Health Canada Santé Canada

Examen de l'initiative *Prochaines étapes*
Une approche d'entreprise en matière de TI

juin 2008

Table des matières

Résumé..……..1

Introduction ……...1

Contexte…….1

Objectifs…….3

Étendue et démarche ……..…3

Constatations, recommandations, et réponses de la direction …….……5

Respect du cadre amélioré de gestion – Évaluation par rapport aux pratiques exemplaires……..... 5

Gestion du risque dans le cas des principaux projets…….....…5

Coûts de l'initiative *Prochaines étapes*…….....…7

Évaluation des avantages quantitatifs et qualitatifs……. 8

Durabilité du modèle de TI d'entreprise ……11

Annexe A : Tableau des principaux éléments livrables et des coûts (non vérifiés) ……13

Annexe B : Réalisation des objectifs des projets ……..14

Résumé

L'initiative *Prochaines étapes* (PE) permettra à Santé Canada de passer aux technologies d'information (TI) d'entreprise – soit aux TI applicables à l'échelle du Ministère – et d'adopter une approche plus ordonnée et plus centralisée pour sa gestion des TI. L'initiative PE comprend plusieurs projets qui ont pour objet d'aider le Ministère à regrouper et recentrer ses ressources en TI, à adopter des normes nationales, à se positionner pour qu'il puisse profiter des initiatives du gouvernement du Canada en matière de services communs et s'aligner sur ces dernières, ainsi qu'à faire des économies. Cette initiative résulte d'un manque d'investissements dans l'infrastructure du Ministère et d'un environnement de TI insuffisant. Le dirigeant principal de l'information, sous la direction du sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion, a été chargé de la mener à bien.

Le présent examen s'inscrit dans le plan pluriannuel de vérification axée sur le risque, lequel a été approuvé par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation à sa réunion du 4 octobre 2006.

L'objectif global de cet examen a consisté à évaluer les progrès du Ministère dans la réalisation des principaux objectifs de l'initiative PE mentionnés dans la charte du projet, ainsi que les coûts et les gains prévus de cette initiative.

Quant aux objectifs particuliers de l'examen, il s'agissait de :

- déterminer si l'initiative PE a été menée conformément aux pratiques exemplaires en matière de gestion de projets de TI;
- déterminer si on respecte les échéances quant aux principaux éléments livrables attendus de l'initiative PE, et cerner les risques qui pourraient empêcher le respect de ces échéances;
- déterminer si les économies découlant de l'initiative PE, telles qu'elles ont été constatées par le Ministère, peuvent être corroborées, et établir si elles constituent des économies réelles ou des évitements de coûts;
- revoir et analyser le travail accompli par le Ministère afin de déterminer les besoins financiers à venir pour soutenir les TI d'entreprise à Santé Canada.

L'examen a porté sur l'information obtenue au moyen d'entretiens avec des gestionnaires et des spécialistes fonctionnels de la Direction des services de gestion de l'information du Ministère, ainsi que sur une analyse de documents pertinents concernant l'initiative PE. Le Bureau de la vérification et de la responsabilisation (BVR) a effectué l'examen conformément à la *Politique sur la vérification interne* du gouvernement du Canada.

Nous avons examiné huit (8) des dix-neuf (19) projets que compte cette initiative. Dans le présent rapport, nous faisons donc état des réalisations positives suivantes en ce qui concerne les projets examinés :

- les projets ont été gérés suivant les pratiques exemplaires en matière de gestion des projets de TI et en conformité avec le cadre amélioré de gestion du gouvernement du Canada;
- la gestion du risque, dont l'établissement de liens entre les dépenses et les points de décision clés, a été assurée de manière efficace.

Tout en reconnaissant que de nombreux facteurs ne relèvent pas de la Direction des services de gestion de l'information, il faut souligner que certaines cibles de l'initiative PE n'ont pas été atteintes, notamment :

- la réalisation de certains projets a été retardée; cependant, treize (13) des dix-neuf (19) projets étaient réalisés à 90 % ou plus. Les coûts réels (non vérifiés) se rapprochaient du budget initial, mais il reste du travail à faire dans le cas des principaux éléments livrables. Les coûts pour mener à terme l'initiative PE seront supérieurs aux prévisions de départ. Nous n'avons pas pu obtenir de l'information sur ce qu'il en coûtera pour rendre opérationnels certains des principaux éléments livrables ni sur les avantages qui pourraient en découler;
- même si certains des éléments livrables permettront de faire des économies, nous n'avons pas pu obtenir l'assurance que les économies prévues au départ se matérialiseront;
- la durabilité du modèle d'entreprise constituera un enjeu, car il faudra assurer un financement continu pour permettre à Santé Canada de passer aux TI d'entreprise.

Introduction

Contexte

L'initiative *Prochaines étapes* (PE) a été conçue en réponse à des préoccupations concernant le sous-financement des technologies de l'information (TI) au Ministère, une infrastructure de TI défaillante et une grande décentralisation des dépenses en matière de TI. Le manque de fonds à la Direction des services de gestion de l'information (DSGI) a poussé les directions générales à investir indépendamment les unes des autres dans les TI, ce qui a accru la complexité de l'environnement et les inefficacités des dépenses en ce domaine. Cette situation a donné lieu à un environnement informatique complexe et inefficace qui est devenu difficile et coûteux à gérer. Il en est également résulté un manque de responsabilisation à l'égard des services de TI, comme réseau, à l'échelle du Ministère. L'objet de l'initiative PE consiste à favoriser une gestion plus ordonnée et plus centralisée des TI au sein du Ministère – d'où l'élaboration d'un modèle de TI d'entreprise.

L'initiative PE permettra de centraliser la responsabilité à l'égard du matériel, des logiciels et des services informatiques de Santé Canada sous la gouverne du dirigeant principal de l'information et du SMA de la Direction générale des services de gestion. Il sera question de regrouper et de recentrer les ressources et l'infrastructure de Santé Canada, d'adopter des normes nationales, de repositionner le Ministère pour qu'il puisse profiter des initiatives en matière de services communs du gouvernement du Canada et s'y aligner, et de faire des économies.

