



1999-715

**Vérification de l'utilisation des technologies
Internet dans les processus opérationnels -
Prestation de services électroniques**

Le 9 novembre 1999



Public Works and
Government Services
Canada

Audit and Review

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Vérification et Examen

Canada

Table des matières

Résumé	1
1 Introduction	7
1.1 Autorisation pour le projet	7
1.2 Objectifs	7
1.3 Portée	7
1.4 Démarche	7
1.5 Contexte	8
2 Questions examinées	10
3 Constatations, conclusions et recommandations	11
3.1 Définition et diffusion des objectifs et des buts	11
3.2 Coordination et communication	11
3.2.1 Coordination et communication avec les intervenants de l'extérieur	11
3.2.2 Coordination interne au sein de TPSGC	12
3.3 Régie de la GI-TI	13
3.4 Cadre des politiques et des lois et conformité	15
3.5 Harmonisation de la PSE avec les autres priorités de TPSGC	16
3.6 Surveillance	17
3.7 Normes d'architecture et d'infrastructure	18
3.8 Refonte des processus opérationnels	18
3.9 Évaluation des risques	20
3.10 Sécurité	21
3.11 Conclusions	23
3.12 Recommandations	26

Résumé

Autorisation pour le projet

La vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen, et elle fait partie du Plan de 1999-2000 de la Direction générale de la vérification et de l'examen (DGVE).

Objectifs

Évaluer dans quelle mesure le cadre de contrôle de gestion (CCG) régissant l'utilisation de la technologie Internet par le Ministère est adéquat pour appuyer les programmes de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et les initiatives du gouvernement du Canada (GC).

Portée

La vérification portait sur la mesure dans laquelle le CCG visant l'utilisation de la technologie Internet est adéquat pour appuyer la prestation de services électroniques et d'autres objectifs opérationnels de TPSGC (y compris le soutien des initiatives du GC).

Approche

La vérification comportait l'examen de la documentation et de l'information contenues dans les dossiers papier de TPSGC (y compris les vérifications antérieures pertinentes) ainsi que dans divers sites Internet et intranet de TPSGC et de l'extérieur. Des entrevues ont également été menées auprès de nombreux gestionnaires responsables des principaux secteurs d'activité de TPSGC et auprès d'un cadre supérieur du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Contexte

Le gouvernement du Canada s'est donné pour objectif de faire du Canada le pays le plus branché au monde. Les gouvernements doivent montrer l'exemple en étant des utilisateurs modèles des technologies afin de démontrer les avantages du commerce électronique et de renforcer la confiance des utilisateurs. Par conséquent, le gouvernement a de plus en plus recours au commerce électronique, et on s'attend à ce que le commerce électronique connaisse une croissance rapide et devienne le mode de transaction privilégié. Bien que le commerce électronique puisse être défini au sens étroit et au sens large, il est généralement considéré comme une application Internet.

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

Le Plan de gestion de l'information (PGI) 1998-2001 de TPSGC reflète l'intérêt accru du Ministère pour le commerce électronique et la prestation de services électroniques (PSE) en vue d'atteindre ses objectifs opérationnels. Le PGI reconnaît que l'efficacité de l'Environnement automatisé de l'acheteur (ABE) de TPSGC dépend de l'amélioration de la connectivité entre l'ABE, les ministères clients et les fournisseurs. De plus, il est indiqué dans le PGI que le Service opérationnel au gouvernement (SOG) a mis sur pied une initiative de commerce électronique visant à élargir les activités portant sur le règlement électronique, les demandes de renseignements sur les paiements et les questions relatives aux paiements. Il est également indiqué dans le Plan que les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) comptent offrir des services informatiques communs dans les domaines suivants du commerce électronique : annuaires électroniques, composantes d'infrastructure, sécurité électronique et Service gouvernemental d'échange de données informatisées (SGEDI).

TPSGC travaille activement à la mise en place du commerce électronique et de la PSE, tant à l'interne qu'à l'externe. À l'externe, les SGTI et le SCT ont commencé, en avril 1999, à travailler à l'établissement d'une architecture fédérée, financée et gérée de façon centrale et appuyant la prestation de services du gouvernement du Canada par voie électronique protégée. À l'interne, TPSGC travaille à son projet de Système d'achat et de règlement électronique (SARE) en vue d'élaborer un processus électronique intégré et intégral, de l'acquisition au paiement.

Principales constatations

Les objectifs de TPSGC à l'égard de l'utilisation d'Internet pour la prestation électronique de services sont bien définis et communiqués, et ils sont conformes aux objectifs établis à l'échelle gouvernementale. Dans le même ordre d'idées, les objectifs des directions générales de TPSGC à l'égard de la prestation de services électroniques sont conformes aux objectifs globaux du Ministère.

TPSGC a mis sur pied divers mécanismes pour administrer et coordonner les activités relatives à la prestation de services électroniques auprès de divers intervenants externes, dont le SCT, les autres ministères gouvernementaux et le secteur privé. Par exemple, il travaille en collaboration avec le SCT à la mise sur pied d'une architecture fédérée, et il a établi le Secteur des services stratégiques (SSS), qui a pour mandat d'aider les ministères fédéraux à réaliser leur programme et d'étudier les possibilités de partenariat avec le secteur privé.

TPSGC a également établi des mécanismes visant à améliorer la coordination et la communication entre les différents secteurs des SGTI ainsi qu'au sein des directions générales opérationnelles. Il a notamment mis sur pied le Comité directeur de l'architecture et de l'application technique (CDAAT), ainsi que son architecture de soutien des centres d'expertise (CE) pour évaluer les propositions d'affaires à l'égard de leur faisabilité et de leur pertinence du point de vue technique; il a établi une infrastructure et des processus visant à coordonner la création de sites Internet et intranet ainsi qu'à veiller à ce que les renseignements contenus dans ces sites soient conformes aux exigences ministérielles et fédérales; il a formé des équipes de projet chargées de coordonner et d'offrir des composantes et des produits précis en matière de

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

prestation électronique des services. De plus, les SGTI offrent des séances de réflexion d'un jour aux directions générales opérationnelles de TPSGC. Ces séances s'ajoutent aux points d'interaction déjà établis entre les SGTI et les directions générales opérationnelles. Finalement, on a proposé d'élaborer un Bureau des projets de l'entreprise, qui favorisera la coordination des projets menés par les SGTI. Cependant, puisqu'il s'agit d'éléments nouveaux, en cours de révision ou pas encore mis en oeuvre, on doit continuer de veiller à établir une communication et une coordination efficaces.

À TPSGC, la Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI) est administrée par le biais d'un cadre ministériel de régie comprenant une structure de comités de régie, dirigée au niveau du sous-ministre adjoint par le Comité de gestion de l'information (CGI), ainsi qu'un processus structuré de régie de la GI-TI, auxquels s'ajoutent des cadres de travail similaires au niveau des directions générales. Cependant, ce cadre ministériel de régie de la GI-TI est actuellement en transition, puisqu'on forme actuellement de nouveaux comités (comme le CDAAT) et que des comités en place sont mis en veilleuse. On doit donc se fier davantage aux SGTI pour veiller à ce que les activités et les problèmes ministériels et horizontaux soient soulevés auprès du Comité de gestion de l'information (CGI). Afin de stabiliser les structures et les processus de régie de la GI-TI à TPSGC, il faut accorder la priorité aux activités d'examen et de renouvellement du cadre de régie de la GI-TI, qui ont été entreprises en novembre 1998.

La PSE et l'usage de la technologie Internet sont régis par une gamme complète de lois, par des politiques et lignes directrices du SCT et, à l'intérieur de TPSGC, par une infrastructure de politiques établies par le biais de directives du sous-ministre et d'autres outils d'orientation. TPSGC supervise la structure externe de politiques, a établi des sites Web et diffuse de l'information sur ces sites. Bien que TPSGC ait mis sur pied ces mesures de surveillance, la vérification n'a pas permis de déceler de processus visant à assurer que ces mesures soient appliquées systématiquement lorsque : (a) ces sites sont exploités par l'entremise de fournisseurs de services Internet du secteur privé; (b) l'information est mise à jour ou diffusée dans des sites Internet ou intranet déjà établis.

TPSGC a besoin d'indicateurs mesurables clairement définis pour évaluer en profondeur l'évolution du Ministère vers la PSE pleinement intégrée, ou pour appuyer les évaluations de rendement de toutes les initiatives individuelles de PSE. L'élaboration de ce type d'indicateurs pourrait être difficile parce que les directions générales de TPSGC n'évoluent pas toutes au même rythme et de la même façon vers la PSE et l'utilisation de la technologie Internet.

Le respect des exigences du GC, comme le Programme de coordination de l'image de marque, les politiques en matière de diffusion d'information sur Internet et la *Loi sur les langues officielles*, est assuré à l'étape initiale de mise en oeuvre par les secteurs ministériels qui en sont chargés : la Direction générale des communications et le groupe de services Internet et intranet. Les cadres supérieurs sont en mesure de coordonner et de superviser des initiatives précises grâce à l'obligation de rendre compte à une structure de comités de régie de la GI-TI, à l'établissement de comités stratégiques précis, de comités opérationnels et de groupes de travail participant à des initiatives individuelles de PSE (comme le Comité directeur du processus électronique intégré

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

d'approvisionnement), ainsi qu'aux processus de gestion utilisés dans le cadre de la nouvelle structure des SGTI et les autres directions générales opérationnelles de TPSGC. De plus, il est probable que le Bureau des projets de l'entreprise proposé jouera un rôle de supervision à l'égard des projets des SGTI dont il assurera la coordination.

