

---

**Direction générale de  
l'examen de programmes**

---

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Review Branch**

**GESTION DE L'INFORMATION /  
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION  
RAPPORT THÉMATIQUE**

**LE 2 MARS 2001**

**GESTION DE L'INFORMATION /  
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION  
RAPPORT THÉMATIQUE**

**LE 2 MARS 2001**

# TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGE</b>
<b>CONTEXTE</b> .....	1
<b>OBJECTIF</b> .....	1
<b>MÉTHODOLOGIE</b> .....	1
<b>Planification et organisation</b> .....	4
<b>Exécution et prise en charge</b> .....	8
<b>Suivi</b> .....	9
<b>ANNEXE I - Attentes à l'égard du cadre COBIT</b> .....	10
<b>ANNEXE 2 - Examens et recommandations</b> .....	16

Direction générale de l'examen de programmes  
Édifice Sir John Carling  
930, avenue Carling  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0C5  
(613) 759-6503  
<http://www.agr.ca/review/frbmain.html>

## CONTEXTE

La Direction générale de l'examen de programmes a effectué un certain nombre d'examens liés à la Gestion de l'information / Technologie de l'information (GI/TI), depuis des études très spécifiques de systèmes ministériels et de fournisseurs de services de TI jusqu'à des études plus étendues portant sur les normes ministérielles et sur « la gestion de l'information ». Bien que ces examens particuliers aient permis d'obtenir un éventail de résultats et de recommandations, au cours de ces travaux, nous avons noté l'existence d'enjeux récurrents qui nous incitent à examiner l'approche globale du Ministère relativement à la gestion de la GI/TI.

Comme le signale le plan d'examen 2000-2001 approuvé par le CGM, nous intégrons ces enjeux thématiques récurrents au présent rapport sommaire.

### Examens de la GI / TI

- PeopleSoft - Vérification du système en voie d'élaboration
- Vérification de la gestion des réseaux locaux
- Examen des normes de la technologie de l'information
- Examen du support de l'infrastructure technologique des réseaux
- Examen de la gestion de l'information des ressources humaines
- Examen du suivi de la correspondance ministérielle et d'information et du système support

## OBJECTIF

La documentation de ces thèmes a pour objet **d'appuyer le Comité de la gestion du savoir (CGS) quand il définit l'orientation stratégique du Ministère en matière de GI/TI et de l'aider à susciter des améliorations dans l'exercice global de la gouvernance de la GI/TI.** Le rapport signale ces enjeux et défis récurrents afin d'aider les membres du CGS à comprendre la nature, l'étendue et la portée des questions à aborder et de fournir un « cadre de travail » qui les aidera dans cette formidable tâche.

## MÉTHODOLOGIE

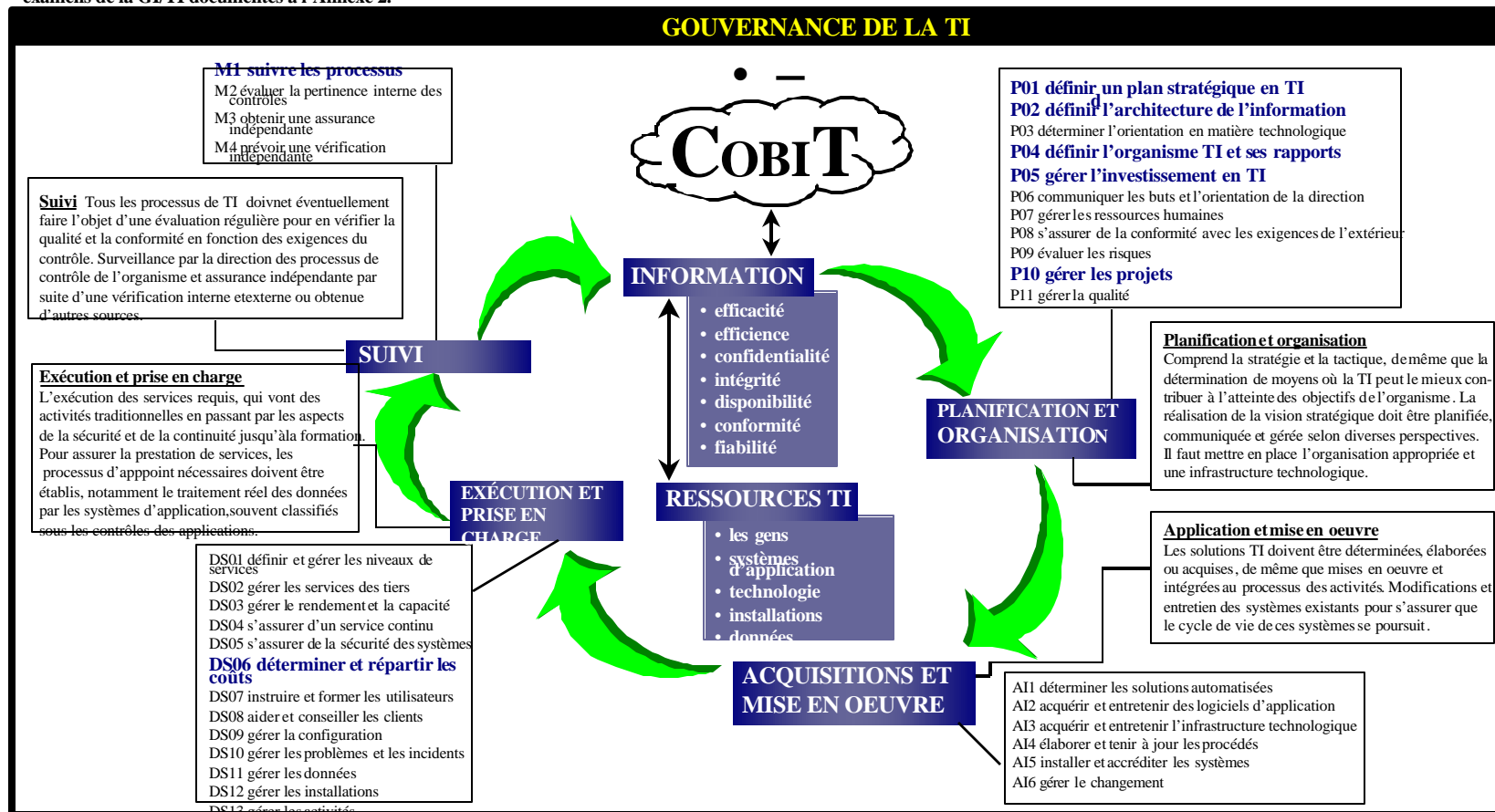
Aux fins du présent rapport thématique, nous avons utilisé les « objectifs de contrôle » pertinents du cadre Objectifs de contrôle dans les domaines de l'information et des technologies connexes (COBIT) pour indiquer les domaines où des préoccupations récurrentes ont été signalées à l'occasion de vérifications et d'examens antérieurs en GI/TI. COBIT constitue, en gouvernance de la TI, un modèle de réputation internationale et la norme reconnue de saines pratiques de sécurité et de contrôle en matière de TI. Le cadre de COBIT, qui se trouve résumé à l'annexe 1, découle d'une prémisse simple et pragmatique, à savoir que pour obtenir l'information dont l'organisme a besoin pour atteindre ses objectifs, il faut gérer les ressources en TI au moyen d'un ensemble de processus possédant une affinité. Le cadre de travail détermine ces processus et les objectifs de contrôle qui y sont associés et il

