Public Health Agency of Canada | Agence de la santé publique du Canada

RAPPORT DE VÉRIFICATION

SUR LA GOUVERNANCE DE LA GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Division des services de vérification

Septembre 2008

Approuvé par l'administrateur en chef de la santé publique
le 28 octobre 2008

Canada

Table des matières

Résumé……..3

Contexte……..6

Objectif de la vérification……8

Portée de la vérification……..9

Approche et méthodologie……..9

Conclusions de la vérification et recommandations…….. 10

Cadre de gestion de la GI-TI 10
Gestion des ressources de la GI-TI 21
Acquisition de solutions automatisées.....27
Gouvernance de la sécurité de l'information 29
Acquisition, sauvegarde et destruction des données électroniques 32

Conclusion……34

Annexe A – Critères de vérification……..……35

Annexe B – Plan d'action de gestion……38

Annexe C – Liste d'acronymes……43

Cat : HP5-76/2-2008F-PDF
ISBN : 978-1-100-90038-4

Résumé

1. La vérification de la gouvernance en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) avait pour objectif d'évaluer dans quelle mesure la Direction de la GI-TI au sein de l'Agence de la santé publique du Canada (ci-après l'ASPC ou l'Agence) respecte les principes appropriés de gouvernance en TI. Ces derniers sont conçus pour permettre à la TI d'appuyer les objectifs stratégiques de l'ASPC et pour s'assurer que les systèmes et les processus de GI-TI comblent de façon efficace les besoins de l'ASPC en matière d'information professionnelle et de gestion dans un milieu bien contrôlé.

2. Dans le cadre de cette vérification, les stratégies et les activités de l'ASPC relatives à la gouvernance de la GI-TI ont été examinées pour la période du 1er avril 2007 au 31 mars 2008. Les composantes de la GI étudiées dans ce rapport étaient axées principalement sur la gestion des données électroniques et excluaient la gestion des dossiers.

Cadre de gestion de la GI-TI

3. Nous avons noté que le dirigeant principal de l'information (DPI) n'était pas membre du Comité exécutif (CE). L'inclusion du DPI au sein du CE serait conforme aux pratiques exemplaires internationales.

4. Le CE a fourni des orientations stratégiques et des directives au Bureau du DPI ou des directives quant à l'harmonisation des stratégies en matière de GI-TI et leurs investissements connexes avec les priorités de l'Agence.

5. La structure actuelle du comité de gouvernance de l'ASPC ne comprend pas de comité chargé expressément de traiter les questions liées à la GI-TI. De manière générale, un comité de GI-TI examinerait et résoudrait les questions s'y rapportant dans l'ensemble de l'Agence.

6. Nous avons noté que, bien que les programmes aient géré les activités de surveillance, celles-ci n'étaient pas explicitement comprises dans le Plan stratégique de la GI-TI. Selon nous, l'absence de références à des opérations de programme majeures, comme les activités de surveillance, et l'absence de mesures quantitatives précises liées directement aux objectifs qu'elles mesurent pourraient restreindre l'appui aux stratégies et aux objectifs de l'Agence.

7. Le Bureau du DPI n'a pas encore établi de processus officiel pour l'élaboration de son Plan stratégique. La mise en œuvre d'un cadre de gouvernance officiel entraînerait une concertation des efforts, une plus grande transparence, la gestion efficace des risques, des communications

en temps opportun, une utilisation optimale des ressources ainsi que la responsabilisation professionnelle.

8. De nombreuses politiques sur la GI-TI qui originent de Santé Canada sont encore en vigueur au sein de l'ASPC. Cette situation doit être examinée et mise à jour afin de tenir compte du nouvel environnement de l'Agence et des avancées technologiques.

9. Traditionnellement, les programmes de l'ASPC étaient chargés de la gestion de leurs activités de GI-TI. Dans certains cas, les employés responsables de la TI au sein des programmes ont créé leur propre infrastructure et acquis les technologies, les actifs, le soutien des vendeurs et les entrepreneurs dont ils avaient besoin pour réaliser leurs travaux sans que ces activités aient à être coordonnées avec le Bureau du DPI. Cette façon de faire est sous-optimale et expose l'ASPC à un risque excessif que les systèmes puissent être élaborés ou administrés sans qu'une gestion et un contrôle appropriés des risques soient mis en œuvre ou qu'une attention suffisante soit apportée à l'utilisation optimale de ressources limitées.

Gestion des ressources affectées à la GI-TI

10. Nous avons observé de nombreux transferts d'employés responsables de la TI de Santé Canada vers l'Agence, à tous les échelons. Cette situation prouve que l'ASPC peut attirer de nouveaux employés.

11. La Direction de la GI-TI a informé le Bureau du dirigeant principal des finances (DPF) qu'elle ne disposait pas d'un budget suffisant en vue de soutenir les services et l'infrastructure dont elle doit assurer la gestion pour ses clients au sein de l'ASPC, et qu'elle faisait face à un manque à gagner concernant les fonds destinés au fonctionnement et à l'entretien qui lui sont alloués.

12. L'Agence ne dispose pas d'un crédit budgétaire pluriannuel approuvé pour la GI-TI. Sans de tels budgets, le service de la GI-TI ne peut planifier de façon adéquate le remplacement des équipements tous les trois ans, une pratique exemplaire de l'industrie.

Acquisition de solutions automatisées

13. La forte demande pour de nouveaux logiciels et le manque de fonds ont entraîné la remise pour une période indéterminée de l'élaboration de nombreuses applications. Dans de telles circonstances, les clients privilégient des solutions de rechange, comme faire affaire avec des développeurs indépendants ou encore acquérir des logiciels « en vente libre ». Ces solutions ne sont pas idéales puisque les logiciels « en vente

libre » exigent bien souvent une personnalisation fastidieuse au moment de leur mise en application.

14. La Direction de la GI-TI a demandé à Santé Canada, en vain, de lui fournir des ensembles de paramètres qui lui permettraient d'avoir un aperçu des résultats et du rendement des processus gérés par le Ministère.

Gouvernance de la sécurité de l'information

15. Nous avons noté que l'ASPC a une faible tolérance à l'égard du risque tandis que Santé Canada et TPSGC ont une tolérance moyenne. En conséquence, lorsque l'ASPC se connecte en réseau avec les systèmes de Santé Canada ou de TPSGC, elle s'expose à des risques plus élevés qu'il n'est souhaité.

Acquisition, sauvegarde et destruction des données électroniques

16. Là où les services de GI sont offerts, ils ne sont pas nécessairement harmonisés avec les normes du gouvernement du Canada et ne se conforment pas aux exigences de la politique en matière d'identification, de classification, de conservation et de destruction. Les employés et les membres de la direction dans l'ensemble de l'Agence ne comprennent pas toujours les exigences de la politique ou l'importance d'avoir de bonnes pratiques de gestion de l'information. Par conséquent, l'information n'est pas sauvegardée, gérée et détruite de façon efficace ou efficiente.

17. Actuellement, le DPI ne dispose pas de l'autorité et des ressources nécessaires pour faire appliquer les normes ou pour en mesurer l'application ou la conformité avec les exigences du Conseil du Trésor et de l'ASPC en matière d'acquisition, de sauvegarde et de destruction des données électroniques.

Conclusion

18. Établie il y a moins de quatre ans, l'ASPC a réalisé des progrès quant au renforcement de sa gouvernance de la GI-TI. Le CE a fourni des orientations stratégiques et des directives au Bureau du DPI. Toutefois, des améliorations doivent être apportées dans plusieurs secteurs clés. Ces dernières permettront à la TI de soutenir les objectifs stratégiques de l'ASPC et assureront le soutien efficace par les systèmes et les processus de GI-TI des besoins en matière de gestion et d'information professionnelle de l'ASPC dans un milieu bien contrôlé.

19. Secteurs clés pour lesquels des améliorations sont requises :

- Fournir des mises à jour régulières sur la gestion de la TI au CE;

- Créer un comité de la GI-TI;
- Harmoniser le Plan stratégique de la GI-TI avec le plan stratégique de l'Agence;
- Officialiser et documenter l'exercice de planification stratégique de la GI-TI;
- Examiner et adapter les politiques actuelles de Santé Canada en matière de GI-TI;
- Renégocier avec Santé Canada les dispositions du PE liées à la GI-TI;
- Examiner le niveau de financement de la GI-TI;
- Mettre en œuvre un crédit budgétaire pluriannuel pour la GI-TI;
- Faire approuver par le DPI toutes les acquisitions d'équipement et de logiciels liés à la GI-TI;
- Mettre en œuvre un processus interne de gestion du changement en matière de TI, avec les autorités appropriées;
- Examiner le degré de tolérance à l'égard du risque de la sécurité;
- Appliquer les normes du gouvernement du Canada en matière de données électroniques.

Réponse de la direction

20. La direction de l'Agence approuve nos conclusions et nos recommandations, et un plan d'action de gestion est présenté à l'annexe B.

Contexte

21. La vérification de la gouvernance de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) de l'Agence a été effectuée en conformité avec le Plan de vérification axé sur les risques 2008-2009.

