cette stratégie fait appel aux mécanismes existants, et est surveillée adéquatement en appliquant des mesures correctives au besoin.	
2.1 Des contrôles internes appropriés sont en place et fonctionnent de façon efficace, efficiente et comme prévu.	
3.1 Les contrôles existants de l'application peuvent être transposés aux deux prochaines phases du projet global (FPE et APE) pour tirer profit d'économies d'efficience et réduire les pertes.	
4.1 Il existe des données exactes et opportunes sur les RH (par l'entremise de PeopleSoft) qui soutiennent la solution.	

Annexe B — Plan d'action de la direction

Recommandations	Évaluation et mesures prises par la direction	Responsabilité	Date cible
Gouvernance			
1. Le Dirigeant principal des finances devrait appliquer une approche rigoureuse de gestion de projet alignée sur les pratiques exemplaires décrites dans le guide du PMBOK et s'assurer que cette approche est mise à jour au besoin et au fur et à mesure que le projet progresse dans les phases de la FPE et de l'APE.	<p>La direction accepte la recommandation. La gestion du projet a été complexe en raison de la participation de trois ministères. Le CNRC a déployé la solution de l'ADP et PCH est maintenant consultant de projet, ce qui a permis d'adopter une approche de gestion de projet plus ciblée et à jour.</p> <p>Nous examinerons les pratiques exemplaires du guide PMBOK, modifierons l'approche de projet au besoin et nous assurerons que les documents sont à jour tout au long du projet.</p>	Gestionnaire, Systèmes financiers	Mars 2018
2. Le Dirigeant principal des finances devrait améliorer les pratiques de gestion du changement, comme l'élaboration, l'application et la mise à jour de plans de gestion du changement et d'engagement des intervenants, et augmenter les communications actives.	<p>La direction accepte la recommandation. L'adjointe au dirigeant principal des finances élaborera une stratégie de gestion du changement et des plans d'engagement et de communication plus formels.</p>	Adjointe au dirigeant principal des finances	Février 2018



Recommandations	Évaluation et mesures prises par la direction	Responsabilité	Date cible
Gestion des risques			
3. Le Dirigeant principal des finances devrait assurer l'engagement au plus tôt des intervenants pertinents pour déterminer la portée du projet et élaborer les exigences techniques et opérationnelles de façon appropriée et opportune, notamment pour les applications FPE et APE.	La direction accepte la recommandation. Des séances de mobilisation avec les tables de gestion des Rapports Directs et des Secteurs, les agents de changement, les directions de la gestion des ressources et les directeurs régionaux des Finances ont eu lieu et se poursuivront. Les comités de gouvernance (Comité des finances, Comité exécutif) continueront de recevoir des mises à jour et les forums de DG et de directeurs seront mieux utilisés.	Adjointe au dirigeant principal des finances	Février 2018