

RAPPORT D'AUDIT

Audit de l'initiative Solution de gestion des subventions des trois organismes (SGSTO) – phase I – gouvernance

Division de l'audit interne
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Le 9 décembre 2021

Rapport d'audit de l'initiative Solution de gestion des subventions des trois organismes (SGSTO) – phase I – gouvernance

Also available in English under the title: Audit of the Tri-agency Grants Management Solution (TGMS) Initiative – Phase I – Governance

L'honorable François-Philippe Champagne, C.P., député Ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie

© Sa Majesté la reine du chef du Canada,
représentée par le ministre de l'Industrie, 2022.

Numéro de catalogue: NS3-92/1-2022F-PDF
ISBN: 978-0-660-41326-6

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	4
1. CONTEXTE	8
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	9
3. MÉTHODE D'AUDIT	10
4. CONSTATATIONS DE L'AUDIT	12
5. CONCLUSION GÉNÉRALE	39
6. ÉQUIPE DE L'AUDIT	39
APPENDICE I — SECTEURS D'INTÉRÊT ET CRITÈRES DE L'AUDIT	40
APPENDICE II — RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE L'AUDIT ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	41

SOMMAIRE

Contexte

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) sont des organismes du gouvernement du Canada qui ont mis en place des programmes, des politiques et des processus semblables pour promouvoir et financer les recherches et la formation en recherches au Canada.

Le CRSNG, le CRSH et les IRSC (les « organismes ») ont collaboré à la mise sur pied de la Solution de gestion des subventions des trois organismes (SGSTO), qui vise à offrir une nouvelle solution unique et modernisée de gestion des subventions. Au moment de son lancement en 2018, l'initiative portait le nom « l'initiative du Portail » et a été remplacé par « l'initiative SGSTO ».

Le CRSNG est l'organisme responsable de l'administration de l'initiative SGSTO, et le président du CRSNG a la responsabilité et le pouvoir de l'ensemble de l'initiative. Le protocole d'entente (PE) entre les organismes établit la gouvernance administrative de l'initiative SGSTO ; il prévoit que le Conseil de direction de la SGSTO doit agir comme organe de gouvernance et doit rendre des comptes aux présidents des organismes par l'entremise du TC3+ (un comité constitué des présidents des trois organismes et de la Fondation canadienne pour l'innovation [FCI]) quant aux décisions stratégiques. Le PE établit également que le vice-président, SGSTO, doit agir comme cadre responsable de la prise de décisions opérationnelles et de la gestion globale de l'initiative SGSTO. Le PE actuel vise uniquement la phase de découverte de l'initiative.

L'objectif de l'initiative SGSTO est d'atteindre les résultats opérationnels initiaux suivants :

- améliorer l'expérience de l'utilisateur pour la communauté de recherches et le personnel des organismes ;
- améliorer l'efficacité et la collaboration ;
- accroître la capacité d'obtenir des données de qualité et de produire des rapports sur les résultats de recherches ;
- réduire les risques liés au vieillissement des technologies et fournir des bases solides pour l'avenir.

L'initiative SGSTO comprenait les principes de conception suivants initialement établis pour guider la prise de décisions :

- sera axée sur le client (engagement de la communauté de recherches dès le début, et fréquemment par la suite) ;
- sera conçue en collaboration avec des intervenants internes et externes ;
- tirera parti des connaissances de l'industrie ;
- suivra une approche axée sur les produits (déploiement itératif des capacités opérationnelles) ;
- mettra l'accent sur l'atteinte des résultats opérationnels de la SGSTO.

Ces principes de conception et les résultats opérationnels de l'initiative SGSTO ont été révisés dans le cadre des efforts visant à obtenir l'approbation du projet.

La phase de découverte de l'initiative SGSTO a été établie afin d'obtenir l'approbation du projet. La phase de découverte comprend deux étapes en vue d'obtenir l'approbation ; la première étape consiste à obtenir les approbations nécessaires pour élaborer un plan de mise en œuvre et recommander un fournisseur pour la plateforme logicielle de la solution ; la deuxième étape consiste à obtenir les approbations nécessaires pour acquérir une plateforme logicielle et configurer une solution fondée sur le plan de mise en œuvre. L'initiative SGSTO passera ensuite à la phase de mise en œuvre (aussi appelée phase du projet). Au cours de cette phase, on mettra en œuvre le plan détaillé, on configurera la solution, on saisira les possibilités de financement du programme et on assurera la transition de la solution vers un état stable.

En mars 2021, les présidents des organismes ont approuvé un budget total révisé de 13,6 millions de dollars (exercices 2018-2019 à 2022-2023) pour la phase de découverte, qui devrait se terminer en octobre 2022. L'initiative SGSTO a prévu de faire passer la solution à un état stable au cours de l'exercice 2025-2026.

Pourquoi cet audit est-il important ?

L'initiative SGSTO est une mission ambitieuse et complexe des organismes, et l'établissement d'une gouvernance efficace et soutenue est essentiel au succès à long terme de la solution de gestion des subventions.

Cet audit a été inclus dans le Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) 2020-2023 du CRSNG/CRSH qui a été approuvé lors de la réunion du 20 octobre 2020 du Comité de l'audit externe. Le PAAR envisageait un audit en temps réel de l'initiative SGSTO en plusieurs phases, afin de fournir une rétroaction en temps opportun à la haute direction pour appuyer une mise en œuvre réussie de la

solution. Cet audit de phase I était axé sur la gouvernance en cohérence avec la phase de découverte de l'initiative SGSTO. On prévoit que les audits subséquents tiendront compte des risques associés à l'initiative et le calendrier des activités de l'initiative, y compris, mais sans s'y limiter, les risques et les contrôles liés à la gestion de projet et à l'approvisionnement.

Objectif et portée de l'audit

L'audit avait comme objectif de démontrer que l'initiative SGSTO est efficacement gérée (y compris la gouvernance, la surveillance de l'approvisionnement et la gestion des risques) pour garantir le succès de la mise en œuvre en temps voulu. L'audit a été effectué au cours de la phase de découverte. On s'attendait à ce que la gouvernance de l'initiative SGSTO soit établie au cours de la phase de découverte et, à ce titre, l'audit a été effectué au cours de la phase de découverte afin de fournir une assurance en temps opportun.

Cet audit portait sur les processus de gouvernance, de surveillance et de gestion des risques depuis le lancement de l'initiative en 2018 en mettant l'accent sur le projet de la SGSTO depuis mai 2020 :

- les rôles et responsabilités, les changements et la composition des organes de gouvernance de l'initiative de la SGSTO ;
- les responsabilités de la haute direction de la SGSTO, la direction de la SGSTO et les principaux intervenants ;
- l'approche pour l'acquisition de la solution et l'approche pour la gestion de l'initiative de la SGSTO ;
- les processus de gestion de la SGSTO et les contrôles du processus décisionnel.

La portée de l'audit comprenait l'examen des travaux entrepris par les divers organes de gouvernance de l'initiative SGSTO, y compris le Conseil de direction, les sous-comités, l'équipe de gestion, les réseaux d'agents de changement et les comités consultatifs externes, avec la participation d'un groupe représentatif d'intervenants de la SGSTO.

Principales constatations de l'audit

L'initiative SGSTO en était à la première étape de la phase de découverte, où l'on se préparait à demander les approbations nécessaires pour élaborer un plan de mise en œuvre et recommander un fournisseur approprié pour développer une plateforme logicielle de solution. Avant de recevoir l'approbation, les activités de

l'initiative à cette étape de la phase de découverte ont été limitées aux activités nécessaires telles que l'analyse des options, les études de faisabilité, les études socioéconomiques, les enquêtes techniques, l'analyse de marché, les levés topographiques, les études de tarification et de disponibilité.

L'audit a permis de constater que la structure de gouvernance et l'équipe de gestion de l'initiative SGSTO étaient bien définies compte tenu de la complexité de l'initiative.

L'audit a identifié des opportunités pour s'assurer que :

- La gouvernance de la SGSTO dispose de l'expertise nécessaire pour le niveau élevé de risque et de complexité de l'initiative ;
- Les exigences des principaux intervenants et des décideurs sont intégrées efficacement dans une solution au cours du cycle de vie de l'initiative ;
- La méthodologie utilisée pour définir et gérer les changements apportés aux résultats opérationnels finaux et aux indicateurs de rendement clés (IRC) fournit une base décisive et optimale pour une solution.

Conclusion générale

Une gouvernance efficace dès le début de projets complexes à long terme est essentielle à leur réussite. L'audit a révélé que la structure de gouvernance avait de la difficulté à répondre efficacement aux demandes complexes de l'initiative. L'audit a relevé des faiblesses dans la capacité de gouvernance pour répondre efficacement aux exigences et aux contraintes changeantes dans un environnement de projet très complexe.

Une gouvernance efficace assure une orientation décisive, cohérente et bien fondée de l'initiative, en temps opportun, avec un processus pour mesurer les progrès. Une structure de gouvernance adéquate a la capacité de cerner les changements et les demandes des intervenants, de les évaluer et d'y répondre, et d'évaluer continuellement l'expertise qui assurera la réussite du projet.

Ces constatations de l'audit représentent une occasion pour le conseil d'administration et la haute direction de la SGSTO de réfléchir et d'envisager des améliorations, afin d'établir la capacité de gouvernance efficace pendant la phase de découverte essentielle de l'initiative.

1. CONTEXTE

Le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) sont des organismes du gouvernement du Canada qui ont mis en place des programmes, des politiques et des processus semblables pour promouvoir et financer la recherche et la formation en recherche au Canada.

Le CRSNG, le CRSH et les IRSC (les « organismes ») ont collaboré à la mise sur pied de la Solution de gestion des subventions des trois organismes (SGSTO), qui vise à offrir une nouvelle solution unique et modernisée de gestion des subventions. Au moment de son lancement en 2018, l'initiative portait le nom « l'initiative du Portail » et a été rebaptisée « initiative SGSTO ».

Le CRSNG est l'organisme responsable de l'administration de l'initiative SGSTO, et le président du CRSNG a la responsabilité et le pouvoir de l'ensemble de l'initiative. Le PE entre les organismes établit la gouvernance administrative de l'initiative SGSTO, qui définit le Conseil de direction de la SGSTO comme l'organe de gouvernance de l'initiative SGSTO, composé des vice-présidents et des dirigeants principaux des finances ou des dirigeants principaux de l'information des programmes des organismes. Le Conseil de direction de la SGSTO rend compte aux présidents des organismes par l'entremise du TC3+ (un comité des présidents des trois organismes et de la Fondation canadienne pour l'innovation [FCI]) pour les décisions stratégiques, et au vice-président, SGSTO, en sa qualité de cadre responsable de la prise de décisions opérationnelles et de la gestion globale de l'initiative SGSTO. Le PE se limite à la phase de découverte de l'initiative SGSTO.

L'initiative SGSTO a été officiellement mise en place selon une structure de gouvernance, du personnel, des ressources et du financement des organismes distincts.