a pour objet de répondre de tous les aspects de l'information et de la technologie dont elle dépend. Selon le concept sous-jacent du cadre COBIT, en matière de TI, on doit aborder le contrôle en examinant d'abord l'information nécessaire pour appuyer les objectifs ou les exigences des activités, car l'information résulte de l'application combinée de ressources associées à la TI qui sont gérées au moyen des processus de la TI.

**Signalons que le présent document rend compte des seuls « objectifs de contrôle » dans les situations où des préoccupations récurrentes ont été observées (en gras dans l'illustration du cadre COBIT). Nous ne pouvons nous prononcer sur le rendement du Ministère à l'égard d'autres objectifs de contrôle, car nous n'avons pas spécifiquement effectué d'examens en fonction de ces objectifs ou parce qu'aucun enjeu récurrent n'a été relevé dans ces domaines.**

**Illustration 1** – Aux fins de ce rapport thématique, nous avons utilisé les objectifs de contrôle pertinents du cadre COBIT (en gras dans l'illustration) pour indiquer les domaines où des questions répétitives ont été observées à l'occasion de la vérification et des examens de la GI/TI documentés à l'Annexe 2.

**OBJECTIFS D'EXPLOITATION**



## Planification et organisation

**Définir un plan stratégique en TI** ...un processus cohérent et qu'on peut reproduire pour s'assurer que la GI/TI appuie la mission et les objectifs du Ministère et que la TI est en harmonie avec l'organisme, qu'elle l'appuie et qu'elle permet de maximiser les bénéfices...

- 1) Malgré de nombreuses tentatives de la part de la Division de la gestion de l'information (DGI) et du comité ministériel sur la GI/TI visant à élaborer une stratégie ministérielle en matière de GI/TI, l'incapacité du Ministère de convenir d'une orientation et d'une stratégie globales en GI/TI et de l'approuver a donné lieu à des progrès graduels seulement. L'absence d'une stratégie ministérielle en GI/TI a fait en sorte que la planification en ce domaine, soit la détermination des priorités, se fait surtout en fonction de chaque direction générale. L'ensemble des priorités des directions générales ainsi déterminées a par la suite été adopté comme constituant l'orientation du Ministère en matière de GI/TI. L'approche « pour le Ministère » qui a récemment été élaborée par le CGM pose au CGS un défi majeur.

**« Il faut s'assurer que l'information de l'organisme et que la technologie connexe appuient ses activités. »**  
*Lignes directrices de la vérification COBIT*

**LE DÉFI DU CGS :** En matière de GI/TI, élaborer un plan stratégique qui, d'abord et avant tout, appuie les objectifs ministériels récemment établis, les activités qui y sont associées et les principaux engagements en matière de résultats (PER) tout en tenant compte des exigences des directions générales concernant leurs activités.

**Définir un plan stratégique en TI** ...Les dirigeants de la TI et les responsables des procédés administratifs disposent en TI de plans qui appuient, dans l'ensemble, la réalisation de la mission de l'organisme et l'atteinte de ses buts...

