

Gouvernance des TI

Rapport de vérification final

Rapport n° 12/09

24 novembre 2009

Distribution

- Dest : Président et chef de la direction
Premier vice-président et chef de la direction financière
Vice-président et contrôleur général
Premier vice-président, Solutions technologiques et d'affaires
Vice-président et chef des services informatiques
Directeur, Bureau de gestion des portefeuilles de l'entreprise
- CC : Premier vice-président, Services juridiques et secrétaire
Premier vice-président, Ressources humaines
Premier vice-président, Développement des affaires
Premier vice-président, Assurances
Premier vice-président, Groupe des produits de financement
Vice-président, Services aux clients
Vice-président, Planification stratégique et Communications
Directeur, Planification et Relations avec le gouvernement
Directeur principal, Bureau du vérificateur général

Équipe de vérification
A. Lowe

Vice-présidente, Vérification interne
M. Ryan

Introduction

Conformément à son plan de vérification de 2009, la Vérification interne d'EDC a réalisé une vérification du processus de gouvernance des Technologies de l'information. Cette activité comprend les mécanismes de contrôle et de surveillance qui garantissent que les dépenses engagées par les Technologies de l'information contribuent à la poursuite des objectifs d'affaires d'EDC. Le groupe Solutions technologiques et d'affaires (BS&T) gère un portefeuille de projets destinés à fournir et à entretenir les systèmes et l'infrastructure nécessaires à la conduite des activités de la Société et à l'amélioration de son rendement. À cette fin, BS&T a instauré un certain nombre de mécanismes pour encadrer le processus de gouvernance, dont la création de plusieurs comités directeurs, et produit des documents de planification qui énoncent les objectifs annuels fixés pour le groupe. Parmi les comités mis sur pied se trouve le Comité directeur sur les systèmes d'information (ISSC), composé de cadres supérieurs, dont le mandat est d'approuver la stratégie organisationnelle des TI et les plans annuels. Un nouveau modèle d'engagement (EDM) a par ailleurs été adopté pour définir le cadre de gestion des programmes et des activités de projets.

Objectifs et portée de la vérification

L'objectif général de la vérification consistait à évaluer l'efficacité de la conception des contrôles internes visant à assurer que les dépenses consacrées à la technologie contribuent à la réalisation des objectifs d'affaires d'EDC. La portée de la vérification s'étendait à la planification stratégique, à la planification des ressources ainsi qu'à la gestion du rendement. La vérification a ainsi porté sur certains facteurs de risque inclus dans le cadre de gestion des risques d'entreprise (ERM), à savoir les risques liés à la mesure, à la stratégie, à l'information ou à l'infrastructure, à la gouvernance, à la gestion et à la présentation de l'information financière, à la gestion du changement ainsi qu'aux clients ou aux produits. La vérification sur place a été effectuée de juin à octobre 2009.

Opinion de la Vérification interne

Selon nous, les contrôles s'appliquant au processus de gouvernance des TI présentent des **possibilités d'améliorations**¹. Grâce à de récents investissements, BS&T a mis en place un grand nombre de rouages essentiels pour assurer la saine gouvernance des TI. Ainsi, les outils et l'infrastructure nécessaires à la gestion du rendement et à l'évaluation de la contribution des investissements dans les TI à l'atteinte des objectifs d'affaires sont maintenant en place. Le groupe a établi des mécanismes de surveillance qui contribuent de plus en plus à la hiérarchisation des priorités en matière d'investissement dans les TI. Maintenant que les assises ont été posées, il reste à s'assurer que les objectifs énoncés dans le plan annuel des TI soient formulés d'une manière permettant de les quantifier et que les indicateurs connexes soient mis en place. Il doit y avoir une correspondance entre l'état annuel des dépenses des TI et le plan organisationnel des TI pour qu'on puisse voir la proportion des dépenses affectées à chacun des objectifs du plan. De plus, la prochaine mise à jour de la Stratégie organisationnelle des TI devrait tenir compte formellement des faits révélés par les mécanismes de surveillance récemment créés.

