

Flux de valeur de la prestation des solutions de TI (SDVS)

Rapport d'audit

Rapport n° 8/16

22 novembre 2016

Diffusion

Destinataires : Président et chef de la direction

Premier vice-président et chef de la direction financière

Premier vice-président, Stratégie et Innovation

Vice-président et contrôleur général

Vice-président, Orientation technologies d'affaires

Directeur de groupe, Gestion de portefeuilles, de programmes et de projets

c. c. :

Premier vice-président et conseiller d'entreprise en chef

Premier vice-président, Développement des affaires

Premier vice-président, Affaires générales

Premier vice-président et chef de la gestion des risques

Premier vice-président, Financement et Investissements

Premier vice-président, Ressources humaines

Premier vice-président, Assurances

Vice-président et chef de la conformité et de l'éthique

Vice-président et chef des services informatiques

Directeur de groupe, Transformation opérationnelle

Directeur de groupe, Risques liés à la sécurité numérique et à la résilience

Directeur de groupe, Affaires publiques

Directeur principal, Bureau du vérificateur général

Directeur de groupe, Bureau du vérificateur général

Équipe de vérification :
chef

Ramesh Baddepudi

Imran Mithani

Cheryl Edross

Muhammad Abid

Premier vice-président et auditeur interne en

Sameer Madhok

Table des matières

Introduction	3
Objectif et étendue de l'audit	3
Opinion de la Vérification interne	3
Constatations de l'audit et plans d'action	4
Conclusion.....	7

Introduction

Conformément à notre plan d'audit de 2016, nous avons effectué l'audit du Flux de valeur de la prestation des solutions de TI (SDVS). Le cadre stratégique du SDVS est un processus normalisé de gouvernance de projets, qui comprend des étapes et des responsabilités clairement définies, qui s'appliquent dès la réception d'une demande d'aide de la part d'une fonction opérationnelle ou de soutien d'EDC en lien avec une idée ou un problème, et tout au long de la mise en œuvre du projet jusqu'à la concrétisation des retombées. L'Équipe de gestion de portefeuilles, de programmes et de projets (PPM), qui fait partie du Groupe de la stratégie et de l'innovation, s'occupe du cadre stratégique du SDVS et s'assure qu'il est appliqué adéquatement par les équipes d'utilisateurs. Le cadre stratégique est entré en vigueur en 2014 et s'applique à tout ensemble d'activités suffisamment complexe pour nécessiter d'être géré avec autant de structure et de discipline qu'un projet afin d'aboutir aux solutions d'affaires voulues. Les projets en sont à diverses phases de réalisation et comprennent des sous-projets mis en œuvre dans le cadre du Programme de transformation de l'assurance crédit (CIT).

Objectif et étendue de l'audit

L'objectif de notre audit était d'examiner les contrôles se rapportant à la gouvernance, aux politiques et aux procédures, à l'alignement des approbations de financement des projets sur la délégation de pouvoirs, à la gestion du cycle de vie du SDVS, à la gestion des projets et des risques et la production de rapports connexes, de même qu'à la matérialisation et à la quantification des retombées.

Nous avons entre autres évalué la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles relatifs au cycle de vie du SDVS. Nous avons effectué une évaluation basée sur les contrôles d'un échantillon de projets de TI pour lesquels des fonds ont été alloués et qui se déroulaient sur la période de janvier 2015 à la fin juillet 2016. Les projets touchés sont ceux qui appliquent le cadre stratégique du SDVS, y compris des sous-projets réalisés dans le cadre du CIT. L'audit ne s'étendait pas aux contrôles détaillés de projets faisant partie du cycle de développement de systèmes géré par les Solutions technologiques d'affaires.

Opinion de la Vérification interne

Nous sommes d'avis qu'il existe des possibilités d'amélioration des contrôles¹ entourant les processus du SDVS. L'absence de politique officielle, de responsables désignés et de lignes directrices et de procédures détaillées a entraîné des incohérences dans la mise en œuvre des projets et les pratiques de surveillance entre les différents utilisateurs.