L'objectif de l'initiative SGSTO est d'atteindre les résultats opérationnels initiaux suivants :

- améliorer l'expérience de l'utilisateur pour la communauté de recherches et le personnel des organismes ;
- améliorer l'efficacité et la collaboration ;
- accroître la capacité d'obtenir des données de qualité et de produire des rapports sur les résultats de recherche ;
- réduire les risques liés au vieillissement des technologies et fournir des bases solides pour l'avenir.

L'initiative SGSTO comprend les principes de conception suivants initialement établis pour guider la prise de décisions :

- sera axée sur le client (engagement de la communauté de recherches dès le début, et fréquemment par la suite) ;
- sera conçue en collaboration avec des intervenants internes et externes ;
- tirera parti des connaissances de l'industrie ;
- suivra une approche axée sur les produits (déploiement itératif des capacités opérationnelles) ;
- mettra l'accent sur l'atteinte des résultats opérationnels de la SGSTO.

Ces principes de conception et les résultats opérationnels de l'initiative SGSTO ont été révisés dans le cadre des efforts visant à obtenir l'approbation du projet.

La phase de découverte de l'initiative SGSTO a été établie afin d'obtenir l'approbation du projet. La phase de découverte comprenait deux étapes pour obtenir l'approbation ; la première étape consistera à obtenir les approbations nécessaires pour élaborer un plan de mise en œuvre et recommander un fournisseur pour la plateforme logicielle de la solution ; la deuxième étape consistera à obtenir l'approbation nécessaires pour acquérir une plateforme logicielle et configurer une solution fondée sur le plan de mise en œuvre. L'initiative SGSTO passera ensuite à la phase de mise en œuvre (aussi appelée phase du projet) pour mettre en œuvre le plan détaillé, configurer la solution, saisir les possibilités de financement du programme et assurer la transition de la solution vers un état stable.

En mars 2021, les présidents des organismes ont approuvé un budget total révisé de 13,6 millions de dollars (exercices 2018-2019 à 2022-2023) pour la phase de découverte, qui devrait se terminer en octobre 2022. L'initiative SGSTO a prévu de faire passer la solution à un état stable au cours de l'exercice 2025-2026.

Cet audit a été inclus dans le Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) 2020-2023 du CRSNG/CRSH qui a été approuvé lors de la réunion du 20 octobre 2020 du Comité de l'audit externe du CRSNG-CRSH.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit était de donner l'assurance que l'initiative SGSTO était gérée de façon appropriée (y compris la gouvernance, la surveillance de l'approvisionnement et la gestion des risques) pour assurer sa mise en œuvre réussie et en temps opportun. L'audit a été effectué au cours de la phase de découverte. On s'attendait à ce que la gouvernance de l'initiative SGSTO soit

établie au cours de la phase de découverte et, à ce titre, l'audit a été effectué au cours de la phase de découverte afin de fournir une assurance en temps opportun.

La portée de l'audit comprenait les processus de gouvernance, de surveillance et de gestion des risques depuis le lancement de l'initiative Portail en 2018, en mettant l'accent sur l'initiative SGSTO depuis mai 2020, notamment :

- les rôles et responsabilités, les changements et la composition des organes de gouvernance de l'initiative de la SGSTO ;
- les responsabilités de la haute direction de la SGSTO, la direction de la SGSTO et les principaux intervenants ;
- l'approche pour l'acquisition de la solution et l'approche pour la gestion de l'initiative de la SGSTO ;
- les processus de gestion de la SGSTO et les contrôles du processus décisionnel.

La phase d'exécution de l'audit s'est terminée au cours de la première étape de la phase de découverte, avant que l'approbation compétentes élaborent un plan de mise en œuvre et recommandent un fournisseur approprié pour développer une plateforme logicielle de solution. Avant de recevoir l'approbation, les activités de l'initiative à cette étape de la phase de découverte ont été limitées aux activités nécessaires telles que l'analyse des options, les études des faisabilité, les études socioéconomiques, les enquêtes techniques, l'analyse de marché, les levés topographiques, les études de tarification et de disponibilité.

La portée de l'audit comprenait l'examen des travaux entrepris par les divers organes de gouvernance de l'initiative SGSTO, y compris le Conseil de direction, les sous-comités, l'équipe de gestion, les réseaux d'agents de changement et les comités consultatifs externes, avec la participation d'un groupe représentatif d'intervenants de la SGSTO.

3. MÉTHODE D'AUDIT

L'audit a été effectué à l'interne par la Division de l'audit interne, qui relève du président du CRSNG. La Division de l'audit interne du CRSNG et du CRSH a travaillé en collaboration avec le Bureau de la vérification et de l'évaluation des IRSC. L'équipe d'audit a utilisé la méthodologie suivante dans la conduite du travail d'audit.

- Examen de la documentation et des livrables de gouvernance de l'initiative SGSTO, et analyse des politiques pertinentes du gouvernement et des organismes.

Audit de l'initiative Solution de gestion des subventions des trois organismes (SGSTO) – phase I – gouvernance

- Entrevues et questionnaires avec les membres actuels et anciens du Conseil de direction de la SGSTO, la direction et le personnel directement responsables des activités de gouvernance de l'initiative SGSTO, ainsi que les intervenants clés de la SGSTO touchés par la solution de gestion des subventions.
- Validation des données sources utilisées dans les rapports sur la gouvernance.
- Observation des activités de l'initiative SGSTO, comme le Réseau interne d'agents de changement, le Groupe de travail sur les activités et l'exercice de validation de principe.

L'audit a été mené conformément à la [Politique sur l'audit interne](#) du gouvernement du Canada, comme l'indiquent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Conformément à ces normes, il faut adopter une procédure d'audit suffisante et appropriée et recueillir des données probantes pour donner un niveau d'assurance élevé relativement aux constatations présentées dans le présent rapport. Les constatations de l'audit reposent sur une comparaison entre la situation observée au moment de l'audit et les critères d'audit (appendice I).

Peter Finnigan, dirigeant principal de l'audit
Division de l'audit interne, CRSNG et CRSH

4. CONSTATATIONS DE L'AUDIT

Les organismes ont collaboré à l'établissement de l'initiative SGSTO, ayant établi les structures de gouvernance et de gestion et les fonctions administratives pour la phase de découverte actuelle. L'initiative représentait un degré élevé de complexité sur le plan de la solution de gestion des subventions, qui vise à répondre aux divers besoins des utilisateurs quant aux possibilités de financement, de la communauté de recherches et des intervenants internes des organismes. Sur le plan de la gestion de projet, l'initiative visait à répondre aux besoins en matière de politiques et de procédures des intervenants internes des organismes, des partenaires de l'industrie et des organismes gouvernementaux centraux.

L'initiative SGSTO a respecté les politiques, directives et guides du gouvernement du Canada, le [*Guide du corpus des connaissances en management de projet*](#) (le *PMBOK*®) (le *PMBOK*®) et le *cadre 2019 des Objectifs de contrôle de l'information et des technologies connexes (COBIT 2019)*, qui mettent tous en évidence l'importance d'une gouvernance et d'une représentation adéquate des principaux intervenants pour assurer le succès de l'initiative.

La gouvernance des projets à un niveau de gestion approprié et représentatif était un élément clé de l'orientation du gouvernement du Canada et du *PMBOK*®, qui étaient tous deux utilisés dans la gestion de l'initiative.

L'initiative SGSTO a connu plusieurs événements importants en 2020. En mai 2020, à la lumière de la pandémie de COVID-19, les présidents des organismes se sont adressés au Conseil de direction de la SGSTO dans une lettre, soulignant la nécessité de réévaluer les coûts, les plans et les échéanciers de l'initiative pour s'assurer qu'une solution pragmatique mise à jour permettrait d'atteindre les objectifs initiaux de la solution. Cette lettre a été suivie d'un changement dans l'approche d'approvisionnement (été 2020), d'une clarification de l'approche d'approvisionnement (décembre 2020) et d'une clarification que le projet sera approuvé en deux étapes consécutives (décembre 2020), collectivement appelées « événements importants de 2020 ».

Les ébauches des documents ont été approuvées par le Conseil de direction de la SGSTO en mai 2021. Ces ébauches étaient présentées par SGSTO pour un examen substantiel ultérieur afin de demander la première des deux approbations de l'initiative et ce pour développer un plan de mise en œuvre et recommander un fournisseur pour la plate-forme du logiciel de la solution. Une décision finale sur la première approbation, sur la base de l'examen approfondi des ébauches, était prévue pour l'automne 2021.

4.1 Gouvernance, rôles et responsabilités

4.1.1 La SGSTO disposait d'un cadre établi pour gouverner l'initiative ; le cadre comportait des défis à relever pour répondre efficacement aux demandes complexes de l'initiative.

Structure de gouvernance

L'audit s'attendait à ce que l'initiative SGSTO, dans le cadre de la phase de découverte, disposait d'un cadre de gouvernance clairement défini et complet tout en répondant efficacement à la nature complexe de la solution et aux besoins de gestion de projet. On s'attendait à ce que le cadre de gouvernance tienne compte des responsabilités, des objectifs et des résultats du projet, de la portée, de l'approche du projet, du plan du projet, de l'approche de surveillance et des contrôles en matière de rapports pour les activités de l'initiative. L'audit a permis de déterminer si l'initiative SGSTO a utilisé et respecté les politiques, les directives et les ressources à l'appui d'une saine gouvernance de projet, notamment :

- Une évaluation de la capacité de gestion des projets
- Une évaluation approfondie de la complexité et des risques du projet
- L'analyse de rentabilisation
- Le tableau de bord du projet
- Le programme d'examen indépendant
- La stratégie de gestion des résultats
- La charte de projet
- Le plan de projet

La structure de gouvernance de la SGSTO comprenait les présidents des organismes, le Conseil de direction de la SGSTO (composé d'un ensemble défini de cadres des organismes), les sous-comités de la SGSTO, les comités consultatifs internes et externes et les groupes de travail. Chacun de ces organismes de gouvernance avait approuvé un mandat établissant leurs rôles et responsabilités respectifs.

L'initiative SGSTO comprenait un poste de vice-président à titre de directeur exécutif, et une structure organisationnelle dirigée par un directeur général pour opérationnaliser la réalisation du projet avec des gestionnaires et du personnel à temps plein. La SGSTO a créé des postes de champions au niveau de directeur pour chaque organisme, et un autre champion pour représenter les services ministériels pour faciliter la gestion du changement et assurer la liaison entre les conseils. Le Conseil de direction de la SGSTO a été constamment informé des postes vacants au sein de l'équipe de la SGSTO et de la stratégie d'atténuation.

Dans l'ensemble, le Conseil de direction de la SGSTO a établi une structure de gouvernance clairement définie pour la surveillance de l'initiative SGSTO.

Responsabilités et approbations de l'initiative SGSTO

On s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO veille à ce que la phase de découverte définisse clairement la nature de l'initiative, étant donné sa complexité, tout en veillant à ce qu'il y ait suffisamment de capacités et de ressources pour la gouverner et la gérer efficacement.