- 2) Chaque système de gestion utilisé au Ministère (par exemple, PeopleSoft, Saturn) relève actuellement d'unités administratives distinctes à l'intérieur de diverses directions générales fonctionnelles. Ces systèmes sont entretenus et pris en charge par divers groupes au sein des directions générales du Ministère chargées des services. Certains résident à l'intérieur des unités fonctionnelles (soit, Saturn à la Direction des services des finances et de la gestion des ressources de la Direction générale des services intégrés (DGSI), PeopleSoft à la Division stratégies, planification et gestion de l'information de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) tandis que d'autres comme le Système de suivi de la correspondance et d'information (SSCI) et le Système de listes d'envoi du Ministère (SLEM) se trouvent à la Division de l'informatique de la DGSI. En matière de systèmes, les priorités de ces unités administratives semblent dictées par les exigences fonctionnelles des directions générales chargées de leur entretien plutôt que par les exigences relatives à l'information des utilisateurs, des gestionnaires et du CGM. En outre, ces

unités effectuent actuellement la planification de la technologie de façon indépendante, ce qui fait que des priorités concurrentes sont présentées au CGS pour obtenir des fonds. En définitive, on constate que les systèmes ne fournissent pas l'information qu'on attend d'eux et que l'intégration des systèmes de même que les options et/ou les perspectives qu'ils offrent ne sont pas réputés faire partie d'une stratégie ministérielle planifiée et coordonnée.

**LE DÉFI DU CGS :** Aborder la planification des systèmes d'une façon systématique et intégrée pour qu'ils constituent, les uns par rapport aux autres, un soutien et un complément et qu'ils répondent, en matière d'information, aux besoins des spécialistes fonctionnels de même qu'aux exigences du personnel, des gestionnaires de programmes et du CGM.

**Définir un plan stratégique en TI** ...le processus de la planification de la TI tient compte et aborde de façon appropriée, notamment, la restructuration des activités...

- 3) Nous avons noté la tendance générale d'instaurer des systèmes afin de prendre en charge ou d'automatiser des processus sans d'abord avoir examiné et rationalisé les processus que le système doit prendre en charge. PeopleSoft, SSCI et SATURN sont des exemples de systèmes mis en service sans restructurer les processus que ces systèmes devaient prendre en charge. Il semble que ce soit là le principal facteur à l'origine de la perception qui existe chez le personnel comme chez les gestionnaires, à savoir que ces systèmes sont inefficaces et inefficaces.

**LE DÉFI DU CGS :** S'assurer que les exigences soient définies et comprises et que les processus soient définis, rationalisés et restructurés avant de prendre des décisions qui touchent les systèmes.

**Définir l'architecture de l'information** ...Les processus de la TI fournissent à l'organisme la bonne information en temps utile, ce qui permet d'atteindre les objectifs d'exploitation ...

- 4) Nous avons noté que la planification ministérielle de la GI/TI et que les investissements subséquents ont surtout misé sur la technologie du produit final plutôt que sur l'information nécessaire pour prendre en charge les objectifs d'exploitation. L'information essentielle qui est nécessaire pour appuyer la prise de décisions des utilisateurs, des gestionnaires et du CGM et pour assurer le suivi et mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs du Ministère n'est pas déterminée de façon cohérente avant d'étudier des solutions en matière de systèmes.

**« Malgré d'importants investissements en technologie de l'information, les ministères du gouvernement sont aux prises avec des données inexactes et avec des systèmes inappropriés; l'accent a été mis sur la gestion de la technologie et non pas sur la gestion.....» SCT**



**LE DÉFI DU CGS** : S'assurer que le Ministère adopte, en information et en gestion de la technologie de l'information, une approche où les exigences en matière d'information déterminent les investissements en technologie.

**Les ministères se sentent obligés d'améliorer les services dont ils assurent la prestation auprès du public en étant davantage responsables d'atteindre des résultats, et ce, plus rapidement et à un moindre coût. Cette pression oblige les ministères à gérer leurs activités stratégiquement et à tirer parti de la TI, le cas échéant. Les ministères n'ont pas suivi l'évolution des pratiques de gestion et des compétences nécessaires pour (1) définir avec précision les besoins en matière d'information et (2) pour sélectionner, appliquer et contrôler les technologies de l'information en évolution. Dans de nombreux cas, cela a suscité un gaspillage de ressources, de la frustration chez le public qui est incapable d'obtenir des services de qualité de même qu'un gouvernement mal préparé à gérer ses affaires de façon acceptable et efficiente.**

*Improving Mission Performance Through Strategic Information Management and Technology - U.S. GAO*  
(Améliorer le rendement des missions grâce à la gestion et à la technologie de l'information stratégiques - Bureau général des comptes publics du gouvernement des États-Unis.)

**Définir l'organisation de la TI et ses liens** ...un comité composé de cadres supérieurs régissant la GI/TI, lequel dispose d'une charte qui oriente les objectifs du comité en fonction de ceux du Ministère et de plans à court et à long terme, puis les objectifs en matière de GI/TI et les plans à long et à court terme. L'existence de processus permettant aux cadres supérieurs de suivre le rendement de la fonction GI/TI, de le mesurer, de prendre des décisions le concernant et d'en rendre compte...

