

Services de  
vérification interne et  
de gestion des risques

*Rapport national*

**Vérification du Système en  
développement de  
Gouvernement en direct  
(GED)**



Développement des  
ressources humaines Canada

Human Resources  
Development Canada

Canada

# *Rapport national*

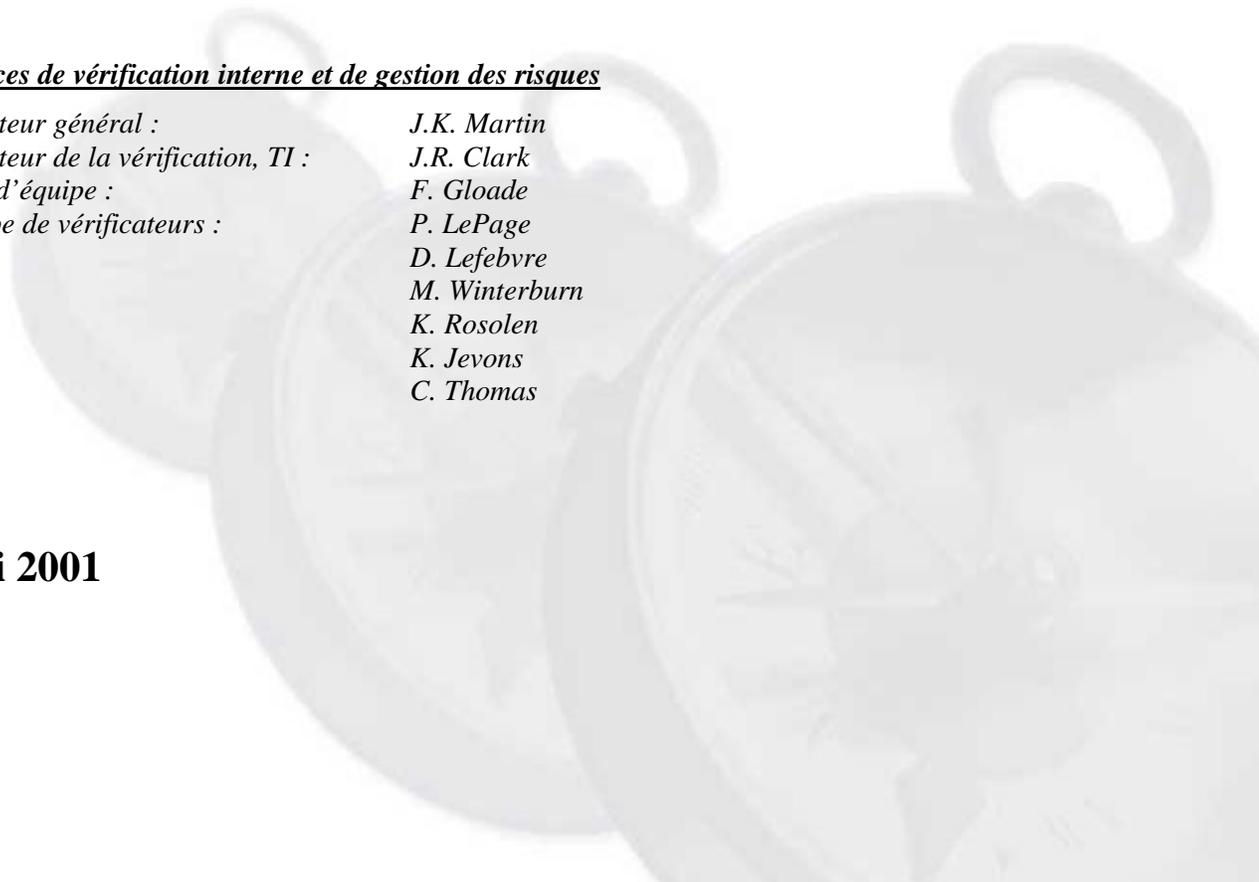
## **Vérification du Système en développement de Gouvernement en direct (GED)**