L'évaluation approfondie de la complexité et de risque de l'initiative projets a été approuvée par le Conseil de direction de la SGSTO, qui a indiqué que le projet était relativement complexe et hautement risqué, c.-à-d. qu'un ensemble de compétences structurées sont requises pour mieux gérer l'initiative SGSTO. Initialement, la direction de la SGSTO a suivi une démarche une seule approbation du projet ; il a finalement été jugé nécessaire que l'initiative SGSTO suive un processus d'approbation en deux étapes, en fonction de sa complexité et ses risques.

Le Conseil de direction de la SGSTO a coté la capacité de gestion de l'initiative comme étant limitée, c'est-à-dire la capacité la plus faible. L'évaluation initiale n'était pas bien documentée et n'a pas été revue au cours des années subséquentes.

Le Conseil de direction de la SGSTO a établi une structure organisationnelle, avec la participation d'un expert-conseil externe, pour opérationnaliser la réalisation du projet avec des gestionnaires et du personnel à temps plein. Le Conseil de direction de la SGSTO a ajusté la structure organisationnelle initiale en regroupant deux postes de directeur général en un seul poste. Le Conseil a ensuite mis sur pied des sous-comités de la SGSTO pour combler une lacune perçue dans les besoins opérationnels de l'initiative, afin de permettre au Conseil de se concentrer sur son rôle stratégique. Le Conseil de direction de la SGSTO a utilisé une approche RACI (*responsable, agent tenu de rendre compte, consulté, informé*) pour établir des liens hiérarchiques clairs entre la direction de la SGSTO, les comités de la SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO.

L'efficacité du Conseil de direction de la SGSTO a été mise à l'épreuve en raison de la nature complexe des exigences du projet, de la capacité limitée de gestion de projet et de l'expérience limitée dans la réalisation de projets semblables (capacité limitée, rehaussée par la création de l'équipe de l'initiative SGSTO).

Un manque d'expertise peut exposer l'initiative à des risques inconnus et non atténués, et de dévier l'effort du Conseil de direction de la SGSTO vers le niveau opérationnel au lieu de fournir des orientations stratégiques.

Surveillance pour établir la portée

On s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO assure une surveillance efficace pour établir et gérer la portée de l'initiative, ce qui constituerait un apport fondamental aux produits livrables de la phase de découverte nécessaires pour obtenir l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO.

Les travaux sur la portée de l'initiative ont progressé sous la direction du Conseil, y compris, par exemple, l'élaboration d'un modèle de capacités opérationnelles, la schématisation du parcours de l'expérience du client, l'architecture d'application conceptuelle, la carte sommaire des résultats, les principes de conception et les exigences non fonctionnelles. À cette étape, les activités de l'initiative dans la phase de découverte ont été limitées aux activités nécessaires pour demander l'approbation (telles que l'analyse des options, les études de faisabilité, les études socioéconomiques, les enquêtes techniques, l'analyse de marché, les levés topographiques, les études de tarification et de disponibilité). Il n'a pas été possible de déterminer clairement si l'un ou l'autre des travaux réalisés par la direction de la SGSTO dépassait cette limite, avant ou après qu'il ait été déterminé que le cheminement accéléré ne pourrait pas être adopté. Il n'a pas non plus été possible de déterminer si les répercussions des événements de 2020 ou les répercussions des changements apportés aux résultats opérationnels définitifs ont été examinées de nouveau dans le cadre de ce travail.

Il est évident que la portée, l'incidence, les besoins, les lacunes et les risques de l'initiative ont fait l'objet de discussions approfondies aux réunions du Conseil de direction de la SGSTO. Il est également évident que le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé une structure de répartition du travail (SRT) et un calendrier de projet définitifs à la suite des événements importants de 2020, qui ont également été intégrés dans l'ébauche des documents utilisés pour demander la première approbation pour développer un plan de mise en œuvre et recommander un fournisseur pour la plate-forme du logiciel de la solution ; toutefois, le Conseil de direction de la SGSTO n'a pas demandé d'analyse stratégique du risque et de l'impact des événements importants de 2020 sur la portée de l'initiative.

Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé l'ébauche des documents utilisés pour demander la première approbation et qui comprenait une définition de la

portée (y compris les secteurs qui étaient visés et hors de la portée) pour l'initiative SGSTO.

Dans l'ensemble, le Conseil de direction de la SGSTO a établi un processus d'élaboration et d'approbation de la portée de l'initiative. Il été difficile de déterminer si le Conseil de direction de la SGSTO a évalué efficacement l'incidence des événements importants sur la portée de l'initiative et la faisabilité continue.

Les événements de 2020 ont clarifié certaines des exigences complexes de l'initiative. La faisabilité continue, et la capacité des organismes de gouverner et d'exécuter l'initiative pourraient avoir changé à la suite des événements de 2020, qui peuvent nuire à la capacité d'obtenir l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO.

Surveillance, suivi et rapports sur la conformité aux politiques

On s'attend à ce que l'audit révèle que le Conseil de direction de la SGSTO a établi un cadre pour déterminer et surveiller les exigences en matière de politiques et de procédures pour l'initiative, particulièrement en ce qui a trait à l'acquisition de technologies de l'information. On s'attendait à ce que l'initiative SGSTO dispose d'un cadre établi pour produire des rapports sur la conformité aux politiques et aux exigences procédurales.

Le Conseil de direction de la SGSTO n'a pas établi de processus de déclaration continue de la conformité à la politique. La structure de gouvernance de la SGSTO comprenait une division distincte, avec un directeur et du personnel, dont le rôle est d'opérationnaliser la gouvernance de la SGSTO, tout en ayant la responsabilité de l'approbation du projet. Il est évident que la direction de la SGSTO connaissait bien les politiques du gouvernement du Canada liées à l'initiative. L'accent mis sur la conformité semblait être fonction de la question de savoir si les politiques étaient liées au processus d'approbation ; la conformité aux politiques qui n'étaient pas liées au processus d'approbation (p. ex., gestion de l'information, gestion des données, politiques sur la protection des renseignements personnels) ne semblait pas faire partie des priorités.

Le Conseil de direction de la SGSTO a envisagé de demander la permission de suivre un cheminement accéléré qui permettrait de travailler sur les éléments clés d'une solution selon l'ensemble des politiques du gouvernement du Canada. Une demande officielle de changement à l'initiative SGSTO a été approuvée en avril 2021, précisant qu'aucun cheminement accéléré ne serait suivi et que le cheminement vers une solution nécessiterait deux (2) étapes d'approbation

séquentielles ; une première pour demander l'approbation de développer un plan de mise en œuvre et recommander un fournisseur pour la plate-forme du logiciel de la solution; et une deuxième sera nécessaire pour demander l'approbation d'acquiescer une plateforme logicielle et configurer une solution basée sur le plan de mise en œuvre.

Il n'était pas évident de savoir si le cadre de surveillance de la conformité à la politique a permis de déterminer ou d'évaluer efficacement si les éléments clés de l'initiative sont limités à ceux requis pour obtenir l'approbation du projet, soit avant ou après le changement dans le cheminement vers une solution.

Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé l'ébauche d'analyse de rentabilisation (mai 2021) qui comprenait des descriptions détaillées du budget, de la portée et de l'échéancier de l'initiative, ainsi que des indicateurs de rendement clés (IRC) axés sur l'élaboration de stratégies et de méthodologies visant à mesurer le succès de la solution une fois qu'elle a été mise en œuvre. Il n'était pas évident que le Conseil de direction de la SGSTO exigeait des IRC dans l'ébauche de l'analyse de rentabilisation, ou d'autres produits livrables liés à la surveillance de la conformité à l'initiative SGSTO, comme en témoignent les orientations du gouvernement du Canada, *le PMBOK*® et le cadre *COBIT 2019*.

Il est évident que la portée, l'incidence, les besoins, les lacunes et les risques ont fait l'objet de discussions approfondies aux réunions du Conseil de direction de la SGSTO ; ils représentent une manière de supervision l'initiative.

Rien n'indique que le Conseil de direction de la SGSTO ait adopté une approche globale pour déterminer les exigences en matière de rapports sur l'ensemble des politiques et pour rendre compte de la conformité.

Dans l'ensemble, il n'était pas clair si le Conseil de direction de la SGSTO avait établi une approche efficace pour assurer la surveillance stratégique des exigences liées aux politiques et aux procédures de l'initiative.

En l'absence d'un cadre de conformité efficace à la politique, l'initiative peut rencontrer des exigences imprévues ou être non conforme. Le travail peut devoir être refait ou réduit, ce qui a une incidence sur la capacité de la SGSTO d'atteindre ses objectifs et ses résultats, donnant ainsi une solution sous-optimale.

Surveillance pour établir une approche et un plan de projet

La phase de découverte actuelle vise à permettre de dénicher un fournisseur recommandé qui développera une plateforme logicielle de solution, et à établir un plan de mise en œuvre approuvé et financé pour l'initiative, permettant à l'initiative SGSTO de faire la transition vers l'élaboration d'une solution, y compris

l'acquisition d'une plateforme logicielle, la configuration d'une solution, l'intégration des possibilités de financement du programme et, par la suite, la transition de la solution vers un état stable. Pour atteindre cet objectif, on s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO veille à ce que la phase de découverte donne lieu, en temps opportun, à une approche et à un plan de projet décisifs, clairs, complets, cohérents et bien fondés.

Avant juin 2020, le Conseil de direction de la SGSTO travaillait à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une approche définie de projet échelonnée axée sur le cycle de vie, y compris l'approvisionnement agile d'une solution. Un investissement dans un bureau de gestion de programme et un bureau de transformation (c.-à-d. l'équipe de la SGSTO) a été jugé nécessaire pour combler l'absence de capacité de gestion de projet et l'absence de pouvoirs délégués aux organismes pour l'acquisition d'une solution.

À la suite de la lettre des présidents des organismes au Conseil de direction de la SGSTO (mai 2020) demandant une réévaluation des coûts, des plans et des échéanciers de l'initiative, suivie du changement de l'approche d'approvisionnement (été 2020), l'initiative SGSTO ne semblait pas se poursuivre en suivant une approche de projet échelonnée ni une approche d'approvisionnement agile. Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait contesté la décision d'abandonner une approche échelonnée ni s'il avait approuvé une autre approche de projet. Les multiples versions de l'ébauche de la SRT pour la phase de découverte semblaient plutôt être le principal moteur de l'approche du projet de juin 2020 jusqu'à ce qu'elle soit approuvée par le Conseil de direction de la SGSTO en mars 2021. Il était évident que le Conseil de direction de la SGSTO se concentrait sur la gouvernance de l'initiative jusqu'à la fin de la phase de découverte, plutôt que sur une approche axée sur le cycle de vie.