22. L'Agence de la santé publique du Canada (ASPC ou l'Agence) a été créée à partir de la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique (DGSPSP) de Santé Canada en septembre 2004. Au début, les activités liées à la GI-TI ont été largement décentralisées, avec des programmes locaux au sein de la Direction générale (et par la suite l'ASPC) qui géraient eux-mêmes leurs ressources en matière de GI-TI et communiquaient directement avec les intervenants. Peu de temps après sa création, l'ASPC a entamé des travaux d'élaboration d'un environnement plus contrôlé conforme aux pratiques exemplaires en matière de gouvernance de la TI.

23. Santé Canada fournit à l'ASPC des services de GI-TI directs, partagés et une structure organisationnelle en matière de GI-TI. Ces services sont rendus sur la base d'un modèle de services partagés. Le niveau de service fourni est fondé sur celui qui était fourni antérieurement à la DGSPSP de Santé Canada avant la création de l'ASPC.

24. En mai 2005, la Direction de la GI-TI a présenté un projet de transition incluant ce qui suit :

- La gouvernance organisationnelle de la GI-TI;
- La planification organisationnelle de la GI-TI.

25. Il était considéré comme souhaitable de gérer la transition des fonctions d'élaboration des solutions et de soutien au sein de la Direction de la GI-TI vers un état centralisé qui permettrait de diminuer le chevauchement. Au début de 2006, le projet de transition a été redéfini comme un projet de gouvernance de la TI. En février 2007, le CE a approuvé le Plan stratégique et le modèle de gouvernance de la GI-TI.

26. La Direction de la GI-TI est composée de 150 personnes qui fournissent des services directs aux employés de l'ASPC. Ces services comprennent le soutien des réseaux et des centres informatiques, des services d'ordinateurs de bureau, la sécurité des TI, des services de gestion des dossiers et de l'information, le développement et le soutien des applications, la gestion des relations avec les clients, l'hébergement de sites Web et le soutien aux utilisateurs de l'intranet, l'analyse de la valeur et de la rentabilité à l'appui des projets de GI-TI et la gestion de projets.

27. Pour 2007-2008, les dépenses de l'ASPC en matière de TI représentent environ 28 millions de dollars (y compris le financement unique de 9 millions de dollars pour le fonctionnement et l'entretien (F&E)). Le total comprend : les salaires de la Direction de la GI-TI – 9,8 millions de dollars; F&E – 12,8 millions de dollars; et les paiements dans le cadre du Protocole d'entente (PE) avec Santé Canada – 5,4 millions de dollars. Puisque l'ASPC ne communique pas à la Direction de la GI-TI toutes ses dépenses liées à la TI, il est possible que des dépenses supplémentaires importantes dans ce domaine ne soient pas apparentes pour l'instant. Un examen des états financiers de 2007-2008 ne permet toutefois pas de conclure à une telle situation et nous n'avons pas approfondi la question.

28. En décembre 2007, le Comité exécutif (CE) a approuvé un plan stratégique de surveillance ciblant les objectifs suivants :

- Créer, mettre en œuvre et maintenir une structure de gouvernance adaptée et des systèmes de réseaux pour la surveillance au sein de l'ASPC et auxquels les partenaires pourront avoir accès, le cas échéant;
- Établir et assurer un transfert continu de renseignements et de connaissances à des fins de décision en santé publique;

- Gérer et maintenir de façon efficace des partenariats internes et externes, les inclure dans des activités de surveillance effectuées en collaboration qui soutiennent les mesures en santé publique;
- Élaborer et soutenir des activités de mesure du rendement pertinentes et opportunes harmonisées avec les priorités de l'ASPC.

29. L'ASPC administre un certain nombre d'activités de surveillance dont la portée et le niveau auquel elles englobent le cycle complet de surveillance varient. Le nouveau Plan stratégique de surveillance a comme objectif de garantir que des activités de surveillance efficaces et opportunes ont lieu et qu'elles fourniront aux administrations fédérales, provinciales, territoriales et locales les données et le soutien requis pour faire le suivi quant aux questions de santé publique émergentes, s'y préparer et y répondre. En premier lieu, une surveillance efficace sert bien entendu à détecter rapidement les événements liés à la santé publique qui sont susceptibles d'être graves et urgents.

30. Le Plan stratégique de surveillance influera sur la Direction de la GI-TI puisqu'en vertu de ce plan, les activités de surveillance feront l'objet d'un contrôle plus centralisé, avec le besoin d'un contrôle centralisé accru en ce qui concerne l'infrastructure connexe de TI de soutien.

31. Durant la phase de planification, l'équipe de vérification a ciblé les secteurs de risque suivants liés à la gouvernance de la GI-TI :

    - Diminution du bassin de travailleurs en GI-TI;
    - Vieillissement de l'infrastructure et réinvestissement en capital, recapitalisation insuffisante;
    - Ressources financières limitées;
    - Risques supplémentaires en matière d'opérations et de sécurité découlant du trop grand nombre de réseaux et de centres informatiques à gérer et à surveiller.

    En raison de ces facteurs de risques, l'équipe de vérification a déterminé que les éléments de vérification suivants présentent un risque élevé :

    - Orientation stratégique;
    - Atteinte des objectifs;
    - Gestion adéquate des risques;
    - Utilisation appropriée des ressources.

Objectif de la vérification

32. La vérification de la gouvernance de la GI-TI avait pour objectif d'évaluer dans quelle mesure la Direction de la GI-TI au sein de l'ASPC utilise les

principes appropriés de gouvernance de la TI. De tels principes sont conçus pour permettre à la TI d'appuyer les objectifs stratégiques de l'ASPC et pour s'assurer que les systèmes et les processus de GI-TI comblent de façon efficace les besoins de l'ASPC en matière d'information professionnelle et de gestion dans un milieu bien contrôlé.

Portée de la vérification

33. Dans le cadre de cette vérification, les stratégies et les activités de gouvernance de l'ASPC en matière de GI-TI ont été examinées pour la période du 1er avril 2007 au 31 mars 2008. Les composantes de la GI étaient axées principalement sur la gestion des données électroniques et excluaient la gestion des dossiers.

Approche et méthodologie

34. La vérification s'est déroulée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor (CT) et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes, sauf qu'aucune évaluation externe n'a été effectuée pour prouver que la vérification interne de l'ASPC respectait le code de déontologie et les normes de l'Institut.

35. Les critères et les sous-critères de vérification présentés à l'annexe A ont été empruntés de CobiT Quickstart (Objectifs de contrôle dans les domaines de l'information et des technologies connexes), qui sont les lignes directrices relatives aux méthodes CobiT pour les petites et moyennes organisations, la *Politique sur la gestion des technologies de l'information* du CT, et le *Guide de planification stratégique, conseils sur l'élaboration d'un plan stratégique en gestion de l'information et en technologie de l'information* du CT.

36. L'équipe de vérification a employé une combinaison de méthodes de vérification, dont les suivantes : la désignation et la documentation des politiques et des procédures pertinentes de l'ASPC; l'examen et la documentation des renseignements préliminaires fournis par la Direction de la GI-TI; des entrevues avec les gestionnaires et le personnel clé et l'obtention de preuves, au besoin; ainsi que la documentation et la description des processus et des pratiques clés de la GI-TI.

37. Le travail de vérification a été effectué de mai à juillet 2008.

Conclusions de la vérification et recommandations

Cadre de gestion de la GI-TI

Critère : Un cadre de gestion de la GI-TI a été créé pour la décision, l'orientation et la responsabilisation. Ce cadre est bien compris et accepté par les gestionnaires de l'ASPC.

38. La gouvernance ministérielle, au sein d'un organisme du secteur public sans conseil d'administration, est constituée d'un ensemble de responsabilités et de pratiques des cadres de direction et de la haute direction, dont le but est de fournir à l'organisme une orientation stratégique, des politiques et des valeurs directrices. Dans ce contexte, une gouvernance ministérielle efficace garantit que les buts de l'organisme sont atteignables, que les risques sont gérés adéquatement et que les ressources organisationnelles sont utilisées à bon escient.

39. En vertu de la *Politique sur la gestion des technologies de l'information* du CT, l'administrateur en chef de la santé publique (ACSP) est responsable de la gestion efficace de la TI au sein de l'ASPC, y compris de la mise en œuvre des décisions associées aux dépenses de la TI et de l'assurance de l'évaluation appropriée et continue du rendement de la TI.

40. La gouvernance de la TI est considérée faire partie intégrante de la gouvernance ministérielle. Ses fonctions sont semblables aux fonctions ministérielles, et elles en sont issues, mais elles sont axées sur la TI.

41. En règle générale, la gouvernance de la TI comprend le cadre structuré des rôles, des responsabilités, des politiques et des méthodes qu'utilise un organisme pour guider, diriger et gérer ses ressources liées à la TI. Il est attendu que la gestion de la GI-TI assume le leadership afin de diriger et de surveiller les opérations de la GI-TI en faveur de la réalisation des objectifs de l'organisme.

42. Au sein de l'ASPC, le dirigeant principal de l'information (DPI) est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies, politiques, normes et lignes directrices, en plus d'indicateurs clés du rendement, dans le but d'améliorer la prestation des services, la GI, la TI, la confidentialité et la sécurité. Par l'entremise de ces activités, le DPI joue un rôle décisif dans la détermination et la mise à profit des occasions d'amélioration de la qualité générale et de l'optimisation des ressources de la prestation des services et des opérations internes.