La réalisation des objectifs du GC et de TPSGC en matière de PSE et d'Internet dépendra grandement de la mise sur pied d'une infrastructure de soutien connexe. Les SGTI subissent donc des pressions pour mettre sur pied cette infrastructure, bien que les normes de l'industrie n'aient pas encore été clairement établies. Selon certains gestionnaires, les processus d'approbation des nouvelles technologies et des nouvelles normes seront trop lents pour répondre aux besoins opérationnels et les normes ne tiendront pas compte des besoins opérationnels et du financement disponible. D'autres gestionnaires craignent que TPSGC prenne des décisions trop hâtives à l'égard des directives ou des produits, de telle sorte qu'il serait difficile de les appuyer dans l'avenir. De plus, les engagements des SGTI et de TPSGC quant aux délais et aux produits livrables liés aux objectifs du GC ajoutent à la pression exercée sur eux pour qu'ils adoptent de nouvelles composantes d'architecture et d'infrastructure. Les SGTI et TPSGC auront fort à faire pour atteindre et maintenir un équilibre viable entre la normalisation et la souplesse à l'intérieur de leur infrastructure.

L'évolution vers la PSE a déjà amené TPSGC à réorganiser de nombreux processus de prestation de services. Les SGTI ont commencé à se restructurer de façon à axer leur organisation, leur effectif et leurs produits sur la prestation de services électroniques. De plus, les directions générales opérationnelles commencent à évaluer la PSE et l'utilisation d'Internet, tant du point de vue des possibilités que des difficultés que ces mesures vont entraîner pour l'organisme et les processus opérationnels. Les cadres supérieurs devront être conscients des mesures de contrôle requises pour assurer le maintien des services, de l'accès, par les clients, aux systèmes fonctionnant sur Internet, ainsi que de l'exactitude, de l'actualité et de l'accessibilité de l'information qui se trouve dans ces systèmes. Le Ministère doit en outre consacrer suffisamment de ressources et de temps à la restructuration de ces processus, et il doit veiller à ce que les possibilités d'affaires fassent l'objet d'une évaluation pertinente, que des renseignements exacts soient disponibles sur demande, et que la restructuration soit caractérisée par une communication et une coordination horizontales efficaces au sein du Ministère.

TPSGC a publié des directives précises sur le processus de gestion des risques liés aux systèmes d'information ministériels, y compris le matériel, les logiciels et les installations. TPSGC a également un cadre de gestion des risques (CGR) conçu pour veiller à ce que les risques en matière de sécurité liés aux systèmes, aux applications et au matériel nouveaux soient décelés et évalués. Cependant, le CGR n'est pas encore pleinement mis en œuvre, et le processus de gestion des risques n'est pas appliqué assez tôt aux nouvelles applications ou aux modifications majeures qui y sont apportées pour éviter qu'on ait à reprendre en considération les questions de sécurité. Finalement, il n'y a pas encore de mesure de surveillance ou d'assurance de la conformité. TPSGC doit veiller à ce que le CGR soit mis en application dès les premières étapes du processus de régie de la GI-TI.

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

TPSGC a adopté une configuration de la sécurité fondée sur les normes de l'industrie. Les biens ministériels sont actuellement protégés par des pare-feu qui ont été configurés sur la base des politiques et des directives en matière de sécurité de TPSGC et du GC. Cependant, les préoccupations face à la sécurité portent non seulement sur l'information stockée, traitée ou transmise par voie électronique, mais aussi sur les systèmes, les services et les processus d'information qui pourraient avoir des répercussions sur ces renseignements. Les questions de sécurité touchent donc également le matériel et les logiciels, les réseaux, l'équipement de télécommunication et toute autre pièce d'équipement de technologie de l'information (TI) interconnectée, ainsi que les installations où se trouve cet équipement. À TPSGC, on comprend les rôles et les responsabilités liés aux aspects de la sécurité de chacune de ces composantes, mais la vérification n'a pas permis de déterminer si le rôle principal en matière de sécurité devrait être confié à une composante précise ou à un groupe central comme la Direction de la sécurité de la technologie de l'information (DSTI). Il se peut qu'en mettant l'accent sur un aspect en particulier (comme le matériel), on laisse croire que les questions de sécurité ont été réglées.

TPSGC a tendance à être réactif plutôt que proactif dans l'application des mécanismes de sécurité. Au fur et à mesure que de nouveaux produits et services sont disponibles sur Internet, les possibilités d'utilisation abusive et les menaces grandissent. Il faut former davantage les utilisateurs en vue de les sensibiliser aux nombreux aspects de l'usage des réseaux électroniques et aux risques liés à l'utilisation d'Internet et de la PSE. La direction doit donc sensibiliser les utilisateurs de l'ensemble du Ministère et continuer d'appuyer ouvertement et visiblement l'élaboration d'un environnement d'exploitation responsable du point de vue de la sécurité.

TPSGC aurait intérêt à solidifier sa position en matière de sécurité des réseaux en confirmant qu'il n'y a pas de modem non autorisé dans les postes de travail à TPSGC.

Conclusions

La prestation des programmes gouvernementaux par le biais de la technologie n'est pas un nouveau concept. Cependant, la PSE et l'utilisation accrue de la technologie Internet diffèrent considérablement par rapport à ce qui a été fait précédemment. TPSGC s'attaque au problème de plusieurs façons au sein de ses directions générales opérationnelles, qui étudient la possibilité d'utiliser la technologie Internet pour atteindre leurs objectifs opérationnels. Pour leur part, les SGTI tentent de mettre sur pied leurs propres programmes tout en répondant aux besoins opérationnels de TPSGC. La PSE par TPSGC dépendra de l'évolution favorable et de l'application structurée d'un cadre de contrôle de gestion détaillé, axé sur la PSE.

Comme nous l'avons indiqué tout au long de ce rapport, le CCG relatif à l'utilisation de la technologie Internet pour la PSE et à la réalisation des objectifs opérationnels est en transition. TPSGC a pris des mesures en vue d'améliorer son CCG du point de vue de la PSE dans de nombreux secteurs d'activité, comme les communications, la coordination, la régie de la GI-TI, le respect des exigences de TPSGC et du GC, la supervision, l'adaptation de la PSE par rapport aux autres priorités, l'élaboration de normes d'architecture et d'infrastructure, la restructuration

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

des processus opérationnels connexes, la sécurité relative à la PSE et la gestion des risques. Il y a cependant lieu d'améliorer certains éléments du CCG de TPSGC à l'égard de la PSE ainsi que de l'utilisation de la technologie Internet.

TPSGC poursuit son évolution vers la PSE pleinement intégrée, et les risques clés suivants devraient être pris en considération : des changements rapides exigent un processus de prise de décisions rapide; les décisions portant sur les normes ministérielles et gouvernementales seront prises en l'absence de normes de l'industrie bien définies; TPSGC subira des pressions pour mettre en oeuvre de nouvelles applications et aller de l'avant rapidement, ce qui mettra de la pression sur les méthodologies utilisées pour élaborer, éprouver et mettre en oeuvre les applications de TI; TPSGC aura de plus en plus de pression pour démontrer que les coûts de ses activités de PSE sont concurrentiels par rapport au secteur privé; tout comme pour le projet de conversion à l'an 2000, il sera difficile de former et de conserver l'effectif, puisque le commerce électronique est en plein essor à l'échelle internationale.

Recommandations

Il est recommandé que :

1. *le SMA des SGTI, par l'entremise du CGI, termine rapidement le renouvellement du cadre de régie de TPSGC, de façon à stabiliser les structures et les processus ministériels de régie de la GI-TI;*
2. *le SMA des SGTI, par l'entremise du CGI, veille à ce que le cadre général de gestion des risques de TPSGC soit inscrit comme première étape du processus d'élaboration et de mise en oeuvre d'applications Internet de PSE;*
3. *le SMA des SGTI, par l'entremise du CGI, élabore et mette en oeuvre un programme de sensibilisation des employés à l'égard de l'obligation de rendre compte, des responsabilités et de la surveillance dans les domaines suivants :*
 - (A) l'utilisation convenable des réseaux électroniques et les risques connexes¹;*
 - (B) la prestation de services par l'entremise de fournisseurs de services Internet externes;*
 - (C) la vérification de la conformité aux lois et aux politiques dans les sites Internet et intranet en place;*
4. *le SMA des SGTI prenne des mesures pour accroître la sécurité des réseaux en veillant à ce que tous les modems non autorisés en usage à TPSGC soient repérés et éliminés.*

¹ Des mesures ont déjà été prises à l'égard de cette recommandation. La directive du sous-ministre sur l'utilisation des réseaux électroniques (DIR 070) a déjà été publiée, et on a lancé des activités de sensibilisation complémentaires.

1 Introduction

1.1 Autorisation pour le projet

La vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen, et elle fait partie du Plan de 1999-2000 de la Direction générale de la vérification et de l'examen (DGVE).

1.21.2 Objectifs

Évaluer dans quelle mesure le cadre de contrôle de gestion (CCG) régissant l'utilisation de la technologie Internet par le Ministère est adéquat pour appuyer les programmes de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et les initiatives du gouvernement du Canada (GC).