- 5) La gouvernance actuelle du Ministère<sup>1</sup> est telle que la gestion de la GI/TI et que la prise de décisions y demeurent largement dispersées et qu'elles s'accompagnent dans les directions générales d'un très haut degré d'autonomie et d'un minimum de coordination et de responsabilité dans l'ensemble du Ministère. Les neuf directions générales et de nombreux services régionaux et stations de recherche présentent d'importants écarts en matière de processus, de contrôle et de responsabilité. Bien que les ressources en TI de certaines directions générales répondent à de très légitimes besoins liés aux activités, il n'existe pas de démarcation claire à l'égard des rôles, des fonctions et des responsabilités entre les ressources des directions générales et la fonction GI/TI du Ministère, surtout quand il s'agit de questions

**« De la gestion efficace et efficiente de l'actif que représente l'information dépend souvent la réussite et la survie d'un organisme .»**

Lignes directrices de la vérification COBIT

**« L'adoption de l'habitude de rendre compte du rendement est un pas crucial vers l'amélioration de la responsabilisation. »**

*Rapport du parlement britannique*

<sup>1</sup> Gouvernance - Le système COBIT définit la gouvernance comme une structure de liens et de processus servant à orienter et à contrôler une entreprise afin qu'elle atteigne ses objectifs en ajoutant de la valeur tout en assurant un équilibre entre les risques et le rendement de la TI et de ses processus.

concernant la GI/TI ministérielle. Lors des examens, cela s'est traduit par une absence généralisée de cohérence dans la gestion et dans les processus, soit la planification, le fait de rendre compte, la mise en oeuvre de systèmes, la gestion de projets et l'élaboration d'analyses de rentabilisation.

**LE DÉFI DU CGS** : Élaborer en matière de GI/TI un cadre de travail commun destiné à responsabiliser la gestion, lequel doit définir clairement les rôles, les fonctions et les responsabilités et développer des indicateurs permettant de suivre le rendement en fonction des objectifs établis.

**Gérer l'investissement en TI** ...une approche intégrée à l'égard de l'investissement et de la gestion de la GI/TI grâce à un processus budgétaire de GI/TI compatible avec les processus de l'organisme...

6) Dans la plupart des domaines ayant fait l'objet d'un examen, on a eu recours à des analyses de rentabilité / à des justifications pour définir les bénéfices et les coûts anticipés associés à la mise en oeuvre / à l'adoption d'un système / d'une initiative. Bien que cela constitue une pratique de gestion saine et éprouvée, nous avons noté qu'il n'existe pas d'approche cohérente en matière d'analyses de rentabilité ni de méthodes pour les évaluer et les sélectionner. En outre, on fait peu ou pas appel à de tels documents au-delà de l'autorisation initiale d'un projet, même s'ils représentent à l'égard des projets des mécanismes de contrôle clés.

**Des données exactes et fiables (coûts, bénéfices, risques) pour prendre des décisions en matière de GI/TI :**

- Analyses avantages-coûts
- Indicateurs de rendement clés
- Des catégories de dépenses en TI qui soient globales, pertinentes et classées correctement
- Suivi régulier des coûts réels par rapport aux prévisions
- Priorisation des investissements en TI en fonction des coûts et des bénéfices
- En matière de rendement, buts et objectifs quantifiés
- Critères de décision axés sur les résultats pour évaluer le rendement

*Lignes directrices de la vérification COBIT*

**LE DÉFI DU CGS** : S'assurer de l'utilisation d'une approche normalisée dans l'établissement et l'évaluation des analyses de rentabilité et que les critères les concernant, notamment les indicateurs de rendement, soient approuvés et appliqués d'une façon cohérente pendant tout le cycle de vie d'un projet pour en valider, en suivre et en mesurer les réalisations, les coûts et les bénéfices qui sont exposés dans les analyses de rentabilité originelles.

**Gérer des projets** ..le cadre de gestion des projets de l'organisme prévoit la participation des dirigeants du secteur utilisateur concerné à la définition et à l'autorisation d'un projet de développement, de mise en oeuvre et de modification. Les gestionnaires de l'utilisateur et de la fonction TI approuvent le travail accompli à chaque étape du cycle avant que ne débute le travail de l'étape suivante. Les propriétaires et les gardiens des données sont officiellement nommés et on leur confie des rôles et des responsabilités clairement définis...

- 7) Au cours de nos examens des systèmes PeopleSoft, SATURN et SSCI, nous avons noté que les utilisateurs et les gestionnaires étaient largement insatisfaits de la capacité et de la fonctionnalité de ces systèmes ministériels. Bien que les mises en service aient respecté les échéanciers et les budgets, il semble que les attentes des utilisateurs et des gestionnaires n'aient pas toujours été comblées ou, du moins, qu'elles n'aient pas été comblées comme on l'espérait. L'absence, ou la participation insuffisante, des principaux utilisateurs et décideurs semble avoir pour résultat que la fonctionnalité des systèmes et que les décisions concernant les comptes rendus en matière de gestion sont abandonnées au personnel fonctionnel et technique. Le fait qu'on ne les accepte pas, les avantages qui ne se sont pas matérialisés et la l'insatisfaction des utilisateurs et des gestionnaires constituent des symptômes de ce problème.

**LE DÉFI DU CGS :** S'assurer les employés et les gestionnaires participent en nombre suffisant à la prise de décisions concernant à la fois les exigences relatives à la fonctionnalité et celles de rendre compte et ce, à tous les paliers du cycle de vie de la conception et du développement des systèmes.