Participation du Comité exécutif de l'Agence à la GI-TI

Sous-critère : La haute direction fournit à la GI-TI l'orientation et le soutien quant aux questions horizontales liées à l'amélioration de l'architecture de réseau, au développement d'applications et aux décisions en matière d'investissement que la Direction de la GI-TI pourrait inclure dans son plan stratégique.

43. Le CE détermine la stratégie et les objectifs de l'Agence. Ainsi, il tente de s'assurer que les buts puissent être atteints, que les risques soient gérés adéquatement et que les ressources organisationnelles soient allouées et utilisées à bon escient. Le CE fournit au DPI une orientation relativement aux enjeux essentiels liés à la gestion du rôle de la GI-TI. Nous avons noté que le DPI n'est pas un membre du CE. L'inclusion du DPI au sein du CE serait conforme aux pratiques exemplaires internationales.

44. L'encadrement et les commentaires du CE sont essentiels, car la GI-TI est une fonction horizontale qui nécessite de la gouvernance et des stratégies intégrées auxquelles sont associés de nombreux secteurs et programmes au sein de l'Agence (p. ex. amélioration de l'architecture de réseau, développement d'applications ministérielles et investissements).

45. En février 2007, le CE a fourni des orientations stratégiques au Bureau du DPI. Les membres du CE se sont entendus sur les points suivants :

- L'approbation de la structure de gouvernance suggérée, le plan stratégique de la GI-TI et trois priorités;
- Priorités : la Direction de la GI-TI irait de l'avant immédiatement avec la structure de gouvernance, désignerait les participants aux différents comités et s'assurerait que la structure de gouvernance fait partie de l'établissement des priorités et de la prise de décision en matière de GI-TI;
- La structure de gouvernance de la GI-TI comprendrait des membres de tous les secteurs de l'Agence afin d'équilibrer l'innovation et la connectivité avec les exigences obligatoires en matière de gouvernance;
- La Direction de la GI-TI établirait des liens avec les comités clés quant à la planification des activités et la planification financière, et présenterait son plan aux comités pertinents, à des fins d'examen;
- Étant donné le degré élevé d'alignement entre la surveillance de la santé et la GI-TI, la Direction de la GI-TI ferait partie du groupe de travail pour le projet de surveillance de la santé.

46. Lors de la vérification, les structures présentées précédemment, tel que l'a suggéré le CE, n'étaient élaborées qu'en partie. Ces questions sont abordées aux sections suivantes du rapport.

Recommandation

47. Le Comité exécutif devrait obtenir régulièrement des mises à jour du dirigeant principal de l'information concernant la gestion des technologies de l'information.

Comités de gouvernance et processus de décision en GI-TI

Sous-critère : Le Bureau du DPI est informé des plans majeurs en GI-TI au sein des programmes et il possède le pouvoir et les ressources pour garantir leur mise en œuvre en conformité avec les politiques de gouvernance de l'ASPC en matière de TI.

48. L'ACSP et le CE remplissent leurs obligations en matière de gouvernance en collaboration avec les comités et les sous-comités de gouvernance qui supervisent des secteurs critiques. Les comités suivants relèvent du CE :

- Comité des ressources, de la planification et de la gestion
- Comité de la gestion de la surveillance
- Comité d'orientation
- Comité de la santé publique et des politiques
- Comité de la gestion des risques
- Comité des ressources humaines
- Comité de l'évaluation

49. Il a été noté que le DPI participe aux comités suivants :

- **Comité des ressources, de la planification et de la gestion :** Fournit des conseils quant à l'affectation, la planification et la budgétisation des ressources de l'Agence, en association avec les politiques et les activités de gestion des finances et des biens;

- **Comité de la gestion de la surveillance :** Conseille le CE relativement aux questions liées à la surveillance, encourage le partage horizontal de l'information et supervise la mise en œuvre du Plan stratégique de surveillance;

- **Comité d'orientation :** Présente un compte-rendu des décisions et de l'orientation exécutives ainsi que les priorités du portefeuille;

- **Comité de la santé publique et des politiques :** Facilite la cohérence et la coordination des questions liées aux politiques, à la programmatique et au Ministère;

- **Comité de la gestion des risques :** Garantit que l'ACSP et le CE obtiennent des renseignements de haute qualité en temps opportun,

et des conseils sur les enjeux émergents et continus qui nécessitent une intervention de gestion du risque. Ces mesures sont sous la responsabilité du sous-ministre adjoint de la Direction générale des maladies infectieuses et des mesures d'urgence (SMA-MIMU) et du dirigeant principal des finances (DPF).

À notre avis, la participation du DPI à ces comités est pertinente. Elle lui permet d'être informé des principaux enjeux qui doivent être pris en compte dans le Plan stratégique de la TI.

50. Il n'y a pas, dans la structure actuelle du comité de gouvernance, de comité chargé de traiter expressément des questions liées à la GI-TI. Afin de régulariser cette situation, le DPI a rencontré la plupart des cadres supérieurs de l'Agence au cours de la dernière année. Lors de ces rencontres, le DPI a examiné la structure de gouvernance élaborée récemment par la Direction de la GI-TI avec les questions stratégiques de la GI-TI et a profité de l'occasion pour s'informer sur les plans et les activités des programmes qui pourraient influer sur le Plan stratégique de la TI.

51. Habituellement, un comité de GI-TI (qui pourrait être nommé « Comité directeur de la gouvernance de la TI ») étudierait et résoudrait les problèmes spécifiques à la GI-TI, comme l'établissement des priorités en matière de GI-TI au sein de l'Agence, l'établissement des niveaux de service à la clientèle, la recommandation d'exigences de la répartition des ressources financières et humaines en matière de GI-TI au CE, la normalisation des réseaux et des architectures de données, l'établissement de protocoles conformes et efficaces pour le développement d'applications, la priorisation des plans d'investissement à court et à long terme, l'appui aux politiques efficaces et économiques en matière d'approvisionnement et aux normes portant sur le matériel en TI, l'établissement de protocoles efficaces de sécurité des TI, et tout autre enjeu stratégique. Un tel comité pourrait également faciliter la prise de décision dans le cadre de projets importants de GI-TI, tenir les gestionnaires de programmes informés des activités et de la disponibilité de la GI-TI et examiner les liens entre les activités de GI-TI et les objectifs stratégiques de Santé Canada et de l'ASPC.

Recommandation

52. L'Agence devrait mettre sur pied un comité de gestion de l'information et de technologie de l'information possédant le pouvoir et la responsabilité de prendre des décisions finales sur des enjeux liés à la gestion et à la technologie de l'information au sein de l'Agence, sous réserve de l'approbation du Comité exécutif, s'il y a lieu.

Harmonisation des services de GI-TI avec le plan stratégique de l'Agence

Sous-critère : Le Plan stratégique de la GI-TI est harmonisé avec le Plan stratégique de l'Agence.

53. Le Plan stratégique 2007-2008 – 2012-2013 de l'Agence de la santé publique du Canada, Information, Connaissances et Action, présente les principaux objectifs stratégiques de l'Agence. L'ASPC a ciblé trois objectifs stratégiques ainsi qu'un ensemble de secteurs qui y sont liés afin de diriger ses actions au cours des cinq prochaines années :

    - Prévoir les besoins des Canadiens dans le domaine de la santé et y répondre;
    - Faire en sorte que ses interventions soient soutenues par des fonctions intégrées liées à l'information et au savoir;
    - Favoriser le développement de la main-d'œuvre professionnelle spécialisée de l'ASPC en lui fournissant les outils et le leadership dont elle a besoin, et en instaurant une culture qui lui est favorable.

54. Les priorités du Plan stratégique de la GI-TI sont les suivantes :

    - Exercer du leadership en GI;
    - Harmoniser les investissements en GI-TI avec les principales priorités de l'Agence;
    - Établir la gouvernance en matière de GI-TI à l'échelle de l'Agence.

55. Les priorités de la GI-TI ont été établies sur le fondement des connaissances de la Direction liées au contexte de l'ASPC : la prise en compte de la récente création de l'Agence; l'ancienne culture, en vertu de laquelle les programmes étaient réalisés de façon autonome quant aux opérations de la GI-TI; et le besoin défini de structurer et d'officialiser le processus de décision en matière de GI-TI.

56. Au cours des derniers mois, la Direction de la GI-TI a effectué les réalisations suivantes :

    - Un modèle de gouvernance de la GI-TI dans l'ensemble de l'Agence a été élaboré et mis à l'essai;
    - La capacité de sécurité de la GI-TI a été accrue afin d'assurer la sauvegarde des biens ministériels;
    - L'infrastructure et les services en matière de GI-TI ont été consolidés. L'infrastructure au soutien de la science et de la recherche comprend un réseau de stockage, une plate-forme commune, l'augmentation de la largeur de la bande passante, etc.;

- La capacité de centraliser les services de GI a été améliorée et des mesures de GI, telles la mise sur pied de l'infrastructure matérielle ont été appliquées;
- Le DPI a consulté la direction de l'ASPC à propos de la gouvernance de la GI-TI à l'échelle de l'Agence.