1.31.3 Portée

La vérification portait sur la mesure dans laquelle le CCG visant l'utilisation de la technologie Internet est adéquat pour appuyer la prestation de services électroniques et d'autres objectifs opérationnels de TPSGC (y compris le soutien des initiatives du GC) dans les principales étapes de contrôle suivantes :

- La définition et la communication des objectifs et des buts
- L'évaluation et l'approbation des projets
- Les structures organisationnelles
- L'obligation de rendre compte, la responsabilité et la définition des rôles
- La planification et l'évaluation des risques
- Les politiques, les règlements, les procédures et les lignes directrices
- La protection des biens et de la sécurité
- Les indicateurs et la mesure du rendement
- La surveillance

1.4 Approche

Au cours de l'étude préliminaire et de l'examen détaillé, l'équipe chargée de la vérification a obtenu et examiné la documentation et l'information contenues, entre autres, dans les dossiers papier de TPSGC ainsi que dans divers sites Internet et intranet de TPSGC et de l'extérieur. Ces documents comprenaient des renseignements généraux sur Internet et sur la prestation de services électroniques ainsi que des renseignements plus précis sur les efforts consacrés par TPSGC au perfectionnement de son CCG en vue d'utiliser Internet pour atteindre les objectifs opérationnels du Ministère dans un environnement de prestation de services électroniques. En outre, l'équipe a obtenu et examiné les directives, politiques, procédures et lignes directrices des organismes centraux et de TPSGC disponibles à ce sujet. Elle a aussi effectué de nombreuses

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

entrevues avec les gestionnaires de TPSGC représentant les principaux secteurs d'activité du Ministère en plus d'interroger un représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) assumant des responsabilités en ce qui a trait au réseau Internet et à la PSE. Enfin, l'équipe a examé les rapports de vérification suivants dans le cadre de ses travaux :

- Examen du processus ministériel de planification et de régie interne de la GI-TI
- Vérification du CCG pour les services offerts par les SGTI aux clients externes
- Sécurité de la technologie de l'information et plan antisinistre
- Examen de l'efficacité de l'organisation de sécurité décentralisée.

1.5 Contexte

« Le gouvernement fédéral s'est donné pour objectif de faire du Canada le pays le plus branché du monde d'ici l'an 2000. À l'appui de cet objectif, les gouvernements doivent montrer l'exemple en étant des utilisateurs modèles des technologies afin de démontrer les avantages du commerce électronique (CE) et de renforcer la confiance des entreprises.

L'administration recourt de plus en plus au commerce électronique pour la prestation de ses services, et le gouvernement fédéral canadien a fait savoir que ce serait son mode de transaction privilégié. Tous les paliers de gouvernement recourent à Internet pour toucher plus d'administrés et pour proposer davantage de services. Des services sont offerts 24 heures sur 24, sept jours sur sept, sans que le client ait à se déplacer. En outre, le coût de ces services peut être sensiblement réduit pour les utilisateurs et pour les gouvernements. De plus, la prestation électronique des services publics facilitera l'intégration future de services gouvernementaux de différents ministères et dans différents lieux.

Le commerce électronique se définit de manière étroite ou de manière large. Les définitions larges englobent toute opération effectuée à l'aide de la technologie numérique, ce qui comprend les réseaux ouverts (Internet), les réseaux fermés, l'échange de données informatisées (EDI) et les cartes de débit et de crédit. La définition plus restreinte précise que le commerce électronique ne recouvre que les opérations faisant appel au protocole de contrôle de transmission TCP-IP. Le commerce électronique est donc considéré comme une application Internet. Bien qu'il soit modeste à ce moment-ci, on prédit au commerce électronique sur Internet une expansion rapide². »

Le Plan de gestion de l'information 1998-2001 de TPSGC reflète l'intérêt accru pour l'utilisation du commerce électronique en vue d'atteindre les objectifs opérationnels :

- Pour que l'Environnement automatisé de l'acheteur (ABE) atteigne son plein potentiel, il faut que la connectivité entre l'ABE et les ministères clients et les fournisseurs soit améliorée. Les projets prioritaires dans le cadre de l'ABE comprennent : les interfaces électroniques avec le MERX; les interfaces électroniques avec les clients pour transmettre les demandes d'achat,

² Stratégie canadienne sur le commerce électronique, Industrie Canada, 1998

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

les pièces jointes, les états des demandes d'achat et les copies des contrats; les interfaces électroniques avec les services de traduction; et les interfaces avec d'autres outils de soutien des acquisitions.

- Parmi ses principales initiatives, le Service opérationnel au gouvernement (SOG) a inclus une initiative de commerce électronique portant sur l'expansion des domaines suivants : règlement électronique, demandes de renseignements sur les paiements et questions relatives aux paiements.
- Dans le cadre de leur mandat de services communs, les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) prévoient d'offrir des services informatiques communs dans les domaines suivants du commerce électronique : annuaires électroniques, composantes d'infrastructure, sécurité électronique et Service gouvernemental d'échange de données informatisées (SGEDI).

En avril 1999, les SGTI ont entrepris une activité de restructuration visant une initiative approuvée par le Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor (CCSCT) qui consiste à créer une architecture fédérée mise en place, financée et gérée de façon centrale et appuyant la prestation de services du gouvernement du Canada par voie protégée pour la PSE.

Un Comité directeur du commerce électronique et un groupe de travail regroupant des représentants des SGTI, de la Direction générale du service opérationnel au gouvernement et de la Direction générale du service des approvisionnements ont été établis. Le groupe de travail a amorcé le projet Processus électronique intégré d'approvisionnement (PEIA) destiné à mettre sur pied un processus électronique intégré bout-en-bout, de l'acquisition au paiement. Comme étape initiale, on a conçu un modèle de CE en prenant TPSGC comme utilisateur modèle; ce modèle comprend quatre éléments : achat électronique, commande en direct, règlement électronique et infrastructure habilitante. Dans un exposé fait devant le Comité de gestion de l'information (CGI) le 17 septembre 1999, on a fait savoir qu'une étude générale a été effectuée pour le projet PEIA et qu'une évaluation globale de la menace et des risques a été réalisée en juin 1999. On a dressé au CGI une recommandation finale visant à lancer le projet officialisé. Une fois le projet approuvé, les étapes suivantes du processus ont consisté à former une équipe de projet, à établir un mandat, à définir le financement et à élaborer une stratégie d'achat, un plan de projet détaillé et un processus de régie pour le projet.

2 Questions examinées

En raison de la nature complexe de la PSE et parce que cette activité se déroule à partir des infrastructures, des processus et des cadres de contrôle existants, TPSGC doit modifier ses méthodes de travail et la manière dont il aborde la prestation des services. Le caractère global du projet PEIA (de bout en bout) confirme que des fonctions auparavant distinctes les unes des autres sont désormais regroupées dans l'environnement de la PSE. Par conséquent, l'évolution du CCG, qui s'articule autour de la PSE et de l'utilisation d'Internet, est à la fois vaste et variée, puisqu'elle comporte plusieurs volets. Compte tenu de cette réalité, et en continuant de se pencher sur l'évolution du CCG, l'équipe responsable de la vérification a examiné le large éventail des problèmes de contrôle de gestion désignés ci-après. On a défini et examiné chacun de ces problèmes en appliquant une méthode de vérification reconnue dans le secteur privé et applicable à la fonction de GI-TI dans une organisation.

- Définition et diffusion des objectifs et des buts;
- Coordination et communication;
- Régie de la GI-TI;
- Cadre des politiques et des lois et conformité;
- Harmonisation de la PSE avec les autres priorités de TPSGC;
- Surveillance;
- Normes d'architecture et d'infrastructure;
- Refonte des processus opérationnels;
- Évaluation des risques;
- Sécurité.

3 Constatations, conclusions et recommandations

Dans la présente section, nous présentons les constatations des vérificateurs, qui sont structurées d'après les problèmes de vérification exposés dans la section précédente ainsi que les conclusions et les recommandations donnant suite à la vérification.

3.1 Définition et diffusion des objectifs et des buts

TPSGC doit s'assurer que ses objectifs en matière de PSE et d'utilisation de la technologie Internet sont bien définis, qu'ils sont diffusés clairement et qu'ils sont conformes à des objectifs comparables au niveau du GC. De même, les objectifs en matière de PSE des différentes directions générales de TPSGC doivent s'harmoniser avec les objectifs généraux du Ministère dans le domaine de la PSE et permettre de les réaliser.

Les résultats de la vérification révèlent que les objectifs de TPSGC pour la PSE établis à l'aide de la technologie Internet sont bien définis et diffusés dans l'ensemble du gouvernement et au niveau du Ministère. Globalement, on peut constater un souci d'uniformité entre les objectifs définis pour l'ensemble du gouvernement et les objectifs exprimés par TPSGC pour l'utilisation de la technologie Internet et la PSE. De même, les buts des différentes directions générales de TPSGC exprimés dans les plans opérationnels et stratégiques s'harmonisent avec les objectifs généraux de TPSGC et permettent de les réaliser.

3.2 Coordination et communication

TPSGC devrait se doter de mécanismes visant à s'assurer que l'interaction du Ministère avec les intervenants de l'extérieur dans le domaine de la PSE, ainsi que l'interaction interne au sein du Ministère dans ce domaine sont coordonnées efficacement et sont caractérisées par des communications ouvertes et fiables.

3.2.1 Coordination et communication avec les intervenants de l'extérieur

TPSGC a mis en oeuvre des mécanismes pour gérer et coordonner les activités et les initiatives dans le domaine de la PSE avec les intervenants de l'extérieur, dont le SCT, les autres ministères (AM) et le secteur privé.

TPSGC et le SCT participent conjointement à la conception, à l'élaboration et à la mise en oeuvre de l'architecture fédérée (également appelée « infrastructure fédérée »), une infrastructure Internet comportant plusieurs couches et permettant d'assurer la PSE. Le sous-ministre adjoint (SMA) des SGTI fait partie du Conseil de gestion de la GI-TI (CGI), qui est le comité de surveillance stratégique de l'architecture fédérée. TPSGC est également représenté auprès de groupes de travail appelés à se pencher sur certains aspects de l'initiative de l'architecture fédérée (par exemple, l'infrastructure à clés publiques ou ICP). Le SCT et le SMA des SGTI veillent à la diffusion et à la promotion de l'architecture fédérée auprès des secteurs privé et public, grâce à des activités comme

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

les symposiums sur le commerce électronique organisés récemment dans la région de la capitale nationale.