¹ Nos opinions standard de vérification sont les suivantes :

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

Constatations de la vérification et recommandations

1. Stratégie en matière de technologies de l'information et plans tactiques

La stratégie d'EDC en matière de technologies de l'information et les plans tactiques connexes sont décrits dans la stratégie organisationnelle pluriannuelle des TI (la Stratégie), le Plan annuel de la Société en matière de TI (le Plan) et l'état annuel des dépenses. La Stratégie définit les stratégies en matière de TI et les priorités à l'égard des investissements pour la période de planification définie; elle fait l'objet d'une révision annuelle qui vise à s'assurer qu'elle demeure en concordance avec les stratégies d'affaires d'EDC. Le Plan renferme les objectifs particuliers établis pour l'année à venir, tandis que l'état des dépenses indique de quelle façon le budget annuel sera utilisé. La vérification nous a permis de constater que les objectifs des TI indiqués dans le Plan n'étaient pas toujours formulés de manière permettant de les quantifier. De plus, l'état des dépenses ventile les affectations budgétaires par catégorie d'investissement (optimisation des ressources par rapport au coût total de possession), mais sans aucune indication quant aux sommes affectées aux différents objectifs contenus dans le Plan. Par ailleurs, les indicateurs de performance permettant de quantifier la contribution du portefeuille de projets technologiques à la réalisation du Plan et de la Stratégie n'ont pas encore été mis en place. En l'absence d'objectifs mesurables et d'indicateurs de performance adéquats, il est difficile de comprendre comment le Plan et les dépenses afférentes appuient la Stratégie et d'évaluer leur contribution aux activités.

Depuis la dernière mise à jour de la Stratégie, des mécanismes de surveillance des investissements en TI, comme le Comité d'examen de l'architecture d'affaires et le Comité directeur du développement des affaires et des opérations, ont été créés et sont entièrement fonctionnels. Par conséquent, la dernière mise à jour de la Stratégie ne repose pas sur le niveau d'information sur les activités dont on dispose aujourd'hui.

Nous recommandons d'inclure de façon officielle dans toutes les mises à jour futures de la Stratégie des TI des renseignements tirés des différents mécanismes de surveillance des investissements des TI. Cet apport permettra de maintenir l'orientation-client et de faire en sorte que le Plan puisse guider le processus de hiérarchisation des investissements toute l'année durant. Nous recommandons également que les objectifs énoncés dans le Plan annuel soient formulés de manière quantifiable et que l'état des dépenses donne la ventilation des affectations du budget des TI non seulement par catégorie d'investissement, mais aussi pour chacun des objectifs figurant dans le Plan.

Constatation - Problème majeur²

Responsable de l'intervention - Directeur, Bureau de gestion des portefeuilles de l'entreprise (EPMO)

Date d'échéance - T3 2010

2. Processus d'approbation du budget des Technologies de l'information

Le budget annuel des TI est approuvé à l'échelon de la haute direction par le Comité directeur des systèmes d'information (ISSC) dans le cadre du processus d'approbation du budget de la Société. Le processus d'approbation du budget des TI fait intervenir deux facteurs clés, soit la capacité du budget de la Société de l'absorber et les cibles de performance financière. Nous soulignons toutefois que contrairement au budget de la Société et aux cibles de performance, le budget des TI n'est pas établi sur la base des PCGR (principes comptables généralement reconnus). Même si cette particularité du budget de 2010 n'a pas eu d'effet important, cette façon de procéder rend difficile l'évaluation du budget proposé.

² Cotes attribuées aux résultats de la vérification :

- **Problème majeur** - Un contrôle clé n'existe pas, est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu et le risque financier et/ou de réputation est plus qu'insignifiant. L'objectif du processus sur lequel porte le contrôle ne sera probablement pas atteint. Des mesures correctives sont requises pour que les contrôles soient rentables et/ou que les objectifs du processus soient atteints.
- **Problème modéré** - Un contrôle clé n'existe pas, est mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu et le risque financier et/ou de réputation pour le processus est plus qu'insignifiant. Cependant, un contrôle compensatoire existe. Des mesures correctives sont requises pour éviter de compter uniquement sur les contrôles compensatoires et/ou pour s'assurer que les contrôles sont rentables.
- **Problème mineur** - Faiblesse dans la conception et/ou dans le fonctionnement d'un contrôle qui n'est pas un contrôle clé. Il est peu probable qu'il y ait des répercussions sur la capacité d'atteindre les objectifs. Des mesures correctives sont suggérées pour s'assurer que les contrôles soient rentables.

Nous avons également constaté que les indicateurs ODR:CTP ne tiennent pas compte des salaires ni de l'amortissement, alors que ces deux paramètres ont une influence majeure sur le rendement de la Société.

Les niveaux d'approbation que doivent satisfaire les projets de TI sont établis dans le document intitulé « Approbation du financement des projets technologiques » (Funding Approval for Technology Projects). Celui-ci est appliqué comme s'il s'agissait d'une délégation de pouvoir (DOA) en bonne et due forme, mais il n'a pas été approuvé à cette fin et par conséquent, il ne figure pas dans la politique officielle de délégation de pouvoir d'EDC (GEN-002). Le fait que ce document existe en marge de la GEN-002 et ne soit pas assujéti au processus de surveillance prévu dans la politique peut entraîner des irrégularités dans les principes de délégation de pouvoir et les niveaux d'approbation budgétaire.