57. Le Guide du CT sur la planification stratégique – conseils sur l'élaboration de plans stratégiques en GI-TI, propose de tenir compte des éléments suivants au moment d'établir des objectifs stratégiques :

- Les objectifs devraient énoncer clairement les résultats précis que l'organisme souhaite obtenir en atteignant ses buts;
- Chaque but devrait posséder au moins un objectif; toutefois, un organisme a souvent plusieurs objectifs pour un seul but;
- Les mesures de chacun des objectifs sont exprimées sous une forme quantifiable et présentent le niveau auquel un organisme atteint ses objectifs, afin d'atteindre un but;
- Les mesures sont directement liées à l'objectif qu'elles mesurent. Il devrait y avoir un minimum d'une mesure pour chacun des objectifs;
- Les mesures présentent les modifications ou les différences qui font état du progrès (ou de son absence) en fonction des objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques et les mesures devraient être clairs et faciles à comprendre pour ceux qui ne connaissent pas bien l'organisation.

58. Nous avons noté que, bien que les programmes aient géré les activités de surveillance, ces dernières n'ont pas été expressément incluses au Plan stratégique de la GI-TI. Selon nous, l'absence de références à des opérations de programme majeures, comme les activités de surveillance, et l'absence de mesures quantitatives précises liées directement aux objectifs qu'elles mesurent pourraient entraîner l'incapacité d'appuyer les stratégies et les objectifs de l'Agence.

Recommandation

59. Le dirigeant principal de l'information devrait s'assurer que le prochain Plan stratégique sur la gestion de l'information et la technologie de l'information soit harmonisé avec le Plan stratégique de l'Agence et qu'il inclue des objectifs de rendement pertinents.

Cadre de gouvernance

Sous-critère : Un cadre de gouvernance officiel guide les stratégies et les activités en matière de GI-TI.

60. Afin de faire le meilleur usage possible de l'exercice de planification stratégique de la GI-TI, CobiT suggère d'intégrer le processus de planification à une politique de GI-TI qui définisse quand et comment effectuer la planification stratégique de la TI, documenter l'approche à respecter et faire connaître le processus à tous les employés.

61. CobiT propose également que l'exercice de planification stratégique, comme toute décision stratégique ou mise en œuvre de projet, respecte un cadre de gouvernance décrivant les processus, les rôles et les responsabilités d'un cadre de gouvernance de la GI-TI. En vertu de ce cadre, sont établis et documentés les protocoles et normes en matière de gouvernance et de gestion qui doivent être respectés au moment de l'approbation et de la mise en œuvre de toute stratégie ou initiative relative à la GI-TI.

62. Le Bureau du DPI n'a pas encore établi de processus officiel (cadre de gouvernance) pour l'élaboration de son plan stratégique. Cependant, le modèle de gouvernance en matière de GI-TI élaboré récemment, tel qu'il a déjà été mentionné dans le rapport, pourrait constituer la base de l'élaboration d'un cadre de gouvernance officiel. Une fois celui-ci élaboré, sa mise en œuvre entraînerait une concertation des efforts, une plus grande transparence, la gestion efficace du risque, des communications en temps opportun, une utilisation optimale des ressources et la responsabilisation professionnelle.

Recommandation

63. La Direction de la gestion de l'information et de la technologie de l'information devrait officialiser et documenter l'exercice de planification stratégique de la gestion et de la technologie de l'information.

Processus de mise en œuvre du cadre stratégique et d'évaluation de la conformité

Sous-critère : Le cadre stratégique de la GI-TI est mis à jour et le niveau de la mise en œuvre de la politique est observé.

64. Les politiques en matière de GI-TI sont nécessaires puisqu'elles donnent le ton en tant qu'outils de direction et de contrôle des systèmes d'information et des ressources connexes. Il importe qu'elles soient élaborées dans le cadre d'un processus de collaboration et qu'elles soient bien communiquées aux employés.

65. Le cadre stratégique de la GI-TI comprend les politiques du CT ainsi que les politiques, normes et pratiques de Santé Canada et de l'ASPC. Le cadre est complet et couvre les principaux aspects des exigences de la

technologie de l'information. Certaines de ces politiques et les organismes auxquels elles appartiennent sont énumérés ci-dessous :

- Conseil du Trésor :
    - Guide de planification stratégique (17-07-2008);
    - Politique de gestion des TI (26-06-2007);
    - Cadre stratégique sur l'information et la technologie (26-06-2007);
    - Stratégies de gestion de la technologie (13-06-2005);
    - Normes du CT en matière d'information et de technologie (15-12-2003).
- Santé Canada :
    - Rôles et responsabilités (12-06-2008);
    - Directive provisoire sur l'approvisionnement et la gestion des logiciels (07-04-2008);
    - Directive provisoire sur l'approvisionnement et la gestion du matériel de TI (03-01-2008);
    - Directive provisoire sur l'utilisation des imprimantes personnelles (03-01-2008);
    - La réutilisation et la destruction des supports de TI (23-07-2007);
    - Politiques sur la sécurité des TI : Politique et lignes directrices sur la sécurité des TI et normes – Utilisation des réseaux électroniques (03-02-2006);
    - DGSPSP – Politique sur les services RL/PC (07-11-2001).
- Agence de la santé publique du Canada :
    - Sécurité des TI, norme relative aux mots de passe (01-08-2007);
    - Sécurité de la GI-TI – Gestion du risque (11-05-2007);
    - Utilisation acceptable des réseaux électroniques (17-11-2006);
    - Politique de l'ASPC sur la sécurité des TI (19-07-2006);
    - Politique sur l'utilisation des ordinateurs, région de la capitale nationale (31-03-2005);
    - Entente sur l'utilisation des équipements sans fil.

66. Il a été noté que les politiques de Santé Canada énumérées précédemment n'ont pas encore été examinées et mises à jour afin de refléter le nouvel environnement de l'Agence et l'évolution de la technologie. Les politiques qui stipulent que les exigences, les rôles et les responsabilités en matière de sécurité des TI, l'approvisionnement, la gestion des applications en TI et le matériel, en particulier, doivent être mises à jour selon la priorité et adaptées aux circonstances particulières de l'ASPC.

67. Les politiques faites sur mesure pour les besoins opérationnels particuliers de l'Agence renforceront la responsabilité et la responsabilisation de la Direction de la GI-TI dans l'ensemble de l'Agence. Les politiques propres à l'ASPC officialiseront le rôle de la Direction de la GI-TI en matière de surveillance de la conformité.

Recommandations

68. Le dirigeant principal de l'information devrait examiner et adapter les politiques de Santé Canada en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information qu'utilise actuellement l'Agence pour tenir compte du nouvel environnement de celle-ci et de l'évolution de la technologie.

69. Le dirigeant principal de l'information devrait effectuer la surveillance et présenter des rapports périodiques sur le respect de l'Agence à l'égard des politiques clés en matière de gestion et de technologie de l'information.

Exercice du leadership

Sous-critère : Le Bureau du DPI prend les mesures nécessaires afin de s'assurer que les biens, les pratiques, les investissements et les exigences des politiques de l'ASPC en matière de TI sont gérés de manière efficace et uniforme dans l'ensemble de l'Agence.

70. Le Bureau du DPI a été mandaté pour jouer un rôle de chef de file en ce qui a trait à la GI-TI directement associée à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ASPC.

71. Les buts associés à ces objectifs stratégiques sont de définir, mettre sur pied et maintenir une infrastructure d'information qui favorise une bonne gestion de l'information, l'élaboration de systèmes et le maintien de pratiques d'entretien dans l'ensemble de l'ASPC. Afin d'atteindre ces objectifs, un environnement intégré de la GI-TI est requis pour tous les secteurs de l'ASPC.

72. Le Bureau du DPI ne gère pas de façon directe tous les services de TI. Des entretiens préliminaires ont révélé que des projets et des activités scientifiques présentant des volets liés à la TI étaient gérés sans la participation du Bureau du DPI. Toutefois, nous n'avons pas été en mesure de cibler des dépenses additionnelles importantes en matière de TI qui auraient été déclarées dans les états financiers à titre de dépenses autres que pour les TI.

73. En règle générale, les activités de GI-TI ont été réalisées dans le cadre des programmes individuels et les employés responsables de la GI-TI n'ont fait rapport qu'à leurs programmes respectifs. De plus, certains programmes ont mis sur pied leur infrastructure, acquis les technologies, les actifs, le soutien des vendeurs et les contractants dont ils ont besoin pour effectuer leurs travaux.

74. La présence d'« îlots de TI » ne relevant pas de la Direction de la GI-TI peut s'avérer sous-optimale et expose l'ASPC à un risque excessif que les systèmes puissent être élaborés ou administrés sans qu'une gestion et un contrôle appropriés des risques soient mis en œuvre ou qu'une attention suffisante soit apportée à l'utilisation optimale de ressources limitées. De plus, elle empêche la Direction de la GI-TI de s'assurer que toutes les ressources en TI sont utilisées au soutien des objectifs stratégiques de l'Agence.

75. Lorsque l'Agence mettra en application notre recommandation de créer un comité de GI-TI, la structure ainsi créée permettra alors d'aborder les enjeux liés au leadership présentés précédemment.

Relations avec le prestataire de services : Santé Canada

Sous-critère : Le processus de gestion des niveaux de service est officialisé dans le PE intervenu entre l'ASPC et Santé Canada.