Récemment, les SGTI ont également créé le Secteur des services stratégiques (SSS). Le SSS comprend trois directions (stratégies de portefeuille), qui sont chargées d'appuyer les ministères dans la réalisation de leurs programmes, ainsi que trois autres directions (partenariat technologique), qui ont pour mission d'explorer les possibilités de partenariat avec le secteur privé dans la réalisation de l'architecture fédérée. Bien que le SSS soit un nouvel organisme et qu'il n'ait jamais participé au CCG de TPSGC, il s'agit d'un nouvel élément constructif pour le CCG du Ministère dans le domaine de la PSE, puisqu'il constitue un organisme prospectif intéressé par les aspects stratégiques à plus long terme de la PSE et compte tenu du rôle que TPSGC jouera dans le soutien de la PSE dans l'ensemble du gouvernement fédéral.

Dans l'ensemble, la coordination et la communication entre TPSGC et le SCT, les AM et le secteur privé évoluent sur la bonne voie, alors que les travaux portant sur des projets comme l'architecture fédérée se poursuivent.

3.2.2 Coordination interne au sein de TPSGC

À TPSGC, les travaux effectués pour appuyer l'architecture fédérée viendront se conjuguer avec les infrastructures des directions générales opérationnelles et les applications ministérielles, pour permettre de réaliser les objectifs opérationnels de TPSGC dans le domaine de la PSE. Les SGTI ont commencé à appliquer des mesures visant à améliorer la coordination et la communication au sein de leurs secteurs, de même qu'avec les directions générales opérationnelles et entre ces directions générales. Toutefois, il est toujours possible d'améliorer le CCG général en ce qui concerne la coordination interne, en particulier si l'on tient compte du fait qu'on met actuellement en oeuvre une grande partie du CCG.

Les directions générales opérationnelles de TPSGC se tournent aujourd'hui vers la technologie Internet et font appel aux solutions de rechange de la PSE pour réaliser leurs objectifs opérationnels. Les gestionnaires de projet qui relèvent de comités de gestion des directions générales suivent de près les propositions et les initiatives dans ce domaine. Au sein des Services de gestion des applications (SGA), les cadres supérieurs chargés des portefeuilles sont en rapport avec les gestionnaires de projet et participent souvent à des réunions portant sur la planification et la gestion des opérations. Les activités et les réunions des secteurs des SGTI assurent la continuité de la communication et de la coordination entre les directions générales opérationnelles.

Les spécialistes des SGTI participent souvent à des projets de développement d'applications, en faisant partie des équipes chargées de produire les systèmes voulus (analyses, programmation et contrôle de la qualité, entre autres) ou en jouant le rôle de conseiller et de coordonnateur de projet lorsque les travaux d'élaboration sont confiés à

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

l'extérieur. Des vérificateurs avaient déjà constaté dans le passé que la participation des SGTI à des projets manquait d'uniformité et que, dans certains cas, les SGTI n'intervenaient pas au bon moment.

Grâce à sa structure de comités, le cadre de régie de la GI-TI constitue également un forum pour la planification, la coordination et la communication horizontales et ministérielles. Ce cadre de régie de la GI-TI, qui comprend une structure et un processus de régie, fait l'objet d'un examen à l'heure actuelle.

On a mis sur pied un Comité directeur de l'architecture et de l'application technique (CDAAT) qui évaluera les propositions portant sur de nouveaux projets pour savoir s'ils sont viables et adéquats au plan technique dans l'architecture de TPSGC. Des centres d'expertise (CE) constitués de spécialistes désignés dans certains secteurs fonctionnels appuieront le CDAAT en examinant les propositions soumises par les directions générales opérationnelles, par d'autres secteurs des SGTI et par ceux qui participent au projet de l'architecture fédérée. Selon les premiers renseignements obtenus, les CE établiront des normes pour la description des besoins.

En outre, une proposition récente prévoit la création d'un Bureau des projets de l'entreprise (BPE), qui faciliterait la coordination générale des projets de GI-TI des SGTI. Le BPE serait chargé d'instituer, entre autres, un mécanisme de liaison entre les secteurs et les plans stratégiques et opérationnels de l'ensemble de l'entreprise, de faciliter les initiatives intersectorielles et d'établir et de garder à jour un répertoire des projets des SGTI. Bien qu'en théorie, il s'agisse d'un bon mécanisme de coordination, les résultats de la vérification révèlent qu'il reste à finaliser l'étendue de la coordination à assurer par le BPE.

Les SGTI organisent, avec d'autres directions générales opérationnelles de TPSGC, des séances de réflexion d'une journée afin d'améliorer la communication avec la clientèle interne et de mieux comprendre les besoins de ces derniers en GI-TI. Bien qu'elles ne soient pas terminées, ces séances de réflexion constituent un élément constructif du volet de la communication du CCG de la GI-TI pour l'ensemble du Ministère.

TPSGC a également adopté une infrastructure et des processus pour coordonner la création des sites Internet et intranet et pour s'assurer que l'information diffusée sur ces sites respecte les exigences du gouvernement fédéral et des ministères. La Direction générale des communications surveille les politiques et les directives en matière de publication externe sur le Web et a produit et met à jour un guide de publications électroniques. Au sein des SGTI, le groupe des services Internet et intranet offre de l'aide pour la rédaction des pages Web et s'assure que le guide de publications électroniques, les autres politiques du Ministère et les procédures Internet sont respectés avant d'établir un site Internet ou intranet. Ce groupe a également produit un répertoire des sites et des applications sur le Web.

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

La plupart des éléments constitutifs du cadre sont nouveaux, en cours d'examen ou à mettre en oeuvre. À ce titre, tous ceux qui sont appelés à intervenir devront compter sur le soutien de la haute direction des SGTI et devront continuer de travailler pour s'assurer d'atteindre les objectifs de ces activités de communication et de coordination.

3.3 Régie de la GI-TI

TPSGC doit mettre en place des processus de gestion et des mécanismes de décision efficaces pour régir l'évolution et la mise en oeuvre de la GI-TI et de la PSE au sein du Ministère et, dans la mesure où il est un organisme de services communs au sein du GC, dans l'ensemble du gouvernement. Ces processus et mécanismes doivent permettre de répondre et pouvoir s'adapter aux impératifs dictés par l'évolution rapide de la GI-TI.

À TPSGC, la GI-TI est gérée selon un cadre de régie ministériel qui est souvent complété par des cadres analogues au niveau des directions générales. Bien que ces cadres de régie dans les différentes directions générales puissent varier dans leurs particularités, en général, les comités de GI-TI des directions générales relèvent du SMA de la direction générale compétente ou sont surveillés par lui. Ces comités, qui interviennent généralement comme organismes de recommandation ou de décision auprès du SMA, sont souvent appuyés par des comités constitués à des échelons inférieurs pour surveiller certaines initiatives ou certains projets. Les employés gèrent les activités opérationnelles de GI-TI ou jouent le rôle de gestionnaire de projet pour les nouvelles initiatives approuvées. On peut soumettre les projets ministériels ou horizontaux à la structure de régie ministérielle de GI-TI pour information, financement ou approbation.

Le cadre de régie ministériel de GI-TI de TPSGC est en pleine transition. Le cadre actuel comprend le CGI au niveau supérieur, qui est le principal organisme de décision en ce qui a trait à l'orientation du Ministère dans le domaine de la GI-TI. Le CGI était appuyé par le Sous-comité d'orientation de l'information de l'entreprise et de la technologie (SCOIET) et le Sous-comité de l'infrastructure (SCI). Toutefois, le SCOIET a été mis en veilleuse, en attendant de nouvelles directives du CGI. Le CDAAT, mis sur pied récemment, assurera la surveillance, la coordination et la gestion de l'évolution de l'architecture, de l'infrastructure et de la sécurité de la GI-TI à TPSGC au niveau de l'entreprise, afin de permettre de répondre aux impératifs opérationnels de TPSGC et aux exigences de l'ensemble du gouvernement de manière adaptée. Le CDAAT remplace le SCI précédent et les différents sous-comités et groupes de travail qui relevaient des comités supérieurs.

Les initiatives ou les projets ministériels comme le projet PEIA et les projets réalisés par les SGTI pour le gouvernement du Canada, par exemple le projet Voie de communication protégée, sont confiés à des gestionnaires de projet qui relèvent de comités directeurs. Ces comités rendent des comptes directement au CGI ou indirectement à ce comité, en passant par la structure de gestion des SGTI.

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

On a examiné et redéfini, à la fin de 1998, la structure de régie ministérielle, les relations entre les processus des directions générales et la structure ministérielle, de même que les fonctions et les attributions des entités dans le processus de régie. Cet examen a eu lieu avant la restructuration récente des SGTI et la création du nouveau CDAAT. Par conséquent, la proposition visant à renouveler le cadre de régie découlant de cet examen est périmée. Il n'existe pas non plus de plan à jour pour orienter le renouvellement du cadre général de régie de la GI-TI de TPSGC et décrire les fonctions et les attributions des différentes entités en cause. Pour cette raison, il se peut que cela nuise à l'efficacité de la régie de la GI-TI à TPSGC, jusqu'à ce qu'on adopte et mette en oeuvre un cadre de régie renouvelé. Le renouvellement du cadre de régie de la GI-TI pourrait également offrir l'occasion de raffermir la mesure dans laquelle les processus de régie de la GI-TI dans les directions générales sont intégrés avec le processus ministériel de régie de la GI-TI.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, il existe, au sein des SGA des SGTI, des postes de cadres supérieurs chargés de portefeuille, qui constituent, pour les autres directions générales opérationnelles, des points de contact permettant de faire appel aux SGTI. Les titulaires de ces postes peuvent assurer la liaison entre les processus de régie de la GI-TI des SGTI et ceux des différentes directions générales. Toutefois, pour permettre aux clients de mieux avoir accès à leurs services, les SGTI ont adopté récemment une position selon laquelle on peut « frapper à toutes les portes », ce qui permet d'avoir accès aux SGTI en passant par différents points de contact. Les résultats de la vérification ne permettent pas de tirer de conclusion en ce qui concerne l'incidence que produira cette position sur l'ensemble du processus de régie de la GI-TI du Ministère ou sur la fonction de communication et de coordination exercée par les cadres supérieurs chargés de portefeuille.

