



Service | Innovation | Value

Audit des systèmes en voie de développement des programmes de transformation de Services partagés Canada

Rapport annuel de 2016-2017

Bureau de la vérification et de l'évaluation
Août 2017



Shared Services
Canada

Services partagés
Canada

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif	1
Qu'avons-nous examiné?	1
Pourquoi est-ce important?	1
Qu'avons-nous constaté?	1
Contexte	3
Objectif	3
Portée	4
Méthode	4
Énoncé de conformité	4
Constatations	6
Planification de la transformation	6
Établissement de rapports sur le rendement et gestion financière	6
Programme de transformation des télécommunications : réseau étendu du gouvernement du Canada	7
Regroupement des centres de données : migration de la charge de travail	8
Conclusion	10
Réponse de la direction	11
Annexe A – Recommandations et réponses de la direction	13
Annexe B – Objectifs trimestriels	19
Annexe C – Acronymes	20

Sommaire exécutif

Qu'avons-nous examiné?

Dans le cadre de ses efforts visant à moderniser la façon dont le gouvernement fédéral gère son infrastructure de technologie de l'information, Services partagés Canada (SPC) a entrepris une transformation des activités à l'échelle du gouvernement du Canada qui reposaient sur cinq grands programmes de transformation.

Ces cinq programmes de transformation ont une complexité et une ampleur plus considérables que celles des « systèmes en voie de développement (SVD) » habituels et, à ce titre, le Comité ministériel de la vérification de SPC a recommandé qu'ils fassent l'objet d'un audit des SVD.

À cette fin, le Bureau de la vérification et de l'évaluation a commencé, en 2016, l'exécution de programmes d'audit trimestriels des SVD des programmes de transformation de SPC. Les quatre premiers programmes d'audit trimestriels des SVD sont résumés dans le présent rapport. Chacun de ces quatre programmes était axé sur un aspect en particulier :

- planification de la transformation;
- établissement de rapports sur le rendement et gestion financière;
- projet de réseau étendu du gouvernement du Canada;
- migrations des charges de travail.

Pourquoi est-ce important?

La réussite de la transformation des activités de SPC à l'échelle du gouvernement du Canada repose sur la réussite des cinq programmes de transformation qui font l'objet de l'audit des SVD. Donc l'audit des SVD, apporte une contribution vitale au succès du programme de transformation en aidant la direction à évaluer si les programmes de transformation sont sur la bonne voie et en identifiant les problèmes en temps opportun.

Qu'avons-nous constaté?

Dans l'ensemble, nous avons constaté que SPC avait réalisé des progrès quant à son programme de transformation et qu'il produisait des résultats, quoique grâce au travail soutenu de ses employés et non pas à des processus uniformes et reproductibles et à des structures gouvernementales établies.

Il y avait certains domaines pour lesquels des processus appropriés n'ont pas été documentés ou approuvés. Par exemple, relativement à la planification de la transformation, nous avons constaté que bon nombre des activités associées généralement à la gestion efficace du plan de transformation étaient en cours, mais qu'il n'y avait généralement pas de processus ni de documents officiels et approuvés pour les étayer.

Dans certains cas, les renseignements relatifs au rendement et à la mise en œuvre des projets étaient manquants. Par exemple, dans la partie portant sur la mesure du rendement, nous avons constaté que les objectifs en matière de mesures de rendement avaient été établis, mais qu'aucune preuve n'a été fournie à l'appui de ces objectifs, ou que ces preuves ne montraient pas pleinement l'étendue des progrès réalisés à l'égard de ces objectifs. De plus, des éléments de preuve fournis pour appuyer les postes budgétaires n'appuyaient pas totalement les montants figurant dans les budgets prévus.

À la suite de l'achèvement des programmes d'audit de l'exercice 2016-2017, SPC a créé et mis en œuvre une Direction générale de la gestion et de l'exécution des projets, qui est responsable des processus de gestion de projets centralisés, de la saine gouvernance des projets et de la surveillance efficace de la gestion de projet. L'efficacité de ces processus de gestion de projets modifiés et centralisés seront évaluées dans le cadre de futurs programmes d'audit des SVD.

