



Vérification de la transformation numérique

Direction générale
de la vérification et de l'évaluation

Août 2023

Remerciements

L'équipe de vérification remercie les employés d'Anciens Combattants Canada du Secteur de la prestation des services et du Secteur du dirigeant principal des finances et des services ministériels. Leurs contributions ont été essentielles à la réussite de cette vérification.

Table des matières

Sommaire	1
1.0 Contexte	3
2.0 À propos de la vérification	4
2.1 Objectifs et portée de la vérification	4
3.0 Résultats de la vérification	5
3.1 Communication des résultats des stratégies numériques passées	5
3.2 Leadership numérique	6
3.3 Stratégie numérique	7
3.4 Modernisation des services	9
3.5 Opinion de vérification	11
Annexe A - Classement des risques des recommandations.....	12
Annexe B - Critères de vérification	14
Annexe C – Méthode	15

Sommaire

But de la vérification

La vérification portait sur le cadre de contrôle de gestion en place pour aider à s'assurer que le Ministère a clairement défini ses objectifs de transformation numérique et qu'il fait des progrès pour déplacer les services et les processus de demande en ligne, conformément aux pratiques exemplaires numériques. L'équipe de vérification a examiné les activités du Secteur de la prestation des services, du groupe du dirigeant principal de l'information (DPI) du Secteur du dirigeant principal des finances et des services ministériels, et du Secteur de la politique stratégique, de la planification et du rendement.

La vérification comportait trois sous-objectifs :

- Examiner la mesure du rendement et la réalisation des avantages des initiatives numériques
- Examiner la gouvernance et la planification des activités numériques;
- Examiner les progrès réalisés dans la modernisation des services du Ministère.

Principales constatations

ACC a entrepris plusieurs initiatives pour moderniser sa capacité de prestation de services numériques; toutefois, le Ministère n'a pas entièrement énoncé sa vision numérique et ne dispose pas d'une stratégie globale de transformation numérique. Les progrès réalisés dans l'élaboration d'une stratégie numérique exhaustive ont été entravés par l'absence d'une direction claire pour la transformation numérique de la part du Ministère. Le Ministère a fait des progrès dans la création d'un guichet unique en ligne permettant aux vétérans d'accéder aux programmes et aux services, mais des travaux supplémentaires sont nécessaires pour définir les objectifs et les cibles du Ministère en matière de prestation de services numériques.

Points saillants des recommandations

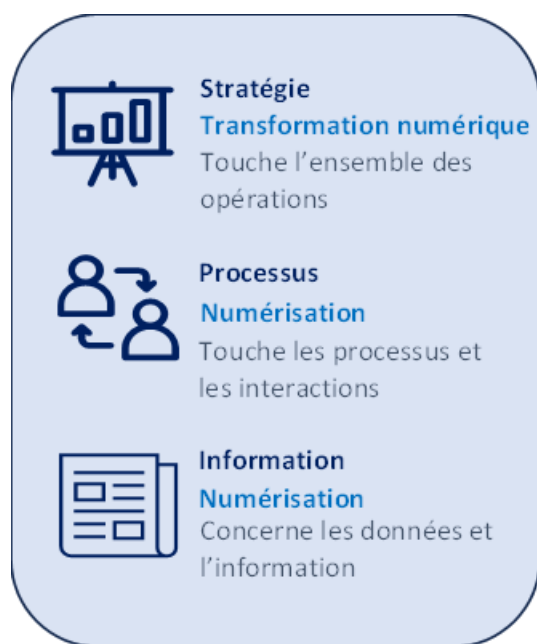
Il est recommandé que le sous-ministre nomme un dirigeant principal pour élaborer une stratégie numérique ministérielle à jour et coordonner des activités dans l'ensemble du Ministère. La stratégie numérique mise à jour doit intégrer une stratégie des données et une stratégie de gestion des services à l'appui. Le Ministère doit définir ses objectifs pour le mode en ligne et ses services et élaborer un processus d'examen périodique afin de cerner les possibilités d'amélioration de la prestation numérique.

