



Bureau du surintendant des
institutions financières Canada

Office of the Superintendent of
Financial Institutions Canada

Rapport de vérification interne
du
Cadre de gestion de portefeuille

Juillet 2009



Canada

Gestion de portefeuille

Table des matières

Contexte	3
<i>Introduction</i>	3
<i>Terminologie employée</i>	5
<i>Prestation d'une assurance au surintendant</i>	5
Vue d'ensemble de la gestion de portefeuille	5
<i>Qu'est-ce que la gestion de portefeuille?</i>	5
<i>Comment savoir si on met en œuvre le bon projet?</i>	6
<i>Quels sont les avantages d'un programme de gestion de portefeuille?</i>	6
<i>Comment savoir si la gestion de portefeuille est efficace?</i>	6
À propos de la mission de vérification	7
<i>Objectifs</i>	7
<i>Portée de la vérification</i>	7
<i>Approche adoptée</i>	8
Critères de gestion de portefeuille	8
Observations et recommandations	8
Conclusion	20
<i>Vue d'ensemble</i>	20
<i>Conclusion</i>	20
Réponse de la direction.....	21
Annexe A – Critères de gestion de portefeuille	22
Annexe B – Structure de la gestion de portefeuille	24
Annexe C – Stades et étapes de la gestion de portefeuille.....	25
Annexe D – Rapport consolidé par projet.....	26
Annexe E – Attributions types en matière de gestion de portefeuille.....	27

Gestion de portefeuille

Contexte

Introduction

Le Comité de vérification et la surintendante ont accepté que soit versée au plan de vérification interne du BSIF pour 2008-2009 une mission de vérification portant sur la gestion de portefeuille.

Au début de 2008, dans le cadre de son examen annuel des investissements en technologie de l'information (TI), le Comité de direction a commandé une analyse comparative des services de TI et des charges afférentes dans le but de faire le point sur la valeur de ces services et la rationalisation des efforts, sur les ressources et les dépenses engagées pour les fournir, sur l'alignement des priorités du Bureau sur les services de TI et sur les fonctions dont le rendement est inférieur ou supérieur aux attentes. Lorsqu'il a pris connaissance des résultats de cette analyse, le Comité a pris des mesures pour remédier aux problèmes et tirer profit des possibilités qui ressortent des services de TI.

Des études¹ portant sur les projets qui ont trait à la technologie de l'information révèlent que le tiers des projets de cette nature sont annulés en cours de route, que la moitié de ceux qui sont achevés coûtent en moyenne 50 % de plus que prévu et que moins de la moitié des caractéristiques et fonctions prévues sont mises en œuvre. Seulement 10 % des projets sont achevés dans les délais et les budgets prévus. Ces statistiques témoignent de l'importance des risques inhérents à ce type de projets. Compte tenu de la nature intrinsèquement difficile de ces travaux, la *gestion de portefeuille* joue un rôle important pour la gestion des risques associés aux projets de technologie de l'information.

La gestion de portefeuille (GP) peut être définie comme un processus de supervision visant à gérer toute la gamme des projets à un niveau organisationnel consolidé. La GP établit les ententes en matière de gouvernance et de responsabilité, les processus de gestion, de surveillance et les obligations redditionnelles, ainsi que le classement des projets (développement de systèmes, demandes de changement, mises à niveau) en fonction de critères prédéterminés. En tant que fonction habilitante, la GP constitue un outil important pour la gestion des activités organisationnelles en matière de développement et d'exploitation de la technologie de l'information. La proposition de valeur réside dans la mise en œuvre d'un ensemble commun de structures, d'activités et de processus (cadre) pour une gestion de portefeuille qui optimise les investissements dans des outils de technologie de l'information correspondant aux plans et priorités de l'organisme et à son enveloppe de dépenses.

Les éléments clés d'une gestion de portefeuille efficace comprennent notamment ce qui suit :

- Conception d'un plan de mise en œuvre exhaustif dans lequel sont définis les besoins des intervenants et les avantages du projet;
- Établissement d'une méthode de sélection, de classement, d'évaluation et de gestion des projets;
- Surveillance, évaluation et obligations redditionnelles, sous forme consolidée, des progrès réalisés dans le cadre des projets ou du portefeuille;
- Intégration du suivi des progrès réalisés et de la prise de décisions en matière de dépenses (jalons) à la gouvernance et aux responsabilités liées à la gestion de portefeuille, ainsi qu'aux processus connexes;
- Instauration d'un processus d'établissement des priorités, d'affectation des ressources et de résolution des différends afin de réduire les problèmes et les retards liés aux projets.

¹ Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information du SCT

Gestion de portefeuille

La réalisation des avantages opérationnels déterminés est liée à deux activités clés interdépendantes. Il faut en premier lieu définir les responsabilités, c'est-à-dire désigner le chargé de projet ou l'intervenant principal chargé de s'assurer que les avantages opérationnels sont réalisés. En deuxième lieu, il faut mettre en œuvre un plan formel de réalisation des avantages et le respecter jusqu'à la clôture du projet. La réalisation des avantages pour l'organisme exige souvent une modification de la façon dont les opérations courantes sont effectuées. La gestion de la réalisation des avantages doit être accompagnée de certaines activités de planification et d'intervention visant à :

- s'entendre sur les buts mesurables à fixer;
- clarifier les attributions;
- adopter un plan de communications pour tous les intervenants;
- obtenir le soutien permanent de la haute direction;
- mettre en place une fonction de soutien pour assurer la réalisation de tous les avantages.

Le BSIF maintient et améliore continuellement les systèmes d'information (applications) à l'appui de ses activités de réglementation et de surveillance des institutions financières et des régimes de retraite privés fédéraux. Des travaux importants de développement de systèmes sont en cours, et d'autres sont prévus en ce qui concerne les TI, notamment *Livelink* et les systèmes d'information sur les utilisateurs comme le *Système de gestion des cas* de la Division des régimes de retraites privés et *l'Appel de données de surveillance du risque de crédit des institutions selon l'approche standard*.

Le Comité de direction examine et, s'il y a lieu, approuve les grands projets relatifs aux systèmes d'information des secteurs et divisions, ainsi que le financement des opérations et des activités de développement de systèmes de la Division des projets et de la GI-TI. L'enveloppe de dépenses pour le développement de systèmes d'information est établie et gérée par le Comité de gestion du changement des projets prioritaires et de la GI-TI (CGCPPG). Ce comité examine l'état des projets approuvés sur une base individuelle et, s'il y a lieu, des fonds sont alloués aux différents stades et jalons des projets. Il examine également les progrès réalisés dans le cadre des projets et, au besoin, réaffecte les fonds entre les projets afin d'optimiser les travaux de développement de systèmes.

L'équipe de GI-TI du BSIF gère une centaine d'initiatives, dont la moitié environ est axée sur les activités des TI et les services de soutien. Les autres correspondent des projets opérationnels des secteurs et divisions. Durant le cycle de planification 2009-2010, les projets sélectionnés ont été répartis de manière équilibrée entre activités des TI et projets opérationnels.

Le Groupe de gestion des projets (GGP) a mis en place une méthodologie détaillée de gestion des projets (développement et modification de systèmes) et des lignes directrices portant notamment sur la gouvernance et les responsabilités à l'égard de projets spécifiques, les obligations redditionnelles liées à l'évolution et au rendement des projets, et les processus normalisés d'élaboration de projets. En plus de gérer le développement de systèmes, le GGP aide les secteurs et les divisions à définir et à évaluer leurs besoins en matière d'information et de systèmes, tant au chapitre de la conception de nouvelles applications que de l'amélioration des applications existantes.

De plus, on s'est servi de la méthodologie *MORE*, mise en place aux fins de la planification pour 2009-2010, pour évaluer les projets et les classer dans l'une des quatre catégories suivantes :

Modifications obligatoires ou législatives; Objectif prioritaire du BSIF (risque opérationnel); Réduction des risques; et Efficience.