Patrice Prud'homme
Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation par intérim

Contexte

1. Services partagés Canada (SPC) a été créé le 4 août 2011 dans le but de moderniser la façon dont le gouvernement fédéral assure la gestion de son infrastructure de technologie de l'information (TI) afin de mieux soutenir la prestation de programmes et de services à la population canadienne. SPC fournit des services obligatoires de courriel, de centres de données et de réseaux à des organisations partenaires, de manière regroupée et normalisée, afin d'appuyer l'exécution des programmes et la prestation des services du gouvernement fédéral. L'approche pangouvernementale permet à SPC de faire des économies d'échelle et d'offrir des services d'infrastructure de TI plus efficaces, fiables et sécurisés aux ministères fédéraux. SPC offre également, dans un cadre de recouvrement des coûts, des services technologiques facultatifs aux organisations gouvernementales.
2. Immédiatement après sa création, SPC a commencé à planifier la consolidation des courriels, des centres de données et des services de réseau du gouvernement du Canada. Un plan de transformation a été élaboré à partir de l'analyse des besoins actuels et futurs du gouvernement du Canada, en consultation avec les organisations partenaires et selon certaines références du secteur privé. En 2013, SPC a reçu la responsabilité supplémentaire de regrouper l'approvisionnement en logiciels et en matériel pour les appareils technologiques en milieu de travail (ATMT).
3. De manière efficace, SPC a entrepris une transformation complète des activités à l'échelle du gouvernement du Canada qui repose sur cinq grands programmes, lesquels constituent le programme de transformation, à savoir :
 - le Regroupement des centres de données (RCD);
 - l'Initiative de transformation des services de courriel (ITSC);
 - les ATMT;
 - le Programme de transformation de la cybersécurité et de la sécurité de la TI (CSTI);
 - le Programme de transformation des télécommunications (PTT).
4. Ces cinq grands programmes de transformation sont reconnus comme étant extrêmement complexes, coûteux et essentiels à la modernisation du gouvernement du Canada. Chaque programme englobe de nombreux projets qui évoluent continuellement et rapidement, afin d'atteindre les objectifs fixés, en mettant particulièrement l'accent sur les économies annuelles et l'amélioration de l'efficacité à l'échelle du gouvernement du Canada.
5. L'ensemble de ces cinq programmes ont une complexité et une ampleur plus considérables que celles des « systèmes en voie de développement (SVD) » habituels. Par conséquent, le Comité ministériel de la vérification a recommandé qu'ils fassent chacun l'objet d'un audit des SVD.

Objectif

6. L'audit des SVD a pour objectif de fournir à la direction une évaluation des points suivants :
 - les progrès et l'atteinte des objectifs de chaque programme selon les jalons définis dans le cadre du programme et le calendrier de transformation;
 - les principaux contrôles internes, les processus de gouvernance et le cadre de gestion des risques liés à la transformation à un point du cycle d'élaboration où des améliorations peuvent être mises en œuvre et des processus peuvent être adaptés.

Portée

7. La portée de l'audit était limitée aux processus et aux contrôles qui s'inscrivent dans le mandat du programme de transformation de SPC pour l'ITSC, les ATMT, le PTT, le RCD et la CSTI.
8. Chaque trimestre, le programme d'audit est axé sur un aspect en particulier. Les quatre premiers programmes d'audit trimestriels des SVD, qui sont résumés dans le présent rapport, étaient axés sur ce qui suit :
 - planification de la transformation;
 - établissement de rapports sur le rendement et gestion financière;
 - projet de réseau étendu du gouvernement du Canada (RÉ du GC);
 - migrations des charges de travail.

Méthode

9. L'approche de l'audit des SVD intègre les caractéristiques clés suivantes :
 - une approche descendante fondée sur les risques avec une perspective intégrée sur l'ensemble des programmes de transformation qui tient compte des interdépendances des programmes;
 - la planification continue, l'exécution, l'établissement de rapports et l'amélioration de la planification pour chaque cycle périodique (c.-à-d. trimestriel) afin d'appliquer une harmonisation continue entre l'attribution des ressources de l'audit des SVD et les risques et priorités pour SPC.
10. L'audit des SVD permet d'évaluer (sur les plans qualitatif et quantitatif) si les programmes sont sur la bonne voie et en cernant rapidement les principaux problèmes.
11. Au cours des étapes d'exécution cycliques des audits, nous avons :
 - interrogé les cadres supérieurs, les gestionnaires et le personnel de SPC;
 - examiné les documents pertinents, p. ex., audits antérieurs, guides gouvernementaux et politiques sur la gestion de projet ainsi que des documents relatifs au processus de gestion de projet de SPC;
 - fait l'analyse des données.
12. Les quatre premiers programmes d'audit des SVD sont résumés dans le présent rapport annuel.

Énoncé de conformité

13. L'audit faisant l'objet du présent rapport est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

14. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des données probantes ont été réunies afin de soutenir l'exactitude des conclusions de l'audit. Les constatations et les conclusions de l'audit étaient basées sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de l'audit selon des critères établis qui avaient été convenus avec la direction.
15. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à l'étendue et à la période visées par l'audit.