*N° de projet : 6522/00*

### *Services de vérification interne et de gestion des risques*

<i>Directeur général :</i>	<i>J.K. Martin</i>
<i>Directeur de la vérification, TI :</i>	<i>J.R. Clark</i>
<i>Chef d'équipe :</i>	<i>F. Gloade</i>
<i>Équipe de vérificateurs :</i>	<i>P. LePage</i>
	<i>D. Lefebvre</i>
	<i>M. Winterburn</i>
	<i>K. Rosolen</i>
	<i>K. Jevons</i>
	<i>C. Thomas</i>

**Mai 2001**



## **TABLE DES MATIÈRES**

RÉSULTATS .....	1
PLAN D'ACTION.....	2

### **ANNEXES**

ANNEXE A – OBJECTIFS

ANNEXE B – PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

## CONTEXTE

D'ici l'an 2004, DRHC offrira aux Canadiennes et Canadiens la possibilité de recevoir des services essentiels à l'aide d'Internet et permettra à ses employés d'utiliser cette technologie pour le travail et les communications. Au nom du Bureau de coordination de GED de DRHC, les SVIGR ont effectué une évaluation des risques, exigence de la production de rapports destinés au CT à la deuxième étape en septembre 2000,. Des entrevues ont été réalisées avec la haute direction à l'AC et dans quatre régions.

DRHC a assigné à un organisme de coordination la responsabilité de superviser les activités de GED. Cependant, la structure de gouvernance de GED a besoin d'être clarifiée en ce qui concerne son obligation de rendre des comptes, son rôle et ses responsabilités, tant au niveau fédéral que ministériel. Le Bureau de coordination de GED devrait adopter la structure d'un bureau de projet afin de fournir de l'assistance pour la mise en œuvre d'arrêtés de projet, de plans, de stratégies de financement et d'activités de modernisation.

Des discussions avec les hauts fonctionnaires fédéraux devraient se tenir à propos de la structure gouvernementale fédérale de GED et des répercussions sur la législation et la sécurité.

Les premières échéances pour la réponse automatique par courriel et le moteur de recherche risquent de ne pas être respectées, à cause de l'incertitude entourant le changement d'infrastructure et le temps requis pour installer le logiciel adéquat.

## RÉSULTATS

Les ressources que DRHC peut attribuer à GED sont limitées. En raison du manque de financement du gouvernement fédéral, la mise en œuvre de GED à DRHC est compromise.

Notre évaluation des secteurs de risques horizontaux, liés à la prestation de technologie Internet au gouvernement fédéral et dans les ministères, a soulevé des interrogations. Parmi les risques horizontaux, on compte le manque de normalisation des systèmes de courrier électronique, des moteurs de recherche, des groupes de terminaux, des portails, des recoupements et de la connectivité. L'élaboration fragmentée des normes, la séparation des zones tampons et le dédoublement des travaux ont également été mentionnés comme secteurs de risques.

Il n'y a pas de charte générale pour GED à DRHC qui définit la structure de gouvernance, ce qui comprend les structures de reddition de comptes, de leadership, de rôles, de responsabilités, d'organisation et de comité. De plus, personne n'a été affecté à la production d'un plan détaillé du projet. Le Bureau de coordination n'a pas reçu la directive d'adopter une structure de Bureau de projet, ni d'établir une charte qui appuie la planification, la surveillance et la stratégie de financement.

Les retombées législatives du commerce électronique, comme la signature électronique, demandent un examen plus poussé. La protection des données, les renseignements personnels, les canaux protégés et la protection de la vie privée sont source d'incertitude. De plus, les partenariats, la propriété, le contenu et le

financement doivent être clarifiés. Les accords de compétence fédérale n'ont pas été rédigés, pas plus que les normes n'ont été définies.