Gestion de portefeuille

Terminologie employée

COBIT	Control Objectives for Information and related Technology (cadre de contrôle de la gestion des TI)
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (cadre de contrôle)
BITI	Bibliothèque de l'infrastructure de la TI, R.-U. (normes de fait, pratiques exemplaires en matière de gestion des services de TI)
PMI PMBOK	Project Management Institute – Project Management Book of Knowledge (référentiel des connaissances en gestion de projet)
Utilisateurs (Applications)	Secteurs de la surveillance, de la réglementation et des services intégrés, Division des régimes de retraite privés et Bureau de l'actuaire en chef (applications)
GGP – GI-TI	Groupe de gestion des projets de la GI-TI
CGCPPG	Comité de gestion du changement des projets prioritaires et de la GI-TI
CAG-SCT	Cadre amélioré de gestion du SCT

Fournir une assurance au surintendant

Afin de gérer ses activités dans un contexte complexe et évoluant rapidement, le BSIF a élaboré et mis en œuvre des politiques, des lignes directrices et des processus spécialisés, qu'on appelle généralement des cadres. Ces cadres permettent au surintendant et à la haute direction d'obtenir l'assurance que la nature et la portée des travaux nécessaires à l'exécution du mandat du BSIF sont bien définies et que les travaux demeurent cohérents et de qualité supérieure.

De tels cadres sont essentiels pour permettre au surintendant et au Comité de vérification de s'acquitter de leurs devoirs aux termes de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du BSIF. En vertu de cette politique, les Services de vérification et de consultation doivent contrôler la qualité des activités du BSIF et rendre compte de la pertinence des cadres établis par le BSIF et de leur application dans l'exercice des activités de l'organisme. La vérification du cadre de gestion de portefeuille du BSIF qui fait l'objet du présent rapport constitue un tel contrôle de la qualité.

Vue d'ensemble de la gestion de portefeuille***Qu'est-ce que la gestion de portefeuille?***

La gestion de portefeuille est une approche qui permet de superviser un ensemble de projets au sein d'un organisme et de prendre les décisions qui s'imposent grâce à la définition des projets possibles, à la sélection des projets pertinents, à leur classement et à leur financement en fonction de critères normalisés qui permettent de s'assurer qu'ils sont conformes aux plans et priorités organisationnels et opérationnels, et qu'ils ne dépassent pas l'enveloppe des investissements ou des dépenses prévus. En

Gestion de portefeuille

tant que processus de gouvernance, le principal objet de la gestion de portefeuille est de maximiser le rapport de la valeur de l'investissement aux avantages obtenus, tout en réduisant les risques.

La gestion de portefeuille vise à obtenir l'assurance qu'on réalise les bons projets, alors que la gestion de projets vise à obtenir l'assurance qu'on réalise les projets correctement.

Comment savoir si on met en œuvre le bon projet?

Il faut mettre en place un programme structuré de gestion de portefeuille qui :

- établit des critères et des facteurs de pondération permettant de définir les possibilités;
- détermine la mesure dans laquelle les initiatives et les projets sont au diapason des plans et priorités de l'organisme;
- fait appel à des plans de mise en œuvre ou à des études des possibilités pour déterminer la valeur des possibilités recensées;
- attribue une cote aux projets envisagés en fonction des critères de sélection et des facteurs de pondération établis;
- présente à la direction, sous forme consolidée, la valeur et les avantages des projets proposés;
- aide la direction à sélectionner les projets qui maximisent la valeur de réalisation des plans et priorités;
- permet d'assurer une surveillance des projets par l'entremise de rapports sur le rendement à l'intention de la direction, à propos des projets pris sur une base individuelle et consolidée.

Quels sont les avantages d'un programme de gestion de portefeuille?

En suivant les sept étapes de la gestion de portefeuille (voir aussi l'annexe C – Stades et étapes de la gestion de portefeuille), la valeur des projets est renforcée et les résultats ou les avantages escomptés sont réalisés. Ces avantages comprennent :

- Des projets qui *sont au diapason aux plans et aux priorités*, assortis d'avantages définis et de critères de projet établis;
- Des *risques réduits* en ce qui concerne la sélection des projets et la réalisation des objectifs et des avantages escomptés;
- Des *investissements ciblés* grâce à une affectation gérée des ressources rares;
- Un cadre de *gestion du rendement* pour établir et surveiller les cibles des projets et en rendre compte, ainsi que pour réaliser les objectifs et les avantages escomptés;
- Une *mobilisation permanente de la direction* pour la sélection des projets, la prise des décisions et la réalisation des avantages escomptés.

Comment savoir si la gestion de portefeuille est efficace?

Voici quelques indicateurs clés permettant de déterminer l'efficacité d'un programme de gestion de portefeuille :

- Le cadre dirigeant responsable et le cadre principal de l'unité opérationnelle souscrivent tous deux au programme de gestion de portefeuille.

Gestion de portefeuille

- Le portefeuille (et la gestion de projets) font partie du processus de planification intégrée et opérationnelle.
- Les rapports sur le rendement des projets sont au diapason des plans et priorités, et traduisent les objectifs et les avantages escomptés des projets en mesures et en cibles.
- Les rapports sur le rendement des projets sont consolidés dans les rapports sur la gestion de portefeuille.
- Les processus de gestion de portefeuille intègrent le développement de nouvelles applications, mais aussi les modifications aux applications existantes.
- Les sept étapes de la gestion de portefeuille sont intégrées aux processus et aux pratiques de gestion de projets.

Ces questions fondamentales liées à la gestion de portefeuille font partie des critères de vérification et ont été évaluées dans le cadre de l'examen des structures, des activités, des processus et des outils de gestion de portefeuille du BSIF.

La mission de vérification

Objectifs

Les objectifs s'articulent comme suit :

- Évaluer les structures et les activités de supervision de la gestion de portefeuille (GP) au BSIF, ainsi que les processus et les outils connexes (cadre de GP);
- Déterminer les secteurs de la GP à améliorer, le cas échéant.

Portée de la vérification

La vérification portait sur la gestion de portefeuille au BSIF pour la période 2008-2009 en décembre 2008, ainsi que sur les améliorations amorcées au quatrième trimestre et dont la mise en œuvre était prévue pour l'exercice 2008-2009. La vérification reposait sur les échanges avec le Groupe de gestion des projets et les Services d'infrastructure technologique (GI-TI), les membres du Comité de gestion du changement des projets prioritaires et de la GI-TI (CGCPPG) et les membres des différents secteurs qui interviennent dans le développement d'applications et de systèmes et dans la modification des applications existantes, ainsi que sur l'information fournie par tous ces intervenants.

Les questions suivantes ne s'inscrivaient pas dans la portée de l'examen :

- Évaluation de la mesure dans laquelle la gestion de portefeuille est mise en application au BSIF, abstraction faite d'une révision étape par étape des structures, des activités, des processus et des outils actuels et prévus pour la supervision, l'établissement des priorités, la surveillance et les obligations redditionnelles en matière de GP.
- Examen de la gestion de projets individuels, abstraction faite d'une révision étape par étape de projets particuliers afin de mieux comprendre l'information *issue* du projet, ainsi que l'information qui *alimente* le projet et qui permet la supervision et la gestion de l'ensemble des projets du BSIF.

Gestion de portefeuille

Approche adoptée

Suivant la *Politique de vérification interne* du Conseil du Trésor, la vérification a été menée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* élaborées par l'Institut des vérificateurs internes. L'exercice a été mené de manière à fournir une assurance élevée quant à l'exécution de la vérification, à l'évaluation des constatations et observations, ainsi qu'aux recommandations et à la conclusion globale de la vérification.