En se penchant sur un cadre renouvelé pour la régie de la GI-TI, la direction pourrait éventuellement examiner deux préoccupations particulières relevées pendant cette vérification. Tout d'abord, l'évolution rapide de la technologie et la nature de la prestation de services électroniques pourraient obliger à réévaluer et à rationaliser les processus pertinents de décision pour la gestion et les opérations, afin de réaliser un processus de décision mieux intégré et plus global dans le domaine de la GI-TI. Deuxièmement, parce que la PSE peut réduire ou éliminer les frontières traditionnelles entre les organismes (ou les directions générales) avant l'avènement d'Internet et de la PSE, il se pourrait qu'on doive adopter de nouveaux modèles de financement, pour veiller à gérer correctement les coûts et les avantages des décisions de GI-TI relatives à la PSE.

3.4 Cadre des politiques et des lois et conformité

TPSGC devrait se doter d'une infrastructure ministérielle globale de politiques et d'autres instruments d'orientation qui serait conforme au cadre réglementaire actuel des lois en vigueur et des politiques du SCT et qui appuierait ce cadre. L'infrastructure des politiques ministérielles de TPSGC devrait elle-même se fonder sur des mécanismes visant à assurer la conformité aux exigences obligatoires, tant de l'extérieur que des ministères.

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

Selon le point de vue de l'ensemble du gouvernement, la PSE et l'utilisation de la technologie Internet sont guidées, à l'heure actuelle, par un cadre complet, constitué des lois du GC ainsi que des politiques et des lignes directrices du SCT. Grâce aux directives du sous-ministre (DSM) et à d'autres instruments d'orientation, TPSGC a institué une infrastructure de politiques ministérielles qui s'harmonise avec le cadre des lois en vigueur ainsi que des politiques et des lignes directrices du SCT et qui appuie ce cadre. (Par exemple, TPSGC permet de se conformer à la *Loi sur les langues officielles* grâce à sa Politique concernant l'utilisation des langues officielles sur les réseaux informatiques.) Grâce à cette infrastructure de politiques ministérielles, TPSGC a attribué des obligations de rendre compte et des responsabilités pour ce qui est de différents aspects de l'évolution du CCG de la PSE et de l'utilisation de la technologie Internet au sein du Ministère.

À l'heure actuelle, la Direction générale des communications de TPSGC surveille le volet externe de cette infrastructure de politiques au nom du Ministère et peut donner de l'information et apporter de l'aide aux directions générales opérationnelles dans l'application des politiques pertinentes.

Le groupe des services Internet et intranet des SGTI collabore, avec différents diffuseurs d'information et d'administrateurs de sites Web dans les directions générales et les régions, à la création et à la mise à jour de leurs banques d'information. À titre de partenaire des Communications ministérielles, ce groupe offre des conseils techniques, des logiciels et un soutien. Les Communications ministérielles conseillent ce groupe quant à l'utilisation efficace de ce support, de même que sur les considérations relatives aux politiques et sur les normes relatives aux sites Web du gouvernement fédéral. Les responsabilités du maître de site Web des services Internet et intranet comprennent la gestion générale des sites, la mise en production de fichiers, l'aide apportée à la conception, les logiciels (progiciels pris en charge) pour les diffuseurs d'information, le soutien des logiciels d'édition, les statistiques (mensuelles) sur les sites Web, la rédaction des formulaires et des autres applications, l'adaptation des fonctions de recherche, la formation, ainsi que les suggestions et les activités de formation possibles. Toutes ces activités donnent, dans une certaine mesure, l'assurance que l'information publiée sur ces sites respecte les exigences du gouvernement fédéral et des ministères. En supposant qu'on applique ces processus, il existe des contrôles suffisants pour s'assurer que la création des sites est gérée de manière concertée et pour veiller à ce que l'information publiée soit conforme aux exigences en vigueur. Toutefois, la manière dont cette infrastructure de politiques se matérialise au sein du Ministère comporte des risques.

Les gestionnaires opérationnels qui recherchent des solutions économiques de GI-TI pour répondre à des besoins opérationnels peuvent, à l'heure actuelle, faire créer des sites Internet et intranet en faisant appel à des fournisseurs de service Internet (FSI) du secteur privé, en rationalisant ces sites selon le principe voulant que les frais des sites créés de cette manière leur permettent à la fois de répondre à leurs besoins opérationnels et de réaliser des économies (par rapport aux frais qu'ils devraient engager pour obtenir les mêmes services au sein de TPSGC). Il appartient au gestionnaire opérationnel désigné d'assumer la responsabilité de la gestion des sites Web et des applications Web, qu'ils soient exploités à l'interne ou fournis par un FSI. Toutefois,

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

différents organismes ministériels, par exemple la Direction générale des communications et le groupe de services Internet, exercent une meilleure surveillance sur les sites et les applications Web exploités à l'interne, qui passent probablement moins inaperçus lorsqu'ils ne sont pas conformes en raison de l'environnement dynamique dans lequel les normes évoluent. Les résultats de la vérification révèlent qu'on surveille moins rigoureusement les changements et les améliorations apportés par la suite à l'information déjà publiée sur les sites Web exploités dans le secteur privé ou dans l'infrastructure de TPSGC.

En outre, les modalités d'accès des employés aux réseaux électroniques sont régies par l'infrastructure de politiques de TPSGC. Les employés du Ministère qui ont accès aux réseaux électroniques (y compris le réseau Internet) doivent se servir d'Internet avec sérieux, en respectant les lois, les politiques et les directives en vigueur au Ministère et au GC. Les gestionnaires de ces employés doivent veiller à ce que ces derniers connaissent les politiques, les lignes directrices, les directives et les lois pertinentes dans le domaine des communications. Étant donné les risques que des employés utilisent incorrectement le réseau Internet (intentionnellement ou non) et compte tenu des responsabilités qu'assument les gestionnaires qui doivent veiller à sensibiliser les employés, la direction pourrait éventuellement renforcer l'utilisation adéquate des technologies Internet en concevant et en mettant en oeuvre un programme vigoureux de sensibilisation à l'échelle du Ministère.

3.5 Harmonisation de la PSE avec les autres priorités de TPSGC

TPSGC devrait instituer des mécanismes pour s'assurer qu'on harmonise avec succès, avec les autres priorités diffusées par le Ministère, l'évolution de la PSE et la mise en oeuvre des options pour la prestation des services sur Internet.

Comme TPSGC évolue sur la voie d'un environnement de PSE mieux intégré globalement, la Direction doit s'assurer que cette évolution est planifiée et évaluée de manière continue et qu'elle est bien gérée. Toutefois, les plans stratégiques et opérationnels actuels de TPSGC ne comportent pas suffisamment d'indicateurs clairement définis et mesurables pour permettre d'évaluer cette évolution ou pour appuyer l'évaluation continue du rendement de toutes les différentes initiatives dans le domaine de la PSE. Ces indicateurs sont nécessaires pour permettre à TPSGC d'évaluer le succès de son évolution générale sur la voie d'un environnement de PSE mieux intégré globalement de même que le succès d'une initiative en particulier pour atteindre les objectifs essentiels en matière de politique officielle et les objectifs de prestation efficaces et efficaces des différents clients³.

Le projet PEIA est une initiative qui s'étend à l'ensemble des directions générales opérationnelles et qui est pilotée par un comité directeur constitué de représentants de différentes directions générales. Toutefois, pour d'autres initiatives, les directions générales de TPSGC optent de plus en plus pour la PSE et pour l'utilisation de la technologie Internet, et ce, de différentes manières et à des rythmes également différents. Cela met en relief la nécessité de mécanismes efficaces de coordination et de communications pour réaliser l'objectif de

³Plan d'affaires 1998-1999 à 2000-2001 de TPSGC

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

l'organisation apprenante, ainsi que d'un modèle intégré de prestation de services assurant « des ensembles particuliers de services adaptés aux besoins des clients »⁴. Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe de nombreux mécanismes de coordination et de communications en place ou qui sont mis en oeuvre au sein des SGTI et dans les directions générales opérationnelles. En plus de permettre d'élaborer, de mettre en oeuvre et d'exploiter avec efficacité et efficience la PSE et les applications Internet, le bon fonctionnement de ces mécanismes permettra de réaliser d'autres objectifs ministériels ainsi que l'objectif de service à la clientèle des SGTI, selon lequel on peut « frapper à toutes les portes ».

3.6 Surveillance

TPSGC devrait se doter de mécanismes ministériels efficaces pour la surveillance et la rétroaction, afin d'exercer une surveillance sur l'évolution de la PSE et d'en rendre compte, de même que pour élaborer et mettre en oeuvre toutes les solutions de GI-TI relatives à la PSE et à Internet. Actuellement, TPSGC fait appel à différents mécanismes pour surveiller ses initiatives et activités relativement à la PSE et à Internet. Toutefois, on peut toujours améliorer la fonction de surveillance.

La surveillance est exercée grâce à une hiérarchie de comités dans la structure et les processus de régie du Ministère, de même que par certains comités ou groupes de travail qui participent aux différentes initiatives de PSE et par des processus de gestion qu'on applique aux SGTI, qui ont récemment été restructurés, et dans les autres directions générales opérationnelles du Ministère.