Signature de la dirigeante principale de la vérification

Lindy McQuillan, CPA, CMA
Dirigeante principale de la vérification
Anciens Combattants Canada

1.0 Contexte

Anciens Combattants Canada (ACC) a offert pour la première fois des services numériques aux Canadiens en 2005, lorsqu'il a lancé Mon dossier ACC afin de permettre aux vétérans de présenter leur demande de prestations d'invalidité en ligne. En 2011, dans le cadre de son engagement à améliorer le service aux clients, ACC a élargi Mon dossier ACC afin de permettre aux personnes de consulter et de mettre à jour les renseignements personnels de base, de communiquer avec le Ministère au moyen d'une messagerie sécurisée, de remplir certaines demandes en ligne et d'accéder à l'état de certains de leurs services. Mon dossier ACC compte actuellement plus de 162 000 utilisateurs inscrits sur une population de vétérans d'environ 461 000.



Les Canadiens travaillent, magasinent, apprennent et collaborent de plus en plus en ligne avec le secteur privé et le gouvernement. Leurs attentes et leur besoin d'options numériques faciles à utiliser et accessibles continuent de croître, et de nombreux ministères se transforment pour utiliser les technologies numériques afin d'offrir de meilleurs programmes et services¹. Pour ce faire, il faut des systèmes modernes et intégrés et mettre l'accent sur les besoins et les expériences des vétérans.

La transformation numérique correspond au processus de changement organisationnel provoqué par l'utilisation des technologies numériques et des nouveaux modèles opérationnels pour améliorer la prestation de

services et le rendement opérationnel. Elle est soutenue par la conversion de l'information papier dans un format numérique, et **la numérisation**, l'automatisation et l'amélioration des processus opérationnels en tirant parti des technologies numériques et des données numérisées.

En 2015, ACC a effectué un examen ministériel de son approche de prestation de services et a publié un rapport ([Atteindre l'excellence du service](#)) qui décrivait un plan de 5 ans pour l'amélioration des services. En 2015, ACC a également publié un plan stratégique ministériel ([Soins, Compassion, Respect 2015-2020](#)), qui établit le contexte des priorités organisationnelles et souligne l'excellence du service comme l'un des principaux objectifs du Ministère.

¹ Ambition numérique du Canada 2022

En 2019, le Conseil du Trésor a publié la [Politique sur les services et le numérique](#)², établissant une nouvelle orientation et de nouvelles exigences pour les activités numériques ministérielles. L'objectif de la politique consiste à améliorer les opérations gouvernementales et l'expérience du service à la clientèle grâce à des approches de transformation numérique. La politique est appuyée par des lignes directrices, comme les [Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives](#)³, qui décrivent les principes d'amélioration des services gouvernementaux à l'ère numérique. La Politique sur les services et le numérique appuie la Stratégie du Gouvernement numérique du Canada et l'Ambition numérique du gouvernement du Canada.

2.0 À propos de la vérification

2.1 Objectifs et portée de la vérification

Objectifs

L'objectif de la vérification consistait à examiner le cadre de contrôle de gestion en place pour aider à s'assurer que le Ministère a clairement défini ses objectifs de modernisation des services numériques et qu'il fait des progrès pour déplacer les services et les processus de demande vers le numérique, conformément aux pratiques exemplaires numériques. La vérification comportait trois sous-objectifs :

- **Mesure du rendement et réalisation des avantages** : Évaluer la façon dont le Ministère réalise le suivi de ses progrès liés à la modernisation des services numériques et en rend compte.
- **Gouvernance et planification** : Évaluer le processus de gouvernance et de planification du Ministère lié à la stratégie de transformation numérique du Ministère.
- **Progrès des initiatives en cours** : Évaluer les initiatives en cours du Ministère visant à numériser les formulaires et les applications sur papier, ainsi que les initiatives de transformation numérique visant à intégrer les processus opérationnels et les étapes de l'application du programme dans Mon dossier ACC afin d'améliorer l'efficacité et de permettre une plus grande automatisation.

Portée

Le Ministère travaille à la modernisation de sa technologie et de ses services depuis de nombreuses années. La portée de cette vérification concernait les stratégies, les plans, les initiatives et les projets ministériels en place de novembre 2022 à juillet 2023. L'équipe de vérification a également examiné les plans et les stratégies ministériels antérieurs remontant à 2015, ainsi que les données historiques sur la prestation des services remontant à 2019.

² Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor du Canada, 2019

³ Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives, 2021

Bien qu'elles aient été prises en compte dans l'analyse, la vérification n'a pas porté sur les activités de transformation numérique liées à l'infrastructure de TI du Ministère, y compris les centres de données, les réseaux, la migration vers l'informatique en nuage, le portefeuille d'applications ou les efforts liés à l'accessibilité.

Les constatations et les conclusions contenues dans le présent rapport sont fondées sur des éléments probants suffisants et appropriés recueillis selon des procédures conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes, étayées par les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui existaient au moment de la vérification et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

Des renseignements supplémentaires, y compris les critères et la méthode de vérification, sont fournis aux annexes B et C.

3.0 Résultats de la vérification

3.1 Communication des résultats des stratégies numériques passées

Pourquoi est-ce important?

En vertu de la Politique sur les résultats⁴, on s'attend à ce que les ministères mesurent et évaluent leur rendement, en utilisant l'information qui en résulte pour gérer et améliorer les programmes, les politiques et les services. Avoir une compréhension claire des résultats obtenus grâce aux stratégies numériques passées permet de corriger le tir et d'éclairer l'élaboration de plans futurs.

Ce que nous avons constaté

Depuis 2015, le Ministère a élaboré des stratégies ministérielles pluriannuelles qui comportent des liens avec le numérique et l'amélioration des services, notamment :

- Plan stratégique quinquennal (2015-2020)
- Atteindre l'excellence du service : Un examen du modèle de prestation des services d'Anciens Combattants Canada (2016)
- Stratégie numérique d'ACC (2017)

Bien que ces plans décrivaient les améliorations ambitieuses souhaitées dans les pratiques ministérielles, dont certaines ont été réalisées, le Ministère n'a pas mis au point de mécanismes pour mesurer l'atteinte des objectifs énoncés dans ces stratégies ou en rendre compte. Par conséquent, le Ministère n'a pas été en mesure de rendre compte des progrès réalisés par l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs de

⁴ Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor du Canada, 2019

modernisation du numérique ou des services, ni des résultats des activités menées dans le cadre de ces stratégies et des avantages obtenus.

Le Ministère dispose d'un cadre de mesure du rendement qu'il utilise pour recueillir des données et rendre compte des progrès réalisés dans le cadre de ses services, de ses programmes et de ses initiatives ministérielles. Ce cadre ne contenait pas d'indicateurs de rendement liés au service numérique ou aux objectifs numériques du Ministère, et les stratégies mentionnées ci-dessus ne comprenaient pas de mesures de rendement précises pour suivre les résultats.

Recommandation n° 1

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur du dirigeant principal des finances et des services ministériels élabore un processus de mesure et de production de rapports pour documenter les résultats des futures stratégies numériques, en consultation avec le directeur général, Planification stratégique, Résultats et Affaires du Cabinet.

La direction accepte cette recommandation.

La stratégie numérique d'ACC intégrera des critères mesurables pour suivre les progrès vers la transformation numérique. Comme la stratégie sera revue chaque année, les critères seront examinés pour en assurer la pertinence et modifiés au besoin. Les rapports établis en fonction de ces critères seront coordonnés avec l'équipe du Secteur de la politique stratégique, de la planification et du rendement.

Date visée : avril 2024

3.2 Leadership numérique

Pourquoi est-ce important?

En vertu de la Politique sur les services et le numérique, les ministères sont responsables d'établir une gouvernance pour assurer la gestion intégrée des services, de l'information, des données, de la TI et de la cybersécurité au sein de leur ministère. Des responsabilités claires à l'égard des stratégies numériques aident à s'assurer que les priorités et les objectifs ministériels sont atteints.