Les travaux relatifs au cadre de gestion de portefeuille comprenaient notamment :

- L'examen et la révision, étape par étape, des structures, des activités, des processus et des outils existants, en cours d'élaboration et prévus en matière de gestion de portefeuille à des fins de supervision, d'établissement des priorités, de surveillance, de lancement et de clôture des projets, ainsi que de reddition de comptes.
- L'examen et la révision, étape par étape, de projets de développement de systèmes afin de mieux comprendre l'information qui passe du projet à la GP, et vice-versa.
- Des entrevues avec les acteurs de la gestion de portefeuille et de projet, parmi lesquels se trouvaient :
 - le surintendant auxiliaire, Services intégrés
 - des directeurs du Groupe de gestion des projets et des Services d'infrastructure technologique de la GI-TI
 - de membres du Comité de gestion du changement des projets prioritaires et de la GI-TI
 - des chargés de projets au sein des secteurs et des divisions
- Le recensement et l'application de pratiques et de méthodologies comparables, comme le cadre COBIT, la BITI, le référentiel des connaissances en gestion de projet du *Project Management Institute* et le *Cadre amélioré de gestion du SCT*, dans le contexte des activités et de la technologie de l'information du BSIF.

Critères de gestion de portefeuille

L'évaluation des structures, des activités et des processus relatifs au cadre de gestion de portefeuille reposait sur les éléments des critères de vérification de la gestion de portefeuille et les composantes connexes, énoncés à l'*Annexe A – Critères de gestion de portefeuille*.

Ces critères ont été élaborés à partir de diverses lignes directrices et pratiques exemplaires en matière de gestion de projets, en consultation avec le directeur, Groupe de gestion des projets, et avec le directeur, Services d'infrastructure technologique de la GI-TI. La portée et la complexité des applications et des systèmes du BSIF, ainsi que les risques inhérents, ont été pris en compte dans la définition des critères de vérification.

Les critères de vérification et les risques associés ont été acceptés par le surintendant auxiliaire, Services intégrés, comme base d'évaluation du cadre de gestion de portefeuille et des rapports connexes.

Observations et recommandations***Vue d'ensemble***

Notre vérification de la gestion de portefeuille au BSIF portait sur la période 2008-2009 en décembre 2008, ainsi que sur les améliorations en

Gestion de portefeuille

cours de réalisation au quatrième trimestre et prévues pour 2009-2010.

Comme il s'agissait d'une vérification axée sur la collaboration, nos travaux comprenaient des entretiens avec le directeur général du Groupe de gestion des projets et le directeur des Services d'infrastructure technologique de la GI-TI, ainsi qu'avec des gestionnaires clés de la Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI) et les membres du Comité de gestion du changement des projets prioritaires et de la GI-TI (CGCPPG).

Nous avons constaté l'instauration d'une méthodologie informelle d'évaluation et de classement des projets aux fins du développement des systèmes des secteurs et divisions, ainsi que des démarches visant à établir une fonction de dirigeant principal de l'information (DPI), ce qui témoigne de l'engagement du BSIF à l'égard de la mise en place d'une fonction de gestion de portefeuille.

Nombre des éléments et des composantes d'un cadre complet de gestion de portefeuille devront être mis en place, mais nous reconnaissons les démarches que la direction est en train de prendre à cet égard. Cette initiative exigera un effort concerté et ciblé à l'échelle du BSIF, en raison de l'intégration et de l'interdépendance des applications des secteurs et divisions. Nous avons relevé des sources de préoccupations importantes en ce qui a trait à la gestion des projets sur une base de portefeuille consolidé. Nos observations et recommandations sont axées sur ce qui suit :

- L'établissement d'une gestion de portefeuille permettant de superviser les investissements dans le développement de systèmes et la modification des applications existantes et des services de TI connexes, et de prendre les décisions connexes.
- L'harmonisation des applications existantes, du développement de systèmes et des services de TI avec les plans et priorités du BSIF.
- L'intégration de processus et de flux d'information relatifs aux projets et au portefeuille en ce qui concerne le lancement, la planification et la clôture des projets, les obligations redditionnelles et la gestion des risques.

Gestion de portefeuille

Critère de vérification	Observations et évaluation
Gouvernance et responsabilités	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Des structures de responsabilisation en matière de gouvernance et de supervision sont en place</i> ▪ <i>Ces structures sont au diapason des plans et priorités</i> ▪ <i>Les attributions sont définies, communiquées et comprises</i> 	<p>Le BSIF se penche présentement sur la gestion de portefeuille et les attributions connexes, dans le cadre d'un examen de la stratégie à long terme en matière de TI, et il est en voie d'établir une fonction de dirigeant principal de l'information (DPI).</p> <p>Le Comité de direction examine et approuve les projets prioritaires et les budgets de GI-TI qui comprennent une enveloppe de dépenses pour le développement de systèmes. Le CGCPPG assure la supervision de l'enveloppe de dépenses en examinant les dépenses de chaque projet et en libérant les fonds nécessaires à chaque stade ou jalon du développement. Initialement, le mandat du CGCPPG incluait la supervision (examen et formulation de recommandations) du développement de nouveaux systèmes; ce rôle ne lui a toutefois finalement pas été attribué.</p>
<p><i>Recommandation</i> Établir une fonction de gestion de portefeuille intégrant les activités de supervision et les responsabilités à l'égard des investissements en TI du BSIF</p>	<p>À l'heure actuelle, aucun rapport sommaire ne présente un aperçu des applications existantes, des systèmes proposés et des systèmes en développement, ni des exigences connexes en matière d'investissement et des risques connus qui y sont associés pour permettre la gestion des investissements sur la base d'un portefeuille consolidé.</p> <p>Le Groupe de gestion des projets (GGP) a mis en place une méthodologie et des lignes directrices détaillées pour les <u>projets</u> de développement et de mise à niveau des systèmes, portant notamment sur la gouvernance et les responsabilités, les obligations redditionnelles reliées aux progrès réalisés et le rendement, et les processus normalisés d'élaboration de projet du point de vue de la GI-TI. En outre, le GGP aide les secteurs et divisions opérationnels à déterminer et à évaluer leurs besoins en matière d'information et de systèmes, aussi bien en ce qui a trait aux nouvelles applications qu'à la mise à niveau des applications existantes.</p> <p>De plus, la GI-TI compte divers comités et groupes, par exemple un conseil d'approbation des changements, un comité de gestion des données et un conseil de l'architecture informel, dont le rôle est de soutenir les initiatives de développement de systèmes. Toutefois, les attributions de ces groupes, de même que leurs relations, n'ont pas été établies en bonne et due forme. Des démarches en ce sens sont en cours d'exécution.</p> <p>Dans le chapitre intitulé <i>La gestion des investissements dans les technologies de l'information</i> de son rapport de 2008, la vérificatrice générale insistait sur l'importance du fait que « les grandes organisations doivent avoir en place des pratiques de gestion leur permettant de privilégier les investissements actuels et prévus dans les TI qui contribuent le plus à l'atteinte de leurs objectifs opérationnels, tout en présentant un degré acceptable de risque et un coût raisonnable. Ces pratiques, appelées gestion de portefeuille, sont</p>

Gestion de portefeuille

largement reconnues comme des pratiques exemplaires pour la gouvernance des investissements dans les TI. »

En raison de la complexité et de l'ampleur des activités de développement de systèmes, il importe de mettre en place une *gestion de portefeuille* qui permet de superviser les investissements du BSIF et de prendre des décisions éclairées à cet égard en tenant compte des structures, des activités et des processus pertinents, ainsi que des attributions de chaque intervenant. L'*Annexe B – Structure de la gestion de portefeuille* et l'*Annexe E – Attributions types en matière de gestion de portefeuille* illustrent les intervenants et leurs responsabilités respectives en matière de TI dans le cadre de la structure de gouvernance de la gestion de portefeuille.