¹ Nos opinions d'audit standards sont les suivantes :

- Contrôles rigoureux : Les contrôles clés ont été bien conçus et fonctionnent comme prévu. Des contrôles internes exemplaires sont en place. Les objectifs du processus vérifié seront très probablement atteints.
- Bien contrôlé : Les contrôles clés ont bien été conçus et fonctionnent comme prévu. Les objectifs du processus vérifié seront probablement atteints.
- Possibilités d'amélioration des contrôles : Un ou plusieurs contrôles clés sont absents, ne sont pas bien conçus ou ne fonctionnent pas comme prévu. Il se peut que les objectifs du processus ne soient pas atteints. Du point de vue des finances et/ou de la réputation, l'incidence sur le processus vérifié n'est pas négligeable. De promptes mesures s'imposent.
- Non contrôlé : De nombreux contrôles clés sont absents, ne sont pas bien conçus ou ne fonctionnent pas comme prévu. Les objectifs du processus ne seront probablement pas atteints. Du point de vue des finances et/ou de la réputation, l'incidence sur le processus vérifié est importante. Des mesures doivent être prises immédiatement.

Par exemple, nous avons constaté que des documents importants comme les chartes de projet, les plans de gestion de projet et les exigences opérationnelles n'étaient pas toujours complets, et que la production de rapports sur les indicateurs de rendement clés n'était pas uniforme entre tous les groupes sectoriels. Ce type d'incohérences nuit à l'adoption du cadre stratégique du SDVS à l'échelle de toutes les fonctions opérationnelles et de soutien. L'examen exhaustif des accès à l'outil Web de gestion de projet n'est pas effectué à intervalles réguliers, ce qui est pourtant nécessaire pour garantir la séparation appropriée des tâches et l'intégrité des données. De plus, aucun processus officiel n'existe pour évaluer les retombées des projets et mesurer le rendement par rapport à des critères opérationnels définis. La direction a élaboré des plans d'action pour régler les problèmes constatés par l'audit, et ces plans seront mis en œuvre au plus tard au quatrième trimestre de 2017.

Constatations de l'audit et plans d'action

1. Gouvernance, politiques et normes

Un cadre stratégique de gestion de projet bien défini devrait comprendre des politiques, des procédures et des lignes directrices claires, basées sur des principes généraux, qui définissent son fonctionnement et son application. Des lignes directrices pour le cadre stratégique du SDVS existent, mais il manque une politique officielle, des responsables désignés et des lignes directrices et des procédures détaillées. Nous savons que des lignes directrices s'appliquant au cadre stratégique du SDVS sont définies dans les documents opérationnels de la PPM et dans diverses présentations PowerPoint. Toutefois, le fait que les équipes de projets s'orientent à l'aide de ces documents informels pose le risque que les principes du cadre stratégique du SDVS soient appliqués de manière incohérente, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les résultats des projets.

Les problèmes et les principaux risques liés aux projets sont surveillés au moyen d'un outil Web de gestion de projets par les équipes de la PPM. Cela dit, il n'existe aucune orientation officielle pour la gestion des problèmes, l'escalade hiérarchique, la gestion du changement et les activités de gestion des risques des projets. Ces derniers sont évalués et classés en fonction de leur probabilité et de leur gravité, mais il n'existe pas d'orientation en ce qui a trait aux facteurs à considérer pour élaborer des réponses aux risques. Par conséquent, il est possible que les chefs de projets appliquent des méthodes de gestion des risques incohérentes d'un projet à l'autre.

Aucune procédure officielle n'est en place pour l'examen périodique de l'outil de gestion de projets et la validation des accès en fonction des rôles et des responsabilités des utilisateurs. Un examen des utilisateurs actifs est réalisé chaque mois au moyen du rapport d'Enterprise Resources Pool, mais il ne comporte pas de vérification exhaustive de tous les accès des utilisateurs en fonction des projets auxquels ils prennent part, de leurs responsabilités et de la séparation des tâches. Il y a donc un risque que des accès inappropriés ou non autorisés compromettent l'intégrité des données des projets.