L'initiative PE traite également de la nécessité d'être prêt à mettre en œuvre aussi bien les services de TI communs à l'échelle du gouvernement que les exigences en matière d'examen des dépenses. Les TI comprennent tous les services de TI du réseau de Santé Canada (régions, directions générales et agences) à l'exception de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC).

Voici les principaux objectifs de l'initiative :

- garantir des services à la clientèle de haut niveau grâce à une infrastructure de TI stable et viable;
- réduire les coûts liés aux TI à Santé Canada en établissant des normes de TI d'entreprise obligatoires et en consolidant l'infrastructure de TI du Ministère;
- assurer la responsabilisation à l'égard de la gouvernance des TI au sein du Ministère en rendant le sous-ministre adjoint (SMA) de la Direction générale des services de gestion et le dirigeant principal de l'information (DPI) responsables de tous les services de TI et en faisant de la DSGI le seul service responsable de

l'ensemble du matériel, des logiciels et des services de télécommunications au sein du Ministère;

- faire en sorte que l'environnement de TI à Santé Canada s'aligne sur l'orientation prise par le gouvernement du Canada.

L'initiative PE s'aligne sur l'orientation prise par Santé Canada afin de gérer son infrastructure de TI comme un élément d'actif de l'entreprise (à l'échelle du Ministère); d'assurer un financement permanent pour régler le problème de déficit de la DSGI et réduire les risques; de prévoir des fonds pour les projets de renouvellement des infrastructures essentielles aux niveaux du réseau, des serveurs et des ordinateurs de bureau; et d'améliorer sa gouvernance des TI.

S'étalant sur deux ans, l'initiative TE a débuté au cours du premier trimestre de 2005-2006 et devait se terminer à la fin de l'exercice 2006-2007. Le budget approuvé au départ se chiffrait à 25,4 M$, mais a été augmenté à 28,4 M$ par la suite pour tenir compte d'une composante plus importante de mise à jour en continu. Les économies prévues devaient être de 10 M$ à 15 M$ par année d'après certaines études de l'industrie et du gouvernement, notamment le document du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) intitulé *Examen des services de technologie de l'information, Stratégies pour l'amélioration de la TI et de sa gestion.* Selon l'étude du SCT, il serait question d'économies annuelles de l'ordre de 15 à 20 % des dépenses totales dans le cas de six secteurs fonctionnels des TI, dans huit ministères.

À la suite du travail sur le terrain effectué dans le cadre du présent examen, les auteurs du rapport définitif daté du 26 octobre 2007 ont constaté que tous les projets clés de l'initiative PE étaient maintenant considérés comme clos. Le comité directeur de cette initiative a approuvé la clôture des autres projets. Il a également déterminé que les ressources affectées actuellement à l'initiative et aux besoins opérationnels pourraient être utilisées plus efficacement si elles étaient axées sur les besoins opérationnels. Toutefois, les éléments livrables découlant des projets Regroupement des serveurs Novell (PE05-1) et Regroupement des installations et des services de reprise en cas de sinistre (PE05-03) ne sont pas encore terminés dans les régions et constituent donc toujours des travaux en cours.

La DSGI a indiqué, à la fin mars 2007, à la Direction du dirigeant principal de l'information du SCT, que Santé Canada s'est conformé à 65 % à la *Politique sur la sécurité/Norme de gestion sur la sécurité des technologies de l'information (NGSTI).* Le Ministère affirme qu'en date du 30 septembre 2007 il respectait cette norme à 83 %. La date d'échéance initiale pour ce projet, fixée par le SCT, était le 31 décembre 2006. La nouvelle date d'échéance à l'égard de la NGSTI a été reportée au 31 mars 2008.

Objectifs

Les objectifs de l'examen étaient les suivants :

- déterminer si l'initiative PE a été menée conformément aux pratiques exemplaires en matière de gestion de projets de TI;
- déterminer si on respecte les échéances quant aux principaux éléments livrables attendus de l'initiative PE, et cerner les risques qui pourraient empêcher le respect de ces échéances;
- déterminer si les économies découlant de l'initiative PE, telles qu'elles ont été constatées par le Ministère, peuvent être corroborées, et établir si elles constituent des économies réelles ou des évitements de coûts;
- revoir et analyser le travail accompli par le Ministère afin de déterminer les besoins financiers à venir pour soutenir les TI d'entreprise à Santé Canada.

Étendue et démarche

L'initiative *Prochaines étapes*, qui est un modèle de type entreprise (c'est-à-dire un modèle s'appliquant à l'échelle du Ministère) pour la gestion des technologies de l'information, comporte six volets. Dans ces six volets et dans les deux initiatives connexes, il y a 19 sous-projets distincts. Notre examen a porté sur huit d'entre eux. Le BVR a retenu cinq sous-projets qui étaient clos et trois sous-projets qui étaient ouverts (ceux qui avaient connu le plus de retard ou qui avaient comporté le plus de risques). Les volets et les projets examinés sont les suivants :

- **VOLET 2 – Gestion des biens de TI d'entreprise**
  1. PE03 – Gestion des biens
  2. PE04 – Stratégies de mise à jour en continu
  3. PE06 – Gestion de logiciels de l'entreprise
- **VOLET 3 – Regroupement de l'infrastructure de TI d'entreprise**
  4. PE05-1 Projet de regroupement des serveurs - Novell
  5. PE05-2 Projet de mise à niveau et de regroupement des serveurs Domino Mail et des applications correspondantes
  6. PE05-3 Projet de regroupement des installations et des services de reprise en cas de sinistre
- **VOLET 5 – Normes de TI d'entreprise**
  7. PE08-2 Normes pour l'architecture des applications
- **VOLET 6 – Transformation de la TI d'entreprise**
  8. PE09-4 Stratégie et mise en œuvre en matière de ressources (RH et financières)