Un comité de gestion de portefeuille doit normalement comprendre des représentants des unités opérationnelles (secteurs et divisions) et des services de soutien (Finances, Ressources humaines et GI-TI).

Établissement des objectifs

- *Des politiques et des lignes directrices touchant la gestion de portefeuille sont établies, révisées et, le cas échéant, modifiées*
- *Les objectifs sont au diapason des plans et priorités du BSIF*

Recommandations
Établir une fonction de gestion de portefeuille chargée de l'analyse de l'harmonisation des investissements en TI avec les plans et priorités

Tel que mentionné à la rubrique *Gouvernance et responsabilité*, le BSIF n'a pas encore mis en place de fonction de *gestion de portefeuille*. Il a l'intention de profiter de la mise en place de la fonction de dirigeant principal de l'information pour intégrer à part entière la gestion de portefeuille à sa nouvelle stratégie de TI.

À l'heure actuelle, c'est le Comité de direction qui examine et approuve les projets prioritaires et l'enveloppe de dépenses globale consacrée au développement de systèmes. Dans le cadre de la planification annuelle, le Comité de direction examine les projets prioritaires existants et proposés, y compris la mobilisation des TI nécessaire, afin de déterminer leur pertinence et leur degré d'harmonisation avec les plans et priorités. Les changements importants à la portée ou au financement d'un projet sont portés à l'attention du comité directeur du projet ou du CGCPPG, selon le cas, à l'occasion d'une réunion mensuelle ou extraordinaire.

Il n'y a aucune obligation redditionnelle visant à la fois les plans, l'état et le financement des projets proposés (développement de systèmes et modification des applications existantes, et activités de soutien des TI connexes) dans le cadre d'un portefeuille d'investissements; il n'y a pas non plus d'obligation redditionnelle englobant l'ensemble des applications existantes.

Dans le chapitre intitulé *La gestion des investissements dans les technologies de l'information* de son rapport de 2008, la vérificatrice générale souligne que « la possession d'une liste complète de toutes les applications de TI et la connaissance des risques connexes sont essentielles pour gérer les investissements de TI comme un portefeuille ».

L'analyse comparative effectuée à la demande du Comité de direction au début de 2008 mentionne que la valeur du portefeuille d'applications actuel

Gestion de portefeuille

n'est pas claire – le BSIF a fait des investissements considérables [dans diverses applications]. Il est difficile de déterminer si le BSIF a réalisé les avantages attendus et peut se permettre la maintenance et le soutien permanents des applications.

Le BSIF doit mettre rapidement en place une fonction de *gestion de portefeuille* pour s'assurer que ses investissements dans le développement des systèmes (applications) des secteurs et divisions et les services de soutien et activités de TI connexes sont conformes aux plans et priorités.

Contexte opérationnel

- *Les contextes externes et internes font l'objet d'une surveillance, d'une consolidation et d'un examen*

Recommandation
Établir une fonction de gestion de portefeuille qui intègre les obligations redditionnelles relatives aux besoins du BSIF en TI sous forme consolidée

L'exercice de planification du BSIF pour 2009-2010 comportait une vaste consultation sur la GI-TI auprès des secteurs et divisions, consultation dont l'objectif était de recenser les activités de développement de systèmes et de modification des applications existantes, ainsi que de déterminer les besoins en services de TI. Dans le cadre de ce processus, on a demandé à chaque secteur et division de déterminer les travaux de développement de systèmes envisagés et de dresser une liste des dix projets les plus importants. Ces listes ont ensuite servi à préparer une liste informelle des projets les plus importants à l'échelle du BSIF. On a recueilli des renseignements de base sur ces projets à des fins de planification. Bien qu'il se soit agi d'un exercice informel et qu'aucune liste officielle des projets prioritaires n'ait été dressée, cette étape a servi à la gestion des projets en cours et éventuels dans le cadre d'un portefeuille de projets.

De plus, la GI-TI élabore un plan stratégique de TI intégrant les besoins des secteurs et des divisions en matière d'applications et de services de TI, afin de faciliter le processus décisionnel concernant les investissements à long terme et de permettre à la GI-TI d'évaluer les besoins globaux en TI et de planifier et d'exploiter les nouvelles technologies pour répondre aux besoins opérationnels. La planification stratégique de GI-TI aboutira sur deux principaux extraits :

- Un plan stratégique, qui fera le point sur la situation actuelle et ciblera tous les produits et services de GI-TI (applications, infrastructure, prestation des services, organisation, etc.);
- Un plan de mise en œuvre, qui définira les mesures à prendre pour combler toutes les lacunes recensées dans la stratégie (p. ex., rationalisation du portefeuille d'applications) entre l'état actuel et proposé du développement de systèmes de TI, les activités de TI et les services de soutien.

Une étude de référence récente sur les services de TI soulignait que « [...] les TI semblent être " gratuites " [du point de vue des utilisateurs] et la demande demeure largement non contrôlée. [...] La demande relativement non contrôlée a accentué les problèmes liés au financement des besoins en matière de soutien permanent, puisque les secteurs d'activité connaissent mal les répercussions de leurs décisions. » La direction reconnaît la nécessité

Gestion de portefeuille

d'un plan stratégique de TI axé sur les opérations, et a pris des mesures pour combler les lacunes en demandant que soit établi un plan stratégique de TI exhaustif et en établissant une fonction de DPI.

Tel que mentionné plus haut, une liste exhaustive des applications existantes et des activités de développement de systèmes en cours, ainsi que la connaissance des ressources et des risques qui y sont associés, sont essentielles à la gestion des investissements du BSIF, comme un portefeuille. Nous nous attendions à trouver une liste complète des projets, ainsi qu'une analyse de leur viabilité et des risques particuliers qui y sont associés.

Nous avons constaté que, bien que la gestion de projets comprenne des consultations auprès des secteurs et divisions pour déterminer les applications existantes et en cours de développement et que le CGCPPG examine le financement des projets, il n'existe aucun comité des intervenants clés (comité de gestion de portefeuille) officiel. Un tel comité aurait pour mandat d'examiner les plans de mise en oeuvre, d'attribuer un classement aux projets sous forme consolidée, d'équilibrer les investissements, le financement et les plans et priorités, et de rendre des comptes au Comité de direction.

La *gestion de portefeuille* devrait englober des structures, des activités et des processus qui permettent de recueillir de l'information sur les besoins en TI au sein du BSIF (besoins en matière d'applications et de services de TI), information qui reflète la vision de l'ensemble des intervenants clés et qui soutient le processus décisionnel.

Gestion des risques

- *Les risques internes et externes sont définis et intégrés à la supervision de la gestion de portefeuille*
- *Les lignes directrices du BSIF en matière de gestion des risques et de tolérance aux risques sont intégrées à la gestion des risques liés au portefeuille*

Les risques liés au portefeuille, c'est-à-dire aux projets pris sous forme consolidée, ne font l'objet d'aucune mesure de gestion sur le plan de :

- La réalisation des avantages et des économies prévues à l'issue du projet;
- La viabilité des applications actuelles et prévues, ainsi que des services de TI à l'appui;
- La suffisance des fonds pour soutenir les engagements en matière de développement de systèmes et les services de TI;
- La réalisation des objectifs du projet dans les délais prévus;
- La pertinence des applications existantes et prévues et des services de TI.

La méthodologie et les lignes directrices en matière de gestion de projets intègrent une gestion des risques, notamment la définition des risques liés à chaque projet et les obligations redditionnelles à leur sujet. De tels renseignements sur les risques constitueraient une bonne source de données de base pour évaluer les risques et en rendre compte sous forme consolidée.

Recommandation
Établir une

L'information sur les risques qu'utilisent les responsables de la gestion du risque d'entreprise à l'échelle du BSIF, des secteurs et des divisions

Gestion de portefeuille

fonction de gestion de portefeuille qui intègre la gestion des risques liés aux investissements en TI

constitue également une bonne source de renseignements.