La direction s'est engagée à élaborer un document de politique officialisant le cadre stratégique du SDVS, y compris l'attribution de responsabilités claires s'appuyant sur des procédures et des lignes directrices détaillées. L'orientation existante sera également améliorée pour mieux soutenir les activités de gestion des problèmes et des risques des directeurs de projets et de programmes. Une matrice de responsabilité des utilisateurs sera créée pour recenser les responsabilités actuelles et les rôles incompatibles.

Constatation de l'audit – Problème majeur²

Responsable de l'intervention – Vice-président, Orientation technologies d'affaires

Date d'échéance – Mise en œuvre de toutes les mesures d'ici le troisième trimestre de 2017

2. Exigences du projet, livrables et approbations de financement

Afin d'obtenir les résultats escomptés, les grands projets d'affaires sont souvent divisés en phases plus faciles à gérer efficacement. Le cadre stratégique du SDVS comprend un modèle normalisé de définition des exigences des projets, des limites d'approbation de financement et des livrables de base. Nous avons relevé plusieurs cas où les exigences relatives aux processus n'étaient pas entièrement respectées par les équipes de projets, ce qui révèle un manque de responsabilisation. Par exemple, dans deux projets distincts, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir la preuve de l'approbation de l'estimation de classe A par l'autorité appropriée selon la délégation de pouvoirs, mais seulement celle de l'approbation de l'autorité de niveau inférieur. L'examen de quatre autres projets nous a permis de constater que des livrables étaient incomplets ou manquants, notamment une charte de projet, un plan de gestion de projet, des documents d'exigences opérationnelles ainsi que des preuves de l'approbation de ces documents. Les livrables de projets sont essentiels pour définir, entre autres, la portée du projet, les responsabilités des principales parties intéressées, l'estimation des coûts, l'échéancier et les principaux risques. Lorsque les principales exigences ne sont pas respectées ou que les principaux livrables ne sont pas fournis ou sont inadéquats, il y a un risque que les projets passent à l'étape suivante du SDVS et avancent prématurément à la phase de mise en œuvre, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les résultats.

La direction s'est engagée à consigner et à officialiser le processus d'examen qualitatif et à renforcer son rôle de surveillance afin d'assurer le respect du cadre stratégique du SDVS par les équipes de projets. Les responsabilités quant au respect des exigences au sein des équipes seront également clarifiées.

Constatation de l'audit – Problème majeur

Responsable de l'intervention – Vice-président, Orientation technologies d'affaires

Date d'échéance – Mise en œuvre de toutes les mesures d'ici le deuxième trimestre de 2017

² Les constatations de l'audit sont établies comme suit :

- Problème majeur : Un contrôle clé est absent, est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu, et le risque financier et/ou de réputation n'est pas négligeable. L'objectif du processus sur lequel porte le contrôle ne sera probablement pas atteint. Des mesures correctives s'imposent pour que les contrôles soient rentables et/ou que les objectifs du processus soient atteints.
- Problème modéré : Un contrôle clé est absent, est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu, et le risque financier et/ou de réputation pour le processus n'est pas négligeable. Cependant, un contrôle compensatoire existe. Des mesures correctives s'imposent pour éviter de compter uniquement sur les contrôles compensatoires et/ou pour s'assurer que les contrôles sont rentables.
- Problème mineur : Faiblesse dans la conception et/ou le fonctionnement d'un contrôle qui n'est pas un contrôle clé. Il est peu probable que l'atteinte des objectifs soit compromise. Il est recommandé de mettre en place des mesures correctives pour rentabiliser les contrôles.