Au début septembre 2020, le Conseil de direction de la SGSTO a pris conscience du risque que l'approbation ne soit pas accordée au moyen d'une démarche à une seule étape. Jusqu'en mars 2021, l'initiative suivait un processus accéléré incluant une approbation en une seule étape, qui visait à obtenir l'approbation de concevoir un plan détaillé et de le mettre en œuvre. Elle avait aussi pour objectif d'obtenir l'approbation d'acquiescer une plateforme logicielle et de configurer une solution. Les initiatives qui requièrent une seule étape d'approbation sont habituellement des initiatives à faible coût et à faible risque. Inversement, les initiatives qui requièrent plus d'une étape d'approbation sont habituellement des initiatives à coût et à risque plus élevés.

Le Conseil de direction de la SGSTO a continué de cheminer vers une démarche à une seule étape d'approbation tout en explorant des solutions de rechange à un cheminement qui comprenait deux étapes d'approbation. Le changement de cheminement de l'initiative pour inclure deux étapes d'approbation séquentielles a été approuvé en avril 2021. Le cheminement établi en mars 2021 comprenait une première étape visait à obtenir l'approbation de concevoir un plan de mise en œuvre détaillé et de recommander un fournisseur pour la plateforme logicielle de la solution, et une deuxième étape visait à obtenir l'approbation de mettre en œuvre le plan détaillé, et d'acquiescer et de configurer une solution.

Le Conseil de direction de la SGSTO n'a demandé ni d'analyse de l'incidence de la décision d'explorer les options tout en cheminant vers l'option d'une seule étape d'approbation, ni d'analyse de l'incidence du passage à deux étapes d'approbation, ni d'analyse de l'incidence de tout autre événement important de 2020.

Dans l'ensemble, le Conseil de direction de la SGSTO ne semblait pas avoir d'approche claire pour mener la phase de découverte entre juin 2020 et mai 2021.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait donné des directives claires à la direction pour qu'elle réintroduise une approche échelonnée en cascade/hybride pour la phase de découverte, ou pour la phase de mise en œuvre. L'utilisation proposée d'une approche de projet échelonnée hybride agile/en cascade pour la phase de mise en œuvre était implicite dans l'ébauche des documents utilisés pour obtenir l'approbation ; toutefois, les plans détaillés étaient préliminaires. Nonobstant la SRT et le calendrier de projet définitifs approuvés en mars 2021, une approche de projet échelonnée ou agile approuvée n'était pas évidente dans les produits livrables ni dans le procès-verbal et le compte rendu des décisions des réunions du Conseil de direction de la SGSTO qui ont suivi la demande de changement d'avril 2021.

La SRT et le calendrier définitifs du projet approuvés en mars 2021 semblaient continuer d'utiliser une approche de projet en cascade, et l'approche/la méthodologie du projet agile utilisée dans la phase de découverte n'était pas bien documentée ni comprise de façon uniforme par les membres du Conseil de direction de la SGSTO et la direction de la SGSTO.

Il n'est pas clair si le Conseil de direction de la SGSTO a fourni une orientation ni une approbation explicite pour que la direction de la SGSTO utilise à la fois une approche de projet échelonnée et une approche hybride agile/en cascade pendant la phase de mise en œuvre. De plus, il n'était pas évident de savoir si la décision du Conseil de direction de la SGSTO d'utiliser à la fois une approche de projet

échelonnée et une approche hybride agile/en cascade (que la direction de la SGSTO n'avait pas définie) était appuyée par une analyse des besoins ou par les résultats d'autres travaux de la phase de découverte. L'approche de projet échelonnée semblait être proposée uniquement en fonction des exigences imposées dans les orientations du gouvernement du Canada.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait déterminé et évalué efficacement l'expérience et les compétences requises en matière de ressources pour mettre en œuvre une approche de projet échelonnée, et une approche hybride agile/en cascade.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait contesté :

- la décision de ne pas adopter une approche axée sur le cycle de vie dans le cadre de l'initiative SGSTO ;
- les incohérences entre les approches proposées par la direction de la SGSTO et les orientations du gouvernement du Canada sur les points de contrôle pour les projets;
- la question de savoir si les activités de l'initiative de la SGSTO étaient limitées à celles requises pour obtenir l'approbation initiale du projet ;
- les inexactitudes et les incohérences dans l'ébauche des documents de et d'autres produits livrables clés, y compris l'approche proposée pour le projet et les multiples changements apportés à la définition des résultats opérationnels finaux.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait pris une décision positive et comprise de façon uniforme au sujet de l'approche du projet (soit pour la phase de découverte ou la phase de mise en œuvre) à la suite de la demande de changement en avril 2021 et jusqu'à la préparation de l'ébauche des documents pour demander la première approbation de l'initiative, en mai et juin 2021. Une décision officielle au sujet de l'approche du projet n'était pas évidente dans le procès-verbal de la réunion du Conseil de direction de la SGSTO ; il semblait plutôt qu'il s'agit d'une décision implicite dans le cadre de l'approbation, par le Conseil, de l'ébauche des documents utilisés pour obtenir l'approbation de l'initiative et il n'y avait aucune documentation à l'appui.

L'absence d'une approche et d'un plan de projet décisifs, clairs, complets, cohérents et bien fondés aura une incidence négative sur les produits livrables de l'initiative. Le travail peut être inefficace pour atteindre les objectifs, ou pourrait devoir être refait, ce qui a une incidence sur le budget, la portée et l'échéancier de

l'initiative. Une approche et un plan de projet décisifs aideront à faire en sorte que l'initiative obtienne l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO.

Conclusion générale — Gouvernance, rôles et responsabilités

Le Conseil de direction de la SGSTO a établi un cadre de gouvernance de l'initiative, y compris une structure de gouvernance, des rôles et des responsabilités définis, et s'est occupé d'assurer la surveillance de l'élaboration de la portée de l'initiative, de la gestion des intervenants, des résultats opérationnels, de l'approche du projet et du plan du projet.

Il y a eu plusieurs changements importants dans le budget, la portée, l'échéancier, le cheminement d'approvisionnement et le cheminement d'approbation de l'initiative, et le Conseil de direction de la SGSTO a eu de la difficulté à tenir compte de l'incidence complexe des changements sur l'initiative.

Le Conseil de direction de la SGSTO a accordé la priorité aux opérations, car il s'est efforcé de résoudre les complexités du cheminement d'approvisionnement et de définir la portée et l'approche de l'initiative, tout en établissant la structure de gouvernance de l'initiative.

Comme le Conseil de direction de la SGSTO a adopté une orientation stratégique, il été constamment difficile d'établir une approche de projet décisive, claire, complète, cohérente et bien fondée en temps opportun.

Le Conseil de direction de la SGSTO n'a pas modifié le délai d'approbation (automne 2021) pour compenser le temps requis afin de résoudre les complexités du cheminement d'approvisionnement et de définir la portée et l'approche de l'initiative. Le Conseil de direction de la SGSTO n'a pas évalué les compétences et l'expérience nécessaires pour gérer et exécuter efficacement une approche de projet complexe, agile et échelonnée. Le délai d'approbation limité peut avoir une incidence négative sur la pertinence des produits livrables nécessaires pour obtenir les approbations de projet, ou peut causer une décision (comme la réduction de la portée) qui mène à une solution sous-optimale.

Un écart entre la capacité organisationnelle de gouverner et de gérer l'initiative, et les besoins et les risques complexes de l'initiative peut donner lieu à une solution sous-optimale.

Il y avait un risque que le Conseil de direction de la SGSTO n'ait pas remis en question efficacement l'approche et le plan de projet proposés, en s'assurant qu'ils étaient bien fondés, et qu'ils disposaient d'une capacité suffisante pour obtenir

l'approbation et trouver une source de financement pour élaborer un plan de mise en œuvre.

Recommandation 1

Il est recommandé que le vice-président, SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO s'assurent :

- que les mécanismes de gouvernance sont conçus pour évaluer officiellement et périodiquement la faisabilité de la solution proposée et des solutions de rechange ;
- que les mécanismes de gouvernance sont conçus pour évaluer officiellement et périodiquement le chemin critique de l'initiative tout au long de son cycle de vie, y compris le moment des principales dépendances ;
- d'évaluer et de combler les lacunes dans la capacité des organismes de gouverner, et de gérer un projet complexe à risque élevé, en veillant à ce qu'il y ait une expertise et une expérience adéquates pour offrir une approche de développement agile ;
- d'établir un cadre pour s'assurer que les politiques pertinentes à l'initiative sont définies, que la responsabilité est clairement déléguée, et que la conformité est évaluée et déclarée périodiquement.

Réponse et plan d'action de la direction

Le vice-président de la SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO sont d'accord avec les recommandations.

- La SGSTO continuera d'évaluer périodiquement la faisabilité de la solution proposée et des solutions de rechange. Le processus d'approvisionnement de la SGSTO comprend un certain nombre de points de vérification pour évaluer la faisabilité de la solution proposée et des solutions de rechange (p. ex., la validation de principe, la demande de confirmation des besoins). [En cours]
- La SGSTO examinera les nouvelles orientations du gouvernement du Canada afin de déterminer si les nouvelles orientations conviennent. De plus, la SGSTO améliorera le calendrier du projet afin d'y intégrer les points de contrôle du projet et leurs examens, y compris les liens avec tous les produits livrables appropriés du projet. [EF2021-2022 (T4)]
- La SGSTO examinera les pratiques et les documents de gouvernance afin de trouver des façons de mieux intégrer les liens avec les politiques pertinentes du gouvernement du Canada, ainsi que la confirmation de leur conformité. De plus, la SGSTO examinera ses pratiques de gouvernance pour intégrer des examens périodiques en profondeur des principales composantes du tableau de bord mensuel (p. ex., échéanciers, coûts, risques), ainsi que des documents de gouvernance clés (p. ex., mandat, RACI, etc.). Une analyse finale et le plan d'action proposé seront soumis à l'approbation du Conseil de direction. [EF2022-2023 (T2)]
- Pour évaluer la capacité de gouverner et de gérer le projet, une deuxième évaluation approfondie de la complexité et risque e l'initiative sera effectuée avant la fin de la phase de découverte, qui sera examinée par le Conseil de direction de la SGSTO. Toutes les lacunes relevées au cours de cet examen seront corrigées dans le cadre des travaux visant à définir le modèle opérationnel du projet. [EF2022-2023 (T3)]
- Dans le cadre de l'élaboration du plan de gouvernance de la SGSTO pour la phase de mise en œuvre, la SGSTO examinera et intégrera, le cas échéant, les recommandations de l'audit dans la conception de la structure de gouvernance, ainsi que ses pratiques opérationnelles. [EF2022-2023 (T3)]

4.2 Mobilisation des intervenants et des décideurs

La gestion du changement a été jugée essentielle au succès de l'initiative SGSTO; l'absence d'une gestion adéquate du changement dans les initiatives de solution précédentes a été considérée comme un facteur contribuant à la nécessité de l'initiative Portail/SGSTO. On s'attendait à ce que la gestion du changement soit de plus en plus importante au cours de la prochaine phase du projet de l'initiative. La gestion du changement, y compris la gestion des intervenants et des décideurs¹, était un élément clé des orientations du gouvernement du Canada et du *PMBOK*®, qui étaient tous deux utilisés dans la gestion de l'initiative.