La *gestion de portefeuille* devrait comprendre un processus de collecte des données sur les risques provenant de diverses sources et d'évaluation des projets selon un modèle de portefeuille.

Processus : Gestion de portefeuille

- *La gestion de portefeuille est au diapason des plans et priorités*
- *Des processus sur la gestion de portefeuille sont en place et communiqués*
- *Des processus d'évaluation des projets au moyen d'indicateurs de rendement sont en place et communiqués*

Dans le cadre de la planification pour 2009-2010, la GI-TI a introduit une méthodologie informelle d'évaluation et d'établissement des priorités, appelée *MORE*. L'objectif de cette méthodologie est de gérer les demandes des secteurs et divisions opérationnels concernant le développement de systèmes, de gérer les capacités en TI à cet égard et de fournir en permanence des services de TI en fonction des besoins projetés en termes d'infrastructure et de soutien. Selon la méthode *MORE*, les activités de développement de systèmes sont réparties en quatre catégories : *modifications obligatoires ou législatives, objectif prioritaire du BSIF (risque opérationnel), réduction des risques et efficacité*. En outre, on a demandé à chaque secteur et division de dresser la liste de ses dix principaux projets en fonction des catégories de la méthode *MORE*. Le Comité directeur a ensuite utilisé cette information pour déterminer les projets prioritaires, l'enveloppe de dépenses réservée au développement de systèmes, et le budget global pour la GI-TI.

Recommandations
Établir une fonction de gestion de portefeuille qui intègre la planification de la gestion de projet et les obligations redditionnelles

Nous appuyons cette initiative, qui met en place la pierre angulaire de la *gestion de portefeuille* au BSIF en définissant des critères communs et en établissant un barème de pondération qui permet de recenser les projets de développement de systèmes et de leur attribuer un classement. L'*Annexe C – Stades et étapes de la gestion de portefeuille* décrit les processus de la gestion de portefeuille, alors que l'*Annexe B – Structure de la gestion de portefeuille* illustre les interactions entre la gestion de portefeuille, le Comité de direction, la gestion de projets, les projets individuels et les activités de TI.

Établir des processus de travail et des flux d'information pour la gestion de portefeuille

Des travaux sont actuellement en cours dans le but d'établir la discipline de gestion de portefeuille comme tremplin, à l'interne, du plan stratégique de GI-TI en cours d'élaboration. Cette discipline comprend notamment une nouvelle structure de gouvernance et des critères d'évaluation de la valeur relative des systèmes dont le Bureau veut se doter et des applications existantes. Une telle évaluation constitue un volet important de l'établissement des processus et des données nécessaires pour gérer les projets dans le cadre d'un portefeuille.

Ces initiatives, jumelées à l'instauration d'une fonction de DPI, s'inscrivent dans l'esprit d'une des observations formulées par la vérificatrice générale

Gestion de portefeuille

dans son rapport de 2008, au chapitre intitulé *La gestion des investissements dans les technologies de l'information* : « Les organisations qui utilisent la gestion de portefeuille ne se contentent pas de prendre des décisions en fonction d'un projet particulier, mais tiennent compte de la pertinence de l'ensemble de leur portefeuille d'investissements dans les TI. »

Toutefois, l'instauration d'un protocole officiel de *gestion de portefeuille* appelle des mesures précises. Les résultats d'une enquête interne, confirmés par des entrevues avec les membres du CGCPPG et les intervenants chargés du développement de système, montrent que « le processus d'approbation des projets [du BSIF] ne semble pas tenir compte des répercussions des projets approuvés sur les coûts associés à la maintenance et au soutien permanents. [...] », que « la valeur du portefeuille d'applications actuel n'est pas claire » et qu'« il est difficile de déterminer si le BSIF a réalisé les avantages attendus ».

Des rapports sur le portefeuille doivent être produits; ces rapports constituent un volet clé de la supervision de la gestion de portefeuille. Les rapports actuels sur la gestion de projets, par exemple les tableaux de bord, et la méthodologie *MORE* pourraient servir à établir des rapports consolidés sur le portefeuille. L'*Annexe D – Rapport consolidé par projet* illustre un tableau de bord de portefeuille type, dans lequel on inscrit des détails sur chaque projet.

Comme il a été mentionné plus haut, le BSIF doit instaurer sans plus attendre une *fonction de gestion de portefeuille* qui comprend des structures, des activités, des processus et des interactions pour la gestion de projets comme ceux qui sont illustrés à l'*Annexe B – Structure de la gestion de portefeuille*, à l'*Annexe C – Stades et étapes de la gestion de portefeuille* et à l'*Annexe E – Attributions types en matière de gestion de portefeuille*.

Processus : Lancement de projets

- Les processus suivants sont en place et communiqués :
 - Évaluation et autorisation des nouveaux projets et des nouveaux stades de projet
 - Gestion de projet : charte, énoncé de portée, plan de gestion
 - Indicateurs de rendement du projet,

Le Groupe de gestion des projets de la GI-TI a établi un *cadre de gestion de projets* et rédigé la version provisoire d'un *guide de gestion de projets* qui décrit les stades du développement de systèmes, les éléments requis, les responsabilités et les niveaux d'approbation. Le processus d'évaluation et d'autorisation des nouveaux projets est également décrit dans ce guide. La méthodologie *MORE* de sélection et de classement des projets doit être intégrée à ces lignes directrices.

Au niveau du projet, les lignes directrices et la méthodologie *MORE* pourraient servir à suivre les progrès des processus d'évaluation, de sélection et d'approbation des projets proposés (développement de systèmes, modification des applications existantes et services de TI) à l'échelle du portefeuille. Il s'agit d'une étape importante pour permettre au BSIF de bien maîtriser la gestion de la demande en matière de développement de systèmes et la capacité en développement de systèmes et en activités de TI.

Gestion de portefeuille

<p><i>surveillance et obligations redditionnelles</i></p> <p><i>Recommandation</i></p> <p>Établir des processus de travail et des flux d'information pour la gestion de portefeuille, y compris pour le lancement de projets</p>	<p>Toutefois, les personnes interrogées ont souligné que ce ne sont pas tous les projets qui font l'objet d'études de faisabilité et de plans de mise en œuvre et qu'il arrive parfois que l'information nécessaire à l'évaluation de la demande en matière de développement de systèmes n'est pas suffisamment détaillée. En outre, les membres du personnel des secteurs et des divisions qui interviennent dans le développement des systèmes ont indiqué qu'ils ne savent pas toujours ce qu'il faut faire pour soumettre un projet.</p> <p>Certaines des personnes interrogées ont précisé que souvent, les demandes de modification des applications approuvées ne sont pas traitées ou sont traitées avec beaucoup de retard. De plus, il n'y a pas de fonction centralisée pour l'examen, l'évaluation, la sélection et la formulation de recommandations à propos du développement de nouveaux systèmes ou de la modification des applications existantes dans le cadre d'un <i>portefeuille de projets</i>. Le rôle du CGCPPG se limite à une supervision informelle des dépenses relatives aux projets prioritaires et aux projets d'envergure.</p> <p>Une étude récente souligne que « la demande relativement non contrôlée [en matière de développement de systèmes] a accentué les problèmes liés au financement des besoins en matière de soutien permanent, puisque les secteurs d'activité connaissent mal les répercussions de leurs décisions. » La direction reconnaît cette lacune dans la gestion du développement de systèmes et a mis en place des initiatives visant à gérer les projets comme un portefeuille : un plan stratégique de GI-TI est en cours d'élaboration, une fonction de DPI est en cours d'établissement et la méthodologie <i>MORE</i> doit être intégrée aux lignes directrices portant sur la gestion de projets.</p> <p>Nous appuyons les initiatives entreprises par la direction et par le Groupe de gestion des projets. Ces mesures doivent être intégrées aux processus de gestion de portefeuille et aux flux d'information à des fins de reddition de comptes sur les projets proposés (développement de systèmes, modification des applications existantes et services de TI) dans un portefeuille consolidé. Cette étape est essentielle à l'établissement d'une <i>gestion de portefeuille</i>.</p>
--	---