Dans la structure de régie de GI-TI qui existe à TPSGC, le CGI et le SCOIET (jusqu'à ce qu'il soit mis en veilleuse) assuraient le plus haut niveau de surveillance des initiatives et des activités stratégiques et opérationnelles pour le Ministère dans le domaine de la PSE et sur Internet. Un examen des procès-verbaux disponibles pour ce qui est des réunions du CGI révèle que ce comité est intervenu dans la surveillance d'initiatives pertinentes de GI-TI, par exemple la politique de TPSGC sur l'utilisation des réseaux électroniques (DSM 70) et le projet PEIA (ou commerce électronique). Récemment, le CGI a également mis l'accent sur les points permanents de son programme, notamment la planification des mesures d'urgence pour la conversion à l'an 2000 et la situation de la préparation pour l'an 2000, ainsi que le projet de renouvellement de l'infrastructure de bureautique (RBI).

Si on met en oeuvre le cadre de régie restructuré qui a été proposé, on s'attend à ce que la surveillance à caractère administratif soit exercée par le Bureau des projets de l'entreprise proposé pour tous les projets des SGTI.

La surveillance du projet PEIA est également assurée par le CDAAT, qui relève généralement du DG, Commerce électronique des SGTI. En outre, un Comité consultatif stratégique de l'ARE, constitué de représentants de l'ensemble du Ministère, appuie le CDAAT.

⁴Budget des dépenses de TPSGC pour 1999-2000, partie III, Rapport sur les plans et priorités

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

La Direction générale des communications, le groupe des services Internet et intranet, de même que ceux et celles auxquels on a confié des responsabilités de publication sur le Web selon le Guide de publications électroniques de TPSGC, assurent la surveillance de la création des sites Internet et la conformité aux exigences de la publication de l'information sur ces sites. Toutefois, comme nous l'avons mentionné auparavant, il existe des possibilités permettant d'améliorer les contrôles exercés en ce qui a trait à la gestion de la création des sites Internet et la publication ultérieure de l'information sur les sites de TPSGC.

Au sein des SGTI, la Direction de la sécurité de la technologie de l'information (DSTI) exerce également une surveillance sur l'utilisation que les employés font d'Internet. Nous exposons cette question plus en détail dans les sections suivantes de ce rapport sur l'évaluation des risques et la sécurité. En outre, les gestionnaires doivent, conformément à la DSM 70, surveiller, dans le cadre de leurs activités journalières de supervision, l'utilisation de l'information et des technologies pour s'assurer que ces ressources sont utilisées de manière productive, efficace et acceptable.

Bien que TPSGC ait mis en oeuvre ces mesures de surveillance, on court des risques en faisant appel à des FSI dans le secteur privé pour les sites Internet, puisque les mesures de surveillance existantes ne permettront pas de surveiller adéquatement les sites créés par des moyens différents des processus actuels de régie de la GI-TI. De même, la publication ou la mise à jour de l'information sur les sites Internet existants, lorsqu'elles sont effectuées en dehors du cadre du processus actuel de publication sur le Web, comportent le risque que l'information ne soit pas soumise à une surveillance adéquate.

1.2 Normes d'architecture et d'infrastructure

Comme les applications de PSE et sur Internet sont largement tributaires de l'infrastructure architecturale dans laquelle elles sont construites, TPSGC doit mettre en place des processus efficaces pour établir et appliquer des normes d'architecture et d'infrastructure pour la PSE et Internet en ce qui concerne les nouveaux systèmes et les projets de développement des applications.

Dans le cadre de leur processus de restructuration, les SGTI ont créé certaines unités organisationnelles pour surveiller les tendances et les nouvelles orientations du secteur privé. Comme nous l'avons mentionné auparavant, le CDAAT évalue la viabilité technique et l'à-propos des nouveaux projets et des nouvelles initiatives de la clientèle, à l'intérieur comme à l'extérieur de TPSGC. Les SGTI ont mis sur pied des équipes de projet pour se pencher sur l'infrastructure fédérée et sur les exigences et les normes connexes en matière d'architecture et d'infrastructure.

La technologie d'avant-garde comporte des risques. Les gestionnaires opérationnels interrogés étaient préoccupés par le fait que l'adoption des technologies et des normes nouvelles se déroulait trop lentement pour répondre aux besoins opérationnels du Ministère et que les normes ne correspondaient pas à leurs besoins et au financement disponible. Certains gestionnaires

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

techniques étaient préoccupés parce qu'ils devaient prendre trop rapidement des décisions sur l'orientation et les produits et que la possibilité pour eux d'obtenir un soutien à cet égard à l'avenir pourrait constituer un problème. On a relevé des observations comparables au cours de vérifications antérieures. Toutefois, parce que de nombreux outils du commerce électronique sont nouveaux, il reste encore à adopter des normes claires dans de nombreux secteurs.

On exerce aussi d'autres pressions pour adopter de nouveaux composants d'architecture et d'infrastructure selon les engagements adoptés par les SGTI et par TPSGC relativement aux délais et aux biens et aux services à fournir par rapport aux objectifs du GC.

3.8 Refonte des processus opérationnels

L'objectif en matière d'exécution des programmes de l'État à l'aide de la technologie, dont Internet, a déjà eu une incidence sur TPSGC et sur ses méthodes de travail.

Les SGTI ont adopté une démarche proactive pour ce qui est des objectifs en matière de PSE du GC. Ils ont pris une part active à la définition et à la mise en oeuvre du modèle de l'architecture fédérée. Ils ont également pris la responsabilité de la réalisation de différents composants de ce modèle, pour lesquels ils disposent du financement nécessaire. La restructuration des SGTI consiste à réaligner leurs unités opérationnelles pour tenir compte de l'importance consacrée à la réalisation des objectifs de la PSE. Les SGTI s'occupent également des engagements du GC en lançant des projets spéciaux, par exemple le projet d'Accès à distance protégé à distance (ADP), le projet de l'ICP et le projet Voie de communication protégée. Ces projets permettent de réunir les ressources nécessaires, d'attribuer des responsabilités et des obligations de rendre compte et d'axer les efforts sur la réalisation des objectifs dans les délais précisés. Grâce à ces projets, on peut aussi établir plus facilement, avec le secteur privé, les partenariats jugés nécessaires à la réalisation des objectifs du Ministère et du GC.

Toutefois, dans certains secteurs, il y a des risques pour les SGTI et, par le fait même, pour TPSGC.

En offrant des services pour réaliser les initiatives du GC, les SGTI doivent toujours tenir compte des besoins internes en matière de PSE et y répondre. Les directions générales opérationnelles s'attendent à ce que les SGTI leur offrent l'architecture et l'infrastructure, les structures organisationnelles et les ressources qui permettront de réaliser leurs initiatives. Les SGTI doivent réaliser un équilibre entre les impératifs internes et les besoins externes. Le financement des activités de TPSGC pourrait constituer un problème. Bien qu'une partie des coûts d'établissement de la PSE sera financée dans le cadre des initiatives du GC, il y aura d'autres éléments de coût nouveaux, au début et pendant toute la réalisation des initiatives, que le Ministère ou les différentes directions générales opérationnelles devront absorber. Les problèmes actuels de calcul des coûts et d'affectation de frais de projet auront une incidence sur la façon dont la PSE sera appliquée à TPSGC.

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

Pour réussir à restructurer l'organisation et pour fonctionner de plus en plus dans un environnement de gestion matricielle, la direction devra prendre un engagement concret et constant, auquel les employés des SGTI devront adhérer. Les SGTI ont établi un site intranet pour diffuser l'information à tous les employés de TPSGC. Ils ont constitué des équipes de projet et des groupes de travail pour piloter le processus de restructuration. Le SMA des SGTI a pris une part active dans la promotion de la nouvelle orientation adoptée. Compte tenu de l'importance de l'évolution de l'organisation et de la culture des SGTI, il est impératif que ces activités se poursuivent.

Comme TPSGC remanie ses processus pour s'adapter aux solutions nouvelles de GI-TI en ce qui a trait à la PSE et à Internet, il doit connaître et instituer les contrôles qui permettront d'assurer la continuité des services, l'accessibilité des clients aux systèmes Internet, de même que l'exactitude, la ponctualité et l'accessibilité de l'information utilisée dans les systèmes qui fonctionnent sur Internet. Le Ministère doit s'assurer que l'on consacre des ressources et des heures suffisantes à la refonte de ces processus, que les perspectives opérationnelles sont soumises à une évaluation pertinente, qu'on peut consulter de l'information exacte dans les cas nécessaires et que cette refonte se caractérise par une communication et une coordination horizontales efficaces au sein du Ministère.

1.3 Évaluation des risques

TPSGC devrait se doter de mécanismes efficaces en matière de gestion des risques, afin de gérer les différents types de risques qui découlent de la PSE et de l'utilisation de la technologie Internet, notamment : (1) les risques opérationnels (soit ceux qui découlent de la mise en oeuvre des solutions liées à la PSE qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs en ce qui concerne les activités et les programmes); (2) les risques liés à la régie de la GI-TI (soit les risques qui pourraient nuire au processus ministériel de régie de la GI-TI de TPSGC); et (3) les risques liés à la sécurité de la GI-TI (qui caractérisent les différents projets de GI-TI dans la PSE).

Nous avons effectué notre examen dans chaque direction générale opérationnelle et au sein des SGTI, afin de cerner les pratiques d'évaluation et de gestion des risques dans le domaine de la GI-TI et, en particulier, pour les applications, les projets et les initiatives de PSE. Cet examen a révélé que TPSGC est doté d'un cadre de gestion des risques (CGR) qui vise à s'assurer qu'on dépiste et évalue les risques pour la sécurité relativement aux systèmes, aux applications et au matériel nouveaux. Élaboré par la DSTI, le CGR comprend des normes, des procédures, des lignes directrices et des résultats permettant d'évaluer et de gérer les risques pour la sécurité. L'application de ce CGR devrait permettre de s'assurer qu'on respecte, dans le cadre des systèmes d'information nouveaux et modifiés et de leurs éléments constitutifs, les exigences relatives à la confidentialité, à l'intégrité, à la disponibilité et à la responsabilisation.