Constatations

Planification de la transformation

16. Le premier programme d'audit trimestriel, qui a eu lieu de janvier à mars 2016, visait à évaluer s'il y avait des contrôles en place pour élaborer et mettre en œuvre un programme de transformation efficace en 2016 et, le cas échéant, évaluer l'efficacité opérationnelle de certains de ces contrôles. La portée de cet audit comprenait la gestion financière, la stratégie en matière de ressources humaines (RH), les indicateurs de rendement clés (IRC), l'établissement de rapports sur le rendement, la gestion des risques, les interdépendances, la gestion du changement et la gouvernance.
17. En général, nous avons pu constater que bon nombre des activités devant être associées à la gestion efficace du plan de transformation étaient en cours, mais que les processus et les documents officiels et approuvés étaient manquants. Par exemple :
- Les activités, les échéanciers et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs du plan de transformation de 2016 de SPC figuraient au budget du plan de transformation de 2016, mais les budgets n'étaient pas approuvés ni achevés.
 - Les besoins actuels et futurs en matière de RH, au niveau du programme de transformation, n'ont pas été contestés, approuvés ou établis. De plus, aucun mécanisme de réaffectation des ressources n'avait été mis en place.
 - Aucun IRC n'avait pas été établi pour le plan de transformation de 2016. L'établissement de rapports de performance sur les projets de transformation était inconsistant, puisqu'il n'y avait pas de critères en place afin de déterminer si les projets atteignaient ou non les objectifs de rendement.
 - Un plan de communication avec les parties intéressées a été élaboré. Toutefois, certains aspects, comme les évaluations des répercussions sur les parties intéressées et les évaluations des risques, n'avaient pas été documentés.
 - Une structure de gouvernance a été établie conformément au cadre de gouvernance de projet de SPC.
18. En réponse à nos constatations, la direction s'est engagée à élaborer un plan des RH ministériel et à améliorer la gestion des talents et la planification de la relève. Le Ministère travaille à l'élaboration d'un cadre de réalisation d'avantages incluant une méthodologie afin de déterminer et de recueillir des renseignements à l'appui des IRC. De plus, les principales interdépendances entre les projets de transformation sont maintenant définies.

Établissement de rapports sur le rendement et gestion financière

19. Le deuxième programme d'audit trimestriel, qui a été exécuté d'avril à juin 2016, visait à évaluer l'exactitude des renseignements sur le rendement communiqués relativement aux cinq programmes de transformation, ainsi que d'évaluer les budgets financiers de chacun program afin de déterminer si ceux-ci avaient été élaborés et appuyés de façon régulière.

20. Nous avons constaté que l'ITSC comprenait des processus en place permettant d'appuyer l'établissement, l'examen et l'approbation des mesures de rendement et des objectifs connexes. Toutefois, en ce qui concerne les quatre autres programmes de transformation, aucune preuve à l'appui des objectifs liés à la mesure du rendement n'a été fournie, ou celle fournie n'appuyait pas pleinement les progrès réalisés en lien avec les objectifs. Il y avait des éléments de preuve manquants à l'appui de l'exactitude des progrès déclarés à l'égard des mesures du rendement.
21. Pour les cinq programmes de transformation, les objectifs de mesure du rendement figurant dans les mises à jour mensuelles n'étaient pas consistant. Ces mises à jour n'ont pas été présentées au Conseil d'examen des services, des projets et de l'approvisionnement de SPC dans la portée de l'audit.
22. L'audit a également examiné l'exactitude des budgets des projets de transformation. Nous avons constatés que toutes les dépenses étaient correctement classées dans les catégories discrétionnaire ou non discrétionnaire. Toutefois, en ce qui concerne les projets réalisés dans le cadre de l'ensemble des cinq programmes de transformation, les pièces justificatives ayant été fournies à l'appui des postes budgétaires ne correspondaient pas entièrement aux montants indiqués dans les budgets. Or, sans budget justifié et exact, les risques de dépassement ou de fonds inutilisés augmentent.
23. À la suite de l'audit, la direction s'est engagée à apporter quelques améliorations pour corriger les lacunes identifiées. Cela comprenait le perfectionnement et la modification des mesures et des objectifs de rendement, ainsi que la documentation des processus et des contrôles ayant pour but d'améliorer l'exactitude des rapports. La direction s'est également engagée à inclure des mises à jour mensuelles sur la transformation dans l'évaluation mensuelle du rendement opérationnel du Ministère, afin de s'assurer que les renseignements sont transmis à la haute direction en temps opportun.