Processus : Planification de projets et obligations redditionnelles

- *Des processus concernant la planification des projets et les obligations redditionnelles sont en place et communiqués*

Le *guide de gestion de projets* comporte des lignes directrices particulières sur la planification et les obligations redditionnelles relatives aux projets. Le guide comprend aussi des modèles de *rapport d'étape*, de *tableau de bord des produits livrables*, de *registre des problèmes liés au projet* et de *demande de modification de projet*, ainsi qu'une *liste de vérification des leçons à tirer*. Par ailleurs, le guide détaille les exigences en matière de gestion des documents et les directives de conservation des documents.
- *Les obligations redditionnelles sont établies, comprises et au diapason des processus de*

Il existe trois paliers redditionnels visant les projets : l'équipe de projet, le comité de travail et le CGCPPG (comité de contrôle du changement). Les entrevues réalisées auprès des personnes qui interviennent directement dans le développement de systèmes révèlent que tous comprennent les principes de la planification de projets et de l'obligation redditionnelle. Toutefois,

Gestion de portefeuille

gouvernance et de supervision

certaines membres du CGCPPG (3^e niveau) ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas les étapes particulières ni les exigences en matière d'information.

Recommandation

Établir une fonction de gestion de portefeuille dont les processus intègrent la planification de la gestion de projets et les obligations redditionnelles connexes

Un tableau de bord de projet renfermant des données sur le rendement et l'état du projet a été mis en place. Il s'agit d'une étape importante. Comme l'initiative est nouvelle, il faut améliorer l'uniformité des données sur le rendement et les mesures figurant dans le rapport. Par ailleurs, les projets ne sont pas tous assortis d'un rapport sous forme de tableau de bord.

Les paramètres de santé issus du *rapport d'étape du projet* et de la méthodologie *MORE* peuvent servir à rendre compte de la gestion de portefeuille au BSIF. D'autres indicateurs de rendement sont nécessaires pour rendre compte des projets dans le cadre de la gestion de portefeuille, notamment :

- le taux de succès global des projets de TI et des objectifs des investissements en TI;
- le niveau de risque du portefeuille de TI;
- la réalisation des objectifs et avantages du projet;
- la conformité aux politiques et aux normes;
- le degré de satisfaction des utilisateurs finals.

L'*Annexe D – Rapport consolidé par projet* montre un rapport type sous forme de tableau de bord de portefeuille, dans lequel figurent des renseignements détaillés sur chacun des projets.

Les progrès réalisés et les améliorations prévues dans les rapports sur les projets peuvent servir de fondement pour la production de rapports sur le portefeuille du BSIF.

Processus : Clôture des projets

▪ *Des processus de clôture des projets et de définition des leçons à tirer sont en place et communiqués*

Le *guide de gestion de projets* comprend des lignes directrices particulières concernant la clôture des projets. Il définit les conditions de clôture d'un projet, les exigences en matière d'information et de documentation, les exigences en matière de signature et d'approbation, ainsi qu'une *liste de vérification des leçons à tirer*. Il n'y a toutefois pas de processus formel pour partager les leçons à tirer d'un projet à l'autre, ce qui pourrait mener à la répétition de problèmes et de risques similaires dans d'autres projets.

Recommandation

Établir des processus de travail et des flux d'information pour la gestion de portefeuille aux fins de clôture des projets

En règle générale, l'une des principales raisons qui font que le développement de systèmes (applications) échoue, c'est que les intervenants clés ne participent pas aux examens importants. Un processus de planification de la transition et de transfert entre l'étape de projet et l'étape de mise en production est en place, mais il est informel, et les intervenants n'y participent pas tous. Tous les intervenants, par exemple le responsable de l'application, les Finances, les Ressources humaines et les TI, devraient participer à l'examen formel et à l'approbation des exigences ou des besoins les concernant tout au long du cycle de vie du projet, et non seulement au

Gestion de portefeuille

moment de la transition.

L'absence d'un processus formel de clôture des projets assorti d'une planification de la transition et d'un processus d'approbation officiels risque d'entraîner une sous-estimation des efforts nécessaires à la réalisation de l'état opérationnel, ainsi que des lacunes en matière de suivi et d'obligations redditionnelles à propos de la réalisation des avantages escomptés.

Un processus de clôture des projets comprenant des plans détaillés, l'approbation des intervenants et un rapport de clôture est nécessaire pour s'assurer que les progrès peuvent être surveillés, suivis et évalués aussi bien à l'échelle du projet qu'à celle du portefeuille du BSIF. L'intégration et les interdépendances des applications existantes et nouvelles sont telles qu'un rapport de clôture est essentiel à l'échelle du portefeuille du BSIF.

Les processus relatifs à la clôture des projets, à la communication des leçons à tirer et à la réalisation des avantages, ainsi que les obligations redditionnelles, doivent être intégrés à la gestion de portefeuille.

Processus : Information et communication

▪ Des données de gestion de portefeuille sont définies, recueillies, évaluées et intégrées dans les rapports

L'information et les rapports sur les projets à l'échelle du portefeuille du BSIF sont plutôt limités. Une étude récente soulignait que la valeur du portefeuille d'applications actuel n'est pas claire. Comme il est mentionné à la rubrique *Établissement des objectifs*, le BSIF n'est pas en mesure de répondre aux deux questions clés concernant la réalisation des avantages attendus et sa capacité à assurer la maintenance et le soutien permanents.

▪ Des processus de communication régulière à propos de la gestion de portefeuille sont en place

Dans le chapitre intitulé *La gestion des investissements dans les technologies de l'information* de son rapport de 2008, la vérificatrice générale souligne qu'une agence « ne fournit qu'une information limitée sur le rendement de l'ensemble du portefeuille. Ainsi, elle ne donne pas d'information sur :

- l'achèvement des initiatives décrites dans la stratégie d'investissement dans les TI;
- la conformité avec les politiques et les normes;
- le niveau de satisfaction des utilisateurs finaux;
- le taux de succès général des projets de TI;
- le niveau de risque du portefeuille de TI.

Recommandation
Établir des processus de travail et des flux d'information à propos de la gestion de portefeuille, incluant la communication et les obligations redditionnelles

Comme il est mentionné aux rubriques *Clôture des projets*, *Planification de projets et obligations redditionnelles* et *Lancement de projets*, il faut établir des processus et des flux d'information pour rendre compte des projets du BSIF sous forme consolidée. Les initiatives déjà instaurées, comme la méthodologie *MORE* et le tableau de bord servant à rendre compte sommairement des projets, sont essentielles à la mise en place des processus et des flux d'information nécessaires à la gestion de portefeuille.

Gestion de portefeuille

Suivi, contrôle et obligations redditionnelles

- *Des processus de contrôle, de suivi et de surveillance des projets du portefeuille sont en place*
- *Des obligations redditionnelles à l'échelle du portefeuille comportant des indicateurs de rendement et conforme aux responsabilités respectives en matière de gouvernance et de supervision est en place*

Recommandation
Établir une fonction de gestion de portefeuille qui intègre des activités de surveillance des projets et des obligations redditionnelles sous forme consolidée

La surveillance, le contrôle et les obligations redditionnelles relatifs aux projets sous forme consolidée de portefeuille de projets sont limités. Nous avons déjà mentionné qu'il était nécessaire d'établir des processus et des flux d'information pour assurer la surveillance, le contrôle et la reddition de comptes complets à l'échelle des projets et du portefeuille du BSIF. Nous reconnaissons les initiatives entreprises en matière de *gestion de projets*. Ainsi, l'instauration de la méthodologie *MORE* et de facteurs de pondération à l'échelle des projets constitue une étape importante dans la mise en œuvre des fondements qui permettront d'assurer en permanence une surveillance, un contrôle et une reddition de comptes à propos des projets sous forme consolidée de portefeuille de projets.