L'examen a porté sur l'information obtenue au moyen d'entretiens avec des gestionnaires et des spécialistes fonctionnels de la DSGI, ainsi que sur une analyse de documents pertinents concernant l'initiative PE, notamment :

- une évaluation des pratiques de gestion de l'initiative *Prochaines étapes* par rapport aux cinq domaines principaux du cadre amélioré de gestion, soit :
    - les projets en matière de technologie de l'information sont alignés sur les orientations et les priorités stratégiques et ils appuient ces orientations et priorités;
    - la gouvernance, les obligations de reddition de compte et les responsabilités sont claires;
    - les gestionnaires de projets sont formés et respectent une discipline d'entreprise;
    - les décisions en matière de gestion de projets sont fondées sur la gestion du risque;
    - les projets sont dirigés suivant un processus de gestion de base qui correspond aux exigences du Conseil du Trésor en matière d'approbations et qui s'appuie sur des outils et des techniques de gestion efficaces;
- des entretiens avec des employés à tous les niveaux, y compris le DPI; les promoteurs de projets; les membres du Comité d'examen des projets; les gestionnaires et les directeurs des projets faisant l'objet d'examen; et les directeurs régionaux des TI;
- un examen de documents, dont les documents d'information concernant le contexte et le lancement de l'initiative *Prochaines étapes*, les chartes de projets, les dossiers d'analyse, le cadre de gestion du rendement des TI découlant de l'initiative PE, des rapports et des comptes rendus de réunions du Comité d'examen des projets, les éléments livrables des projets et les rapports de clôture des projets, ainsi que des données financières extraites du SAP et d'autres sources.

Notre examen a porté sur les exercices financiers 2005-2006 et 2006-2007 et a été effectué entre le mois de février et le 30 juin 2007.

Constatations, recommandations, et réponses de la direction

Respect du cadre amélioré de gestion – Évaluation par rapport aux pratiques exemplaires

Dans le cas des huit (8) projets visés par l'examen, la gestion a été efficace. Les responsabilités et l'obligation de reddition de compte ont été clairement établies dans chacun des 8 cas analysés. Bien que certains gestionnaires de projets se soient plaints de ne pas avoir été informés assez rapidement des décisions, il faut reconnaître que certaines questions — comme le retard dans le regroupement des serveurs — sont complexes. Les rapports transmis au Comité d'examen des projets faisaient état, de manière adéquate et efficace, des progrès réalisés dans chacun des dix-neuf (19) projets.

La plupart des gestionnaires de projets possèdent une expérience en gestion de projets. Les efforts de dotation ont été efficaces pour certains projets et moins pour d'autres. Dans le cas des projets pour lesquels on n'a pas pu trouver immédiatement, à l'interne, des ressources compétentes, il y a eu des retards dans la recherche d'entrepreneurs ainsi que des problèmes de continuité. Par conséquent, la réalisation de ces projets a été retardée.

Les pratiques de gestion des projets sont conformes au cadre amélioré de gestion et se sont révélées efficaces, en général. Pour plusieurs gestionnaires de projets, les exigences de production de rapports étaient excessives, surtout au début des projets. Cependant, cet inconvénient a été atténué par l'appui important que les gestionnaires de projets ont reçu du Bureau de projet (BP). Les budgets et les plans intégrés ont été gérés efficacement.

Au 31 mars 2007, cinq (5) projets (PE06 Gestion de logiciels d'entreprise, PE08-2 Normes pour l'architecture des applications, PE03 Gestion des biens, PE05-2 Mise à niveau et regroupement des serveurs Domino Mail et des applications correspondantes, et PE04 Stratégies de mise à jour en continu) avaient été terminés. Tous les projets, sauf celui sur la mise à jour en continu, ont atteint leurs objectifs. Cependant, la plupart des éléments livrables n'étaient pas encore opérationnels en raison d'un manque d'appui suffisant de la part de la direction ou parce qu'on n'avait pas suffisamment de ressources pour les rendre opérationnels.

Gestion du risque dans le cas des principaux projets

La gestion du risque, y compris l'établissement de liens entre les dépenses et les points de décision clés, a été efficace dans le cas des projets faisant l'objet du présent examen. Nous avons constaté que la gestion du risque ne s'est pas effectuée tout à fait en conformité avec le cadre amélioré de gestion, car celui-ci s'applique à la livraison de produits uniques comportant des points de décision précis par rapport auxquels les

progrès sont évalués. La plupart des risques internes ont été traités efficacement. Les exceptions à la règle concernent des problèmes tels que les principes de l'ACAP (appropriation, contrôle, accès et possession), les gels de fonds, et les virus. Les responsables des projets n'exercent aucun contrôle sur ces risques.

Dans trois (3) projets (Regroupement des serveurs Novell, Mise à niveau et regroupement des serveurs Domino Mail et des applications correspondantes et Regroupement des installations et des services de reprise en cas de sinistre) des progrès importants ont été réalisés, malgré les problèmes auxquels ils faisaient face. Parmi les risques externes qui perdurent, citons les litiges au sujet du tabac, ainsi que les principes de l'ACAP par rapport aux données des Premières Nations.

Au 31 mars 2007, trois (3) des projets examinés n'étaient pas terminés (PE05-1 Regroupement des serveurs Novell, PE05-3 Regroupement des installations et des services de reprise en cas de sinistre, et PE09-4 Stratégie et mise en œuvre en matière de ressources). Notre examen n'a pas porté sur le respect des règles de sécurité du gouvernement du Canada. Aussi, à la fin mars 2007, le Ministère a indiqué que la NGSTI avait été respectée à 65 % (83 % au 30 septembre 2007). Le DPI a signalé que le financement du projet de la NGSTI est un sujet de préoccupation et qu'il requiert plus d'attention (le financement intégral du projet de la NGSTI a été fourni dès septembre 2007).