Programme de transformation des télécommunications : réseau étendu du gouvernement du Canada

24. Le troisième programme d'audit trimestriel a eu lieu de juillet à septembre 2016. L'objectif était d'évaluer le processus employé afin de cerner, d'évaluer et d'approuver les exigences opérationnelles pour le projet de RÉ du GC, et de déterminer si les contrôles de surveillance et de gestion des fournisseurs étaient en place et permettaient de gérer et d'assurer le suivi du projet.
25. Nous avons constaté qu'il y avait un processus permettant de déterminer et d'évaluer les besoins, en collaboration avec les fournisseurs, les entrepreneurs et les partenaires, et que le projet était atteignait son objectif de mettre à jour les réseaux du gouvernement du Canada. Nous avons remarqué que ni les partenaires ni SPC n'avaient approuvé les exigences opérationnelles des partenaires. Bien que les exigences opérationnelles aient été classées par ordre de priorité élevée, moyenne ou faible, la raison d'être de cette hiérarchie n'a pas été documentée.
26. L'audit a examiné les contrats des fournisseurs et nous avons déterminé qu'ils contenaient tous les informations et les dispositions (p.ex. exigences de sécurité) nécessaires pour répondre aux exigences approuvées. En général, les pratiques de passation de contrats étaient complètes et conformes aux normes de l'industrie. De plus, des contrôles avaient été mis en place pour une gestion efficace des exigences de sécurité.

27. Des mécanismes de surveillance avaient été mis en place, par contre les exigences à l'égard de l'établissement des rapports, tel que définis dans le contrat, n'ont pas été suivis de manière consistante par les fournisseurs puisque, les documents obligatoires (p.ex. comptes rendus des réunions et rapports de situation) n'ont pas été soumis à SPC. De plus, le calendrier principal de projet de RÉ du GC n'avait pas été mis à jour de manière à tenir compte des retards découlant des modifications apportées à la portée et à la passation de contrats.
28. En réponse aux observations faites dans le cadre du présent audit, la direction a accepté de collaborer plus étroitement avec l'autorité contractante pour s'assurer que toutes les répercussions contractuelles possibles d'une décision relative à un projet soient identifiées, évaluées puis traitées avant qu'une mesure soit prise.

Regroupement des centres de données : migration de la charge de travail

29. Le quatrième programme d'audit trimestriel a eu lieu d'octobre à décembre 2016. Le but était de déterminer si les processus et les contrôles étaient bien conçus et s'ils fonctionnaient efficacement pour la migration de la charge de travail. Dans la mesure du possible, l'audit a mis à l'essai les contrôles et les processus ayant servi aux migrations récentes du Patrimoine canadien et de Ressources naturelles Canada (RNCa).
30. La migration de RNCa était complétée avec succès et, au moment de notre audit, celle du Patrimoine canadien était bien avancée. Malgré la réussite globale de ces projets, nous avons constaté que les plans de projet de migration, les échéances, les rôles, les responsabilités et la terminologie propre aux projets n'ont pas été documentés, approuvés et communiqués au sein de SPC, aux partenaires et fournisseurs concernés.
31. Tant pour RNCa et que pour Patrimoine Canada, des éléments de preuve montrent que des renseignements relatifs à la migration sont produits, suivis et signalés, y compris des renseignements sur l'état d'avancement, le calendrier, le budget et la portée du projet. Cependant, certaines activités clés de la migration de la charge de travail n'ont pas été achevées. Des preuves relatives aux interdépendances, à la capacité, à la bande passante et aux paramètres de réussite des essais des applications des partenaires n'étaient pas encore achevées, documentées ou approuvées. Il n'y avait pas non plus de plan de sauvegarde ou de reprise.
32. SPC suit un processus pour déterminer les leçons apprises à l'issue d'un projet (conformément au cadre de gouvernance de gestion de projet), les partenaires y participent aussi. Cependant, un tel processus n'a pas été suivi après la migration de RNCa. La direction s'attend à ce que la mise en œuvre de la prochaine version (3.2) du cadre de gouvernance de gestion de projet vienne corriger ce problème.
33. Il existe un processus établi de gestion du changement de TI au sein de SPC. Toutefois, aucune preuve n'a été soumise afin de démontrer que les changements apportés aux projets de migration de la charge de travail ont fait l'objet d'un suivi par l'entremise du système du changement et que ces changements ont été approuvés par le Comité consultatif sur les changements.

34. En réponse à cet audit, la direction a décidé d'élaborer des documents pour la migration de la charge de travail qui permettront d'assurer une compréhension commune, au sein de SPC et avec les ministères partenaires, de la portée, de la méthode, de la terminologie et des rôles et responsabilités liés à la migration. Cette documentation portera principalement sur les migrations enclavées complètes et partielles vers des centres de données à l'état final.