Le Comité de gestion du changement (CGCPPG) examine chaque mois les budgets et les dépenses. Cet examen porte sur les dépenses des projets à titre individuel, mais ne comprend aucune surveillance ou contrôle des investissements globaux du BSIF (portefeuille), ce qui fait que les projets dont le rendement n'est pas à la hauteur ne sont pas recensés, que les activités de développement de systèmes proposées ne sont ni évaluées, ni classées, et que les projets (applications) sont mis en production sans **examen et approbation formels.**

Les activités de surveillance et de contrôle et les obligations redditionnelles relatives au portefeuille du BSIF doivent tenir compte des questions liées à l'établissement des priorités, à la gestion des demandes de développement de systèmes, à la valeur des investissements (et des applications), aux risques et aux coûts.

Bien que notre mission de vérification ait été axée sur la gestion de portefeuille, il est essentiel que l'élaboration des projets et la gestion de portefeuille se fassent de concert, puisque l'information, les processus, les indicateurs de rendement et les obligations redditionnelles sont essentiellement les mêmes, les projets individuels formant un portefeuille de projets.

Gestion de portefeuille

Conclusion

Vue d'ensemble

La vérification de la gestion de portefeuille du BSIF portait sur l'exercice 2008-2009 en décembre 2008, ainsi que sur les améliorations amorcées au quatrième trimestre dont la mise en œuvre était prévue pour l'exercice 2009-2010.

La vérification a été menée de manière collaborative, et comprenait une collecte d'information et des entrevues auprès des directeurs et gestionnaires chargés de la gestion de l'information et de la technologie de l'information, ainsi que des membres du Comité de gestion du changement des projets prioritaires et de la GI-TI (CGCPPG). Nous avons constaté que le BSIF était déterminé à mettre en œuvre une gestion de portefeuille et à intégrer cette méthode à la gestion de projets.

Conclusion

Notre vérification, fondée sur l'évaluation des critères de gestion de portefeuille, nous mène à formuler la conclusion suivante :

Beaucoup d'éléments et de composantes d'une gestion de portefeuille exhaustive doivent être mis en place. Le BSIF a mis en œuvre des initiatives et des mesures clés en vue d'instaurer une gestion de portefeuille. Comme nous l'avons souligné dans notre rapport, certaines questions exigent l'attention immédiate de la direction, afin de s'assurer que les investissements en technologie de l'information puissent être gérés de manière efficace.

Des efforts ciblés sont nécessaires pour :

- Instaurer une gestion de portefeuille des investissements du BSIF en technologie de **l'information sous forme consolidée;**
- Harmoniser les applications existantes, le développement de systèmes et les services de technologie de l'information avec les plans et priorités du BSIF;
- Intégrer les processus et les flux d'information relatifs aux projets et au portefeuille afin de permettre une gestion transparente des investissements du BSIF dans les technologies de l'information.

L'équipe de vérification tient à souligner son appréciation du concours qui lui a été offert au long de cette mission, et des points de vue qui lui ont été communiqués à propos de l'établissement de la gestion de portefeuille au BSIF.

Directeur principal,
Services de vérification et de consultation

Date

Gestion de portefeuille

Réponse de la direction

Dans l'ensemble, la direction estime que le rapport présente une évaluation juste et équilibrée de la capacité actuelle du BSIF en matière de gestion de portefeuille. Le rapport souligne qu'en mettant en œuvre sans tarder des pratiques de gestion de portefeuille, le BSIF sera en mesure de mieux peser ses décisions en matière d'approbation des projets de GI-TI en fonction de la façon dont chacun influe sur l'équilibre global des investissements du BSIF en GI-TI.

Les bases de la gestion de portefeuille sont déjà en place au BSIF, en partie grâce à la discipline bien établie en matière de gestion de projets et à la décision prise en 2008-2009 d'affecter des ressources de GI-TI au maintien des activités courantes et à la réalisation de nouveaux projets, conformément aux pratiques exemplaires en vigueur dans l'industrie. Les unités opérationnelles du BSIF appuient l'utilisation des nouveaux outils de notation des projets et du portefeuille qui ont été approuvés par la direction. En outre, la mise en œuvre d'une unité opérationnelle et d'un modèle de gouvernance de la GI-TI sera réalisée progressivement durant l'exercice 2009-2010; le début de cette initiative sera marqué par le lancement du nouveau calendrier de planification des activités du BSIF. La direction prévoit établir un cadre redditionnel sur la gestion de portefeuille au troisième trimestre de 2009-2010 et mettre en place la capacité connexe au quatrième trimestre du même exercice, lorsque les besoins de tous les intervenants en matière d'information auront été définis, afin d'offrir à tous les intervenants un tableau consolidé des investissements en GI-TI et des risques qui leur sont associés.