À la fin juin 2007, certaines évaluations des menaces et des risques liés à l'environnement dans lequel se déroulent les activités quotidiennes à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) n'étaient pas encore terminées. Le transfert de la majeure partie de l'infrastructure des TI de Santé Canada à TPSGC est actuellement en cours dans le cadre de l'Initiative des services partagés. De nombreux problèmes liés aux centres de données de TPSGC, tels que des interruptions d'alimentation, ont retardé la mise en œuvre des projets. Environ 40 accords sur les niveaux de service ont été conclus pour des services très précis de TPSGC. Cependant, aucun accord global sur les niveaux de service n'existe actuellement pour le nouvel environnement des IT, ni pour le transfert des biens de TI à TPSGC.

À l'**annexe B**, nous présentons un aperçu des huit (8) projets et de leurs principaux éléments livrables qui ont fait l'objet de notre examen.

Recommandation n° 1

Nous recommandons que le sous-ministre adjoint de la Direction générale de services de gestion et le dirigeant principal de l'information regroupent les quarante (40) accords sur les niveaux de service actuels en un seul accord global pour TPSGC, lequel englobera le nouvel environnement et le transfert des biens de TI à TPSGC.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée; cependant, depuis la production du rapport, d'importants progrès ont été réalisés :

- SC travaille activement avec TPSGC, dans le cadre du projet de services partagés de TI, à regrouper les 40 accords sur les niveaux de service dans quelque 8 ententes principales. Il s'agit d'une entreprise complexe qui doit se faire par étapes. Nonobstant cela, des progrès significatifs ont été réalisés. Nous allons poursuivre nos efforts tout au long de l'exercice financier 2008-2009;
- dix ententes de services portant sur les exigences en matière de sauvegarde ont été fusionnées en une seule. Cette dernière en est à sa forme finale et en attente de signatures officielles;
- de plus, trois ententes de services concernant les installations ont été réunies en une seule. Cette dernière en est presque dans sa forme finale également et devrait être signée en avril.

Coûts de l'initiative *Prochaines étapes*

Les coûts totaux de l'initiative *Prochaines étapes* seront plus élevés que ceux prévus au départ. Le budget initial était de 25,4 M$. Il a été révisé par la suite et porté à 28,4 M$ en décembre 2006. Les coûts réels (non vérifiés) de cette initiative, tels qu'ils ont été rapportés par le Ministère, étaient de 27 M$ (voir l'annexe A). Puisque nous n'avons pas effectué de vérification financière de ces coûts, nous ne sommes pas en mesure de garantir que les coûts rapportés sont complets et exacts. Étant donné qu'une partie importante des coûts de l'initiative a trait au personnel et que la DSGI n'a pas de système de mesure du temps, les dépenses salariales ont été établies par estimation.

Au 31 mars 2007, on indiquait que treize (13) des dix-neuf (19) projets de l'initiative étaient réalisés à 90 % ou plus (voir l'annexe A). Les coûts réels se rapprochaient du budget initial, mais il restait du travail à faire dans le cas de certains des éléments livrables, dont le regroupement des serveurs dans les régions (Lotus Notes/courriels) et le respect de la NGSTI. Il y a eu un retard dans le transfert des fonds, ce qui a entraîné l'interruption de certaines tâches.

La DSGI a indiqué qu'il en coûtera environ 1,2 M$ pour terminer la production des autres éléments livrables. Ces fonds proviendront du budget de services votés de la DSGI. Nous n'avons pas pu savoir combien il en coûtera pour rendre opérationnels tous les éléments livrables produits dans le cadre de cette initiative ni ce que seront les avantages qui en découleront.

Recommandation n° 2

Il est recommandé que le dirigeant principal de l'information mette sur pied un système d'enregistrement du temps pour suivre avec efficacité les coûts en personnel d'une initiative de cette nature.

Réponse de la direction

Le DPI a tout lieu de croire que les coûts soumis à l'IPE représentent les frais précis de salaires et d'E&M prévus pour ce projet. Avant de se lancer dans l'IPE, la DSGI s'est inspirée de pratiques exemplaires pour être assurée de choisir la meilleure stratégie pour tenir compte des coûts de l'IPE. Les conseillers externes du comité consultatif ont examiné et approuvé les approches et les estimations de ce projet à l'été 2005. De plus, chose tout à fait normale, les projets de TI de Santé Canada sont gérés selon les exigences relatives à la gestion de projet du CAG. Santé Canada a également reçu la note Acceptable à la suite de l'évaluation la plus récente fondée sur le CRG concernant la gestion de projets, dans les domaines ou les ressources consacrés à des projets et dans les résultats obtenus des projets. La DSGI a créé trois centres des coûts réservés à l'étude des coûts de l'IPE où travaillent des AI (1 pour chaque IPE). En ce qui a trait aux coûts d'E&M, la DSGI s'est assurée que toutes les dépenses et les contrats de consultation ont été codés directement au bon centre de coûts et à la bonne IPE (en utilisant le codage d'un AI) afin de s'assurer que les coûts reflètent la réalité.

Un système de saisie du temps peut être examiné seulement en conformité avec les priorités ministérielles.

Évaluation des avantages quantitatifs et qualitatifs

Nous n'avons pas été en mesure de corroborer les avantages quantitatifs, comme les économies prévues[2] , découlant de l'initiative *Prochaines étapes*. Ce ne sont pas tous les projets qui faisaient l'objet d'un dossier d'analyse. Il y a des exemples précis d'économies dans des domaines comme la centralisation des achats des licences de logiciels ou des coûts des installations et de maintenance des serveurs. Des mesures de l'efficacité n'étaient pas en place pour permettre la quantification de toutes les économies.