Les éléments essentiels du CGR consistent à préparer un énoncé de la nature délicate et une évaluation de la menace et des risques, exigences clés de la politique sur la sécurité du Ministère. En outre, dans le cadre d'une fonction d'assurance de la qualité, la DSTI ou un employé

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

contractuel assure l'accréditation et la certification du système, des composants matériels ou du service.

On peut appliquer le CGR dans le cadre des activités d'évaluation de la viabilité technique et de l'à-propos définies dans le processus de régie de l'architecture et de l'application technique. La DSTI est l'un des CE et elle constitue donc un secteur d'étude pour le CDAAT. L'application du CGR peut également permettre, si on le fait dès le début du cycle de développement du système, d'aider les analystes, les développeurs, les responsables des essais et les employés opérationnels à prendre les précautions de sécurité qui s'imposent. En fin de compte, ce cadre devrait aider le gestionnaire opérationnel du système, du produit ou du service à s'acquitter de ses responsabilités en matière de sécurité.

À l'heure actuelle, le CGR n'est pas encore pleinement mis en oeuvre; il faut encore le diffuser. En outre, le processus de gestion des risques n'est pas appliqué uniformément pour toutes les applications nouvelles ou pour les modifications importantes. La DSTI n'intervient pas toujours suffisamment rapidement pour éviter d'avoir à tenir compte, rétroactivement, des considérations de sécurité. Enfin, parce qu'on ne surveille pas la conformité au processus à l'heure actuelle, on doit tenir les gestionnaires responsables de la sécurité.

L'évaluation des risques en TI est un aspect d'un ensemble plus vaste d'activités de gestion de risques. Les autres aspects portent notamment sur l'établissement d'une plaque tournante pour centraliser la gestion, sur la mise en oeuvre des politiques pertinentes et des contrôles connexes, sur la promotion de la sensibilisation, de même que sur la surveillance et l'évaluation de l'efficacité des politiques et des contrôles.

La gestion des activités de conversion à l'an 2000 à TPSGC comprenait une évaluation normalisée, cyclique et globale, de même que la gestion et la déclaration des risques. Tous les risques relatifs à ce projet ont été définis et évalués; on s'est notamment penché sur les risques en matière d'environnement, les risques externes, commerciaux et juridiques ainsi que les risques associés à l'infrastructure. On a évalué rigoureusement les risques se rapportant au processus de conversion à l'an 2000, à l'aide d'une structure d'évaluation et de gestion. Ainsi, on a pu continuellement examiner les systèmes essentiels pour l'an 2000, en rendre compte, les surveiller et les contrôler.

Bien qu'il existe une certaine forme de gestion des risques dans chacune des directions générales opérationnelles, les éléments de preuve réunis à propos de la planification et de la régie, malgré les limites de ressources et de temps imposées dans cette vérification, n'ont pas permis de constater l'existence d'un processus aussi rigoureux que celui appliqué par le Bureau du projet de l'an 2000.

La politique du SCT précise qu'il faut dépister, réduire ou éliminer les risques pour les biens, les intérêts et les employés, afin de réduire au minimum et de limiter les coûts et les conséquences en cas d'incidents néfastes ou dommageables découlant de ces risques, en plus de prévoir des

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

mesures suffisantes et ponctuelles d'indemnisation, de remise en état des installations et de reprise des activités.

Au sein de TPSGC, la DSTI est la plaque tournante des activités de gestion des risques en matière de GI-TI. Dans le cadre de la politique sur la sécurité, TPSGC a publié des directives précises se rapportant au processus de gestion des risques pour les systèmes d'information du Ministère, y compris le matériel, les logiciels et les installations.

Les normes du secteur privé laissent entendre qu'il existe un degré supérieur de risque en ce qui concerne les systèmes utilisés pour la PSE. L'application d'une solution Internet pour répondre à des besoins opérationnels comporte des risques encore plus importants d'intrusion, de fraude et d'interruption des activités informatiques.

3.10 Sécurité

La PSE et l'utilisation de la technologie Internet, de par son accès généralisé et son ouverture, augmentent les risques pour la confidentialité et l'intégrité de l'information, de même que pour l'accessibilité à l'information et aux systèmes. Plus la technologie Internet se généralise, plus il est nécessaire de compter, dans l'ensemble du gouvernement, sur une infrastructure électronique protégée. Pour que les Canadiens et les Canadiennes puissent faire appel à cette technologie nouvelle, ils doivent avoir l'assurance qu'on gère les risques et que l'information qui leur appartient est protégée en bonne et due forme.

Selon la politique standard du SCT sur la sécurité des technologies de l'information (1995-08-29), « la sécurité des technologies de l'information vise à garantir la confidentialité de l'information mise en mémoire, traitée et transmise en mode électronique, l'intégrité de l'information et des processus qui y sont associés, ainsi que la disponibilité de l'information, des systèmes et des services. Ce mandat englobe la sécurité du matériel et des logiciels liés aux technologies de l'information, les réseaux, le matériel de télécommunication et autre qui est interconnecté, ainsi que les installations dans lesquelles est logé le matériel ».

Les secteurs désignés ci-dessus et les processus qui appuient ces composants peuvent donner lieu à des problèmes de sécurité pour ce qui est des solutions de PSE. Pour donner l'assurance d'un environnement de PSE très sûr, il faudra examiner chacun de ces secteurs dans le cadre du processus de gestion des risques.

Selon les entrevues, on comprend, à TPSGC, les fonctions et les attributions se rapportant au volet de la sécurité de chacun des différents composants. Toutefois, on continue de se demander si le rôle principal pour ce qui est de la sécurité doit appartenir à un secteur ou à un groupe central comme la DSTI. Il y a en effet un risque, puisqu'en insistant sur un aspect en particulier, par exemple le matériel, on donne la fausse impression qu'on a résolu tous les problèmes de sécurité.

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

Les SGTI participent à de nombreux aspects de la mise en oeuvre des « médiateurs » relatifs à la sécurité, au nom du GC, dans le cadre de projets comme le projet d'ADP et le projet Voie de communication protégée.

TPSGC a mis en oeuvre des normes de l'industrie afin de protéger le réseau grâce à des architectures coupe-feu, de même qu'en surveillant le trafic passant par ces architectures et en en rendant compte systématiquement. Les sites Web accessibles au public sont isolés du réseau ministériel et sont protégés par un coupe-feu exclusif. En outre, on réalise actuellement un projet pilote de détection des intrusions.

Bien qu'on accomplisse des progrès, l'application des mécanismes de sécurité continue d'être plus réactive que proactive. On relève toujours des risques dans les secteurs suivants :

- le transfert de l'information confidentielle ou classifiée par courrier électronique;
- la détérioration du rendement des réseaux en raison de l'utilisation personnelle des ressources ministérielles;
- la politique sur l'utilisation de l'ICP par les employés, qu'on doit élaborer;
- les modems « non autorisés » non identifiés, qui permettent d'avoir accès au réseau, qui n'est plus protégé;
- les plans de reprise des activités après un sinistre, qui prévoient des coupe-feu et qui n'ont pas été soumis à des essais;
- la surveillance des sites Web exploités en dehors de l'infrastructure de TPSGC;
- la pertinence et le nombre des ressources spécialisées, surtout dans le domaine de l'ICP.

Plus les produits et les services offerts sur Internet augmentent en nombre, plus les employés ont l'occasion de s'en servir (intentionnellement ou non) à mauvais escient. Plusieurs gestionnaires se sont dit préoccupés par le transfert des renseignements confidentiels ou classifiés par courrier électronique et sur la possibilité d'être plongés dans l'embarras lorsqu'on envoie des éléments d'information en texte simple sur Internet en passant par le coupe-feu. Bien qu'il existe une politique de certification et des énoncés de pratique de certification, certaines personnes interrogées se sont dites préoccupées par le fait que les gestionnaires partagent leurs clés privées avec le personnel de soutien (comme on l'a fait auparavant avec les mots de passe). On a parlé de la détérioration possible du rendement des réseaux à cause du téléchargement et du transfert de fichiers importants. Ces observations révèlent qu'il est nécessaire d'améliorer la formation et la sensibilisation dans de nombreux secteurs comportant des risques relativement à l'utilisation d'Internet et à la PSE.

Il faudrait envisager une démarche plus systématique de sensibilisation à la sécurité. La direction doit accentuer, dans l'ensemble, le souci de la sécurité au sein du Ministère et continuer d'appuyer ouvertement et concrètement un environnement d'exploitation soucieux de la sécurité à TPSGC. Il faudrait songer à prévoir des mots d'introduction, lorsqu'on entre en communication avec les systèmes, pour former les employés et pour corriger les problèmes de sécurité. Cela prendra encore plus d'importance, lorsque la généralisation de l'ICP et la non-répudiation deviendront une réalité dans l'environnement de TPSGC.

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

Bien qu'on ait acheté du matériel et des logiciels pour éliminer les modems utilisés au Ministère, on ne s'est pas engagé à consacrer des ressources à cette activité. En raison de l'existence de modems « non autorisés », le réseau ministériel est vulnérable à la pénétration par des personnes non identifiées et impossibles à retracer, qui pourraient contourner le coupe-feu grâce à ce moyen. La direction devrait, en priorité, affecter des ressources à cette tâche.

Bien qu'il existe effectivement un plan de reprise des activités après un sinistre faisant appel à des coupe-feu, il faudrait revoir ce plan et le soumettre régulièrement à des essais. Cela permettrait d'avoir l'assurance qu'on réduirait au minimum les risques d'interruption des services et que tous les éléments du plan correspondraient à l'environnement d'exploitation actuel. Il faudrait au moins soumettre le plan à des essais dans le cadre de la stratégie relative à l'an 2000.