Ce que nous avons constaté

La transformation numérique a une incidence sur toutes les activités de l'organisation et vise à harmoniser le changement des processus opérationnels, la prestation des services, les données et la technologie de l'information de soutien afin d'innover et de moderniser la capacité de l'organisation à répondre aux besoins des clients. L'équipe de vérification a constaté que le Ministère n'avait pas une direction unique de la transformation numérique et que les responsabilités ministérielles en matière de

transformation numérique étaient réparties entre plusieurs secteurs. Cette diffusion de la responsabilité a empêché les divers secteurs du Ministère d'élaborer une stratégie cohérente et uniforme pour les données, la gestion des services et la technologie de l'information.

Les transformations numériques sont plus efficacement dirigées au niveau opérationnel par une haute direction clairement désignée pour guider le changement organisationnel. Au sein d'ACC, le Secteur de la prestation des services est responsable de la gestion des services et des données, et le Secteur du dirigeant principal des finances et des services ministériels est responsable de la TI et de la modernisation numérique. Il existe un lien étroit et un certain chevauchement potentiel entre les stratégies pour le numérique, la modernisation des services et les données. Ces liens posent un défi, chaque groupe élaborant des plans indépendants dans l'ensemble des secteurs, car bon nombre des activités prévues nécessiteraient l'affectation des ressources et les responsabilités de plusieurs secteurs.

Recommandation n° 2

Il est recommandé que le sous-ministre nomme un responsable ministériel de la transformation numérique ayant des responsabilités claires pour élaborer et mettre en œuvre la Stratégie numérique du Ministère et pour coordonner les objectifs numériques entre les secteurs.

La direction accepte cette recommandation.

Le sous-ministre d'ACC nommera un responsable ministériel de la transformation numérique. Cette personne aura des responsabilités claires pour diriger la coordination de la stratégie numérique, de la stratégie sur les services et de la stratégie sur les données dans la poursuite des objectifs de transformation numérique dans tous les secteurs. L'annonce de la nomination sera communiquée à tout le personnel par le sous-ministre d'ACC.

Date visée : avril 2024

3.3 Stratégie numérique

Pourquoi est-ce important?

Une stratégie numérique claire et exhaustive représente un outil essentiel pour que le Ministère définisse ses priorités, sa vision numérique et ses objectifs stratégiques. Le fait de disposer d'une stratégie claire favorise la responsabilisation, aide à définir les résultats souhaités en matière de prestation de services et appuie l'harmonisation des investissements dans la technologie de l'information nécessaires pour appuyer le modèle de prestation de services.

Ce que nous avons constaté

ACC ne disposait pas d'une stratégie numérique exhaustive pour guider la modernisation du Ministère et n'a pas entièrement défini la vision stratégique, les priorités et les objectifs ministériels en matière de transformation numérique.

Depuis 2016, ACC a élaboré des plans ministériels annuels qui comprennent des objectifs pour la modernisation des services et de la TI. Bien que le Ministère ait établi des objectifs de haut niveau pour la modernisation, il n'a pas élaboré de priorités ministérielles détaillées pour orienter un plan global de modernisation.

En 2017, le dirigeant principal de l'information (DPI) d'ACC a élaboré une Stratégie numérique qui décrivait les améliorations à apporter à la prestation des services, à la gestion de cas et à la technologie de soutien. Bien qu'exhaustif à l'époque, le plan ne reflète plus les objectifs ou les activités de l'organisation. Depuis, le gouvernement du Canada a adopté la Politique sur les services et le numérique, qui exige que les ministères présentent des plans trisannuels au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). ACC a terminé ces plans chaque année; toutefois, ces plans ne remplacent pas une stratégie numérique et ne sont pas suffisamment détaillés ou exhaustifs pour expliquer l'approche du Ministère en matière de transformation numérique.

Les stratégies numériques exhaustives nécessitent l'alignement des objectifs entre la gestion des services, les technologies de l'information, la cybersécurité et les données. En 2019, ACC a élaboré une stratégie de données ministérielle, mais en raison d'un manque de capacité et d'orientation claire, bon nombre des mesures de la stratégie n'ont pas été achevées. En 2023, le gouvernement du Canada a publié la [Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale](#) mise à jour⁵. ACC n'a pas encore planifié de mise à jour de la stratégie des données ministérielle.