L'un des quatre principaux objectifs de l'initiative *Prochaines étapes* consistait à réduire le montant global des coûts liés aux TI à Santé Canada. Les économies et les réductions de coûts devaient être de 10 à 15 M$ par année, selon diverses études[1] de l'industrie et du

[1] *Examen des services de technologie de l'information, Stratégies pour l'amélioration de la TI et de sa gestion*, Secrétariat du Conseil du Trésor, 31 janvier 2005
[2] Selon le dictionnaire Robert, une économie c'est « ce qu'on épargne, ce qu'on évite de dépenser ».

gouvernement qui ont prédit des économies annuelles de l'ordre de 15 à 20 % en dépenses liées aux TI. On a élaboré un cadre de gestion du rendement en 2006 pour évaluer les avantages quantitatifs et qualitatifs. Cependant, nous n'avons trouvé aucune preuve que le modèle comprend les indicateurs de rendement clés permettant de quantifier les économies ou de déceler les réductions de coûts obtenues grâce au modèle de TI d'entreprise à Santé Canada. En conséquence, nous n'avons pas pu déterminer dans quelle mesure les économies prévues pour l'initiative *Prochaines étapes* deviendront réalité.

Au départ, on prévoyait des réductions de coûts d'exploitation et des économies de 8,8 M$, à partir de l'exercice financier 2006-2007. Ces prévisions ont par la suite été révisées, et les réductions des coûts d'exploitation sont désormais estimées à 8,8 M$, mais sur une période de trois ans (de l'exercice financier 2007-2008 jusqu'à la fin de l'exercice 2010-2011) et non plus annuellement, comme on avait prévu au départ.

Selon la DSGI, l'instauration d'un modèle de TI d'entreprise (à l'échelle de l'organisation) à Santé Canada, à partir de 2007-2008, devrait coûter environ 104,4 M$. Ce montant devrait baisser à 95,6 M$ dès l'exercice 2010-2011 et les suivants. À partir de 2007-2008, le modèle de TI d'entreprise sera financé de la manière suivante : un transfert initial de 40,7 M$ de chaque direction générale, 27,4 M$ à même le budget de services votés de la DSGI, une somme additionnelle de 16,4 M$ en transfert permanent des directions générales, 13,3 M$ comme financement de mi-exercice, des recouvrements de coûts et des dédommagements pour services rendus, ainsi que 6,5 M$ transférés par le Comité d'examen des dépenses. Le plan de financement des TI d'entreprise a été approuvé par le Conseil de la haute direction (CHD) le 3 octobre 2007.

Pour ce qui est de la quantification des avantages, la direction n'a pas établi de mesures du rendement claires pour cette initiative, et rien n'indique que des mesures étaient en place. Nous le répétons, pour certains projets, il n'y avait pas de dossier d'analyse. Dans certains cas, les avantages qualitatifs étaient une plus grande protection des biens, une meilleure disponibilité et une plus grande fiabilité des services de TI, une productivité améliorée, une satisfaction accrue de la clientèle, etc. Cependant, peu d'indicateurs quantitatifs ont été élaborés, et aucun point de repère n'a été établi permettant de mesurer ces aspects des niveaux de service de TI avant le début des projets.

Recommandation n° 3

Nous recommandons que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services de gestion s'assure que le cadre de gestion du rendement permet de fournir à la direction de l'information sur la mesure dans laquelle deux principaux objectifs de l'initiative ont été réalisés : offrir un haut niveau de service à la clientèle grâce à une infrastructure de TI stable et viable, et réduire les coûts liés aux TI dans l'ensemble du Ministère.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée; cependant, depuis le dépôt du rapport, nous avons fait des progrès considérables et réalisé plus de 15 M$ d'économies grâce à l'initiative *Prochaines étapes*.

- Le cadre de gestion du rendement et le modèle logique « *Prochaines étapes* » ont été conçus spécifiquement pour l'initiative *Prochaines étapes* de SC. La plupart des mesures du rendement de l'initiative *Prochaines étapes* étaient axées sur le cadre amélioré de gestion du SCT. En outre, au cours de la dernière année, deux examens des fiches de rendement ont été effectués pour évaluer les résultats du projet de modèle logique de l'initiative *Prochaines étapes*.

- Offrir un niveau de service élevé à la clientèle grâce à une infrastructure de TI stable et durable. En juin 2007, la DSGI a mené un sondage auprès de la clientèle pour connaître son degré de satisfaction. Un plan d'action a alors été mis en place pour trouver une solution aux problèmes soulevés par les résultats du sondage. Comme le programme de l'IPE n'était pas terminé au moment du sondage, il a été prévu d'en organiser un autre à l'automne 2008. Le client pourra alors répondre en regard du service offert dans un environnement d'après l'IPE.

- Réduire les coûts de TI au ministère. Une analyse comparative basée sur un amortissement linéaire des coûts de TI de l'année 2003-2004 permet de découvrir que, sans la présence de l'IPE, les coûts de la TI de l'exercice 2008-2009 auraient été de 133 millions $ au lieu des 104,1 millions $ prévus par la DSGI, soit un évitement des coûts s'élevant à 28,9 millions $. Cette analyse appuyée par nos processus de DRV a permis d'économiser plus de 15 millions $, ce qui est de beaucoup supérieur aux objectifs généraux d'économie de l'IPE.

- Serveurs DRV - Trois DRV ont permis de réaliser plus de 12 millions $ d'économies sur les actifs des serveurs d'une valeur d'environ 14 millions $ en raison d'une OCPN (plus de 400 serveurs pour moins de 2 millions $). Nous avons réalisé des économies de plus de 90 %.

- DRV pour ordinateurs portatifs et ordinateurs personnels - Des DRV ont également été lancées concernant l'achat d'ordinateurs portatifs et d'ordinateurs personnels, permettant des économiques d'environ 40 %. La plus récente DRV portait sur l'achat de 1000 ordinateurs portatifs d'une valeur de 2 millions $. À la suite d'une OCPN, le marché a été conclu pour la somme de 1 million $, soit des économies de 1 million $. Nous avons lancé plusieurs DRV depuis 2006, représentant des économiques supplémentaires de plus de 2 millions $.