76. L'ASPC partage une infrastructure commune avec Santé Canada. Le PE conclu entre Santé Canada et l'ASPC contient les éléments suivants :

- La compétence de Santé Canada sur l'infrastructure de l'ASPC en matière de GI-TI;
- L'autorité fonctionnelle du DPI de Santé Canada sur les services généraux, l'infrastructure et les normes en matière de GI-TI tant que l'ASPC opère dans le cadre de l'infrastructure technique de Santé Canada;
- Le leadership exercé par le DPI de Santé Canada sur la collectivité des informaticiens de l'ASPC;
- Le respect par l'ASPC des politiques, normes et pratiques spécifiques de Santé Canada en matière de GI-TI pour des services fournis par Santé Canada;
- Le niveau de service fourni à l'ASPC d'après le niveau de service dispensé antérieurement à la DGSPSP de Santé Canada;
- Le besoin de paramètres pour définir et mesurer le rendement des services et les services rendus par Santé Canada en vertu de l'entente sur les niveaux de service, de même que pour la production des rapports connexes.

77. Nous avons noté que, dans la pratique, Santé Canada et la Direction de la GI-TI sont interdépendants. Il semble cependant que la Direction des services de gestion de l'information de Santé Canada (DSGI) ait tendance à continuer de se représenter l'ASPC à la lumière de sa relation antérieure avec Santé Canada. En conséquence, Santé Canada s'attend à ce que l'Agence se conforme aux normes, politiques et pratiques en matière de GI-TI de Santé Canada, que celles-ci soient appropriées ou non pour l'ASPC.

78. Nous avons noté qu'il existe un Comité de gestion des services partagés responsable de surveiller l'opérationnalisation du PE. Cependant, pour modifier le PE, nous sommes d'avis que le Bureau du DPI aura besoin du leadership et du soutien du CE dans le cadre de ses négociations avec Santé Canada quant aux enjeux stratégiques que l'Agence pourrait vouloir adopter dans le futur.

79. Des exigences supplémentaires liées à la sécurité sont présentées à l'article intitulé « Gouvernance de la sécurité de l'information ».

Recommandation

80. L'Agence devrait renégocier les dispositions du Protocole d'entente avec Santé Canada liées à la gestion de l'information et la technologie de l'information afin d'y inclure les normes de service pour l'infrastructure, le personnel et la mesure du rendement.

Gestion des ressources de la GI-TI

Critère : Les activités de la GI-TI sont structurées et financées de manière adéquate.

81. La gestion des ressources s'entend de la création et du déploiement des capacités requises en matière de GI-TI afin de répondre aux besoins. Elle vise principalement les ressources humaines, y compris les connaissances, les habiletés et l'infrastructure. Elle permet à un organisme de stimuler les connaissances et les habiletés à l'interne et à l'externe. Elle reconnaît également l'importance des gens et, pour cette raison, est axée sur le maintien de la disponibilité, l'offre de formation, la conservation du personnel et l'assurance de la compétence des employés responsables de la TI.

82. La gestion des ressources permet également de s'assurer qu'une infrastructure intégrée et économique de la TI est fournie; de nouvelles technologies, ainsi que des équipements et des logiciels récents, sont acquis, suivant les besoins de l'organisme, et les systèmes désuets sont mis à jour ou remplacés.

83. La gestion des ressources comprend le traitement d'enjeux tels l'impartition et les fournisseurs de confiance.

Structure organisationnelle et recrutement du personnel

84. Le Bureau du DPI fait partie intégrante des opérations de l'Agence. Il est à la tête d'un environnement complexe qui a été en constante évolution au cours des cinq dernières années afin de fournir à l'Agence un inventaire important et complet des systèmes et des applications.

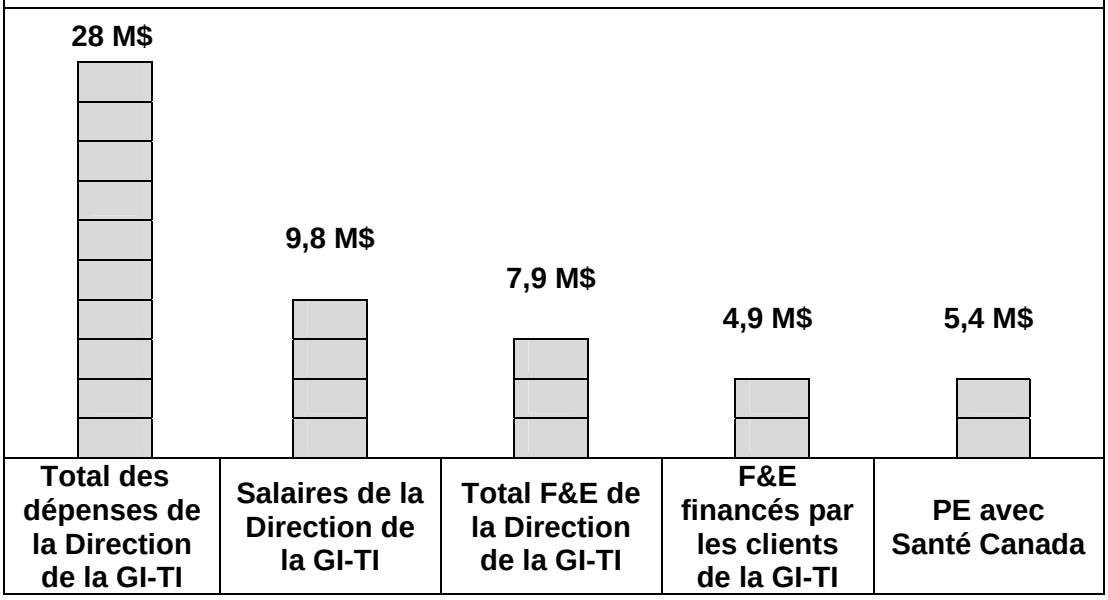
85. Le Bureau du DPI apporte du soutien à tous les employés de l'Agence quant à la messagerie, aux télécommunications, aux réseaux locaux et étendus, aux applications et aux composantes informatiques distribuées liées aux ordinateurs et aux serveurs.

86. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer si la fonction de GI-TI est suffisamment pourvue en personnel sans effectuer un examen approfondi de ressources humaines. Cependant, nous avons observé de nombreux transferts d'employés responsables des TI de Santé Canada vers l'Agence, et ce, à tous les échelons, ce qui indique que l'ASPC peut attirer de nouveaux employés. De plus, des entretiens ont révélé que le Bureau du DPI reconnaît l'importance des gens, fournit la formation requise et s'assure de la compétence des employés.

Financement

87. La Direction de la GI-TI a informé le Bureau du DPF que son budget était insuffisant pour soutenir les services et l'infrastructure dont elle doit assurer la gestion pour ses clients au sein de l'ASPC, et que les fonds destinés au fonctionnement et à l'entretien qui lui sont alloués sont insuffisants. Le tableau 1 présente les dépenses en salaires et en F&E de la Direction de la GI-TI. Le total des dépenses de la Direction de la GI-TI s'élève à 22,6 millions de dollars. Les salaires représentent 9,8 millions de dollars et le F&E 12,8 millions de dollars. De ce montant, 4,9 millions de dollars proviennent des clients de la Direction de la GI-TI et 5,4 millions du PE avec Santé Canada.

Tableau 1 : Dépenses de la Direction de la GI-TI, 2007-2008



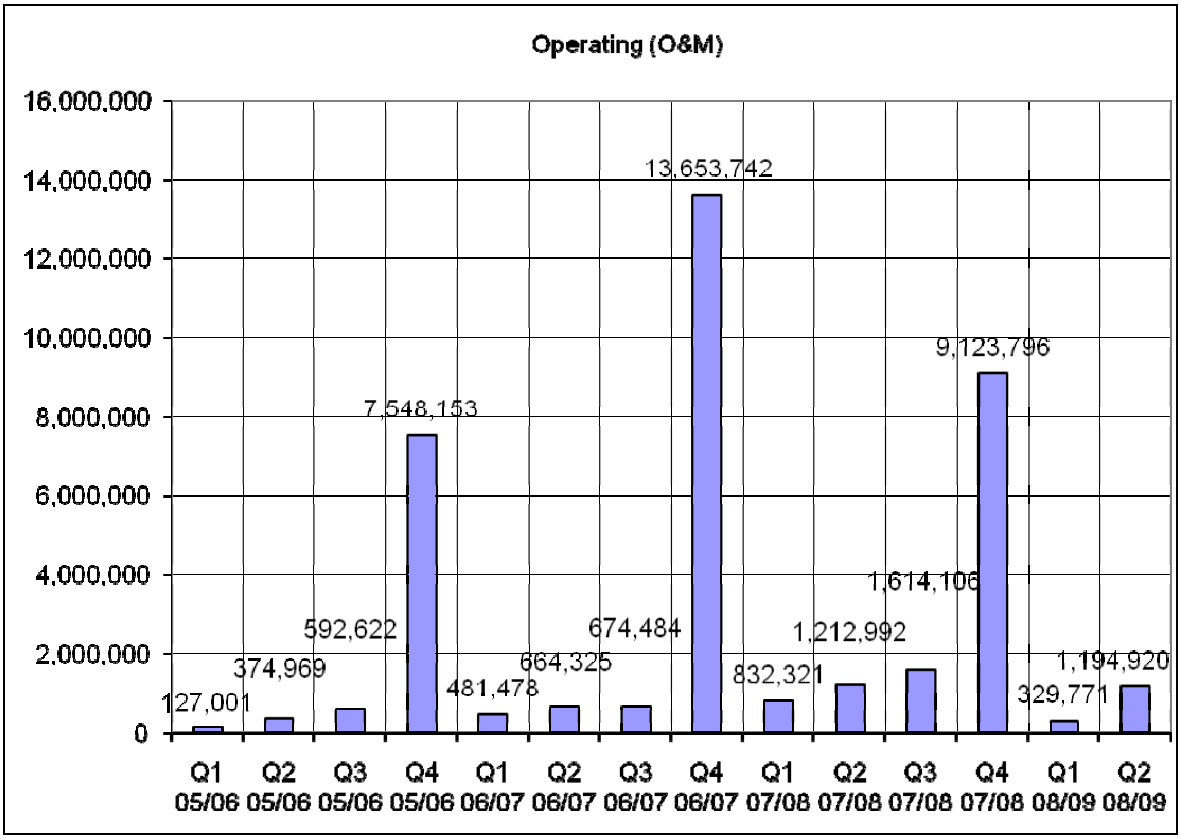
88. L'allocation initiale en matière de F&E pour la GI-TI au cours de l'exercice 2007-2008 était de 5,995 millions de dollars, soit moins de la moitié du montant requis pour la GI-TI. Du montant approximatif de 12,8 millions de