Recommandation n° 3

Conformément à la recommandation 2, il est recommandé que le leadership de la transformation numérique élabore une stratégie numérique et une stratégie des données à jour pour le Ministère et effectue, aux fins de l'élaboration, une consultation à l'échelle du Ministère.

La direction accepte cette recommandation.

La Stratégie numérique triennale mise à jour d'ACC a été rédigée et fait l'objet d'un examen. Elle a été élaborée en consultation avec de nombreux groupes de l'ensemble de l'organisation, en mettant particulièrement l'accent sur l'harmonisation avec les stratégies relatives aux services et aux données et dans le contexte de l'Ambition numérique du gouvernement du Canada. Dès que la stratégie numérique mise à jour et

⁵ *Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2023*

la stratégie relative aux données seront au point, elles seront publiées au sein du Ministère.

Date visée : août 2024

3.4 Modernisation des services

Pourquoi est-ce important?

La modernisation des services et l'excellence en matière de services étaient des priorités ministérielles clés dans le dernier plan stratégique du Ministère et dans les multiples plans ministériels annuels. Les objectifs du Ministère comprennent la réduction des délais de traitement, l'augmentation de l'utilisation de l'automatisation et l'amélioration de l'expérience des vétérans. En vertu de la Politique sur les services et le numérique, les ministères ont la responsabilité d'assurer l'élaboration et la prestation de services axés sur le client en concevant et en maximisant la disponibilité de bout en bout des services en ligne et leur facilité d'utilisation pour tous les modes de prestation de services.

Ce que nous avons constaté

ACC dispose d'un modèle de prestation de services mature et d'un canal en ligne grâce à l'utilisation de Mon dossier ACC, le système numérique du Ministère permettant aux vétérans de demander des prestations, de faire le suivi de leurs demandes et de communiquer par messagerie sécurisée avec les employés d'ACC. Depuis l'introduction de Mon dossier ACC en 2005, le nombre d'utilisateurs ACC a augmenté graduellement et le Ministère a fait des investissements constants dans les capacités du système. En 2023, le Ministère a indiqué que 58 % des 28 services⁶ offerts aux vétérans peuvent être proposés en ligne de bout en bout du point de vue du client. Bien qu'il s'agisse de la première année où le Ministère a mesuré cette statistique, elle est conforme à une tendance vers une plus grande habilitation numérique des programmes et des services d'ACC.

Malgré la tendance positive à l'adoption des services en ligne, le téléphone demeure la principale méthode utilisée par les vétérans pour communiquer avec ACC et le Ministère reçoit environ la moitié de ses demandes de prestations par d'autres canaux de service (voie postale, téléphone, en personne). Bien que le Ministère ait réalisé le suivi de nombreux détails liés aux demandes, il ne disposait pas de processus de mesure fiable et exhaustif en place pour suivre avec précision le volume de demandes par canal de service. ACC n'a pas non plus défini de cibles ou de plans pour l'adoption des services en ligne, que ce soit en ce qui concerne l'utilisation de Mon dossier ACC ou pour le volume ciblé de demandes en ligne. Bien qu'un service puisse être

⁶ Parmi les exemples de services offerts aux vétérans, mentionnons les services de réorientation professionnelle, les coûts des soins de santé et les mesures de soutien et la prestation de remplacement du revenu.

disponible en ligne de bout en bout, la majorité des tâches de traitement, de décision et de gestion de l'information dans les coulisses continuent d'être sur papier et inefficaces.

La transformation numérique des services implique la prestation de services aux clients en ligne, l'intégration de l'information reçue sur papier dans les données numériques et l'amélioration des processus opérationnels pour fournir les services plus efficacement⁷. ACC doit transformer numériquement la plupart de ses services ou élaborer une stratégie claire et complète pour la modernisation des services. En 2020, le Secteur de la prestation des services a commencé à élaborer une stratégie ministérielle de gestion des services et a effectué une évaluation préliminaire de la maturité numérique des services du Ministère. Il a constaté que la majorité de l'information sur les programmes et les services n'est pas numérisée et que presque tous les services d'ACC dépendent de processus dorsaux manuels comme l'impression, la signature, la numérisation et le téléchargement de formulaires papier. Bien qu'une ébauche initiale ait été élaborée, ACC n'avait pas finalisé sa stratégie de gestion des services ni ne l'avait harmonisé avec d'autres stratégies et activités ministérielles.