4.2.1 La SGSTO a établi un cadre pour régir les intervenants qui avaient été identifiés ; la confusion subsiste à savoir si le cadre des intervenants était conçu pour identifier efficacement les principaux intervenants décideurs, et s'il était conçu pour répondre aux besoins des principaux intervenants tout au long du cycle de vie de l'initiative.

Cadre de gestion des intervenants

On s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO a établi un cadre pour régir efficacement les besoins des intervenants et des décideurs tout au long du cycle de vie de l'initiative.

La structure de gouvernance de la SGSTO comprenait une division distincte chargée d'opérationnaliser la gestion du changement organisationnel, formée d'un directeur et de personnel, et responsable de la gestion des intervenants.

En janvier 2020, le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé une stratégie et une méthodologie officielles de gestion du changement ; la portée de cette stratégie comprenait la gestion des intervenants et était explicitement limitée à la phase de découverte. La direction de la SGSTO a indiqué que la possibilité d'adopter une approche axée sur le cycle de vie pour assurer la gestion des intervenants était quelque peu restreinte par les politiques du gouvernement du Canada, qui limitaient les activités de mobilisation des intervenants avant l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre. Le travail sur une stratégie de

¹ Aux fins du présent audit, les « décideurs » sont caractérisés comme un sous-ensemble au sein du groupe d'intervenants de l'initiative, généralement défini comme des preneurs de décisions clés qui se fient aux extrants et aux résultats de la solution, et des preneurs de décisions sur lesquels l'initiative s'appuie pour fournir des intrants qui auront une incidence sur les résultats de l'initiative.

gestion du changement pour la phase de mise en œuvre a commencé en mai 2021.

Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé le rapport de la direction sur l'état de préparation au changement. La portée du rapport comprenait de vastes consultations auprès des intervenants au sein des organismes et de la communauté de recherches, ainsi que des recommandations liées à la stratégie de gestion du changement dans les phases de découverte et de mise en œuvre de l'initiative SGSTO. Le rapport comprenait également des renseignements internes et externes sur la mobilisation des intervenants, y compris la prise en compte du cycle de vie de l'initiative (découverte, projet, phases de transition et soutien continu).

Il n'était pas clair que l'accent mis sur la phase de découverte serait efficace pour régir les besoins des intervenants et des décideurs tout au long du cycle de vie de l'initiative. En outre, il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait évalué la limitation autour des éléments clés afin d'obtenir l'approbation initiale du projet ainsi que son impact sur le cadre de gestion des intervenants de l'initiative.

Un cadre pour régir les intervenants jusqu'à la fin de la phase de découverte peut ne pas prévoir l'évolution des besoins des intervenants à partir des phases subséquentes de l'initiative, ou prévoir avec succès les besoins des intervenants dans la solution finale.

Stratégie de gestion des intervenants

On s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO a établi une stratégie pour régir les intervenants et les décideurs, conformément à la nature complexe de l'initiative. On s'attendait à ce que la stratégie du Conseil de direction de la SGSTO comprenne une méthodologie pour déterminer les besoins et les intérêts des intervenants et des décideurs, évalue l'incidence des décisions clés sur les intervenants et les décideurs et assure l'engagement officiel des principaux intervenants et des principaux décideurs à l'égard des principaux objectifs et résultats de l'initiative.

Il était évident que le Conseil de direction de la SGSTO a participé à de longues discussions sur les besoins des intervenants à toutes les réunions du Conseil de direction de la SGSTO de mars 2020 à mai 2021, y compris dans la SRT finale et le calendrier du projet approuvé en mars 2021, ainsi que dans la version préliminaire des documents utilisés pour obtenir l'approbation de l'initiative.

Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé des stratégies de gestion du changement qui comprenaient des intrants importants dans la gestion de projets clés et les produits livrables et les documents requis pour obtenir l'approbation du projet. Il était évident que la mobilisation des intervenants était officiellement intégrée à la structure de gouvernance de l'initiative SGSTO.

Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé une stratégie et des méthodologies liées à la mobilisation de certains groupes d'intervenants, principalement la communauté de recherches et les utilisateurs internes du système. La mobilisation interne des intervenants par l'entremise de la structure de gouvernance de la SGSTO était évidente à tous les niveaux de la direction.

Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé le rapport de la direction sur l'état de préparation au changement, qui devait servir à élaborer la stratégie de gestion du changement pour la prochaine phase du projet. Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé le rapport de la direction sur les exigences non fonctionnelles de la solution, fruit de consultations avec les intervenants.

Il n'était pas évident de déterminer si le Conseil de direction de la SGSTO avait remis en question le fait de savoir si les concepts d'une approche de projet échelonnée ou d'une approche de gestion de projet agile avaient été intégrés à la gestion du changement ou aux produits livrables de gestion des intervenants. Le Conseil de direction de la SGSTO n'a pas effectué d'analyse des risques et des répercussions que les événements importants de 2020 ont eus sur les intervenants et les décideurs.

La stratégie du Conseil de direction de la SGSTO à l'égard des intervenants a tenu compte des exigences des intervenants qui ont été identifiés comme faisant partie de la portée ; la question de savoir s'il y avait une stratégie efficace pour différencier les intervenants et les décideurs, évaluer l'incidence des décisions importantes et élaborer des stratégies pour répondre à leurs besoins changeants en matière de cycle de vie était plus nébuleuse.

Si la SGSTO n'évalue pas efficacement l'incidence de ses décisions importantes sur les intervenants et les décideurs, les objectifs et les résultats de l'initiative pourraient ne pas continuer de répondre aux besoins changeants de ces individus.

Représentation des intérêts des intervenants et des décideurs

L'audit s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO avait établi une stratégie pour gérer les besoins particuliers des décideurs clés au sein de la collectivité des intervenants, et une approche pour assurer un engagement ferme de la part de ces décideurs clés.

Le Conseil de direction de la SGSTO s'est appuyé sur la structure de gouvernance de la SGSTO pour assurer une représentation adéquate du groupe d'intervenants clés internes, y compris la représentation des intervenants de la haute direction par l'entremise des sous-comités de la SGSTO. Il est évident que l'initiative SGSTO a mobilisé activement les intervenants internes et externes de manière à déterminer les besoins techniques et opérationnels. On s'attendait également à ce que les intervenants internes définissent eux-mêmes leurs besoins et fassent part de leurs préoccupations en temps opportun à l'équipe de la SGSTO par l'entremise de l'un des organes de gouvernance respectifs de la SGSTO.

Il n'était pas évident de savoir si le cadre de gestion des intervenants définissait ou différenciait les décideurs importants ou « clés » dans la collectivité des intervenants ; il ne distinguait pas les « décideurs » des autres intervenants. L'audit a permis de constater, dans un petit échantillon, que les intérêts des principaux intervenants de la haute direction (qui ne faisaient pas partie de la structure de gouvernance de la SGSTO) n'étaient pas représentés efficacement.

Il était évident que le Conseil de direction de la SGSTO traitait certains intervenants comme des intervenants clés ; toutefois, cela dépendait du contexte de la discussion ou du produit livrable. Par exemple, dans certains cas, il y avait un besoin évident d'approbation de la part des intervenants internes et des organismes centraux avant de procéder à la prochaine activité du calendrier du projet ; toutefois, il n'était pas évident que l'identification, l'établissement des priorités et la gestion des besoins des intervenants étaient le résultat d'un plan rigoureux et bien structuré (chemin critique/liste des exigences/méthodologie).

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait évalué si l'approche globale était efficace pour assurer la représentation et l'acceptation des intervenants et des décideurs, et s'il y avait un engagement ferme de la part des décideurs clés.

Si la SGSTO n'identifie pas efficacement les principaux intervenants et les principaux décideurs clés, et ne tient pas compte de leurs intérêts, les besoins changeants de ces individus pourraient ne pas être intégrés tout au long de l'élaboration d'une solution. Ce manque pourrait avoir une incidence négative sur le budget, la portée et l'échéancier de l'initiative, si les exigences doivent être remaniées dans l'initiative, car l'initiative cherche à obtenir l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO.

Conclusion générale — Mobilisation des intervenants et des décideurs

Le Conseil de direction de la SGSTO a établi un cadre de gouvernance des intervenants, y compris une structure de gouvernance, des rôles et des responsabilités définis, ainsi qu'une stratégie pour gérer les intervenants pendant la phase de découverte et le passage à la phase de mise en œuvre. Les vastes consultations menées auprès des intervenants internes et externes ont été un élément positif de l'initiative, et il était évident que les commentaires de la communauté des intervenants étaient utilisés dans l'élaboration continue de l'initiative.

Les objectifs de la phase de découverte comprenaient la nécessité de prendre des décisions fondamentales au sujet d'une solution, tandis que l'initiative était limitée par les politiques du gouvernement du Canada pour mobiliser les principaux décideurs au sein de la communauté des intervenants. Il n'était pas clair si le Conseil de direction de la SGSTO avait une bonne idée des exigences particulières des décideurs clés au sein de la communauté des intervenants, s'il avait obtenu un engagement ferme, ou s'il avait établi une feuille de route pour obtenir l'engagement de ces décideurs clés.

Le Conseil de direction de la SGSTO n'a pas établi une approche disciplinée, cohérente et opportune pour tenir compte de l'incidence de plusieurs changements importants sur certains des principaux intervenants et décideurs.

La stratégie visant à mobiliser les intervenants risquait de ne pas mobiliser efficacement les principaux décideurs au sein de la collectivité des intervenants, dont les commentaires, l'engagement et l'approbation auront une incidence sur les décisions fondamentales au sujet d'une solution. Ce risque a été aggravé par les contraintes liées à l'élaboration d'une approche du cycle de vie pour mobiliser stratégiquement les intervenants.

Recommandation 2

Il est recommandé que le vice-président, SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO s'assurent de ce qui suit :

- Établir une méthodologie pour déterminer les besoins des intervenants, y compris les principaux décideurs au sein de la collectivité des intervenants, et une stratégie pour gérer leurs besoins tout au long du cycle de vie de l'initiative ;
- Définir les critères d'acceptation des intervenants et des décideurs en consultation avec les principaux intervenants ;

Audit de l'initiative Solution de gestion des subventions des trois organismes (SGSTO) – phase I – gouvernance

- Évaluer périodiquement les risques et les répercussions des événements importants sur les besoins des intervenants et des décideurs, ainsi que sur l'engagement continu des principaux intervenants et des principaux décideurs à l'égard de l'initiative, et en faire rapport.

Réponse et plan d'action de la direction

Le vice-président du Conseil de direction de la SGSTO est d'accord avec les recommandations.