Il existe des solutions Internet en dehors du réseau des SGTI; à l'heure actuelle, des applications sont exploitées par des fournisseurs de l'extérieur. Bien que des exceptions puissent être approuvées par les comités de GI-TI, il faut élaborer et appliquer des normes quant aux impératifs minimums de sécurité à respecter pour que ces applications soient certifiées.

L'accroissement de la PSE sera accompagné d'une forte demande de personnel possédant l'expérience de la gestion, du maintien et du soutien des différents composants du cadre de sécurité. C'est la situation que connaissent actuellement les SGTI dans le domaine de l'ICP, où on assiste à un roulement considérable d'employés. Il est essentiel de tenir compte de cette question dans l'évaluation des risques, lorsqu'on déploie ces nouveaux services et qu'on fait la promotion des produits actuels. Les SGTI sont conscients de ce problème et ont affirmé qu'« il faut revoir les stratégies en matière de personnel », en particulier en ce qui concerne l'ICP. Les SGTI ont également fait savoir que l'ensemble des CS disponibles sera touché par l'obligation d'avoir la cote de sécurité « secret » pour travailler à des applications protégées en matière de PSE.

3.11 Conclusions

L'exécution des programmes de l'État grâce aux technologies électroniques n'est pas une notion nouvelle; toutefois, la PSE et l'importance croissante que l'on consacre à la technologie Web sont nettement différentes de ce qu'on a connu auparavant. TPSGC relève ce défi en faisant appel à différents moyens, au sein de ses directions générales opérationnelles, qui se penchent sur l'utilisation de la technologie Internet pour réaliser leurs objectifs opérationnels, et au sein des SGTI, qui tâchent d'établir leur propre secteur d'activité, en plus de répondre aux impératifs opérationnels de TPSGC.

Comme nous l'avons mentionné dans l'ensemble de ce rapport, le CCG portant sur l'utilisation de la technologie Internet pour appuyer la PSE et permettre de réaliser les objectifs opérationnels est en pleine transition. De nombreux éléments du CCG étaient nouveaux ou faisaient l'objet

**Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques**

d'un examen pendant la vérification. Dans ce contexte, l'équipe chargée de la vérification a tiré les conclusions suivantes :

Les objectifs se rapportant à la PSE et aux différents sous-composants d'exécution ont été définis et diffusés. On a attribué et on attribue actuellement des fonctions et des attributions; toutefois, on continue de définir les fonctions, puisque le cadre de régie du Ministère évolue.

Récemment, TPSGC a mis en oeuvre de nouvelles mesures pour améliorer la coordination et les communications portant sur les initiatives de PSE au sein de TPSGC. Ces mesures se répercuteront sur les relations entre TPSGC et les intervenants de l'extérieur (SCT, AM et secteur privé), de même que sur les relations au sein du Ministère même. Toutefois, TPSGC peut améliorer la coordination en constituant le Bureau des projets de l'entreprise et en s'assurant que ce bureau joue le rôle de plaque tournante pour le suivi, la surveillance et les comptes rendus à l'intention de la haute direction en ce qui concerne les initiatives et les projets nouveaux en matière de PSE.

Par l'entremise des DSM, TPSGC a institué un cadre de responsabilisation pour les questions se rapportant à la PSE. Toutefois, ce cadre pourrait ne pas tenir compte comme il se doit de l'utilisation des fournisseurs de services Internet dans le secteur privé. Si les gestionnaires opérationnels continuent de faire appel à des mécanismes de prestation externes pour la PSE, TPSGC doit s'assurer que son cadre de responsabilisation tient compte de questions comme la compétitivité des coûts, la sécurité et la confirmité aux exigences. À l'heure actuelle, il semble que la surveillance centralisée dans ces secteurs comporte des lacunes.

Les processus de planification et de régie utilisés auparavant pour contrôler les initiatives de GI-TI continuent de faire l'objet d'un examen et d'une révision. Il semble qu'on s'en remette aux SGTI pour s'assurer qu'on soumet au CGI les activités et les questions horizontales et ministérielles. TPSGC devrait terminer le renouvellement de son cadre de régie de GI-TI, ce qui permettrait de stabiliser ses structures et ses processus de régie de la GI-TI.

Bien que TPSGC doive adopter des normes d'architecture et d'infrastructure clairement exprimées pour les initiatives et les projets nouveaux de GI-TI, ces normes doivent également être assez souples pour permettre d'élaborer des solutions de GI-TI répondant aux besoins des gestionnaires opérationnels. TPSGC doit réaliser un équilibre viable entre la normalisation et la souplesse.

À l'heure actuelle, les secteurs ministériels chargés des responsabilités relatives au respect des exigences du GC, par exemple dans le cadre du Programme de coordination de l'image de marque du gouvernement fédéral, des politiques en matière de diffusion d'information sur Internet et de la *Loi sur les langues officielles*, exercent une surveillance sur l'observation de ces exigences; il s'agit de la Direction générale des

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

communications et du groupe de services Internet et intranet. On a constaté que l'application du CCG dans les sites existants est moins vigoureuse, surtout dans le domaine de la surveillance. Cela comporte certains risques pour le Ministère.

Les produits nécessaires au soutien des applications de PSE et à la réalisation des objectifs du GC se situent à différents stades d'achèvement. Récemment, on a lancé, accrédité et mis en œuvre à grande échelle des projets comme le projet d'ICP des SGTI et le projet ADP. Le projet Voie de communication protégée vient à peine d'être lancé.

Toutes les applications et initiatives nouvelles en matière de PSE devraient être soumises à une évaluation approfondie des risques, notamment tous les cas dans lesquels on propose de faire appel à un FSI de l'extérieur. Toutefois, il ne semble pas qu'on ait adopté à grande échelle le CGR de TPSGC, qui fait pourtant partie intégrante de l'ensemble du processus de régie de la GI-TI. TPSGC devrait s'assurer que le CGR constitue une première étape du processus de régie de la GI-TI.

TPSGC a adopté une configuration de la sécurité établie d'après des normes du secteur privé. On assure la protection des biens du Ministère grâce à des coupe-feu qui ont été configurés selon les politiques et les directives de TPSGC et du GC sur la sécurité. Toutefois, les problèmes de sécurité se posent non seulement pour l'information archivée, traitée ou transmise électroniquement, mais aussi pour les systèmes, les services et le processus d'information qui pourraient avoir une incidence sur cette information. Cela a pour effet d'étendre les problèmes de sécurité au matériel et aux logiciels de TI, aux réseaux, aux télécommunications et aux autres biens d'équipement interconnectés, de même qu'aux installations dans lesquelles se trouvent ces biens d'équipement. Au sein de TPSGC, on comprend les fonctions et les attributions des aspects relatifs à la sécurité de chacun de ces composants; toutefois, les résultats de la vérification ne permettent pas de tirer de conclusion quant à savoir si le rôle de chef de file de la sécurité doit appartenir à un secteur ou à un groupe central comme la DSTI. Cela comporte un risque, puisqu'en insistant sur un aspect (par exemple le matériel), on donnera faussement l'impression qu'on a résolu tous les problèmes de sécurité.

Toujours en ce qui concerne les problèmes de sécurité, TPSGC améliorerait sa position relativement à la sécurité de son réseau en confirmant qu'il n'y a pas de modems « non autorisés » sur les postes de travail du Ministère et en lançant une campagne de sensibilisation des employés à propos des risques que comportent les réseaux électroniques (dont Internet) et de l'utilisation adéquate de ces réseaux.

TPSGC poursuit son évolution vers la PSE pleinement intégrée, et les risques clés suivants devraient être pris en considération : des changements rapides exigent un processus de prise de décisions rapide; les décisions portant sur les normes ministérielles et gouvernementales seront prises en l'absence de normes de l'industrie bien définies; TPSGC subira des pressions pour mettre en œuvre de nouvelles applications et aller de l'avant rapidement, ce qui mettra de la pression sur les méthodologies utilisées pour élaborer, éprouver et mettre en œuvre les

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

applications de TI; TPSGC aura de plus en plus de pression pour démontrer que les coûts de ses activités de PSE sont concurrentiels par rapport au secteur privé; tout comme pour le projet de conversion à l'an 2000, il sera difficile de former et de conserver l'effectif, puisque le commerce électronique est en plein essor à l'échelle internationale.

Vérification de l'utilisation des technologies Internet dans les processus opérationnels
Prestation de services électroniques

3.12 Recommandations

Il est recommandé que :

1. *le SMA des SGTI, par l'entremise du CGI, termine rapidement le renouvellement du cadre de régie de TPSGC, de façon à stabiliser les structures et les processus ministériels de régie de la GI-TI;*
2. *le SMA des SGTI, par l'entremise du CGI, veille à ce que le cadre général de gestion des risques de TPSGC soit inscrit comme première étape du processus d'élaboration et de mise en oeuvre d'applications Internet de PSE;*
3. *le SMA des SGTI, par l'entremise du CGI, élabore et mette en oeuvre un programme de sensibilisation des employés à l'égard de l'obligation de rendre compte, des responsabilités et de la surveillance dans les domaines suivants :*
 - (A) l'utilisation convenable des réseaux électroniques et les risques connexes⁵;*
 - (B) la prestation de services par l'entremise de fournisseurs de services Internet externes;*
 - (C) la vérification de la conformité aux lois et aux politiques dans les sites Internet et intranet en place;*
4. *le SMA des SGTI prenne des mesures pour accroître la sécurité des réseaux en veillant à ce que tous les modems non autorisés en usage à TPSGC soient repérés et éliminés.*

⁵ Les travaux portant sur cette recommandation ont déjà été entrepris. La Directive sur l'utilisation des réseaux (SM 070) a déjà été publiée, et on a lancé des activités de sensibilisation complémentaires.