Conclusion

35. L'audit des SVD a pour objectif de fournir à la direction une évaluation des points suivants :
- les progrès et l'atteinte des objectifs de chaque programme selon les jalons définis dans le cadre du programme et le calendrier de transformation;
 - les principaux contrôles internes, les processus de gouvernance et le cadre de gestion des risques liés à la transformation à un point du cycle d'élaboration où des améliorations peuvent être mises en œuvre et des processus peuvent être adaptés.
36. Au cours du premier cycle annuel d'audit des SVD, nous avons favorisé l'atteinte de ces objectifs en exécutant quatre programmes d'audit trimestriels axés sur la planification de la transformation, l'établissement de rapport de rendement et la gestion financière, le projet de RÉ du GC et les migrations des charges de travail.
37. Nous avons constaté que SPC avait réalisé des progrès et qu'il produisait des résultats, quoique grâce au travail soutenu de ses employés et non pas à des processus uniformes et reproductibles et à des structures gouvernementales établies. Par conséquent, nous avons constaté que le Ministère obtenait généralement de bons résultats par rapport à notre premier objectif d'audit (c.-à-d. l'atteinte des objectifs du projet). Il y a place à l'amélioration en ce qui concerne notre deuxième objectif (c.-à-d. les principaux contrôles internes, la gouvernance et la gestion des risques liés à la transformation).
38. Depuis l'achèvement de ces programmes d'audit, la direction a produit des plans d'action de la direction (PAD) pour atténuer les risques qui ont été cernés. Le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) surveille la mise en œuvre de ces PAD. Le Ministère continue de travailler à la mise en œuvre des PAD, afin d'atténuer les risques cernés lors de l'audit des SVD.
39. Des mises à jour ont également été apportées à l'environnement de contrôle du programme de transformation depuis la fin des programmes d'audit de 2016-2017; SPC a notamment créé la Direction générale de la gestion et de l'exécution des projets, qui est responsable du cycle de vie de la gestion de projets, depuis la planification à la réalisation, de tous les projets au sein de SPC, y compris les projets de transformation. La nouvelle Direction générale a été chargée de fournir des processus, des normes et des outils de gestion de projets normalisés et centralisés dans l'optique de mettre en place de solides mécanismes de gouvernance et une surveillance. L'efficacité de ces processus de gestion de projets centralisés et évalués et de ces mises à jour apportées à l'environnement de contrôle sera évaluée dans le cadre de futurs programmes d'audit des SVD.

Réponse de la direction

La réponse suivante de la direction de SPC fournit des renseignements supplémentaires sur le contexte et les progrès réalisés à la suite de l'achèvement des programmes d'audit trimestriels. Le BVE continuera de valider ces résultats dans le cadre de son processus de suivi continu sur les PAD et des futurs engagements d'audit et d'évaluation.

L'équipe de direction de SPC accepte les constatations découlant des quatre premiers programmes d'audit des SVD et, comme il est indiqué ci-dessous, elle a pris plusieurs mesures pour répondre aux recommandations.

Planification de la transformation

SPC a mis en place un bon nombre d'améliorations depuis l'achèvement de l'audit de la planification de la transformation, en mars 2016. Les budgets du programme de transformation ont été approuvés et attribués aux directions générales par le 1^{er} avril 2016. Une stratégie de ressources humaines à long terme a été élaborée et inclus dans l'ébauche du plan d'infrastructure de technologie de l'information du gouvernement du Canada (PITI GC). La mise en œuvre de la stratégie est appuyée par un programme de mentorat, un processus de gestion des talents et de planification de la relève et une analyse des besoins d'apprentissage de la Direction générale, laquelle servira à établir l'ordre de priorité des exigences en matière de formation organisationnelle et à répondre à ces exigences.

En septembre 2016, SPC a mis sur pied le Comité d'évaluation et de mesure du rendement (CEMR), présidé par le président de SPC, pour qu'il supervise les améliorations en matière de rendement et d'établissement de rapports. Des IRC ont été élaborés pour tous les programmes de transformation et continueront de faire régulièrement l'objet d'une surveillance et de rapports.

SPC a mis en place un plan de communication exhaustif afin de réviser l'ébauche du PITI GC, qui fut communiqué aux intervenants à l'automne 2016, ainsi que l'examen externe commandé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Dans le cadre de cette consultation, SPC a reçu 2 500 commentaires variés provenant d'employés, de l'industrie et de citoyens au sujet de l'ébauche du PITI GC.

Établissement de rapports sur le rendement et gestion financière

Les résultats du programme de transformation et les indicateurs de rendement pourraient évoluer en raison des récentes consultations sur l'ébauche du PITI GC. Afin d'harmoniser les objectifs de rendement avec les résultats des programmes et en vue d'améliorer l'exactitude de l'établissement de rapports, SPC a élaboré un cadre de réalisation d'avantages et un programme de gestion des avantages, qui est appuyé par le conseil d'analyse opérationnelle du Ministère et supervisé par le CEMR.