En vertu de la [Directive sur les services et le numérique](#), les ministères sont responsables d'effectuer périodiquement des examens de leurs services afin de cerner les possibilités d'amélioration et d'évaluer l'habilitation numérique, l'adoption en ligne, l'efficacité et l'orientation client. Bien qu'ACC ait réalisé des efforts de perfectionnement axés sur le client, le groupe de la prestation des services n'a pas effectué d'examens officiels de ses services ni élaboré de feuille de route pour les mener à bien.

L'un des objectifs du Ministère en matière de modernisation des services consistait à numériser les documents de demande de prestations et à élaborer des outils automatisés pour appuyer les employés des opérations d'ACC dans leur travail. Au cours de la dernière année, ACC a travaillé à l'élaboration dans ce domaine de programmes particuliers, comme l'élaboration récente de l'outil de recherche des documents médicaux relatifs au service, qui permet la recherche automatisée de dossiers numérisés pour les prestations d'invalidité associées à l'hypoacousie et aux acouphènes. Bien que le Ministère réalise des progrès dans ce domaine, il n'y a pas encore de plan en place pour la majorité des programmes et services d'ACC, et l'ampleur de la numérisation qui reste à effectuer au sein du Ministère n'a pas été mesurée.

⁷ *Ambition numérique du Canada 2022*

Recommandation n° 4

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Prestation des services :

- élabore un processus pour mesurer de façon exacte le nombre de demandes de programme et de prestations par canal de service et établisse des cibles pour l'adoption et l'utilisation du mode en ligne;
- définisse un état final numérique cible par service, achève l'élaboration d'une stratégie ministérielle de gestion des services et intègre cette stratégie à une nouvelle stratégie numérique ministérielle;
- établisse une feuille de route et un processus pour l'examen périodique des services conformément à la Directive sur les services et le numérique.

La direction accepte cette recommandation.

Le Secteur de la prestation des services élaborera et finalisera la Stratégie de gestion des services ministériels conformément à la vision numérique du gouvernement du Canada et à la Politique sur le service et le numérique. La Stratégie de gestion des services fournira la vision de la prestation de services axés sur le client. Elle cernera les lacunes existantes et comprendra des recommandations visant à jeter les bases de la transformation numérique en ce qui a trait à la prestation des services et aux états finaux numériques par service à Anciens Combattants Canada. À l'aide de la Stratégie de gestion des services, un plan opérationnel et de mise en œuvre de la gestion des services sera élaboré afin d'établir des processus et des cibles pour améliorer les examens des services et les rapports sur le rendement en temps réel. La Stratégie de gestion des services sera harmonisée avec une nouvelle stratégie numérique, le cas échéant.

Date visée : septembre 2025

3.5 Opinion de vérification

Selon nos constatations, ACC a entrepris plusieurs initiatives pour moderniser sa capacité de prestation de services numériques; toutefois, le Ministère n'a pas entièrement énoncé sa vision numérique et ne dispose pas d'une stratégie globale de transformation numérique. Les progrès réalisés dans l'élaboration d'une stratégie numérique exhaustive ont été entravés par l'absence d'une direction claire pour la transformation numérique de la part du Ministère. Le Ministère a fait des progrès dans la création d'un guichet unique en ligne permettant aux vétérans d'accéder aux programmes et aux services, mais des travaux supplémentaires sont nécessaires pour définir les objectifs et les cibles du Ministère en matière de prestation de services numériques.