- Consolidation des logiciels - La gestion de licences centralisée et la consolidation des contrats ont réduit de façon marquée nos besoins de rationalisation des licences actuelles et la capacité de diminuer le nombre de transactions nécessaires pour traiter les contrats d'entretien en cours.

Durabilité du modèle de TI d'entreprise

Pour que l'initiative *Prochaines étapes* puisse atteindre l'un de ses principaux objectifs — c'est-à-dire instaurer un modèle de TI à l'échelle de l'organisation — des décisions importantes s'imposent. Il s'agit de prendre les décisions nécessaires non seulement pour s'assurer que la DSGI reçoit des fonds suffisants pour soutenir le modèle de TI d'entreprise prévu dans le cadre de l'initiative *Prochaines étapes*, mais aussi pour offrir les niveaux de service satisfaisants. La détermination des ressources à affecter à la DSGI pour l'exercice financier 2007-2008 constitue un sujet de préoccupation parce que le projet Stratégie et mise en œuvre en matière de ressources n'est pas encore terminé. La DSGI n'a pas suffisamment d'employés possédant les compétences nécessaires pour gérer l'architecture supplémentaire et les engagements pris en matière de services. Il faut transférer des ressources des directions générales vers la DSGI et approuver le plan garantissant la durabilité du projet pour que ce dernier puisse jouer un rôle de service de TI à l'échelle du Ministère et que l'on puisse répondre aux préoccupations du personnel concernant les réductions et les emplois de demain.

L'un des principaux moyens pour assurer le succès de l'initiative *Prochaines étapes*, c'est l'élaboration du dossier d'analyse qui permet de présenter à la haute direction les options qu'offre le modèle de service de TI d'entreprise pour la prestation de services de TI.

Recommandation n° 4

Nous recommandons que le plan garantissant la durabilité du projet soit élaboré et approuvé par le sous-ministre adjoint, Direction générale des services de gestion, et que des ressources soient transférées des directions générales à la DSGI le plus tôt possible.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée; toutefois, depuis le dépôt du rapport, nous avons posé certains gestes et donné suite à toutes les recommandations :

- le 3 octobre 2007, le SMA de la DGSG a déposé un dossier d'analyse des TI d'entreprise au CHD du Ministère, dans lequel il propose une formule de transfert

permanent de fonds et de ressources à la DGSG/DSGI pour appuyer les TI d'entreprise à SC;

- la proposition a été acceptée et a donné lieu à la mutation immédiate et permanente des employés du domaine des TI, ainsi qu'au transfert des budgets de fonctionnement et d'entretien nécessaires pour assurer la durabilité des TI au sein du Ministère;
- la mutation permanente d'employés à la DSGI s'est effectuée tout au long de l'exercice financier 2007-2008 et s'est achevée en février 2008;
- pour l'exercice financier 2008-2009, le budget de base de la DSGI pour les services de TI d'entreprise s'élèvera à 104,1 M$.

Annexe A – Tableau des principaux éléments livrables et des coûts (non vérifiés)

	Budget initial (M$)			Budget révisé (M$)	Coûts réels (M$)	Avantages prévus
Prochaines étapes – une approche d'entreprise en matière de TI, initiative de deux ans (2005-2006 et 2006-2007) constituée de nombreux projets destinés à offrir des services de TI selon un mode d'entreprise plus rigoureux en vue d'intégrer, de regrouper et de rationaliser les ressources de TI, d'adopter des normes nationales, de s'aligner sur les services communs du gouvernement du Canada et de générer des économies. Les principaux objectifs visés sont : 1) garantir de hauts niveaux de service à la clientèle 2) réduire les coûts totaux des TI à Santé Canada 3) assurer la gouvernance des TI d'entreprise 4) aligner l'environnement des TI de Santé Canada sur les orientations prises par le gouvernement du Canada	25,4 M$			28,4 M$	27,0 M$	Année 1 (PE) – 700 K$ Année 2 (PE) – 8,8 M$ Année 3 et suiv. – 10 M$
	Date prévue pour l'exécution des étapes du projet	État d'avancement le 31 mars 2007	Date d'exécution révisée	Coûts du projet - Exercices 2005-2006 et 2006-07	Coûts du projet - Exercices 2005-2006 et 2006-2007	Rendement
Volet 1 – Architecture et ingénierie de TI d'entreprise						
PE01-3 : Plan de restructuration et de renouvellement du réseau	Mars 07	98 %		0,4	0,4	
PE07 : Environnements partagés de développement et d'essai des applications	Mars 07	82 %	Sept. 07	1,6	1,1	
Volet 2 – Gestion des biens de TI d'entreprise						
PE03 : Gestion des biens	Sept. 05	100 %		1,3	1,3	Non opérationnel
PE04 : Stratégies de mise à jour en continu	Mars 07	100 %		7,9	7,7	
PE06 : Gestion de logiciels d'entreprise	Mars 06	100 %		0,6	0,3	Non opérationnel
Volet 3 – Regroupement de l'infrastructure de TI d'entreprise						
PE05-1 : Projet de regroupement des serveurs Novell	Sept. 06	74 %	Juin 07	2,8	3,0	Complété à 99 % dans la RCN et à 49 %, en régions
PE05-2 : Projet de mise à niveau et de regroupement des serveurs Domino Mail et des applications correspondantes	Sept. 06	100 %	Juin 07	4,0	3,0	100 % d'après les rapports; certaines étapes en voie d'être finalisées
PE05-3 : Projet de regroupement des installations et des services de reprise en cas de sinistre	Mars 07	56 %	Juin 07	2,4	3,6	Complété à 83 % dans la RCN et à 25 %, en régions
Volet 4 – Processus et outils pour le soutien des services de TI d'entreprise						
PE02-1 : Gestion des problèmes, des changements et de la configuration	Mars 06	92 %	Sept. 07	1,7	0,9	
PE02-3 : Observation des normes de sécurité en TI du GC (NGSTI)	Déc. 06	65 %	Mars 08	1,0	1,0	
Volet 5 – Normes de TI d'entreprise						
PE08-1 : Normalisation du matériel, des logiciels et des ensembles d'outils	Mars 07	100 %		0,6	0,6	
PE08-2 : Normes pour l'architecture des applications	Sept. 06	100 %		0,2	0,1	Non opérationnel
PE08-3 : Offre de services en TI	Mars 07	98 %	Juin 07	0,5	0,3	
PE08-4 : Normalisation de l'environnement des ordinateurs de bureau	Mars 07	100 %		1,2	1.2	
Volet 6 – Transformation de la TI d'entreprise- PE-1 Modèle de prestation de services						
PE09-1 : Modèle de prestation de services en TI	Mars 07	97 %	Juin 07	0,6	0,5	
PE09-4 : Stratégie et mise en œuvre en matière de ressources (RH et financières)	Mars 07	72 %	Juin 07	0,8	1,3	
PE09-5 : Mécanisme d'approvisionnement pour le développement d'applications	Sept. 06	74 %	Sept 07	0,1	0,1	
Initiatives connexes						
PE10 : Gouvernance des TI	Mars 07	99 %		0,4	0,4	
PE13 : Procédures et processus normaux d'exploitation	Mars 07	99 %		0,3	0,2	
				$28,4	**27,0 $**	
Coûts salariaux inclus dans le budget et dans les coûts réels (non vérifiés); et comprennent 20 % pour les avantages sociaux des employés.						