- Dans le cadre de sa stratégie de gestion du changement, la SGSTO continuera de déterminer et de gérer les besoins des intervenants, en accordant la priorité aux principaux intervenants tout au long du cycle de vie du projet. Cette mesure comprendra l'élaboration de plans de communication ciblés ou de mobilisation des intervenants qui seront mis en œuvre progressivement tout au long du cycle de vie du projet. [En cours]
- La SGSTO examinera ses pratiques de mobilisation des intervenants, et apportera les ajustements nécessaires pour clarifier le rôle et les responsabilités des intervenants (p. ex., élaborer une approche RASCI [responsable, agent tenu de rendre compte, soutenu, consulté et informé]). [EF2022-2023 (T1)]
- LA SGSTO définira les critères d'acceptation des principaux livrables de la phase de définition. [EF2022-2023 (T1)]
- Dans le cadre du processus de gestion des risques et des enjeux de la SGSTO, les risques et les répercussions seront cernés et examinés régulièrement. [EF2022-2023 (T1)]
- La SGSTO examinera ses pratiques et ses documents de gouvernance afin d'informer plus clairement le Conseil des résultats des engagements des intervenants, ainsi que de fournir un aperçu plus complet des intervenants qui ont participé à l'élaboration et à l'examen des produits livrables. [EF2022-2023 (T1)]

4.3 Résultats opérationnels et indicateurs de rendement clés

On s'attendait à ce que la gouvernance de l'initiative garantisse que la phase de découverte se traduise par des résultats opérationnels finaux et des IRC décisifs, cohérents et stables, en tant que lien fondamental entre les objectifs stratégiques à long terme de la solution et le travail opérationnel continu de l'équipe de la SGSTO. La détermination et l'engagement à l'égard des objectifs du projet étaient des éléments clés des orientations du gouvernement du Canada et du *PMBOK*®, qui étaient tous deux utilisés dans la gestion de l'initiative.

4.3.1 La SGSTO a établi un cadre pour régir l'élaboration des résultats opérationnels et des IRC ; il a été difficile de résoudre les complexités de l'initiative nécessaires pour fonder la solution, et établir efficacement les résultats opérationnels définitifs et les IRC en temps opportun.

Rôles et responsabilités pour l'établissement des résultats opérationnels et des IRC

L'audit s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO a établi des rôles et des responsabilités clairs pour assurer l'élaboration et l'approbation des résultats opérationnels et des IRC.

Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé une approche RACI en ce qui concerne la gestion de la portée et de l'approche du projet, ainsi que l'obligation redditionnelle et la responsabilité formelles à l'égard des résultats opérationnels et des IRC.

Le Conseil de direction de la SGSTO a mis sur pied des sous-comités pour lui fournir des commentaires et des conseils techniques, et pour examiner les risques, valider les approches proposées par la SGSTO et donner des conseils à l'équipe de la SGSTO sur les principaux produits livrables. Les sous-comités étaient présidés par le vice-président, SGSTO, et le directeur général, SGSTO, en était membre.

Le Conseil de direction de la SGSTO a établi les rôles et les responsabilités pour assurer l'élaboration et l'approbation des résultats opérationnels et des IRC.

Les rôles et les responsabilités clairement établis ont servi de base à l'élaboration des résultats opérationnels et des IRC d'une solution.

Surveillance de l'établissement des objectifs et des résultats

On s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO assure une surveillance efficace afin d'établir des objectifs et des résultats pour une solution

qui constitueraient un apport fondamental aux produits livrables de la phase de découverte nécessaires pour obtenir l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO.

Le Conseil de direction de la SGSTO a semblé utiliser les résultats opérationnels d'une étude de faisabilité de 2018 comme base de l'initiative sur laquelle il est appuyé pour donner un aperçu des résultats attendus, et pour déterminer les paramètres de réussite, conformément aux orientations du gouvernement du Canada, au *PMBOK*® et au cadre *COBIT 2019*. Il n'était pas évident de savoir si l'étude de faisabilité avait été réexaminée après le lancement de l'initiative Portail en 2019 ou après les événements importants de 2020. Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait un chemin critique clairement défini vers une solution de juin 2020 à mars 2021. Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé une demande de changement en avril 2021 pour une augmentation de 2,5 M\$ (23 %) du budget, et une prolongation de 13 mois du calendrier (jusqu'en octobre 2022) afin de compléter les exigences révisées de la phase de découverte. Les exigences révisées découlaient de la clarification du processus visant à obtenir l'approbation pour élaborer un plan de mise en œuvre et déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO. La demande de changement établissait le chemin critique pour la phase de découverte ; il n'était pas évident de savoir si le chemin critique était défini pour le cycle de vie de l'initiative. De janvier à mai 2021, les activités de la SGSTO semblaient principalement motivées par un échéancier à court terme lié à l'obtention de l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre, tandis que la SRT et l'échéancier du projet étaient en voie d'être finalisés et approuvés en mars 2021 afin de définir plus clairement la voie à suivre pour trouver une solution. De plus, le Conseil de direction de la SGSTO a reporté le travail sur l'analyse de rentabilisation (documents essentiels pour une approbation du projet) qui avait commencé au printemps 2020 jusqu'à la première ébauche en mai 2021.

Le Conseil de direction de la SGSTO n'a pas veillé à ce que l'équipe établisse des documents clés qui aideraient à fixer les objectifs et les résultats de l'initiative en temps opportun.

L'absence d'objectifs et de résultats clairement définis complique le respect du budget, de la portée et des délais de l'initiative. Les objectifs et les résultats qui changent fréquemment ou qui ne bénéficient pas d'un soutien clair et solide de la part de la direction ont une incidence négative sur l'engagement des intervenants à l'égard de l'initiative et sur la diligence raisonnable nécessaire pour obtenir

l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO.

Surveillance pour établir les résultats opérationnels et les IRC

On s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO approuve et surveille une stratégie d'élaboration de résultats opérationnels qui servirait de fondement à l'orientation de l'initiative. On s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO approuve et supervise l'élaboration des IRC afin de mesurer le succès de la solution une fois mise en œuvre et de surveiller le rendement continu de l'initiative SGSTO.

L'élaboration des résultats opérationnels et des IRC pour la solution a été déléguée à une division au sein de la structure organisationnelle de la SGSTO, qui comprenait un directeur et du personnel.

Il était évident que les répercussions des événements importants de 2020 sur la SRT et le calendrier du projet ont fait l'objet de discussions approfondies aux réunions du Conseil de direction de la SGSTO entre mars et mai 2021. Il était également évident que les ébauches de documents utilisés pour obtenir la première approbation de l'initiative représentaient les événements importants de 2020 ; toutefois, le Conseil de direction de la SGSTO n'a pas demandé d'analyse du risque et de l'incidence des événements importants de 2020 sur les résultats opérationnels et les IRC.

L'équipe de la SGSTO a mené de vastes consultations auprès du personnel des organismes afin de définir les résultats opérationnels de l'initiative, que l'on qualifie de résultats immédiats, intermédiaires et finaux. L'équipe de la SGSTO a schématisé les résultats opérationnels afin d'assurer des liens avec les capacités opérationnelles à un niveau plus descriptif (niveau 2), et a schématisé les résultats opérationnels en fonction du modèle logique de la SGSTO et du Cadre ministériel des résultats pour les exigences en matière de rapports des organismes.

L'audit a permis de constater que les résultats opérationnels de l'étude de faisabilité de 2018 sont demeurés relativement constants jusqu'en octobre 2020. De nombreux changements ont été apportés aux résultats opérationnels définitifs entre octobre 2020 et mai 2021 ; les résultats opérationnels définitifs dans l'analyse de concept de 2019 étaient différents dans chacune des exigences de validation de principe, du cadre de recommandation de la solution du modèle logique simplifié, du rapport sur l'état de préparation au changement, de l'ébauche de l'analyse de rentabilisation, autres documents utilisés pour obtenir l'approbation et de l'ébauche de l'énoncé de projet. Bien que le Conseil de direction de la SGSTO ait approuvé chacun de ces produits livrables, il n'était pas clair si le

Conseil était au courant des différences dans les résultats opérationnels finaux. Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait établi un processus efficace de gestion du changement pour ces multiples versions des résultats opérationnels finaux. Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait demandé ou examiné la justification des multiples versions des résultats opérationnels finaux, ou l'incidence sur la portée, l'approche, les produits livrables et les IRC de l'initiative.

Le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé l'ébauche d'analyse de rentabilisation qui comprenait des IRC axés sur l'élaboration de stratégies et de méthodologies visant à mesurer le rendement de la solution une fois qu'elle a été mise en œuvre. Les ébauches de documents utilisés pour obtenir la première approbation de l'initiative comprenaient des descriptions détaillées du budget, de la portée et de l'échéancier de l'initiative ; les autres IRC liés à la mesure des progrès de l'initiative SGSTO n'étaient pas évidents. L'audit a permis de constater que le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé le rapport de la direction sur l'état de préparation au changement qui comprenait une approche proposée pour mesurer le rendement de la mobilisation des intervenants pendant la phase de mise en œuvre.

Il n'est pas clair si le Conseil de direction de la SGSTO avait assuré une surveillance efficace pour établir et gérer de façon décisive les changements aux résultats opérationnels finaux et aux IRC pour tous les produits livrables, et tout au long du cycle de vie de l'initiative.

Des IRC clairement définis fournissent une base pour mesurer l'impact et le succès de la solution. Les IRC sont nécessaires pour surveiller et mesurer les progrès et le succès de l'initiative tout au long de son cycle de vie.

Un manque d'engagement clair de la haute direction et des changements fréquents aux résultats finaux de l'initiative peuvent avoir une incidence négative sur l'engagement des intervenants à l'égard de l'initiative, et peuvent aussi avoir une incidence négative sur la diligence raisonnable nécessaire pour obtenir l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO.

Transposition des résultats opérationnels et des IRC dans la portée, l'approche et les produits livrables

L'audit s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO avait assuré une surveillance efficace de la transposition des résultats opérationnels et des IRC dans la portée, l'approche et les produits livrables de l'initiative.

Les IRC liés à la gestion de l'initiative SGSTO ont fait l'objet de rapports mensuels au Conseil de direction de la SGSTO, y compris des renseignements sur les demandes de changement, les résumés financiers, les enjeux et les risques, ainsi que les jalons.

En avril 2021, le Conseil de direction de la SGSTO et les présidents des organismes ont approuvé un changement au budget, à la portée et à l'échéancier de l'initiative en réponse à la clarification du processus d'obtention de l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer une source de financement pour l'initiative SGSTO. La décision a été appuyée par une analyse du risque lié au budget, à la portée et à l'échéancier ; il n'y a pas eu de prise en compte particulière des risques de l'initiative liés aux résultats opérationnels finaux et à d'autres IRC.

L'ébauche des documents utilisés pour obtenir la première approbation de l'initiative comprenait une définition de la portée (y compris les domaines qui étaient dans la portée et hors de la portée), des résultats opérationnels finaux, des résultats du projet et des IRC pour la solution SGSTO une fois qu'elle serait entièrement mise en œuvre.