dollars représentant les dépenses de la GI-TI en matière de F&E pour l'exercice 2007-2008, des dépenses de plus de 8,5 millions de dollars (68 %) ont été faites au quatrième trimestre (janvier à mars) et de près de 7 millions de dollars en mars (tableau 2 : Dépenses à la fin de l'exercice). Ces 7 millions de dollars proviennent de fonds ministériels non utilisés. Cette tendance se maintient depuis la création de l'ASPC lors de l'exercice 2004-2005, comme le présente le tableau 3.

Tableau 2 : Dépenses à la fin de l'exercice (articles sélectionnés)

	Trois derniers mois	Total de l'année	%
Ordinateurs et accessoires (écrans et imprimantes)	3 718 131 $	5 248 957 $	71 %
Logiciels	3 080 658 $	3 627 341 $	85 %
Consultants en technologie de l'information	1 372 192 $	2 483 402 $	55 %
Petits ordinateurs de bureau, ordinateurs portables	418 229 $	1 320 215 $	32 %
Total	8 589 210 $	12 679 915 $	68 %

Tableau 3 : Dépenses en matière de F&E par trimestre d'avril 2005 à août 2009



[traduction de l'image]
Fonctionnement (F&E)
T1, T2, T3, T4

89. Selon la Direction de la GI-TI, depuis que l'Agence a été créée, elle a obtenu du financement en fin d'exercice pour les achats d'infrastructures, mais elle n'a pas reçu de financement pour la mise en œuvre correspondante et les activités de maintien continues qui devraient accompagner ces achats. En conséquence, la Direction de la GI-TI a assumé des obligations (p. ex. l'entretien et l'attribution de licences) pour lesquelles elle n'a pas obtenu de financement continu.

90. La Direction de la GI-TI soumet systématiquement des demandes motivées au Bureau du DPF afin de suppléer aux insuffisances de fonds. Malheureusement, les fonds obtenus ne constituaient bien souvent qu'un financement unique, ce qui obligeait la Direction de la GI-TI à présenter régulièrement de nouvelles demandes motivées semblables afin d'obtenir le financement nécessaire pour maintenir les investissements précédents.

91. En vertu des pratiques exemplaires, la GI-TI devrait obtenir un financement représentant de 4,3 à 4,7 % du budget total de l'organisme. La Direction de la GI-TI gère actuellement 12,8 millions de dollars en financement direct et

5,4 millions de dollars par l'entremise du PE avec Santé Canada pour un total de 18,2 millions de dollars, ce qui représente seulement 3,0 % du budget total de l'ASPC (590,5 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009). Afin d'atteindre la fourchette suggérée par l'industrie, le financement de la GI-TI devrait être de 25,4 à 27,8 millions de dollars.

92. Afin de redresser cette situation, la Direction de la GI-TI a proposé un processus de réaffectation en vertu duquel des fonds provenant d'autres programmes seraient alloués à la GI-TI dans le but de résoudre les problèmes mentionnés plus haut.

93. L'Agence ne dispose pas d'un crédit budgétaire pluriannuel approuvé destiné à la GI-TI. Sans de tels budgets, la Direction de la GI-TI ne peut planifier adéquatement le remplacement de l'équipement tous les trois ans, une pratique exemplaire de l'industrie. Les achats sont plutôt effectués en vrac à la fin de l'exercice, sans tenir compte des priorités de l'ASPC. L'objectif de réduire les crédits inutilisés à la fin de l'exercice semble l'emporter sur le besoin de planifier efficacement l'affectation des ressources de la GI-TI.

94. L'absence de budget pluriannuel approuvé a également comme conséquence de nuire à la capacité de l'organisme de fournir une infrastructure intégrée et économique en matière de TI, d'introduire de nouvelles technologies, de remplacer les systèmes désuets et de participer à l'élaboration d'applications demandées par les utilisateurs.

Recommandations

95. Le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal de l'information devraient examiner le niveau de financement en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information en conformité avec les pratiques exemplaires.

96. L'Agence devrait créer un crédit budgétaire pluriannuel pour la gestion de l'information et la technologie de l'information.

Acquisition de solutions automatisées

Critère : Des processus sont en vigueur pour la détermination, l'acquisition, l'essai et la surveillance de solutions automatisées.

97. L'acquisition de solutions automatisées suppose l'approvisionnement en équipement, en logiciels et en services afin de soutenir les programmes de manière efficace. Dans l'idéal, les acquisitions en TI seraient entièrement intégrées dans l'Agence et respecteraient les normes de la Direction de la GI-TI en matière d'acquisition des ressources de TI.

98. Les applications automatisées doivent être conçues, élaborées, configurées et mises en application conformément à une méthodologie adéquate du cycle d'élaboration des systèmes et installées de façon à respecter les exigences du programme. Elles doivent également comprendre des contrôles d'application appropriés et des exigences en matière de sécurité.

99. Le domaine de la mesure du rendement ferme la boucle et offre des rétroactions sur les solutions automatisées nouvellement acquises en fournissant la preuve que les initiatives d'approvisionnement sont dans la bonne voie et créent de la valeur pour l'ASPC.

Acquisition d'équipement

100. Comme il a été noté au paragraphe précédent sous « Financement », les tendances en matière de financement et de dépenses de l'ASPC concernant la GI-TI montrent que l'acquisition d'équipements est effectuée en fin d'exercice et est tributaire des surplus de fin d'exercice des programmes plutôt que de la priorité et de l'orientation stratégique de la GI-TI.

Logiciels

101. L'ASPC et Santé Canada partagent des applications ministérielles importantes telles SAP (Systems Applications Products, le système financier central), Avantage RH (une application gérée par la Direction des RH de Santé Canada), MICP (Module interactif des congés et des présences, une application gérée par la Direction des RH de Santé Canada), etc. L'ASPC a également mis en oeuvre ses propres applications ministérielles, comme le Registre de l'inventaire des applications.

102. Les données de l'ASPC traitées par les applications ministérielles de Santé Canada sont fusionnées avec celles de Santé Canada jusqu'à ce que, dans certains cas, Santé Canada éprouve des difficultés à séparer les

données de l'ASPC des siennes. Ces applications ministérielles ont été élaborées et financées par des programmes alors que l'ASPC était encore une direction générale de Santé Canada.

103. La Direction de la GI-TI a ciblé plusieurs applications à élaborer au cours des prochaines années, mais le financement n'est pas entièrement disponible. La forte demande pour de nouveaux logiciels et le manque de fonds ont entraîné la remise à une date inconnue de l'élaboration de nombreuses applications. Dans de telles circonstances, les clients privilégient des solutions de rechange, comme faire affaire avec des développeurs indépendants ou encore acquérir des logiciels « en vente libre ». Ces solutions ne sont pas idéales puisque les logiciels « en vente libre » exigent bien souvent une personnalisation fastidieuse au moment de leur mise en application. En de telles circonstances, la Direction de la GI-TI doit fournir du soutien additionnel.

Recommandation

104. Le dirigeant principal de l'information devrait approuver toutes les acquisitions d'équipement et de logiciels en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information en vertu des priorités ciblées et de l'orientation stratégique de l'Agence.

Mesure du rendement

Sous-critère : Il existe un système de mesure du rendement qui relie le rendement des TI aux objectifs de l'ASPC.

105. La mesure du rendement peut aider à garantir qu'une infrastructure de TI intégrée et économique est en place et que les niveaux de services appropriés sont atteints.

106. La Direction de la GI-TI a demandé, en vain, à Santé Canada de lui fournir un ensemble de paramètres qui lui permettraient d'avoir un aperçu des résultats et du rendement des processus gérés par Santé Canada. Ces paramètres aideraient à réduire les risques et améliorer l'efficacité. Ils permettraient également de diminuer le nombre d'erreurs et favoriseraient une méthode de gestion plus constante. Les paramètres devraient faire partie des renégociations du PE proposées plus haut.