Gestion de portefeuille

Annexe A – Critères de gestion de portefeuille

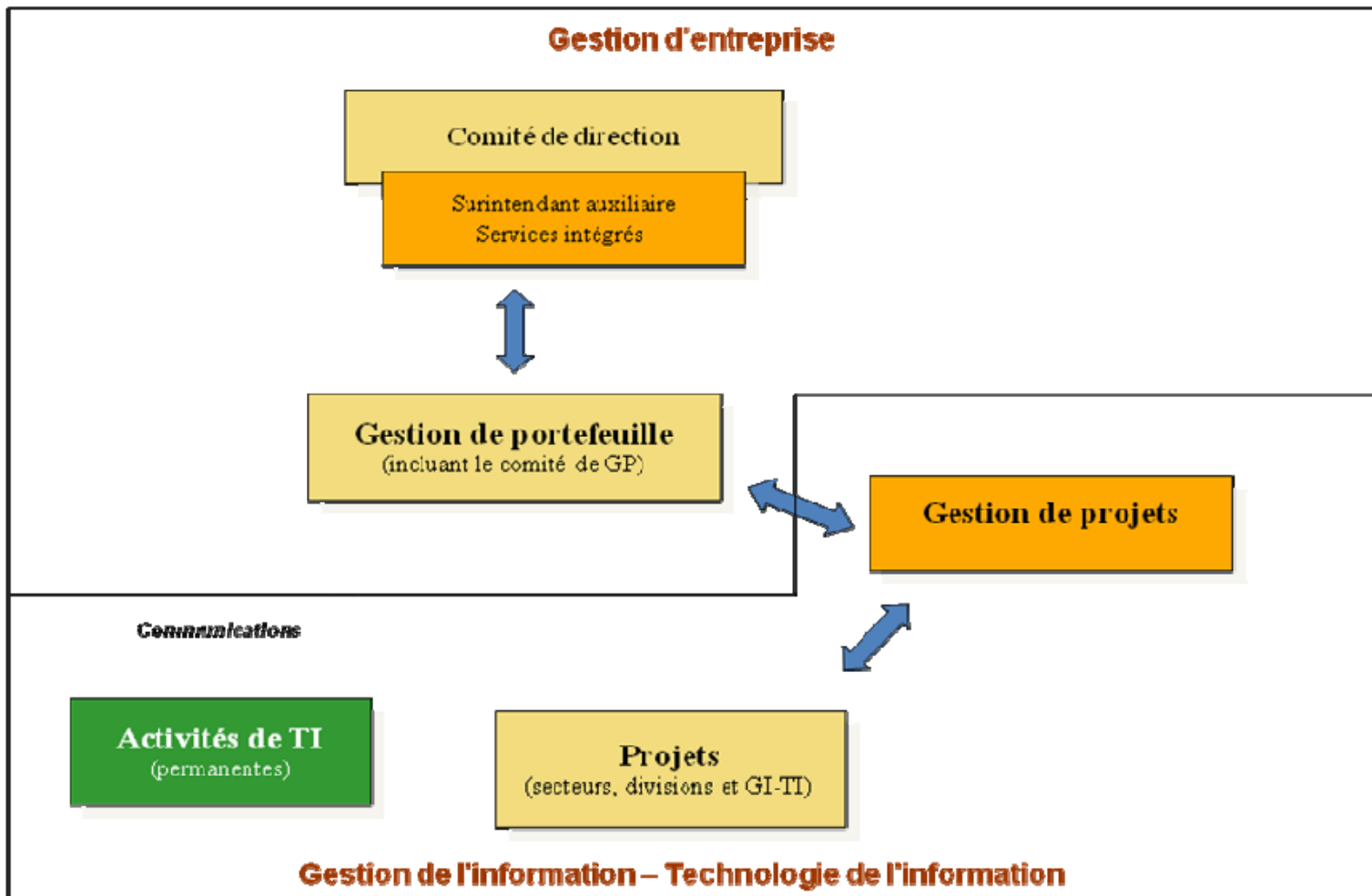
Critères de vérification	
Élément	Composantes
Gouvernance et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des structures de responsabilisation en matière de gouvernance et de supervision sont en place pour la gestion de portefeuille ▪ Ces structures sont au diapason des plans et priorités, ainsi que des politiques et pratiques pertinentes ▪ Les responsabilités et les attributions sont définies, communiquées et comprises
Établissement d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des politiques et des lignes directrices touchant la gestion de portefeuille sont établies (définies, consignées et communiquées), révisées et, le cas échéant, modifiées ▪ Les objectifs sont au diapason des plans et priorités du BSIF
Contexte opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les contextes externes et internes (enjeux, technologie de l'information, normes et lignes directrices) font l'objet de surveillance et de consolidation, et sont pris en compte dans la gestion de portefeuille
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les risques internes et externes relatifs à la gestion de projet sont définis et intégrés à la supervision de la gestion de portefeuille ▪ Les lignes directrices du BSIF en matière de gestion des risques et de tolérance aux risques sont intégrées à la gestion des risques liés au portefeuille.
Processus : Gestion de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion de portefeuille et les projets connexes sont au diapason des plans et priorités ▪ Des processus relatifs aux activités suivantes de la gestion de portefeuille sont en place et communiqués : identification, catégorisation, évaluation, sélection, établissement des priorités, équilibrage du portefeuille et autorisation ▪ Des processus d'évaluation des projets au moyen d'indicateurs de rendement sont en place et communiqués
Processus : Lancement de projets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les processus suivants sont en place et communiqués : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation et autorisation des nouveaux projets et des nouveaux stades de projet ▪ Gestion de projet : charte, énoncé de portée, plan de gestion ▪ Indicateurs de rendement du projet, surveillance et obligations redditionnelles
Processus : Planification de projet et obligations redditionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des processus concernant la planification des projets et les obligations redditionnelles sont en place et communiqués en ce qui a trait à la portée, aux risques, à l'échéancier, aux coûts et à la gestion des progrès et de l'achèvement des projets ▪ Les obligations redditionnelles sont établies, comprises et au diapason des responsabilités en matière de gouvernance et de supervision
Processus : Conclusion des projets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des processus de clôture des projets et de définition des leçons à tirer sont en place et communiqués
Information et communication relatives au portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des données de gestion de portefeuille sont définies, recueillies, évaluées et intégrées dans les rapports ▪ Des processus de communication régulière à propos de la gestion de portefeuille sont en place

Gestion de portefeuille




Suivi, contrôle et obligations redditionnelles liés au portefeuille

- Des processus de contrôle, de suivi et de surveillance des projets du portefeuille sont en place, notamment en ce qui a trait à l'utilisation des ressources et à la prise de décisions
- Des obligations redditionnelles à l'échelle du portefeuille comportant des indicateurs de rendement et conformes aux responsabilités respectives en matière de gouvernance et de supervision sont en place.

Annexe B – Structure de la gestion de portefeuille






Annexe C – Stades et étapes de la gestion de portefeuille

Stade	Étape
 Planification du portefeuille et du financement	<p>Étape 1 - Établissement de critères et de facteurs de pondération (méthodologie d'évaluation MORE)</p> <p>Étape 2 - Définition des possibilités (initiatives / projets / activités)</p> <p>Étape 3 - Élaboration d'un plan de mise en œuvre ou d'une étude des possibilités</p>
 Établissement des priorités en matière d'investissement	<p>Étape 4 - Attribution d'une cote aux possibilités en fonction de la Méthodologie MORE</p> <p>Étape 5 - Consolidation des possibilités</p> <p>Étape 6 - Sélection des possibilités (projets) qui maximisent la valeur</p>
 Supervision de la gestion de portefeuille	<p>Étape 7 - Surveillance du portefeuille et reddition de comptes</p>

Annexe D – Rapport consolidé par projet

Rapport consolidé par projet							
Période visée :	Mois 20xx			Nombre de projets :			X
	Intervenants mobilisés	Avantages opérationnels en cours de réalisation	Travaux et échéanciers prévisibles	Portée réaliste et gérée	Équipe offrant un rendement élevé	Risques atténués	Avantages pour l'organe de prestation en cours de réalisation
Projets							
P1	EC	EC	O	O	EC	EC	EC
P2	O	EC	O	EC	O	O	EC
P3	EC	EC	O	EC	O	O	O

Dabillard	
Éléments	Contraintes/mesures possibles
	
	
	

Légende : Niveau de priorité			
Faible		Moyen	
		Élevé	

Gestion de portefeuille

Annexe E – Attributions types en matière de gestion de portefeuille

Rôle	Responsabilités
Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> • Communication des objectifs stratégiques (plans et priorités) de l'organisme au comité de gestion de portefeuille • Examen et évaluation du rendement de la gestion de portefeuille et des projets jusqu'à leur clôture
Comité de gestion de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du cadre, des règles et des procédures de gestion de portefeuille • Comité formé de représentants de toutes les unités opérationnelles de l'organisme, doté des connaissances et de l'expérience nécessaires pour déterminer si la stratégie est au diapason des objectifs organisationnels • Comité habilité à évaluer le rendement du portefeuille et des projets ainsi que les projets proposés (plans de mise en œuvre), et à prendre les décisions ou à formuler les recommandations qui s'imposent
Gestionnaire de portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> • Généralement un membre de la haute direction qui assure la gestion du portefeuille et la reddition de comptes • Communication des progrès réalisés et des données sur le rendement au comité de gestion de portefeuille
Unité opérationnelle – Chargé de projet / Intervenant principal	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du plan de mise en œuvre et de l'approbation du financement des projets, des programmes et d'autres travaux • Responsable du plan de mise en œuvre et de la direction des intervenants opérationnels, des fournisseurs et des autorités habilitantes relativement au projet proposé • Une fois le projet approuvé, veille à l'évolution du projet et à la réalisation des buts stratégiques et des avantages escomptés
Gestionnaires chargés du développement du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Travaillent en étroite collaboration avec le chargé de projet et les intervenants pour obtenir l'approbation du financement, établir le plan de mise en œuvre et atteindre les buts stratégiques connexes
Gestionnaires de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Planification, exécution, suivi et réalisation du projet • Prestation d'indicateurs de rendement du projet et reddition de comptes à propos de ces indicateurs, directement ou indirectement, au comité de gestion de portefeuille • Mise en œuvre d'un plan de reprise pour les projets en péril

Gestion de portefeuille

- Gestion du budget et de l'échéancier du projet