Chaque mois, la haute direction de SPC continuera de surveiller les progrès réalisés par rapport aux indicateurs du programme de transformation dans le cadre de son examen de l'évaluation du rendement opérationnel du Ministère. Afin de veiller à ce qu'un établissement de rapports transparent soit effectué pour le Parlement et le public, les plans et les rapports sur le rendement de SPC comprendront des ensembles exhaustifs d'indicateurs de rendement.

Programme de transformation des télécommunications : réseau étendu du gouvernement du Canada

SPC surveille de près le rendement des fournisseurs de services du RÉ du GC afin de veiller à ce que toutes les exigences contractuelles soient respectées et que tout écart soit noté rapidement. Des crédits de service s'appliqueront, tel qu'indiqué dans le contrat, si les produits livrables ne sont pas respectés. Le calendrier principal de projet et les plans des sous-projets ont été mis à jour afin de refléter l'état actuel du projet.

Regroupement des centres de données : migration de la charge de travail

Le quatrième programme d'audit des SVD a souligné le succès global des deux migrations récentes de la charge de travail, mais a recommandé d'apporter des améliorations à certains artéfacts et processus de gestion de projet. SPC a récemment pris plusieurs mesures pour améliorer la gestion de projets dans le cadre d'une gouvernance plus rigoureuse et plus transparente, élaborer un guide d'exploitation de gestion de projet et regrouper tous les gestionnaires de projet dans une nouvelle direction générale menée par un sous-ministre adjoint principal expérimenté. En se fondant sur les leçons tirées de projets antérieurs et d'autres organisations, SPC a élaboré une nouvelle stratégie de migration de la charge de travail consistant à migrer de manière efficace et sécuritaire les demandes et les données d'anciens centres de données de ses ministères clients vers les nouvelles installations d'entreprise.

Conclusion

SPC continue de poursuivre ses efforts d'amélioration dans les pratiques d'exploitation et de gestion à la suite des constatations découlant de l'audit des SVD et des recommandations connexes, ce qui permettra de continuer de générer des avantages pour le gouvernement du Canada et la population canadienne. D'ailleurs, SPC a déjà pu constater des résultats positifs issus de ces changements et d'autres changements. Grâce au travail acharné et à l'expertise des membres du personnel de SPC, les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle se sont améliorés, passant de 2,79 en décembre 2015 à 3,43 en octobre 2017, sur une échelle de cinq points.

Annexe A – Recommandations et réponses de la direction

Planification de la transformation	
Recommandations :	
1.1	Nous recommandons que le sous-ministre adjoint principal (SMAP), Services ministériels (DGSM), appuyé par le sous-ministre adjoint (SMA), Cybersécurité et sécurité de la technologie de l'information (CSTI), le SMA, Réseaux et utilisateurs finaux (DGRU), et le SMA, Services des centres de données (DGSCD), continue sa progression vers l'approbation définitive du budget financier pour les programmes de transformation.
1.2	Nous recommandons que le SMAP, DGSM, conteste, approuve et mette au point les besoins actuels et futurs en matière de capacité à l'échelle des programmes de transformation. Un processus de réaffectation des ressources afin d'aider à optimiser la capacité en ressources actuelle devrait être élaboré et officialisé.
1.3	Nous recommandons que le SMAP, DGSM, établisse des processus pour : • gérer les activités de transfert des connaissances organisationnelles; • déterminer et gérer la capacité continue dans les domaines où il y a des pénuries de compétences.
1.4	Nous recommandons que le SMAP, Stratégie, appuyé par le SMA, CSTI, le SMA, DGRU, et le SMA, DGSCD, définisse et approuve les indicateurs de rendement clés pour le plan de transformation de 2016.
1.5	Nous recommandons que le SMAP, Stratégie, définisse les critères de classification des progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs de mesure de rendement (c.-à-d., vert = à 5 % de l'objectif, jaune = à 10 % de l'objectif, rouge = à plus de 10 % de l'objectif).
1.6	Nous recommandons que le SMAP, Stratégie : • apporte des clarifications quant aux responsabilités de détermination, de gestion et de surveillance des liens de dépendance entre les programmes et les projets selon la portée, l'échéancier, les ressources nécessaires et le budget pour chaque programme de transformation; • documente et cartographie les liens de dépendance clé entre les programmes de transformation; • obtienne l'approbation de la cartographie des liens de dépendance par les SMA des directions générales concernées, la mise à jour régulière de celle-ci ainsi que la surveillance et la production d'un rapport à l'intention des comités de gouvernance concernés détenant des responsabilités générales liées au plan de transformation de 2016.
1.7	Nous recommandons que le directeur général, Communications et efficacité organisationnelle : • effectue des évaluations des répercussions pour les intervenants et mette à jour le plan de communication selon les résultats obtenus; • détermine les risques associés à la collaboration des intervenants et à la communication pour éclairer l'évaluation des risques intégrés;