107. Si des mesures de rendement ne sont pas établies et ne font pas l'objet d'une surveillance, il est peu probable que l'harmonisation stratégique de la TI, la gestion des ressources de la TI et la gestion des risques de la TI atteignent les résultats visés.

Recommandation

108. L'Agence devrait négocier un engagement accru de la part de Santé Canada afin de soutenir les besoins de l'Agence en matière de mesure du rendement.

Gouvernance de la sécurité de l'information

Critère : Les risques sont évalués et gérés de manière adéquate.

109. La gouvernance de la sécurité de l'information fait partie intégrante de la gouvernance en TI, et présente les facteurs valeurs spécifiques d'intégrité des renseignements, de continuité du service (disponibilité) et de protection des renseignements détenus (confidentialité).

110. La dépendance vis-à-vis des systèmes d'information et de TI a augmenté au cours des deux dernières décennies. Par conséquent, la sécurité de l'information représente aujourd'hui une partie intégrante et importante de la gouvernance de la TI, et la gouvernance de la sécurité de l'information est de plus en plus essentielle. Le leadership, les structures organisationnelles et les processus sont nécessaires à la sauvegarde des renseignements électroniques.

111. L'ACSP est responsable de la gouvernance de la sécurité de l'information puisqu'elle est en lien direct avec l'élément de gouvernance qu'est la « Réduction du risque ». À l'ASPC, le DPI, l'agent de sécurité du Ministère (ASM) et la haute direction prennent part à la gestion de la sécurité de l'information.

Évaluation des menaces et des risques, et Énoncé de sensibilité pour les nouvelles applications

Sous-critère : Le degré de protection et de manipulation des renseignements détenus est défini de manière adéquate.

112. Des entretiens ont révélé que les employés des programmes oublient souvent de compléter l'Évaluation des menaces et des risques (EMR) et l'Énoncé de sensibilité (ÉS) de l'information lorsqu'ils élaborent des applications et stockent l'information dans des réseaux privés. Quoi qu'il en soit, la situation semble s'être améliorée au cours de la dernière année et la Direction de la GI-TI a reçu dernièrement de nombreux ÉS des employés des programmes.

113. L'absence d'EMR et d'ÉS est en partie due au fait que la Direction de la GI-TI ne contrôle pas tous les projets d'élaboration des applications.

Actuellement, les gestionnaires de programmes ont le pouvoir et la responsabilité de déterminer les niveaux de sensibilité, de confidentialité, de disponibilité et d'intégrité des renseignements détenus. La décentralisation de ces décisions représente un risque excessif que le profil de sécurité que souhaite l'ASPC soit compromis.

Services du réseau

Sous-critère : Les applications partagées de l'ASPC sont accessibles dans l'architecture RL-WAN du portefeuille de la Santé et respectent les exigences en matière de risque.

114. Les services du périmètre du réseau de l'ASPC comprennent plusieurs intervenants : Santé Canada, TPSGC (lié par contrat à Santé Canada), l'ASPC et des tierces parties. Les modifications apportées aux services du périmètre du réseau du portefeuille de la Santé pourraient toucher l'infrastructure et la sécurité du réseau de l'ASPC.

115. L'ASPC présente une faible tolérance au risque tandis que Santé Canada et TPSGC ont une tolérance moyenne. La majorité des systèmes du portefeuille de la Santé ne nécessitent pas un niveau aussi élevé de sécurité, mais un certain nombre de systèmes de surveillance et d'information critique de l'ASPC contiennent des données de nature délicate qui nécessitent des mécanismes de sécurité supplémentaires. En règle générale, le niveau de protection requis pour les données qui sont stockées ou transmises sur un réseau détermine le niveau de sécurité que devrait mettre en place l'organisme. L'environnement de réseau actuel expose l'ASPC à des risques plus élevés en raison de la différence entre les niveaux de tolérance au risque acceptables de l'environnement de réseau de Santé Canada et certains environnements de réseau de l'ASPC.

116. En raison de l'évaluation actuelle du risque du réseau de Santé Canada, les programmes de l'ASPC se voient parfois refuser l'accès aux données externes. La sauvegarde des systèmes critiques de l'ASPC et de leurs données connexes sur un réseau mieux protégé s'impose puisque ces systèmes et données ne peuvent résider sur le réseau à tolérance moyenne au risque de Santé Canada, à moins que des mécanismes de sécurité supplémentaires soient implantés.

Modifications apportées à l'environnement RL-WAN du portefeuille de la Santé

Sous-critère : Les modifications à l'architecture RL-WAN du portefeuille de la Santé sont approuvées seulement après qu'une évaluation complète de leur incidence ait été effectuée et que l'ASPC ait été consultée.

117. La Direction de la GI-TI a remarqué que quelques améliorations avaient été apportées au cours des derniers mois quant à la réceptivité et au soutien des initiatives de l'ASPC ainsi qu'aux modifications reçues de la DSGI de Santé Canada, dont :

- L'amélioration des communications entre l'ASPC et Santé Canada portant sur les défis, les initiatives et les modifications en matière de TI par l'entremise d'une plus grande représentation de la gestion de la TI de l'ASPC au cours des rencontres hebdomadaires de la section des opérations des TI de Santé Canada;
- La capacité de réaction plus rapide de Santé Canada pour traiter les problèmes avec l'antivirus Norton;
- L'amélioration des processus lorsque les clients demandent une modification de leurs filtres Web.

118. L'implantation de nouvelles applications et de nouveaux systèmes de l'ASPC pourrait poser plus de risques, car elle se situe à un niveau de risque moyen pour la sécurité de Santé Canada (TPSGC).

119. Toute nouvelle application ou tout nouveau système affiché sur le site Internet de Santé Canada doit être soumis au processus d'approbation de la gestion du changement de Santé Canada. Ce processus de gestion du changement est pertinent et l'ASPC est en voie de mettre en application un processus semblable pour les systèmes qu'il héberge indépendamment de Santé Canada.

Recommandations

120. L'Agence devrait mettre en application un processus interne de gestion du changement de la technologie de l'information, avec les autorités compétentes.

121. L'agent de l'Agence responsable de la gestion du changement devrait s'assurer que les risques appropriés en matière de sécurité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information sont examinés et abordés par l'entremise d'énoncés de sensibilité et d'évaluations des menaces et des risques pour les applications existantes et les nouvelles applications qui sont élaborées et hébergées sur des réseaux locaux et étendus utilisés par l'Agence.

122. L'Agence de la santé publique du Canada et Santé Canada devraient effectuer conjointement des examens périodiques des niveaux de tolérance au risque afin de fournir la base de sécurité de la technologie de l'information la plus appropriée pour les services partagés.

Acquisition, sauvegarde et destruction des données électroniques

Critère : Il y a des processus pour l'acquisition, la conservation, l'archivage et la destruction des données électroniques.

123. Une bonne gestion des données nécessite la mise en œuvre de procédures efficaces de gestion de la médiathèque, de sauvegarde et de récupération des données, et de destruction appropriée des renseignements électroniques. La responsabilité de la propriété et de la gestion des données devrait être clairement définie, attitrée et diffusée au sein de l'organisme. Les procédures doivent être officialisées et bien connues. Une formation officielle pour les employés responsables de la gestion des données devrait être offerte.

Exigences législatives de la GI

Sous-critère : Un programme de sensibilisation à la GI est en place et vise à informer les employés de l'importance des pratiques de GI, de leurs responsabilités et des secteurs d'amélioration possibles.

124. Lorsque des services de GI sont offerts à l'ASPC, ils ne sont pas toujours harmonisés avec les normes du gouvernement du Canada et ne respectent pas toujours les exigences de la politique en ce qui concerne l'identification, la classification, la conservation et la destruction. Les employés et les membres de la direction dans l'ensemble de l'Agence ne comprennent pas toujours les exigences de la politique ou l'importance des bonnes pratiques de gestion de l'information. Par conséquent, l'information n'est pas sauvegardée, gérée et détruite de manière efficace ou efficiente.

125. La gestion de la GI reconnaît la nécessité de mettre en œuvre un programme de sensibilisation à la GI destiné aux employés afin de les informer de l'importance des pratiques de GI, de leurs responsabilités et des secteurs d'amélioration possibles. Un programme de sensibilisation efficace augmente les chances que l'information soit adéquatement sauvegardée, gérée et détruite de manière efficace ou efficiente. Des systèmes et des pratiques de gestion de l'information claires et solides aideront également l'Agence à récupérer et organiser les documents en vue de toute procédure ultérieure.

Pouvoir du DPI quant à l'acquisition, à la sauvegarde et à la destruction des données électroniques

Sous-critère : Les processus d'acquisition, de sauvegarde et de destruction des données électroniques sont gérés de façon adéquate.

126. À l'heure actuelle, le DPI n'a pas le pouvoir ni les ressources nécessaires pour faire appliquer des normes ou encore mesurer l'application ou le respect des exigences du CT et de l'ASPC pour l'acquisition, la sauvegarde et la destruction des données électroniques.

127. L'ASPC possède une quantité importante de renseignements électroniques, mais ne dispose que d'un contrôle limité sur leur gestion. Le volume de renseignements a augmenté d'année en année tandis que les ressources allouées à leur gestion n'ont pas suivi le rythme.