## **Exécution et prise en charge**

**Exécution et prise en charge** ...La gestion de la TI, telle que définie, maintient et utilise des processus de la facturation et de la facturation interne qui favorisent l'utilisation appropriée des ressources informatiques et qui garantissent le traitement équitable des organismes utilisateurs et de leurs besoins. Le taux facturé reflète les coûts associés à la prestation des services.

- 8) Les directions générales ont souvent recours à la facturation et à la facturation interne pour financer des activités et des systèmes ministériels relevant de la GI/TI. Dans de telles situations de recouvrement des coûts, la relation entre le prestataire de services et les « clients » pourrait se trouver améliorée par plus de transparence et de responsabilité à l'égard des ressources. Signalons qu'une étude ministérielle est en cours et qu'elle porte sur le recouvrement des coûts.

**LE DÉFI DU CGS :** S'assurer de produire régulièrement des comptes rendus sur les coûts associés à la prestation de services dont les coûts sont recouverts pour pouvoir suivre le budget, les dépenses et le rendement.

## Suivi

**Assurer le suivi des processus** ...le processus qui consiste à assurer le suivi du rendement de la TI pour que l'information et la technologie qui y sont associées continuent d'appuyer les objectifs d'exploitation...

- 9) On a relevé une réticence généralisée à la pensée de revoir les décisions concernant les investissements en TI. Pour justifier le fait d'éviter de ré-examiner les décisions passées concernant la TI, les gestionnaires interrogés ont souvent recours à l'argument des « coûts irrécupérables », soit l'investissement de ressources déjà consenti par le Ministère à l'égard du système ou de l'initiative.

**« Une saine gestion et un suivi assidu permettent de prendre des décisions éclairées sur les investissements en TI. »**

*Lignes directrices de la vérification  
COBIT*

**LE DÉFI DU CGS** : Instaurer un processus qui permette d'évaluer régulièrement l'information sur le rendement et de ré-examiner les besoins et les investissements pour que les décisions prises antérieurement en matière de TI continuent de répondre efficacement aux besoins en évolution du Ministère et qu'elles demeurent économiques et rentables.

**ANNEXE 1****Attentes à l'égard du cadre COBIT**

<b>Processus</b>	<b>Besoin de l'exploitation</b>	<b>Attente</b>
<b>Planification et organisation</b>		
<b>Définir un plan stratégique en matière de TI</b>	Trouver le meilleur équilibre entre les perspectives offertes par la technologie de l'information et les besoins de l'exploitation de la TI et en assurer la réalisation future.	Un processus de planification stratégique entrepris à intervalles réguliers qui produise des plans à long terme; des plans à long terme qui se traduisent périodiquement en plans opérationnels et qui fixent des buts à court terme clairs et concrets.
<b>Définir l'architecture de l'information</b>	Optimiser l'organisation des systèmes d'information.	Création et tenue à jour d'un modèle d'information sur les activités qui permette de définir des systèmes appropriés afin d'optimiser le recours à cette information.
<b>Déterminer l'orientation en matière de technologie</b>	Tirer parti de la technologie disponible et en émergence pour concrétiser et pour rendre possible la stratégie d'exploitation.	Création et maintien d'un plan de structure technologique qui établisse et gère des attentes claires et réalistes à l'égard de ce que peut offrir la technologie en termes de produits, de services et de mécanismes d'exécution.
<b>Définir l'organisation et les liens de la TI</b>	Assurer la prestation des bons services en matière de TI.	Une organisation dont l'effectif et les compétences sont compatibles avec les rôles et les responsabilités définis, communiqués et en harmonie avec l'organisme et qui favorisent la stratégie et assurent une orientation efficace et un contrôle suffisant.
<b>Gérer l'investissement en TI</b>	Obtenir des fonds et assurer le contrôle des dépenses des ressources financières.	Un investissement périodique et un budget opérationnel établis et autorisés par l'organisation.

<b>Communiquer les buts et l'orientation de la direction</b>	S'assurer que les utilisateurs soient conscients des buts et de l'orientation et qu'ils les comprennent.	L'établissement de politiques communiquées à la collectivité des utilisateurs. L'établissement de normes qui traduisent les options stratégiques en règles d'utilisation pratiques et utilisables.
<b>Gérer les ressources humaines</b>	Acquérir et maintenir un effectif motivé et compétent et maximiser les contributions du personnel aux processus de la TI.	Des pratiques saines, équitables et transparentes en gestion du personnel, qu'il s'agisse de recruter, de spécialiser, de sélectionner, de rétribuer, de former, d'évaluer, de promouvoir ou de licencier.
<b>S'assurer de la conformité avec les exigences de l'extérieur</b>	Respecter les obligations juridiques, réglementaires et contractuelles.	Un processus permettant de déterminer et d'analyser les exigences externes en fonction de leur incidence sur la TI et de prendre les mesures appropriées pour s'y conformer.
<b>Évaluer les risques</b>	Appuyer les décisions de la direction par l'atteinte des objectifs en matière de TI et contrer les menaces en simplifiant, en améliorant l'objectivité et en précisant les facteurs de décision importants.	L'engagement de l'organisation en matière de TI, la détermination des risques et l'analyse des incidences, sa participation à des activités multidisciplinaires et la prise de mesures d'atténuation des risques à un coût raisonnable.
<b>Gérer les projets</b>	Établir des priorités et les exécuter en respectant les échéanciers et les budgets.	L'organisme détermine et priorise les projets qui correspondent au plan opérationnel après avoir adopté et appliqué de saines techniques de gestion de projets à l'égard de chaque projet entrepris.
<b>Gérer la qualité</b>	Répondre aux exigences des clients en matière de TI.	Planifier, mettre en oeuvre et maintenir des normes et des systèmes de gestion de la qualité et prévoir des étapes de développement distinctes, des réalisations précises et des responsabilités explicites.