DRHC reconnaît que la prestation de services par Internet aura des répercussions sur la façon d'exécuter ses opérations. L'organisation doit cependant démontrer comment elle intégrera GED dans sa vision de prestation de services et ses activités de modernisation des opérations. Un manque sur ce plan pourrait entraîner une utilisation inefficace des technologies Internet. De plus, la stratégie de RH portant sur l'évolution constante des rôles, de la formation, des ensembles de compétences et des communications avec les employés est à un stade peu avancé.

Les premières échéances pour la réponse automatique par courriel et le moteur de recherche risquent de ne pas être respectées, à cause de l'incertitude entourant le cycle d'élaboration (exigences, élaboration, essais et mise en œuvre). Les changements à l'infrastructure de DRHC présentement en cours compliquent encore plus la situation et pourraient avoir un impact sur les réalisations attendues susmentionnées.

## **PLAN D'ACTION**

### **1<sup>re</sup> observation**

*Les ressources que DRHC peut consacrer à GED sont limitées et en raison du manque de financement du gouvernement fédéral, la mise en œuvre de GED à DRHC est compromise.*

### **Intervention**

Pour l'instant, les interventions ont surtout pour objet la mise en œuvre d'analyses de rentabilité de deuxième échéance. Les autres interventions s'appuieront sur les processus budgétaires et les processus de planification existants.

<b>Interventions</b>	<b>Échéancier</b>	<b>Statut</b>	<b>Responsable</b>
Recommandations au Comité de gestion de la direction	Décembre 2000	Complété	J. Bimson
Élaboration des scénarios de mise en œuvre de GED (comprenant l'établissement des priorités) au CT	Janvier 2001	Complété	N. Smith
Élaboration des cadres d'analyse de rentabilisation	Mai 2001	En cours	N. Smith
Présentation de rapports du projet pilote au CT	Trimestres 2000-01 et 2001-02	En cours	N. Smith

## 2<sup>e</sup> observation

*Notre évaluation des secteurs de risques horizontaux, liés à la prestation de technologie Internet au gouvernement fédéral et dans les ministères, a soulevé des interrogations. Parmi les risques horizontaux, on compte le manque de normalisation des systèmes de courrier électronique, des moteurs de recherche, des groupes de terminaux, des portails, des recoupements et de la connectivité. L'élaboration fragmentée des normes, la séparation des zones tampons et le dédoublement des travaux ont également été mentionnés comme secteurs de risques.*

## Intervention

Des questions horizontales à l'échelle du gouvernement ont été identifiées au Conseil du Trésor dans le rapport de septembre des deuxièmes échéances. Au même moment, des interventions sont menées à l'interne sur des questions horizontales spécifiques à DRHC.

<b>Interventions</b>	<b>Echéancier</b>	<b>Statut</b>	<b>Responsable</b>
Recommandations au Comité de gestion de la direction	Décembre 2000	Complété	J. Bimson
Mise sur pied de fonctions de coordination des groupes	Février 2001	En cours	J. Bimson

## 3<sup>e</sup> observation

*Il n'y a pas de charte générale pour GED de DRHC qui définit la structure de gouvernance, ce qui comprend les structures de reddition de comptes, de leadership, de rôles, de responsabilités, d'organisation et de comité. De plus, personne n'a été affecté à la production d'un plan détaillé du projet. Le Bureau de coordination n'a pas reçu la directive d'adopter une structure de Bureau de projet, ni d'établir une charte qui appuie la planification, la surveillance et la stratégie de financement.*

## Intervention

Le Bureau de GED a commencé l'élaboration d'un arrêté de projet. Cet arrêté sera ensuite présenté aux Comités de direction pour être approuvés. Le Bureau de GED s'est mis en action afin d'améliorer sa capacité de concevoir un plan de projet pour GED à DRHC, en ouvrant des postes de planification de projets au sein du bureau.