Annexe B

Prochaines étapes – Une approche d'entreprise en matière de TI
Projets visés par l'examen
au 31 mars 2007

Projet		Principaux éléments livrables attendus du projet	Objectifs atteints	Points non réglés
Volet 2 – Gestion des biens de TI d'entreprise				
PE03 : Gestion des biens	1	Achat de 10 500 licences d'utilisateurs de l'outil Peregrine Desktop Discovery (PDD) et de 18 000 licences d'utilisateurs de l'outil Peregrine Network Discovery (PND), des outils de découverte de l'actif, du centre de gestion de l'actif et de recensement.	●	s/o
	2	Avec l'aide des outils d'exploration des matériels et des logiciels (PDD &PND), retracer tous les éléments du réseau et les consigner.	●	s/o
	3	Élaborer un plan pour décrire et associer les biens, pour en assurer l'intégration, pour produire des rapports complets sur les biens et pour en retracer l'évolution.	●	s/o
	4	Tester l'outil de recensement des fonctions intégré dans le groupe pilote de la DSGI.	●	s/o
	5	Étendre l'accès à l'outil de recensement des fonctions intégré ainsi qu'aux outils connexes d'exploration et d'inventaire à tous les utilisateurs au sein du Ministère.	●	s/o
PE04 : Stratégies de mise à jour en continu	1	Établissement du coût de revient détaillé des stratégies de mise à jour en continu et détermination des sources de financement	●	s/o
	2	Évaluation de l'environnement et plan de mise à jour en continu du Blackberry	●	s/o
	3	Stratégies de mise à jour en continu des ordinateurs de bureau et des environnements des serveurs Novell et de courriel.	●	s/o

	4	Investissement initial dans la mise à jour en continu des ordinateurs de bureau et des environnements des serveurs Novell et de courriel.		s/o
	5	Validation des outils d'acquisition existants ou élaboration de ceux dont on a besoin.		s/o
PE06 : Gestion de logiciels d'entreprise	1	Mise en œuvre d'une stratégie de gestion des logiciels d'entreprise qui priorise la négociation de licences d'entreprise ainsi que la négociation et l'examen permanents d'un plan.		s/o
	2	Les outils de gestion des logiciels d'entreprise sont en place pour tous les logiciels du portefeuille de Santé acquis à l'échelle du Ministère; des modifications sont apportées au protocole d'entente et à l'entente sur les niveaux de service avec l'ASPC.		s/o
	3	Les outils d'acquisition sont en place pour les logiciels, les services de soutien et de maintenance à l'échelle du Ministère.		s/o
	4	Mise en œuvre d'un plan pour informer les clients, les gestionnaires de centres de coûts, les utilisateurs d'ordinateurs de bureau et autres intervenants sur l'approche, les politiques et les procédures liées à la gestion des logiciels d'entreprise.		s/o
Volet 3 – Regroupement de l'infrastructure de TI d'entreprise				
PE05-1 : Projet de regroupement des serveurs Novell	1	Regroupement des exigences opérationnelles relatives aux serveurs Novell – Cette mesure comprend le regroupement des serveurs Novell de Santé Canada qui prennent en charge l'infrastructure actuelle dans la RCN et les régions, les organismes, le rendement, les exigences en matière de services communs du gouvernement du Canada, la planification de la continuité des opérations (PCO) ainsi que la stratégie de nettoyage de la structure arborescente et des répertoires.		s/o
	2	Évaluation des plateformes techniques – Évaluation des plateformes techniques possibles dans la RCN et dans les régions, des serveurs virtuels et réels, du groupage, des sauvegardes, de la planification de la continuité des opérations et des structures des répertoires.		s/o