Annexe A - Classement des risques des recommandations

Recommandation	Classement des risques
Recommandation n° 1 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Secteur du dirigeant principal des finances et des services ministériels élabore un processus de mesure et de production de rapports pour documenter les résultats des futures stratégies numériques, en consultation avec le directeur général, Planification stratégique, Résultats et Affaires du Cabinet.	Important
Recommandation n° 2 Il est recommandé que le sous-ministre nomme un responsable ministériel de la transformation numérique ayant des responsabilités claires pour diriger l'élaboration et l'exécution de la Stratégie numérique du Ministère et coordonner la poursuite des objectifs numériques dans l'ensemble des secteurs.	Critique
Recommandation n° 3 Conformément à la recommandation 2, il est recommandé que le leadership de la transformation numérique élabore une stratégie numérique et une stratégie des données à jour pour le Ministère et effectue, aux fins de l'élaboration, une consultation à l'échelle du Ministère.	Critique
Recommandation n° 4 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Prestation des services : <ul style="list-style-type: none"> • élabore un processus pour mesurer de façon exacte le nombre de demandes de programme et de prestations par canal de service et établisse des cibles pour l'adoption et l'utilisation du mode en ligne; • définisse un état final numérique cible par service, achève l'élaboration d'une stratégie ministérielle de 	Essentielle

Recommandation	Classement des risques
gestion des services et intègre cette stratégie mise à jour à une nouvelle stratégie numérique ministérielle; <ul style="list-style-type: none"> établit une feuille de route et un processus pour l'examen périodique des services conformément à la Directive sur les services et le numérique. 	
<p>Critique : Concerne une ou plusieurs faiblesses importantes pour lesquelles il n'existe pas de contrôles compensatoires adéquats. Cette faiblesse entraîne un niveau de risque élevé.</p> <p>Essentielle : Concerne une ou plusieurs faiblesses importantes pour lesquelles il n'existe pas de contrôles compensatoires adéquats. Cette faiblesse entraîne un niveau de risque modéré.</p> <p>Importante : Concerne une ou plusieurs faiblesses importantes pour lesquelles il n'existe pas de contrôles compensatoires adéquats. Cette faiblesse entraîne un niveau de risque faible.</p>	

Annexe B - Critères de vérification

Objectifs	Critères (source)
1. Mesure du rendement et réalisation des avantages	A. Le Ministère a mesuré et communiqué les avantages réalisés à ce jour liés à la modernisation des services numériques.
	B. Les progrès réalisés en matière de modernisation et de transformation numérique des services sont suivis et communiqués de façon continue.
2. Gouvernance et planification	A. Des stratégies et des plans ministériels clairs pour la modernisation des services numériques sont documentés et approuvés.
	B. La gouvernance, les rôles et les responsabilités en matière de modernisation des services numériques sont clairement définis.
	C. Les plans de modernisation des services sont harmonisés avec la capacité de TI pour appuyer la transformation numérique.
3. Progrès des initiatives en cours	A. L'état actuel et les objectifs de modernisation numérique de chacun des services d'ACC sont consignés.
	B. Les initiatives de modernisation des services sont classées par ordre de priorité, dotées de ressources et approuvées.
	C. Les activités de développement sont gérées, surveillées et se déroulent comme prévu.

* L'équipe de vérification a confirmé que tous les critères ci-dessus étaient respectés, sauf indication contraire dans le présent rapport de vérification.

Annexe C – Méthode

Les constatations et les conclusions de la vérification contenues dans le présent rapport sont fondées sur des éléments probants suffisants et appropriés recueillis selon des procédures conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes, étayées par les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui existaient au moment de la vérification et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

Méthode	Objet
Entrevues	<p>Entrevues avec le Secteur du dirigeant principal des finances et des services ministériels pour comprendre la planification numérique à l'appui des initiatives de modernisation des services. Les entrevues ont porté sur la direction et les employés participant à la planification de la TI.</p> <p>Entrevues avec le Secteur de la prestation des services pour comprendre les plans actuels et l'état d'avancement des initiatives de modernisation des services et l'adoption de Mon dossier ACC. Entrevues avec des équipes de projet sélectionnées pour comprendre l'état d'avancement des initiatives de modernisation.</p> <p>Entrevues avec la direction du Secteur de la politique stratégique, de la planification et du rendement pour comprendre la mesure du rendement et la production de rapports sur les progrès du Ministère à l'égard des objectifs organisationnels liés à la modernisation des services et du numérique.</p>
Examen de la documentation	<p>Examen des documents liés à la mesure du rendement, à la planification ministérielle, à la planification des services et de la TI, ainsi qu'aux activités de projet à l'appui de la modernisation des services.</p>