<b>Interventions</b>	<b>Échéancier</b>	<b>Statut</b>	<b>Responsable</b>
Élaboration d'une charte de l'Administration	Janvier 2001	Complété	J. Bimson
Recommandations au Comité de gestion de la direction sur la Charte	Février 2001	En cours	J. Bimson
Dotation en personnel pour la gestion de projets	Continu	En cours	J. Bimson

#### **4<sup>e</sup> observation**

*Les retombées législatives du commerce électronique, comme la signature électronique, demandent un examen plus poussé. La protection des données, les renseignements personnels, les canaux protégés et la protection de la vie privée sont source d'incertitude. De plus, les partenariats, la propriété, le contenu et le financement doivent être clarifiés. Les accords de compétence fédérale n'ont pas été rédigés, pas plus que les normes n'ont été définies.*

#### **Intervention**

*Le Bureau de GED a recommandé que le Comité des programmes et des politiques de DRHC assure le leadership de ces questions. Les efforts ministériels comprennent l'identification des restrictions juridiques dont les modifications dépendent des ministères, et celles qui dépendent de l'ensemble du gouvernement. L'examen des questions à l'interne se fera de façon continue et le traitement se fera au cas par cas.*

Les questions de partenariat et de propriété peuvent contribuer à la complexité du processus de changements culturels. Les principales étapes pour y parvenir comprennent un plan stratégique défini, le marketing et les communications, ainsi qu'une stratégie de RH et de la formation continue.

<b>Interventions</b>	<b>Échéancier</b>	<b>Statut</b>	<b>Responsable</b>
Recommandations aux cadres de direction Recommandation du Comité pour la prise en charge de questions de leadership par le Comité de politiques relatives aux programmes	Janvier 2001	Complété	J. Bimson

#### **5<sup>e</sup> observation**

DRHC reconnaît que la prestation de services par Internet aura des répercussions sur la façon d'exécuter nos opérations. L'organisation doit cependant démontrer comment elle intégrera GED dans sa vision de prestation de services et ses activités de modernisation des opérations. Un manque sur ce plan pourrait entraîner une utilisation inefficace des technologies Internet. De plus, la stratégie de RH portant sur l'évolution constante des rôles, de la formation, des ensembles de compétences et des communications avec les employés est à un stade peu avancé.

### Intervention

Le Bureau de GED a recruté une équipe spéciale régionale chargée d'étudier les retombées au premier plan et de fournir des solutions et des recommandations. Le premier rapport de l'équipe sera bientôt diffusé et ses recommandations seront prises en considération.

Le Comité des ressources humaines a accepté d'assurer le leadership de l'élaboration d'une stratégie approfondie de RH, comprenant les retombées de GED qui s'inscrivent dans un contexte plus large (c.-à-d. : NGC, vieillissement de la population active, etc.)

Interventions	Échéancier	Statut	Responsable
Rapport(s) des évaluations régionales	Décembre 2000	Complété	J. Bimson
Première réponse du Bureau de GED aux évaluations régionales	Février 2001	En cours	N. Smith

### 6<sup>e</sup> observation

Les premières échéances pour la réponse automatique par courriel et le moteur de recherche risquent de ne pas être respectées, à cause de l'incertitude entourant le cycle d'élaboration (exigences, élaboration, essais et mise en œuvre). Les changements à l'infrastructure de DRHC présentement en cours compliquent encore plus la situation et pourraient avoir un impact sur les réalisations attendues susmentionnées.

### Intervention

DRHC a établi et mis en œuvre un cadre dans lequel les premières échéances seraient respectées, y compris la normalisation des sites Internet. Ce processus s'est révélé exigeant en terme de ressources, et les besoins en coordination, en consultation, en négociations et en encadrement se sont montrés imposants. Alors que l'approche de DRHC est onéreuse, elle a su respecter les premières échéances tout en assurant la gestion des risques associés aux frais connexes pour l'année fiscale en cours. L'expérience acquise par le respect des échéances, malgré les difficultés, a donné une leçon qui sera étudiée afin d'assurer une gestion plus efficace des canaux de prestation de services électroniques de DRHC à l'avenir.