	3	Architecture Novell – Proposition d'une nouvelle architecture Novell pour la RCN et les régions. On peut créer des diagrammes de la topologie du réseau comprenant les serveurs, les lieux, les fonctions et les sauvegardes. Création d'une stratégie documentée comportant un lanceur d'applications en vue d'étendre les applications aux ordinateurs de bureau, aux outils de contrôle et aux besoins d'extensibilité/expansion générés par la croissance future du nombre de serveurs et d'utilisateurs ainsi que des besoins en espace de stockage.		s/o
	4	Exécution du plan de regroupement des serveurs Novell – mise en œuvre de l'architecture Novell qui a été acceptée et qui prend en charge l'approche générale, l'approvisionnement, l'octroi de licences, le plan d'installation et de désinstallation, le nettoyage de la structure arborescente et des fichiers, la communication des problèmes et la recherche de solutions ainsi que la détermination des paramètres de soutien pour le Centre de services à la clientèle.		s/o
	5	Regroupement des serveurs Novell et exécution des tâches connexes conformément au plan de mise en œuvre. Ce dernier comprend la configuration des serveurs et des composants nécessaires, la production de documents concernant la structure des serveurs ainsi que la production et la mise en œuvre de procédures de gestion et de maintenance des serveurs.		Les regroupements de serveurs ont été interrompus en raison de la position adoptée par les services juridiques qui refusaient les transferts pour éviter la perte d'informations ayant trait au litige au sujet du tabac. Moins de 50 % du travail a été effectué en régions où l'on a fait état de certains problèmes de performance du réseau.
PE05-2 : Projet de mise à niveau et de regroupement des serveurs Domino Mail et des applications correspondantes	1	Piloter la plateforme R-6 – Piloter la nouvelle plateforme Lotus Notes, version 6, dans la nouvelle série Z pour les utilisateurs de la RCN et des régions avant la mise à niveau intégrale.		s/o
	2	Mettre à niveau et regrouper les serveurs de courriel Domino dans la RCN et les régions – Transfert d'environ 8 000 fichiers de courriels vers la plateforme de la série Z au Centre de données MacDonald-Cartier (CDMC). Centralisation d'environ 6 400 fichiers d'utilisateurs de courriel dans la plateforme de la série Z au CDM ou dans les centres régionaux.		s/o

	3	Mise à niveau des serveurs d'applications Domino – Passage à la version de serveur Lotus Domino R6.504 pour toutes les applications de serveur Domino du portefeuille de la santé.		s/o
	4	Adoption pour tous les utilisateurs de R6 – Exécution d'une mise en place complète de R6 Lotus Notes dans chaque ordinateur de bureau de la RCN et des régions.		s/o
PE05-3 : Projet de regroupement des installations et des services de reprise en cas de sinistre	1	Mise en œuvre d'un service de reprise en cas de sinistre faisant appel à un centre de données de TPSGC pour répondre aux besoins de sauvegarde en double et hors site des données de SC qui seront utilisées pour la reprise des activités en cas de sinistre.		s/o
	2	Regroupement d'au moins 30 salles de serveurs et centres de données en 3 emplacements stratégiques au CDMC, à Brooke Claxton et à l'immeuble principal de Statistique Canada. Cette opération comporte un inventaire de tous les serveurs (sauf les Novell et Notes dont il est question à Division des projets) et leur relocalisation dans les nouvelles installations.		Les regroupements de serveurs ont été interrompus en raison de la position adoptée par les services juridiques qui refusaient les transferts pour éviter la perte d'informations ayant trait au litige au sujet du tabac. TPSGC a annoncé un moratoire sur le transfert d'équipement (trimestres 6 et 7). Une attaque de virus en janvier 2007 a mobilisé les ressources de la DSGI pour neutraliser ce virus et prévenir la contamination de toutes les plateformes. Toutes les activités de regroupement ont été interrompues pendant cette situation d'urgence.
	3	Regroupement des salles de serveurs et des centres de données régionaux dans de 3 à 5 emplacements stratégiques du gouvernement du Canada au pays (exercice 2006-2007). Cette opération s'accompagne d'un inventaire de tous les serveurs (sauf les Novell et Notes dont il est question à Division des projets) et leur relocalisation dans les nouvelles installations.		Les problèmes techniques ont été la cause du faible rendement du réseau dans les provinces de l'Ouest. Les ententes de ACAP avec les Premières Nations se sont révélées un gros défi pour la DSGI au chapitre du regroupement des serveurs et des données dans les délais prévus dans l'initiative *Prochaines étapes.*

	4	Établir un périmètre et un environnement contrôlé et d'accès sécuritaire pour assurer la protection de l'information de nature délicate.		
Volet 5 – Normes de TI d'entreprise				
PE08-2: Normes pour l'architecture des applications	1	Dresser la liste des principes, pratiques, technologies et applications utilisés à Santé Canada		s/o
	2	Établir des normes en matière d'applications faisant appel aux pratiques exemplaires et aux meilleures technologies.		s/o
	3	Élaborer un plan opérationnel relativement au registre des logiciels d'application.		s/o
	4	Produire un rapport sur les éléments d'information recommandés pour le registre des logiciels d'application.		s/o
	5	Produire un rapport sur le modèle opérationnel proposé pour le registre des logiciels d'application.		s/o
Volet 6- Transformation de la TI d'entreprise - PE-1 Modèle de prestation de services				
PE09-4: Stratégie et mise en œuvre en matière de ressources (RH et financières)	1	Répertorier toutes les ressources de TI dans les directions générales.		s/o
	2	Élaborer d'une stratégie visant à regrouper les ressources de TI au sein de la DSGI.		s/o
	3	Élaborer une stratégie, un inventaire des compétences et une grille des compétences en matière de TI.		s/o
	4	Compléter le transfert des ressources internes en personnel de TI.		s/o
	5	Établir une correspondance entre les ressources humaines et financières actuelles et la future offre de services de TI.		s/o

	6	Compléter les transferts de ressources.		Les conditions de financement n'ont pas été finalisées. Toutes les directions générales, à l'exception de la DGSESC, la DGSPNI et la DGPSA ont accepté de transférer 60 % de leur budget de fonctionnement et d'entretien de 03/04, dont 3,11 % comme soutien administratif.

Légende	
Objectifs atteints	
Objectifs atteints à plus de 75 %	
Objectifs atteints à plus de 50 %	
Objectifs atteints à moins de 50 %	