Par conséquent, nous recommandons d'appliquer les PCGR pour l'élaboration du budget des TI, comme ils le sont pour le budget de la Société. Le calcul de ODR :CTP devrait être revu en fonction de l'objectif de l'indicateur et il faudrait aussi se pencher sur l'utilité de tenir compte des salaires et des avantages sociaux ainsi que de l'amortissement dans ce calcul. Nous recommandons également d'intégrer le document « Approbation du financement des projets technologiques » dans la politique GEN-002.

Constatation - Problème modéré
Responsable de l'intervention - Directeur, EPMO
Date d'échéance - T3 2010

3. Cadre de gestion des programmes et des projets

Un modèle d'engagement (EDM) a récemment été adopté pour gérer la réalisation des programmes et des projets. Ce modèle établit la marche à suivre de même que les résultats attendus à l'égard de chaque projet, de sa mise en route jusqu'à l'étape de l'examen. Des procédures de surveillance ont été instaurées pour assurer la conformité au modèle en permanence. Comme l'adoption du modèle d'engagement est encore récente, les activités de surveillance de la conformité se limitent à une simple vérification des livrables connexes. Elles ne comprennent pas encore d'examen d'un échantillon de livrables aux termes du modèle afin de cerner différents aspects, comme la formation supplémentaire requise, les changements qui devraient être apportés au gabarit et la pertinence des différents livrables en fonction de la nature ou de la taille du projet.

Des séances de formation ont été données aux gestionnaires de la réalisation des projets et aux partenaires en gestion pour les aider à appuyer le nouveau modèle. Cependant, on n'a pas encore conçu de programmes de formation permanents pour assurer la compréhension et l'application de l'EDM. Les programmes de formation existants continuent de porter sur les outils et les processus de gestion de projets existants.

Nous recommandons d'élargir les activités de surveillance de la conformité au modèle EDM de façon à inclure l'examen périodique d'un échantillon de livrables connexes, afin de cerner les tendances et de se servir de cette information pour raffiner le modèle ou améliorer la formation. Il serait également souhaitable de mettre à jour les programmes de formation pour y inclure l'EDM.

Constatation - Problème modéré
Responsable de l'intervention - Directeur, EPMO
Date d'échéance - T2 2010

4. Rapport sur les écarts des projets et du portefeuille

BS&T a récemment mis en place l'infrastructure et les outils nécessaires pour mesurer le rendement et en rendre compte. Le groupe produit désormais un rapport sur les écarts du portefeuille qui met en lumière les écarts par rapport à l'échéancier et au budget, tant au niveau des projets que du portefeuille. Dans ce rapport, chaque projet reçoit un code de couleur - rouge, jaune ou vert -, selon la gravité de l'écart constaté par rapport au budget ou à l'échéancier. À l'heure actuelle, le statut est affecté en fonction du pourcentage d'écart, mais aucune valeur monétaire minimale n'est établie. La fourchette correspondant au code jaune est par ailleurs très large. Le rapport évalue les écarts par rapport au budget de référence révisé approuvé, mais il ne donne aucune indication de la situation par rapport au budget original. Le rapport sur les écarts des projets et du portefeuille n'a pas encore été intégré dans le tableau de bord stratégique de la technologie que revoit l'ISSC tous les trimestres. L'inclusion des indicateurs d'écart par rapport à l'échéancier et au budget, à l'échelle du portefeuille et des projets approuvés par l'ISSC, donnerait un éclairage utile pour l'affectation des ressources.

Pour améliorer la surveillance des projets et du portefeuille, nous recommandons de revoir les seuils correspondants aux différents codes d'état (rouge, jaune et vert) et de préciser les valeurs monétaires et les pourcentages correspondants. Le budget original du projet devrait également être suivi. Finalement, il conviendrait d'intégrer dans le tableau de bord technologique trimestriel les écarts par rapport au budget et à l'échéancier, mesurés à l'échelle du portefeuille et des projets approuvés par l'ISSC.

Constatation - Problème modéré
Responsable de l'intervention - Directeur, EPMO
Date d'échéance - T2 2010

Conclusion

Les résultats de la vérification ont été communiqués à la direction, qui les a acceptés et a élaboré des plans d'action qui devraient être mis en place au plus tard au troisième trimestre de 2010. Nous tenons à remercier la direction de son appui tout au long de la vérification.