Interventions	Échéancier	Statut	Responsable
Rapport des premières échéances	Décembre 2000	Complété	R. Macdonald
Contrôle de la qualité des sites Web et de l'application des standards	Février 2001	En cours	R. Macdonald

## ANNEXE A

### OBJECTIFS

La vérification a pour but de fournir aux gestionnaires une opinion sur l'adoption des pratiques et des cadres de contrôle de GED qui sont généralement acceptés, en ce qui a trait aux fonctions suivantes :

- Cadre de gestion - indicateurs de responsabilité, de leadership, de planification, d'organisation, de contrôle, de communication et de performance
- Gestion des ressources humaines
- Gestion de projet
- Gestion des biens
- Opérations à l'ordinateur
- Gestion de réseau
- Relations avec les représentants
- Infrastructure
- Sécurité
- Clients

Dans le cadre de cet examen, une vérification du projet GED sera effectuée dans le but d'informer le SM de DRHC, le SMAP de RPS et le SMA de Systèmes relativement à :

- l'*efficience*, l'*économie* et l'*efficacité* des politiques, des pratiques et des contrôles de gestion;
- la conformité aux politiques, aux pratiques et aux contrôles des autorités législatives ou autres, y compris ceux de DRHC;
- le caractère adéquat et la conformité aux contrôles de gestion et aux contrôles opérationnels pour assurer que les données traitées sont complètes, justes, et authentiques;
- la qualité de la prestation de services;
- le caractère adéquat et la conformité aux systèmes et procédures de DRHC;
- les risques et problèmes anticipés en raison des pratiques actuelles;

## ANNEXE B

- Fonctions du soutien de la gestion, spécifiquement en ce qui concerne :
  - la gestion de projet – le cycle de vie d'un projet, le bureau de projet, SCT/Approbation des systèmes, redditions de comptes clarifiées
  - la participation du client

- la gestion de problèmes
  - les secteurs d'activités
  - le contrôle interne
  - l'approvisionnement
  - la gestion des risques
  - la gestion du changement, le changement de gestion
  - les rapports et les contrôles d'utilisation
  - les stratégies de communication
  - l'établissement des priorités
  - les indicateurs de performance - la satisfaction du client, la détermination de la provenance des ressources
- Première étape – présence en direct
    - brochures des ministères et des programmes
    - accès à des résumés légaux et réglementaires d'importance
    - soutien pour les courriels (accusé de réception)
    - personnalisation de base
    - recherche de base – convivialité
    - accès aux formulaires protégés
    - gestion du contenu de base
  - Deuxième étape – prestation de services électroniques
    - reconnaissance de marques
    - commerce électronique
    - paiements électroniques - EDI
    - transactions sécuritaires
    - gestion de chaînes d'approvisionnements
    - soutien aux clients
    - collaboration
    - communications en direct
    - transactions à partir de formulaires électroniques
    - gestion avancée du contenu
    - intégration au portail du gouvernement canadien
    - dispositifs modernes
    - information intégrée
    - personnalisation avancée
    - service à la clientèle par courriel
    - recherche avancée
  - Troisième étape
    - consultation des Canadiens
    - accessibilité centrale uniforme
    - technologies d'avant-garde
    - soutien en approvisionnement
    - gestion des relations avec les clients
    - information et/ou transactions entre les juridictions
    - sont de niveau avancé :
      - la personnalisation
      - le service sur mesure
      - le marketing et les ventes
      - le service à la clientèle
      - la recherche

- communications en direct
  - collaboration
- Largeur de bande
- Variabilité dimensionnelle
- Architecture (topologie, matériel, consolidation)
- Répertoires, messages, portail, et architecture
- Systèmes administratifs - mise en œuvre des applications, essais, outils de référence, édition
- Sécurité
- Formation
- Niveaux de qualité des services
- Regroupements interministériels
- Reconnaissance de marques
- Présentation uniforme
- Navigation facile
- Transactions
- Échange d'information
- Traitement en temps réel
- Convergence
- Transformation des services
- Exploration des voies de transmission - développement - exploitation
- Modélisation libre-service - modèles cybernétiques
- Envoi de messages en cas d'interopérabilité entre les États-Unis et le Canada