- mette en place des mesures de rendements précises, mesurables et opportunes afin de s'assurer que le plan de communication vise des objectifs précis et que ses progrès soient surveillés.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec ces recommandations et a élaboré des plans d'action afin d'atténuer les risques ciblés dans le cadre de l'audit. Dans ces plans d'action, la direction s'est engagée à approuver les budgets du programme de transformation. Elle s'engage également à élaborer des plans de RH pour gérer la capacité organisationnelle et le transfert des connaissances, un cadre de réalisation d'avantages pour veiller à ce que l'établissement des rapports de rendement soit lié aux résultats opérationnels et schématiser les interdépendances entre les programmes de transformation.

Établissement de rapports sur le rendement et gestion financière

Recommandations :

- 2.1 Nous recommandons que le SMA, DGSCD, le SMA, CSTI, et le SMA, DGRU, s'assurent que :
- les objectifs en matière de mesure du rendement élaborés sont appuyés par des renseignements pertinents et fiables;
 - les hypothèses utilisées pour élaborer les objectifs de rendement sont consignées.
- 2.2 Nous recommandons que le SMA, DGSCD, le SMA, CSTI et le SMA, DGRU :
- mettent en œuvre des mesures de contrôle pour s'assurer que les renseignements déclarés sont appuyés par des données probantes documentés;
 - confirment que les renseignements remis à la haute direction par la Direction générale de la stratégie sont présentés de façon exacte.
- 2.3 Nous recommandons que le SMAP, Stratégie, s'assure que les mises à jour des programmes de transformation fassent l'objet d'un rapport mensuel à la haute direction.
- 2.4 Nous recommandons que le SMAP, DGSM, appuyé par le SMA, DGSCD, le SMA, CSTI, et le SMA, DGRU, s'assure que, conformément à la Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers :
- les budgets relatifs aux projets de transformation sont étayés par des renseignements fiables;
 - la justification de toute hypothèse est documentée.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec ces recommandations et a élaboré des plans d'action afin d'atténuer les risques ciblés dans le cadre de l'audit. Ces plans d'action comprenaient des engagements à améliorer les processus et les objectifs liés à l'établissement de rapports sur le rendement afin de veiller à ce que les objectifs soient appropriés et que l'établissement de rapports sur ces objectifs soit exact. Par ailleurs, la direction a décidé de tirer parti du Guide de gestion financière pour les gestionnaires de projet pour s'assurer que les budgets de projet sont appuyés par des renseignements fiables.

Programme de transformation des télécommunications : réseau étendu du gouvernement du Canada

Recommandations :

3.1 Nous recommandons que le SMA, DGRU :

- veille à ce que les exceptions aux exigences contractuelles soient approuvées par le président et le chef de l'exploitation;
- effectue des évaluations de contrôle après la migration, et qu'il consigne les résultats pour les sites qui ont été migrés.

3.2 Nous recommandons que le SMA, DGRU, applique des pénalités tel qu'indiqué dans le contrat (c.-à-d. crédits de service) pour les produits livrables non conformes au contrat.

3.3 Nous recommandons que le SMA, DGRU, veille à ce que le calendrier principal de projet du réseau étendu du gouvernement du Canada soit mis à jour pour refléter l'état général du projet.

Réponse de la direction :

La direction accepte les recommandations. En réponse à cet audit, la direction s'est engagée à améliorer la gouvernance des contrats en veillant à ce que les modifications apportées à ces derniers (le cas échéant) soient approuvées avant l'exécution du projet et que les évaluations de contrôle après la migration soient réalisées et documentées pour les sites ayant été migrés. S'il y a lieu, des pénalités peuvent être appliquées afin d'assurer la conformité au contrat.

Migration de la charge de travail

Recommandations :