3. Surveillance des projets et production de rapports

La surveillance des projets et la production de rapports contribuent à la gestion efficace des projets, des programmes et des risques parce qu'elles garantissent la responsabilisation requise en ce qui a trait au rendement et aux résultats. Notre examen d'un échantillon de projets nous a permis de relever plusieurs cas où le rapport d'étape mensuel n'avait pas été fait ou publié dans l'outil Web de gestion de projets par les équipes de projets, comme exigé. Certains de ces rapports ont fait l'objet de discussions lors de réunions de projets mensuelles ou hebdomadaires, mais nous n'avons pas été en mesure de déterminer si c'était le cas pour tous les projets. L'absence de ces rapports peut avoir une incidence sur la rapidité et l'efficacité des processus décisionnels liés aux projets.

L'équipe de la PPM publie chaque mois le rapport sur les indicateurs de conformité, qui assure le suivi non seulement des indicateurs relatifs aux portefeuilles et aux projets, mais aussi des indicateurs de rendement clés relatifs à la réalisation des projets et basés sur les coûts, le calendrier et les efforts déployés. Aucune procédure ne définit la manière dont le rapport sur les indicateurs de conformité est élaboré et examiné. Les données de l'outil de gestion de projets sont reportées dans Excel, un logiciel dépourvu de certains contrôles liés aux outils informatiques destinés aux utilisateurs, comme la protection des cellules et le contrôle des versions et des accès. L'absence de processus et de contrôles structurés augmente le risque d'erreurs, ce qui peut nuire aux processus décisionnels. En outre, l'équipe EPMO-CIT n'utilise pas le rapport sur les indicateurs de conformité lorsqu'elle publie et distribue ses propres tableaux de bord des indicateurs de rendement clés concernant ses projets et programmes. Comme ces rapports ne sont pas pleinement alignés sur les indicateurs de conformité du SDVS, la direction pourrait ne pas être en mesure d'évaluer le succès ou l'échec de l'adoption du SDVS pour tous les projets et programmes entrepris par les différentes unités fonctionnelles.

La direction s'est engagée à renforcer son rôle de surveillance et elle effectuera des examens qualitatifs ponctuels pour vérifier la conformité aux normes actuelles. Des contrôles liés aux utilisateurs finaux seront mis en place, y compris en ce qui a trait à la sécurité et aux modifications, et ce, pour protéger les fichiers, les données et les cellules qui contiennent des formules dans les feuilles de calcul utilisées pour la création des rapports. L'équipe EPMO-CIT sera mise à contribution pour répondre aux exigences supplémentaires relatives à la production de rapports.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – Vice-président, Orientation technologies d'affaires

Date d'échéance – Mise en œuvre de toutes les mesures d'ici le quatrième trimestre de 2017

4. Concrétisation des retombées

Les pratiques de concrétisation des retombées visent à faire en sorte que les résultats des projets soient alignés sur les stratégies d'affaires. Il n'existe pas de processus officiel pour définir et mesurer la concrétisation des retombées tout au long du cycle de vie des projets. Les principaux avantages des projets sont consignés de façon générale dans le document A3 durant la phase de résolution de problèmes. Cependant, on omet de définir avant la phase de mise en œuvre des cibles et des indicateurs détaillés propres à chaque projet, qui serviraient à établir les critères de réussite (les avantages attendus) et la méthode utilisée pour les mesurer pendant et après la réalisation du projet. Il y a donc un risque que la direction ne soit pas en mesure d'évaluer avec précision la réussite ou l'échec des projets, en l'absence d'indicateurs de référence mesurables.

La direction s'est engagée à élaborer des procédures officielles à l'appui du processus de concrétisation des retombées, qui comprend des lignes directrices concernant l'évaluation de la réussite ou de l'échec des projets tout au long de leur cycle de vie et après leur mise en œuvre.

Constatation de l'audit – Problème modéré

Responsable de l'intervention – Vice-président, Orientation technologies d'affaires

Date d'échéance – Mise en œuvre de toutes les mesures d'ici le quatrième trimestre de 2017

Conclusion

Les constatations de l'audit ont été communiquées à la direction, qui les a acceptées et a élaboré des plans d'action appropriés, dont la mise en œuvre devrait se faire au plus tard au quatrième trimestre de 2017.

Nous tenons à remercier la direction de son appui tout au long de l'audit.