<b>Acquisition et mise en oeuvre</b>		
<b>Déterminer des solutions automatisées</b>	Assurer une approche efficace et efficiente afin de répondre aux exigences des utilisateurs.	La détermination et l'analyse objectives et claires des autres perspectives mesurées en fonction des exigences des utilisateurs.
<b>Acquérir et maintenir des logiciels d'application</b>	Prévoir des fonctions automatisées qui prennent efficacement en charge les processus d'exploitation.	La définition d'énoncés spécifiques concernant les exigences fonctionnelles et opérationnelles de même que la mise en oeuvre progressive assortie de réalisations précises.
<b>Acquérir et maintenir une infrastructure en matière de technologie</b>	Prévoir les plates-formes appropriées qui prendront en charge les applications de l'exploitation.	Acquisition judicieuse du matériel et des logiciels, normalisation des logiciels, évaluation du rendement du matériel et des logiciels, puis administration cohérente des systèmes.
<b>Élaborer et maintenir des procédés</b>	S'assurer de l'utilisation appropriée des applications et des solutions technologiques mises en place.	Une approche structurée à l'égard de l'élaboration de manuels à l'intention des utilisateurs et de manuels sur les procédés de l'exploitation, des exigences en matière de prestation de services et de la documentation pour la formation.
<b>Installer et accréditer les systèmes</b>	Vérifier et confirmer que les solutions conviennent aux fins prévues.	Un plan bien élaboré concernant la migration, la conversion et l'acceptation de l'installation.
<b>Gérer les changements</b>	Minimiser la probabilité d'interruptions, d'altérations non autorisées et d'erreurs.	Un système de gestion qui prévoit l'analyse, la mise en application et le suivi de tous les changements exigés et apportés à l'infrastructure existante de la TI.

<b>Exécution et prise en charge</b>		
<b>Définir et gérer les niveaux de services</b>	Une compréhension commune du niveau de services requis.	En matière de niveaux de services, l'établissement d'ententes qui officialisent les critères du rendement en fonction desquels la quantité et la qualité des services seront mesurées.
<b>Gérer les services des tiers</b>	S'assurer que les rôles et les responsabilités des tiers sont clairement définis, exercés et qu'ils répondent toujours aux exigences.	Des mesures de contrôle servant à l'examen et au suivi des ententes et des procédés existants pour en vérifier l'efficacité et la conformité avec la politique de l'organisation.
<b>Gérer le rendement et la capacité</b>	S'assurer que la capacité appropriée est disponible et qu'on en fait une utilisation optimale et judicieuse afin de répondre aux exigences en matière de rendement.	La collecte des données, l'analyse et l'établissement de comptes rendus sur le rendement des ressources, l'évaluation des applications et la demande de la charge de travail.
<b>Assurer un service permanent</b>	Les services de TI sont disponibles, le cas échéant, et une défaillance majeure n'exerce sur l'exploitation qu'une incidence minimale.	En matière de TI, un plan de continuité opérationnel et éprouvé qui correspond dans l'ensemble au plan de continuité de l'exploitation et aux exigences qui y sont associées en cette matière.
<b>Assurer la sécurité des systèmes</b>	Protéger l'information contre l'utilisation non autorisée qu'on pourrait en faire, la divulgation ou la modification, l'endommagement ou la perte.	Des contrôles d'accès logiques pour que l'accès aux systèmes, aux données et aux programmes soit réservé aux utilisateurs autorisés.
<b>Déterminer et répartir les coûts</b>	Une prise de conscience juste des coûts imputables aux services de TI.	Un système de comptabilisation des coûts pour que les coûts soient consignés, calculés et répartis selon le niveau de précision requis et selon les services offerts appropriés.
<b>Instruire et former les utilisateurs</b>	Les utilisateurs font une utilisation judicieuse de la technologie et ils connaissent les risques et les responsabilités que cela comporte.	Un plan de formation et de perfectionnement intégré.



<b>Aider et conseiller les clients</b>	Les problèmes que connaissent les utilisateurs sont réglés correctement.	Un centre d'assistance qui offre un soutien et des conseils de première ligne.
<b>Gérer la configuration</b>	Rendre compte de tous les composants de TI, prévenir les modifications non autorisées, en vérifier l'existence physique et prévoir une base en vue de la gestion de modifications sûres.	Des contrôles qui permettent de déterminer et de consigner tous les actifs de TI et leur emplacement, puis un programme de vérification régulière qui en confirme l'existence.
<b>Gérer les problèmes et les incidents</b>	Les problèmes et les incidents se règlent et on en cherche la cause afin d'en prévenir la répétition.	Un système de gestion des problèmes qui consigne et qui fait le suivi de tous les incidents.
<b>Gérer les données</b>	Les données demeurent intactes, exactes et valides au cours de leur entrée, de la mise à jour et de l'archivage.	Une efficace combinaison d'applications et de contrôles généraux à l'égard des activités de TI.
<b>Gérer les installations</b>	Un environnement physique convenable qui protège l'équipement de TI et les gens contre les dangers causés par les humains ou d'ordre naturel.	L'installation de contrôles environnementaux et physiques appropriés qui sont examinés régulièrement pour en vérifier le bon fonctionnement.
<b>Gérer les activités</b>	D'importantes fonctions de prise en charge de la TI sont exécutées régulièrement et d'une façon ordonnée.	Un calendrier d'activités de prise en charge qui soit consigné et autorisé en vue de la réalisation de toutes les activités.
<b>Suivi</b>		
<b>Suivre les processus</b>	En matière de rendement, l'atteinte des objectifs fixés à l'égard des processus de TI.	La détermination d'indicateurs de rendement pertinents, le fait de rendre compte du rendement de façon systématique et en temps utile et d'intervenir rapidement lorsque des écarts se produisent.
<b>Évaluer la pertinence des contrôles internes</b>	L'atteinte des objectifs des contrôles internes fixés pour les processus en matière de TI.	L'engagement envers le suivi des contrôles internes, l'évaluation de leur efficacité et le fait d'en rendre compte régulièrement.