Il n'était pas évident de savoir si les changements apportés aux résultats opérationnels définitifs et aux résultats du projet entre octobre 2020 et mai 2021 ont fait l'objet d'une approche rigoureuse de gestion du changement, et s'ils ont été transposés dans la portée, l'approche et les produits livrables de l'initiative. Bien que le Conseil de direction de la SGSTO ait approuvé les principaux produits livrables, il n'était pas évident de savoir si le Conseil avait une stratégie liée à la modification des résultats opérationnels finaux et des résultats du projet. Il n'était pas clair si le Conseil de direction de la SGSTO était au courant des multiples versions des résultats opérationnels finaux ou s'il avait effectivement tenu compte des risques et des répercussions des changements.

L'ébauche des documents utilisés pour obtenir la première approbation de l'initiative faisait une distinction entre les résultats opérationnels finaux et les résultats du projet ; toutefois, le lien entre les résultats opérationnels finaux et les résultats du projet n'était pas clair. Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait fourni une orientation claire sur la façon dont les résultats opérationnels finaux et les résultats du projet devaient être utilisés comme moteurs de l'initiative.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait assuré une surveillance efficace de la transposition des résultats opérationnels finaux et des IRC dans la portée, l'approche et les produits livrables de l'initiative.

Un manque d'engagement clair de la haute direction ou des changements fréquents aux objectifs et aux résultats définitifs de l'initiative peuvent nuire à la capacité d'obtenir l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer avec succès une source de financement pour l'initiative SGSTO.

Acceptation des résultats opérationnels et des IRC

L'audit s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO s'est assuré que l'équipe avait établi des critères d'acceptation des intervenants, qui ont été préalablement définis ou qui ont été définis à la suite de changements importants apportés au projet.

Il n'était pas évident de savoir si l'initiative SGSTO comportait des critères officiels sur lesquels les intervenants clés pouvaient se baser afin d'accepter les résultats opérationnels et les IRC finaux prévus, comme en témoignent les orientations du gouvernement du Canada, *le PMBOK®* et le cadre *COBIT 2019*.

En avril 2021, le Conseil de direction de la SGSTO a approuvé un changement au budget et à l'échéancier de l'initiative en réponse à la clarification du processus d'obtention de l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer une source de financement pour l'initiative SGSTO. La décision a été appuyée par une analyse du risque lié au budget, à la portée et à l'échéancier ; il n'y a pas eu de changement apparent de la portée de l'initiative ; autrement, il n'y a pas eu d'examen particulier de l'incidence sur les intervenants ni sur les décideurs.

Le Conseil du SGSTO a approuvé l'ébauche des documents utilisés pour obtenir la première approbation de l'initiative qui comprenaient les résultats opérationnels finaux, les résultats du projet et les IRC pour atteindre l'état stable de la solution. Il n'est pas clair si le Conseil de direction de la SGSTO était au courant qu'il y avait des incohérences dans la définition des résultats opérationnels finaux et dans les résultats du projet dans les ébauches de documents pour demander l'approbation du projet et entre les autres principaux produits livrables du projet.

Il n'est pas clair si le Conseil de direction de la SGSTO a effectivement tenu compte des changements apportés aux résultats opérationnels finaux.

Approbation de l'initiative SGSTO, des résultats opérationnels et des IRC

L'audit s'attendait à ce que le Conseil de direction de la SGSTO a exercé une surveillance efficace pour s'assurer que les principaux intervenants et décideurs ont approuvé ou se sont autrement engagés à apporter des changements aux résultats opérationnels finaux et aux IRC.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO a veillé à ce que l'équipe ait élaboré des critères pour les intervenants clés afin d'accepter les

résultats opérationnels et les IRC finaux prévus, comme en témoignent les orientations du gouvernement du Canada, le *PMBOK*® et le cadre *COBIT 2019*.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait un plan pour obtenir l'approbation ou l'engagement officiel des intervenants et des décideurs, soit avant ou pendant l'élaboration agile de la solution.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO avait tenu compte de l'approbation ou de l'engagement en temps opportun qui serait requis de la part des intervenants et des décideurs pour veiller à ce que les besoins opérationnels soient satisfaits, comme en témoignent les orientations du gouvernement du Canada, le *PMBOK*® et le cadre *COBIT 2019* pour la gouvernance et la gestion de l'information et de la technologie.

Il n'était pas clair si la stratégie de gestion des intervenants du Conseil de direction de la SGSTO assurait efficacement l'acceptation en temps opportun et l'engagement des principaux intervenants et décideurs à l'égard des décisions clés de l'initiative, des résultats opérationnels finaux et des IRC.

Si la SGSTO ne fait pas l'objet d'une surveillance efficace pour obtenir l'approbation ou l'engagement officiel des principaux intervenants et décideurs, l'initiative pourrait faire face à des retards dans l'obtention de l'approbation aux points de décision clés, ou avoir peu d'occasions de corriger le tir sans procéder à un remaniement important.

Conclusion générale — Résultats opérationnels et indicateurs de rendement clés

Le Conseil de direction de la SGSTO a établi un cadre régissant l'élaboration des résultats opérationnels et des IRC, y compris les rôles et les responsabilités définis.

La discipline de gouvernance et de gestion de projet de l'initiative SGSTO était souvent incohérente, malgré qu'elle soit nécessaire pour établir efficacement et en temps opportun les résultats opérationnels finaux, les résultats des projets et les IRC. Il n'était pas évident de savoir si les multiples changements apportés aux résultats opérationnels finaux étaient bien fondés, et il n'était pas évident non plus de déterminer si les résultats opérationnels finaux et les résultats des projets étaient soumis à un processus rigoureux de gestion du changement.

Il n'était pas évident de savoir si le Conseil de direction de la SGSTO s'était assuré d'un engagement efficace à l'égard des résultats opérationnels finaux (et de tout changement provisoire aux résultats opérationnels), des résultats du projet et des IRC de la part de certains des principaux intervenants et décideurs, surtout des intervenants et des décideurs qui ne font pas partie de la structure de gouvernance

de la SGSTO. Il n'est pas clair si le Conseil de direction de la SGSTO a tenu compte de l'incidence des multiples changements apportés aux résultats opérationnels finaux, aux résultats du projet et aux IRC sur la portée de l'initiative, l'approche et les produits livrables existants. La possibilité de mobiliser les intervenants et d'évaluer l'incidence des changements a peut-être été limitée par le délai relativement court pour obtenir l'approbation d'élaborer un plan de mise en œuvre et de déterminer une source de financement.

L'évolution et le manque d'uniformité des résultats opérationnels finaux ne sont pas propices à un fondement efficace et à un engagement continu à l'égard de l'initiative, sur lequel la portée, l'approche et les produits livrables peuvent être établis.

L'absence d'IRC pour mesurer le rendement continu de l'initiative peut compliquer le suivi efficace des progrès et de la réussite de l'initiative tout au long de son cycle de vie.

Les principaux intervenants et décideurs risquent de ne pas être clairement engagés à l'égard des changements aux résultats opérationnels finaux et aux IRC, ce qui pourrait avoir une incidence sur l'efficacité globale de la solution.

Recommandation 3

Il est recommandé que le vice-président, SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO :

- S'assurent qu'il existe une stratégie efficace pour établir les résultats opérationnels finaux et les résultats importants du projet, précisant clairement leur utilisation prévue dans la portée du projet et les produits livrables ;
- Veillent à ce qu'il y ait un processus efficace de gestion du changement pour les résultats opérationnels et les résultats de projet importants, y compris l'engagement officiel des cadres supérieurs des organismes et des intervenants clés ;
- S'assurent que les principaux résultats opérationnels et les principaux résultats du projet sont pris en compte et intégrés aux principaux produits livrables de l'initiative qui sous-tendent le projet ;
- Établissent des IRC pour surveiller les progrès et la réussite pendant le cycle de vie de l'initiative ;
- Veillent à ce que les critères d'acceptation des intervenants tiennent compte des résultats opérationnels, y compris tout changement subséquent.

Réponse et plan d'action de la direction

Le vice-président de la SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO sont d'accord avec les recommandations.

- La SGSTO réalisera les plans requis de gestion des résultats, de gestion du rendement et de gestion de projet, tels que définis dans la structure de répartition du travail (SRT) au cours de la phase de définition du projet. [EF2022-2023 (T3)]
- Le Plan de gestion des résultats regroupera tous les principaux produits livrables, y compris l'approche de surveillance et de production de rapports. Avant de demander l'approbation du Conseil, on communiquera le plan aux intervenants internes et externes, conformément à la Stratégie de gestion du changement de la SGSTO, qui comprend des approches de mobilisation des intervenants et de communication. [EF2022-2023 (T2)]
- Les documents de gouvernance de la SGSTO seront examinés afin de mieux intégrer les résultats opérationnels dans les documents d'information destinés au Conseil et de veiller à ce que les résultats du projet soient pris en compte lors de la préparation des principaux produits livrables. Une analyse finale et le plan d'action proposé seront soumis à l'approbation du Conseil de direction. [EF2022-2023 (T2)]
- La SGSTO continuera de se conformer aux politiques du gouvernement du Canada, qui comprend l'élaboration d'IRC pour surveiller le projet tout au long de son cycle de vie. [En cours]
- La SGSTO continuera d'utiliser son processus de contrôle des changements lors de tout changement important au projet, y compris, mais sans s'y limiter, en ce qui concerne les échéanciers, le budget, la portée et les résultats du projet. [En cours]

5. CONCLUSION GÉNÉRALE

Une gouvernance efficace dès le début de projets complexes à long terme est essentielle à leur réussite. L'audit a révélé que la structure de gouvernance avait de la difficulté à répondre efficacement aux demandes complexes de l'initiative. L'audit a relevé des faiblesses dans la capacité de gouvernance pour répondre efficacement aux exigences et aux contraintes changeantes dans un environnement de projet très complexe.

Une gouvernance efficace assure une orientation décisive, cohérente et bien fondée de l'initiative, en temps opportun, avec un système pour mesurer les progrès. Une structure de gouvernance adéquate a la capacité de cerner les changements et les demandes des intervenants, de les évaluer et d'y répondre, et d'évaluer continuellement l'expertise qui assurera la réussite du projet.

Ces constatations de l'audit représentent une occasion pour le conseil d'administration et la haute direction de la SGSTO de réfléchir et d'envisager des améliorations, afin d'établir la capacité de gouvernance efficace pendant la phase de découverte essentielle de l'initiative.

La Division de l'audit interne tient à remercier la direction et le personnel de leur soutien durant la réalisation du présent examen.

6. ÉQUIPE DE L'AUDIT

Dirigeant principal de l'audit : Peter Finnigan, CHSNG-CRSH
Responsable de l'audit interne : Mohamed Ayachi, CHSNG-CRSH
Auditeur interne principal : Dan Murphy, CHSNG-CRSH
Auditeur interne : Michael Bazant, IRSC
Expert-conseil en audit principal : Bernard Battistin

APPENDICE I — SECTEURS D'INTÉRÊT ET CRITÈRES DE L'AUDIT

Les domaines d'examen suivants et les critères connexes ont été établis au cours de la phase de planification de l'audit.