- 4.1 Nous recommandons que le SMA, DGSCD, élabore, approuve et communique une trousse de planification de la migration de la charge de travail. Cette trousse pourrait comprendre ce qui suit :
- les étapes précises du projet de migration de la charge de travail, la terminologie, les tâches, les échéanciers et les jalons applicables;
 - les rôles et les responsabilités propres à SPC et aux organisations partenaires, y compris la responsabilité à l'égard de la décision définitive d'aller de l'avant ou non;
 - les équipes de chargés de compte et les équipes responsables de la gestion de la prestation de services à titre d'agents de liaison pour le projet.
- 4.2a En ce qui concerne les projets actuels et futurs en matière de migration de la charge de travail, nous recommandons que le SMA, DGSCD, assure :
- l'obtention auprès des partenaires d'une liste exhaustive et approuvée des applications, indiquant les applications et les interdépendances essentielles à la mission;
 - la documentation des exigences actuelles en matière de bande passante et de capacité;
 - la documentation et l'approbation par SPC et les partenaires, au besoin, des plans et des mises à l'essai liés à la sauvegarde des données avant et après la migration de la charge de travail, ainsi que des responsabilités confiées;
 - la documentation et la mise à l'essai de paramètres de réussite utilisés pour mesurer l'efficacité de la migration de la charge de travail;
 - l'élaboration et la mise à l'essai d'un plan de reprise.
- 4.2b Nous recommandons que le SMAP, Stratégie, veille à ce que les équipes de chargés de compte discutent des exigences futures en matière de bande passante et de capacité avec leurs partenaires désignés, et à ce qu'elles les documentent.
- 4.3 Nous recommandons que le SMAP, DGGEF, assure la conformité des projets de migration de la charge de travail actuels et futurs aux exigences du cadre de gouvernance de projet établi (artéfacts et approbations), y compris la détermination, la documentation et la communication des leçons apprises au moment de la clôture d'un projet.
- 4.4a Nous recommandons que le SMAP, DGPGE, désigne/nomme les coordonnateurs du changement pour ce qui est des comités consultatifs partenaires conjoints sur le changement et s'assure que les rôles et les responsabilités sont exécutés.
- 4.4b Nous recommandons que le SMAP, DGPGE, travaille de concert avec le SMAP, DGGEF, dans le but d'élaborer et de communiquer un processus de gestion du changement normalisé pour les migrations enclavées afin de veiller à ce qui suit :
- que toutes les équipes de conception et de prestation de services nécessaires s'engagent à la réalisation de projets de migration enclavée;
 - que tous les dossiers de changements présentés font l'objet d'un suivi et qu'une piste d'audit est disponible pour établir un lien entre les demandes de changement aux projets.

Réponse de la direction :

La direction accepte les constatations et recommandations issues de l'audit. Pour donner suite à ces recommandations, la direction s'est engagée à élaborer des documents concernant la migration de la charge de travail qui permettra de clarifier les rôles et les responsabilités et de faciliter la compréhension commune en ce qui concerne la portée, l'approche, la terminologie et les principaux produits livrables relatifs au programme. Elle a également fait remarquer que la mise en œuvre d'un nouveau cadre de gouvernance de gestion de projet permettrait de donner suite à l'application des processus de gestion de projet, y compris ceux relevés dans les recommandations découlant de l'audit.

Annexe B – Objectifs trimestriels

Voici les objectifs liés aux quatre programmes d'audits trimestriels :

1. Évaluer l'existence et l'efficacité conceptuelle des contrôles clés en vigueur à SPC afin d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de transformation efficace pour 2016 et, le cas échéant, évaluer l'efficacité opérationnelle de certains contrôles clés du plan de transformation de 2016.
2. Évaluer l'exactitude des renseignements concernant le rendement communiqués relativement aux cinq programmes de transformation et évaluer les budgets pour vérifier que les programmes sont élaborés et appuyés de façon constante.
3. Évaluer le processus afin de cerner, d'évaluer et d'approuver les exigences opérationnelles pour le projet de réseau étendu du Réseau du gouvernement du Canada, et déterminer si des contrôles de surveillance et de gestion des fournisseurs sont en place et s'ils permettent véritablement de gérer et de surveiller le projet.
4. Déterminer si les processus et les contrôles sont bien conçus et qu'ils fonctionnent efficacement pour la migration de la charge de travail des services des centres de données.

Annexe C – Acronymes

Acronyme	Signification de l'acronyme
SMA	Sous-ministre adjoint
CSTI	Cybersécurité et sécurité de la technologie de l'information
SM	Services ministériels
SCD	Services des centres de données
DGSCD	Direction générale des services des centres de données
ITSC	Initiative de transformation des services de courriel
PITI GC	Plan d'infrastructure de technologie de l'information du gouvernement du Canada.
RÉ du GC	Réseau étendu du gouvernement du Canada
TI	Technologie de l'information
RH	Ressources humaines
IRC	Indicateurs de rendement clés
PAD	Plan d'action de la direction
DGRU	Direction générale des réseaux et des utilisateurs finaux
RNCan	Ressources naturelles Canada
BVE	Bureau de la vérification et de l'évaluation
DGGEP	Direction générale de la gestion et de l'exécution des projets
SMAP	Sous-ministre adjoint principal
DGPGS	Direction générale de la prestation et de la gestion des services
SPC	Services partagés Canada
SVD	Système en voie de développement
PT	Plan de transformation
PTT	Programme de transformation des télécommunications
ATMT	Appareils technologiques en milieu de travail