<b>Obtenir une assurance indépendante</b>	Susciter la confiance et un climat de sécurité au sein de l'organisme, chez les clients et les tiers fournisseurs.	Des examens indépendants de l'assurance exécutés à intervalles réguliers.
<b>Prévoir une vérification indépendante</b>	Hausser les niveaux de confiance et maximiser les avantages grâce aux pratiques exemplaires.	Vérifications indépendantes exécutées à intervalles réguliers.

## ANNEXE 2

### Examens et recommandations

<b>PeopleSoft - Vérification du système en voie d'élaboration</b>
<p>Il est recommandé que l'équipe du projet utilise des messages ciblés au cours des prochaines étapes de la mise en oeuvre de PeopleSoft afin de rejoindre divers groupes participants et concernés par PeopleSoft, et ce, afin de prévenir la confusion, d'améliorer la compréhension et de promouvoir l'acceptation des utilisateurs et des gestionnaires.</p>
<p>Il est recommandé que l'équipe du projet d'implantation de PeopleSoft ait recours à une méthodologie de l'évaluation du risque afin d'analyser et de repérer les incidences et les risques que représentent pour le projet les incidents extérieurs et pour que la direction en soit saisie grâce aux comptes rendus réguliers.</p>
<p>Il est recommandé que l'équipe du projet s'assure que les avantages obtenus par suite de l'implantation de PeopleSoft soient autant que possible quantifiés et que des mesures du rendement spécifiques soient élaborées afin d'évaluer la réalisation de ces avantages.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cas, par exemple, de l'avantage escompté en matière de prise de décisions grâce à une information améliorée au profit des gestionnaires, il devrait alors exister des indicateurs pour mesurer si cet avantage existe vraiment. Les cadres supérieurs doivent appuyer et garantir la mise en oeuvre des nouveaux processus afin d'obtenir des avantages.</li> </ul>
<p>Il est recommandé que la DGI de AAC obtienne les outils nécessaires pour que le rendement du réseau soit suivi et maintenu. Il est important de signaler qu'il existe sur le marché une gamme d'outils utiles et que le personnel technique de la DGI devra en choisir un qui réponde aux besoins de l'organisme.</p>
<p>Il est recommandé que la DGI de AAC élabore et mette en oeuvre des normes ministérielles dans des domaines comme la migration et la distribution des logiciels, les essais d'acceptation, le contrôle de la promotion de l'informatique, la gestion de la configuration et le cycle chronologique de l'élaboration des systèmes (CCÉS).</p>
<b>Vérification de la gestion des réseaux locaux</b>
<p>Les économies et les avantages dépendent de l'adoption d'un concept particulier d'activités, lequel appelle en partie l'établissement et l'acceptation, au Ministère, de choses telles qu'un ensemble normalisé d'outils informatiques, des procédés, des politiques et des orientations ministériels de même que l'élaboration au sein du Ministère d'une planification stratégique de l'informatique et de l'information qui correspondent directement à l'orientation des activités du Ministère et qui les appuient. <u>Le CGM devrait être conscient de ces « conditions » avant d'étudier le concept de la consolidation.</u> Signalons que, sans l'adoption du concept des activités décrit dans le rapport, les économies et les avantages déterminés se trouveraient réduits et peut-être éliminés.</p>