1. Gouvernance

Critère 1.1 Gouvernance, rôles et responsabilités – La gouvernance de l'initiative SGSTO offre une fonction de remise en question efficace, stratégique et indépendante pour le projet.

Critère 1.2 Dépendances – La gouvernance de la SGSTO assure une représentation adéquate des décisions qui dépendent des principaux intervenants ou qui dépassent la portée du projet.

Critère 1.3 Résultats opérationnels et indicateurs de rendement clés – Il existe un processus efficace d'acceptation de l'initiative SGSTO, des résultats opérationnels et des indicateurs de rendement clés.

Critère 1.4 Mobilisation des intervenants – La gouvernance de la SGSTO comprend un cadre de gestion efficace des intervenants qui tient compte des exigences essentielles des intervenants tout au long du cycle de vie du projet.

APPENDICE II — RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE L'AUDIT ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Commentaires généraux

L'équipe de gestion et le Conseil de la SGSTO aimeraient souligner les efforts déployés pour recueillir et compiler les informations dans le cadre de la Phase I de l'audit de la SGSTO. Ils trouvent utiles les recommandations formulées à l'appui des rôles et responsabilités en matière de gouvernance, de la participation des parties prenantes et autres personnes tributaires, ainsi que des indicateurs de rendement clés et des résultats opérationnels. Ils sont d'avis que suivre ces recommandations améliorera l'efficacité et assurera le succès de la SGSTO. Ils ont parfois trouvé que le rapport et ses conclusions manquaient de clarté et d'éléments contextuels nécessaires à la bonne compréhension des lacunes constatées et, par conséquent, à leur correction. L'équipe de gestion et le Conseil de la SGSTO acceptent le rapport et souhaitent offrir des éléments de contexte additionnels dans leur réponse aux recommandations.

Éléments de contexte additionnels

Rôles et responsabilités en matière de gouvernance

Le rapport d'audit met en question le cadre de l'initiative, à savoir si certains travaux sur l'élaboration d'un modèle des capacités opérationnelles, la schématisation de l'expérience client, l'architecture conceptuelle de l'application, le schéma de synthèse des résultats, les principes de conception et les exigences non fonctionnelles n'ont pas dépassé le pouvoir qui lui a été délégué. Toutes ces activités ont été réalisées dans le cadre des travaux initiaux et se sont limitées à celles requises pour obtenir l'approbation de projet de départ et pour garantir le respect des politiques du gouvernement du Canada.

En décembre 2020, le Conseil de la SGSTO a avalisé la recommandation de l'équipe de l'initiative voulant que le projet nécessite deux approbations successives. Néanmoins, au cours de l'hiver 2021, l'autorité financière responsable du projet (vice-présidente, Direction des services administratifs communs) a demandé que l'équipe de la SGSTO explore davantage les options permettant une seule approbation de projet. En définitive, l'équipe de gestion de la SGSTO a réitéré qu'à cause du relatif manque d'expérience de la part des organismes subventionnaires en regard à la gestion de projets, de la capacité de gestion de projets de l'organisme responsable et de l'évaluation selon laquelle l'initiative est relativement complexe et à haut risque, une procédure qui n'exige qu'une seule approbation n'était pas une option envisageable pour la SGSTO.

L'équipe de la SGSTO a conçu et mis en œuvre une importante stratégie de mobilisation des parties prenantes qui se situe au cœur du projet, et de nombreux investissements en temps et en ressources ont déjà été réalisés dans ce domaine. Voilà pourquoi la recommandation de déterminer les exigences des parties prenantes a certainement son importance, mais l'équipe de gestion et le Conseil de la SGSTO sont d'avis que le cadre déjà en place apporte des avantages substantiels au projet.

Point	Recommandation	Réponse de la direction	Date cible
1	<p>Il est recommandé que le vice-président, SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO s'assurent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que les mécanismes de gouvernance sont conçus pour évaluer officiellement et périodiquement la faisabilité de la solution proposée et des solutions de rechange ; • que les mécanismes de gouvernance sont conçus pour évaluer officiellement et périodiquement le chemin critique de l'initiative tout au long de son cycle de vie, y compris le moment des principales dépendances ; • d'évaluer et de combler les lacunes dans la capacité des organismes de gouverner, et de gérer un projet complexe à risque élevé, en veillant à ce qu'il y ait une expertise et une expérience adéquates pour offrir une approche de développement agile ; 	<p>Le vice-président de la SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO sont d'accord avec les recommandations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La SGSTO continuera d'évaluer périodiquement la faisabilité de la solution proposée et des solutions de rechange. Le processus d'approvisionnement de la SGSTO comprend un certain nombre de points de vérification pour évaluer la faisabilité de la solution proposée et des solutions de rechange (p. ex., la validation de principe, la demande de confirmation des besoins). • La SGSTO examinera les nouvelles orientations <i>du gouvernement du Canada</i> afin de déterminer si les nouvelles orientations conviennent mieux. De plus, la SGSTO améliorera le calendrier du projet afin d'y intégrer les points de contrôle du projet et leurs examens, y compris les liens avec tous les produits livrables appropriés du projet. • La SGSTO examinera les pratiques et les documents de gouvernance afin de trouver des façons de mieux intégrer les liens avec les politiques pertinentes du gouvernement du Canada, ainsi que la confirmation de leur conformité. De plus, la SGSTO examinera ses 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • EF2021-2022 (Q4) • EF2022-2023 (Q2)

	<ul style="list-style-type: none"> d'établir un cadre pour s'assurer que les politiques pertinentes à l'initiative sont définies, que la responsabilité est clairement déléguée, et que la conformité est évaluée et déclarée périodiquement. 	<p>pratiques de gouvernance pour intégrer des examens périodiques en profondeur des principales composantes du tableau de bord mensuel (p. ex., échéanciers, coûts, risques), ainsi que des documents de gouvernance clés (p. ex. mandat, RACI, etc.). Une analyse finale et le plan d'action proposé seront soumis à l'approbation du Conseil de direction.</p> <ul style="list-style-type: none"> Pour évaluer la capacité de gouverner et de gérer le projet, une deuxième évaluation approfondie de la complexité et risque de la SGSTO sera effectuée avant la fin de la phase de découverte, qui sera examinée par le Conseil de direction de la SGSTO. Toutes les lacunes relevées au cours de cet examen seront corrigées dans le cadre des travaux visant à définir le modèle opérationnel du projet. Dans le cadre de l'élaboration du plan de gouvernance de la SGSTO pour la phase de mise en œuvre, la SGSTO examinera et intégrera, le cas échéant, les recommandations de l'audit dans la conception de la structure de gouvernance, ainsi que ses pratiques opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> EF2022-2023 (T3) EF2022-2023 (T3)
2	Il est recommandé que le vice-président, SGSTO et le Conseil de	Le vice-président de la SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO sont partiellement d'accord avec les recommandations.	

	<p>direction de la SGSTO s'assurent de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir une méthodologie pour déterminer les besoins des intervenants, y compris les principaux décideurs au sein de la collectivité des intervenants, et une stratégie pour gérer leurs besoins tout au long du cycle de vie de l'initiative ; • Définir les critères d'acceptation des intervenants et des décideurs en consultation avec les principaux intervenants ; • Évaluer périodiquement les risques et les répercussions des événements importants sur les besoins des intervenants et des décideurs, ainsi que sur l'engagement continu des principaux intervenants et des principaux décideurs à l'égard de l'initiative, et en faire rapport. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de sa stratégie de gestion du changement, la SGSTO continuera de déterminer et de gérer les besoins des intervenants, en accordant la priorité aux principaux intervenants tout au long du cycle de vie du projet. Cette mesure comprendra l'élaboration de plans de communication ciblés ou de mobilisation des intervenants qui seront mis en œuvre progressivement tout au long du cycle de vie du projet. • La SGSTO examinera ses pratiques de mobilisation des intervenants, et apportera les ajustements nécessaires pour clarifier le rôle et les responsabilités des intervenants (p. ex., élaborer une approche RASCI [responsable, agent tenu de rendre compte, soutenu, consulté et informé]). • LA SGSTO définira les critères d'acceptation des principaux livrables de la phase de définition. • Dans le cadre du processus de gestion des risques et des enjeux de la SGSTO, les risques et les répercussions seront cernés et examinés régulièrement. • La SGSTO examinera ses pratiques et ses documents de gouvernance afin d'informer plus clairement le Conseil des résultats des 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • EF2022-2023 (T1) • EF2022-2023 (T1) • EF2022-2023 (T1) • EF2022-2023 (T1)
--	--	--	--

		engagements des intervenants, ainsi que de fournir un aperçu plus complet des intervenants qui ont participé à l'élaboration et à l'examen des produits livrables.	
3	<p>Il est recommandé que le vice-président, SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurent qu'il existe une stratégie efficace pour établir les résultats opérationnels finaux et les résultats importants du projet, précisant clairement leur utilisation prévue dans la portée du projet et les produits livrables ; • Veillent à ce qu'il y ait un processus efficace de gestion du changement pour les résultats opérationnels et les résultats de projet importants, y compris l'engagement officiel des cadres supérieurs des organismes et des intervenants clés ; • S'assurent que les principaux résultats opérationnels et les principaux résultats du projet sont pris en compte et intégrés aux 	<p>Le vice-président de la SGSTO et le Conseil de direction de la SGSTO sont d'accord avec les recommandations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La SGSTO réalisera les plans requis de gestion des résultats, de gestion du rendement et de gestion de projet, tels que définis dans la structure de répartition du travail (SRT) au cours de la phase de définition du projet. • Le Plan de gestion des résultats regroupera tous les principaux produits livrables, y compris l'approche de surveillance et de production de rapports. Avant de demander l'approbation du Conseil, on communiquera le plan aux intervenants internes et externes, conformément à la Stratégie de gestion du changement de la SGSTO, qui comprend des approches de mobilisation des intervenants et de communication. • Les documents de gouvernance de la SGSTO seront examinés afin de mieux intégrer les résultats opérationnels dans les documents 	<ul style="list-style-type: none"> • EF2022-2023 (T3) • EF2022-2023 (Q2) • EF2022-2023 (Q2)

	<p>principaux produits livrables de l'initiative qui sous-tendent le projet ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établissent des IRC pour surveiller les progrès et la réussite pendant le cycle de vie de l'initiative ; • Veillent à ce que les critères d'acceptation des intervenants tiennent compte des résultats opérationnels, y compris tout changement subséquent. 	<p>d'information destinés au Conseil et de veiller à ce que les résultats du projet soient pris en compte lors de la préparation des principaux produits livrables. Une analyse finale et le plan d'action proposé seront soumis à l'approbation du Conseil de direction.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La SGSTO continuera de se conformer aux politiques du gouvernement du Canada, qui comprend l'élaboration d'IRC pour surveiller le projet tout au long de son cycle de vie. • La SGSTO continuera d'utiliser son processus de contrôle des changements lors de tout changement important au projet, y compris, mais sans s'y limiter, en ce qui concerne les échéanciers, le budget, la portée et les résultats du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • En cours
--	--	--	--