<b>Examen des normes de la technologie de l'information (TI)</b>
Élaborer, en GI/TI, un cadre de gestion et de comptabilisation qui appuie une stratégie ministérielle en matière de GI/TI et qui oriente la prise de décisions de la direction générale en ce domaine.
Déterminer comment et où l'adoption et la mise en oeuvre des futures normes de TI appuieront les orientations en GI/TI.
Concevoir et mettre en oeuvre un processus de gestion du cycle de vie normalisé qui appuie une stratégie ministérielle en matière de GI/TI.
À l'égard de toute norme retenue, non seulement les coûts et les avantages devraient-ils être énoncés dès le départ, mais ils doivent être mesurables et les moyens utilisés pour les mesurer clairement doivent être expliqués et mesurés.
Tenir un inventaire des actifs en TI afin de fournir l'information nécessaire pour prendre de meilleures décisions.
S'assurer que soient élaborées et communiquées des politiques ministérielles claires sur les normes concernant la TI.
Élaborer des processus de gestion normalisés, surtout dans le domaine de la gestion de projets, de l'établissement des analyses de rentabilité et des normes concernant la gestion du cycle de vie à l'intention de toutes les directions générales.
Élaborer une approche ministérielle normalisée et intégrée en matière de planification et de gestion des systèmes d'information à l'intention de toutes les directions générales.
Tenir l'inventaire des actifs en TI créé par suite du projet an 2000.
<b>Examen et auto-évaluation de Soutien et infrastructure de la technologie de réseaux (SITR)</b>
Réévaluer la norme « toute donnée, n'importe où, n'importe quand » et en déterminer la pertinence dans le contexte d'une stratégie de la GI/TI.
L'équipe SITR assure le leadership ministériel grâce à l'introduction et à la coordination horizontale des activités nouvellement déterminées.
En collaboration avec le groupe de travail SITR, l'équipe SITR met en oeuvre une approche commune en matière de prestation de services.
SITR précise les coûts associés aux services selon une approche autorisée par le Comité des opérations sur la gestion de l'information. Les fonds doivent être recouverts des directions générales là où les services concernent le nouveau modèle de prestation de services.
La haute direction encourage et appuie la participation de ses gestionnaires de réseaux locaux aux activités associées au SITR.

Établir des vérifications et des contrôles appropriés pour atténuer les risques associés à l'approche commune à l'égard de l'exécution du SITR.
On doit recourir à la planification et à l'essai du prochain système d'exploitation de bureau et s'en servir comme d'un projet pilote concernant la nouvelle approche à l'égard de la prestation de services.
<b>Examen de la gestion de l'information concernant les ressources humaines</b>
Préciser la stratégie globale en matière de ressources humaines dont le Ministère a besoin pour appuyer la stratégie de l'exploitation.
Élaborer des indicateurs de la santé et du rendement des RH et en mesurer les réalisations.
Que les gestionnaires soient imputables à l'égard du niveau de santé et de rendement maximal souhaitable au sein d'AAC.
Déterminer les besoins concernant les activités et l'effectif qui soient essentiels à la transformation de la fonction RH en un facilitateur stratégique.
Entreprendre la transformation des services/des activités/des processus (ce qui stoppe, ce qui démarre, ce qui change, les améliorations du déroulement du travail).
Déterminer la stratégie globale de GI/TI dont le Ministère a besoin pour appuyer la stratégie de l'exploitation.
Déterminer la stratégie ministérielle globale concernant les systèmes d'information.
Quand le Ministère aura évolué au point où la planification des applications, les priorités et les objectifs du Ministère peuvent produire l'information nécessaire pour prendre des décisions importantes et qu'il aura évolué au point de gérer des activités et des fonctions concernant les plans et les priorités <u>du Ministère</u> , alors il faudra étudier la possibilité de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire en sorte que les équipes de PeopleSoft et de SAP relèvent du groupe de la GI/IT.</li> </ul>
Aborder les questions de la gouvernance; demandes concurrentielles entre RH et Finances, prise de décisions et responsabilité de la réussite ou de l'échec de l'environnement des RH et des données sur les RH.
Normaliser les structures organisationnelles de PeopleSoft et de SAP afin d'en faciliter le lien avec les données.
Mettre en oeuvre l'intégration avec le Système de gestion de salaires (SGS) et, à court terme, l'interface avec TPSGC à l'égard de PeopleSoft comme de SAP.
Si le Ministère peut négocier un coût global de quatre millions de dollars pour l'achat et l'implantation du système de RH SAP, Gartner croit que le fait d'adopter ce système pourrait permettre de réaliser à long terme des économies de fonds.

Toutefois, s'il est impossible d'établir dans un délai de six mois le processus permettant d'effectuer une analyse de rentabilité financière précise en vue d'adopter le système de RH SAP, AAC continuera d'utiliser une version mise à jour de PeopleSoft.
<b>Examen du Système de suivi de la correspondance et d'information du Ministère (SSCI)</b>
Définir clairement et délimiter les fonctions et les responsabilités du <u>processus</u> de la correspondance et du <u>système</u> qui le prend en charge.
Ré-activer le groupe des utilisateurs du Ministère afin de constituer un forum en vue d'un dialogue.
Continuer de participer au sous-comité interministériel sur la correspondance des cadres.
Préciser davantage les exigences du présent rapport pour déterminer les exigences particulières et le devis technique détaillé avant de prendre une décision concernant le remplacement du système.
S'assurer que, pour le système actuel comme pour le prochain, la formation soit globale, en temps opportun et qu'elle comporte un suivi afin d'évaluer la nécessité d'une formation de renforcement.
Examiner l'orientation des processus de la correspondance et des séances d'information qui se dégagent de cet examen afin d'élaborer un processus rationalisé et normalisé.
Soumettre à des tests le Système de gestion de la correspondance et des dossiers (SGCD) sur le Web (la nouvelle version du fournisseur actuel) et Vantive (le système utilisé par le centre d'assistance) à l'aide des exigences supplémentaires des gestionnaires et des utilisateurs recueillies au cours du présent examen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'essai des produits doit être achevé et évalué avant d'entreprendre des projets pilotes.</li> </ul>
Examiner la sécurité des réseaux afin d'évaluer la possibilité de recourir à la technologie moderne de l'encodage des réseaux pour que les documents portant une cote de sécurité puissent être intégrés au système ministériel.