Programme ministériel de gestion des renseignements électroniques

Sous-critère : Un programme ministériel centralisé et financé de gestion des renseignements est en place.

128. Vu l'absence d'un programme ministériel de GI centralisé et financé, la surveillance ministérielle des activités de gestion des renseignements électroniques est limitée.

129. Des entretiens ont révélé que l'ASPC n'a pas su tirer profit d'un processus de recrutement centralisé. Les responsables des programmes embauchent eux-mêmes les fonctionnalistes en gestion de l'information, habituellement des employés embauchés pour une durée déterminée qui n'ont pas l'occasion d'acquérir les habiletés et les compétences pour accomplir leurs tâches. Le renouvellement constant de ces employés à terme nuit à l'intégrité du système de gestion des dossiers et de l'inventaire des renseignements détenus.

Renseignements détenus

Sous-critère : L'inventaire des renseignements électroniques détenus est complet et à jour.

130. Une part importante des données électroniques de l'Agence n'a pas été saisie. Ainsi, ces documents électroniques ne peuvent être classés et gérés conformément à une gestion du cycle de vie déterminée. En conséquence, ces renseignements ne sont pas gérés, classés ni facilement accessibles et vérifiables, et leur cycle de vie n'est pas établi.

131. Afin d'améliorer la situation mentionnée précédemment, la Direction de la GI-TI a entrepris de nombreuses activités :

- Diriger la mise en application du système de gestion des dossiers, de la documentation et de l'information, une suite d'applications

constituant une solution logicielle économique pour la gestion des dossiers et de la documentation;
- Fournir de l'éducation et de la formation aux utilisateurs;
- Élaborer et mettre en œuvre une structure de classification de l'ASPC;
- Ébaucher un calendrier de conservation pluriannuel;
- Ébaucher un manuel de l'ASPC sur les procédures liées aux politiques et aux dossiers en GI.

132. L'absence d'une solution définitive en matière d'enregistrements électroniques entraîne leur stockage en de nombreux endroits, dont des disques partagés ainsi que des courriels et des bases de données Lotus Notes. Certains renseignements n'ayant pas fait l'objet d'un inventaire pourraient être perdus au moment du départ d'un employé.

Recommandation

133. L'Agence devrait faire appliquer les normes du gouvernement du Canada en matière de données électroniques, y compris la création d'un programme ministériel centralisé et financé de gestion de l'information, l'achèvement d'un inventaire des renseignements électroniques détenus et la mise en application d'un programme de sensibilisation sur les renseignements électroniques au sein de l'Agence de la santé publique du Canada.

Conclusion

134. Établie il y a moins de quatre ans, l'ASPC a réalisé des progrès quant au renforcement de sa gouvernance de la GI-TI. Le CE a fourni des orientations stratégiques et des directives au Bureau du DPI. Toutefois, des améliorations doivent être apportées dans plusieurs secteurs clés. Ces dernières permettront à la TI de soutenir les objectifs stratégiques de l'ASPC et garantiront que les systèmes et les processus de GI-TI comblent efficacement les besoins en matière de gestion et d'information professionnelle de l'ASPC dans un milieu bien contrôlé.

135. Bien que la plupart des recommandations de ce rapport s'adressent au DPI, la mise en application des recommandations nécessitera le plein soutien du comité exécutif.

Remerciements

136. Nous tenons à remercier les gestionnaires et les employés de leur collaboration et de leur aide dans le cadre de cette vérification.

Annexe A – Critères de vérification

1. Cadre de gestion de la GI-TI

Critère

Un cadre de gestion de la GI-TI a été créé pour la prise de décisions, l'orientation et la responsabilisation. Ce cadre est bien compris et accepté par les gestionnaires de l'ASPC.

Sous-critères

a. Les cadres supérieurs fournissent à la GI-TI le leadership et le soutien quant aux questions horizontales liées à l'amélioration de l'architecture de réseau, l'élaboration d'applications et les décisions en matière d'investissement qui pourraient être incluses au plan stratégique de la GI-TI.

b. Le Bureau du DPI est informé des plans majeurs en GI-TI au sein des programmes et il possède le pouvoir et les ressources pour garantir que ces plans sont mis en œuvre en conformité avec les politiques de gouvernance de l'ASPC en matière de TI.

c. Le Plan stratégique de la GI-TI est harmonisé avec le Plan stratégique de l'Agence.

d. Un cadre de gouvernance officiel oriente les stratégies et les activités en matière de GI-TI.

e. Le cadre stratégique de la GI-TI est mis à jour et le niveau de la mise en œuvre de la politique est observé.

f. Le Bureau du DPI prend les mesures nécessaires afin de s'assurer que les biens, les pratiques, les investissements et les exigences des politiques de l'ASPC en matière de TI sont gérés de manière efficace et uniforme dans l'ensemble de l'Agence.

g. Le processus de gestion des niveaux de service est officialisé dans le PE intervenu entre l'ASPC et Santé Canada.

2. Gestion des ressources de la GI-TI

Critère

Les activités de la GI-TI sont structurées et financées de manière adéquate.

3. Acquisition de solutions automatisées

Critère

Des processus sont en vigueur pour la détermination, l'acquisition, l'essai et la surveillance des solutions automatisées.

Sous-critère

Il existe un système de mesure du rendement qui relie le rendement des TI et les objectifs de l'ASPC.

4. Gouvernance de la sécurité de l'information

Critère

Les risques sont évalués et gérés de manière adéquate.

Sous-critères

a. Le degré de protection et de manipulation des renseignements détenus est défini de manière adéquate.

b. Les applications partagées de l'ASPC sont accessibles dans l'architecture RL-WAN du portefeuille de la Santé et respectent les exigences en matière de risque.

c. Les modifications à l'architecture RL-WAN du portefeuille de la Santé sont approuvées seulement après qu'une évaluation complète de leur incidence ait été effectuée et que l'ASPC ait été consultée.

5. Acquisition, sauvegarde et destruction des données électroniques

Critère

Des processus sont en place pour l'acquisition, la conservation, l'archivage et la destruction des données électroniques.

Sous-critères

a. Un programme de sensibilisation à la GI destiné à informer les employés de l'importance des pratiques de GI, de leurs responsabilités et des secteurs possibles d'amélioration est en place.

b. Les processus d'acquisition, de sauvegarde et de destruction des données électroniques sont gérés de façon adéquate.

c. Un programme ministériel centralisé et financé de gestion des renseignements est en place.

d. L'inventaire des renseignements électroniques détenus est complet et à jour.

Annexe B – Plan d'action de gestion

Recommandation	Réponse de la direction	Agent de première responsabilité	Date limite
Cadre de gestion de la GI-TI			
47. Le Comité exécutif devrait obtenir régulièrement des mises à jour du dirigeant principal de l'information concernant la gestion des technologies de l'information.	Acceptée. Le dirigeant principal de l'information (DPI) fournira régulièrement des mises à jour au Comité exécutif (CE).	DPI	31 mars 2009
52. L'Agence devrait mettre sur pied un comité de gestion de l'information et de technologie de l'information possédant le pouvoir et la responsabilité de prendre des décisions finales sur des enjeux liés à la gestion et à la technologie de l'information au sein de l'Agence, sous réserve de l'approbation du Comité exécutif, s'il y a lieu.	Acceptée. Un comité de gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) sera créé et il relèvera du CE. Le comité sera présidé par le sous-ministre adjoint principal (SMAP) et le DPI en assurera la vice-présidence.	SMAP	Décembre 2008
59. Le dirigeant principal de l'information devrait s'assurer que le prochain Plan stratégique sur la gestion de l'information et la technologie de l'information soit harmonisé avec le Plan stratégique de l'Agence et qu'il inclue des objectifs de rendement pertinents.	Acceptée. Le prochain plan stratégique de la GI-TI abordera les priorités du programme ciblées par l'entremise du comité de gouvernance de la GI-TI et s'intéressera aux principales priorités désignées au Plan stratégique de l'Agence.	DPI	30 septembre 2009

63. La Direction de la gestion de l'information et de la technologie de l'information devrait officialiser et documenter l'exercice de planification stratégique de la gestion et de la technologie de l'information.	Acceptée. La Direction de la GI-TI adoptera un cycle de planification pour la mise à jour et le rajeunissement du Plan stratégique de la GI-TI, y compris les liens vers les organes de gouvernance et les cycles de planification ministériels et fonctionnels pertinents.	DPI	31 mars 2009
68. Le dirigeant principal de l'information devrait examiner et adapter les politiques de Santé Canada en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information qu'utilise actuellement l'Agence pour tenir compte du nouvel environnement de celle-ci et de l'évolution de la technologie.	Acceptée. La Direction de la GI-TI effectuera un examen et une mise à jour systématiques et priorisés des politiques. La priorisation et l'approbation des politiques de l'ASPC seront soumises au comité de gestion de la GI-TI de l'ASPC.	DPI	Début : avril 2008 Mise en œuvre complète : mars 2010
69. Le dirigeant principal de l'information devrait effectuer la surveillance et présenter des rapports périodiques sur le respect de l'Agence à l'égard des politiques clés en matière de gestion et de technologie de l'information.	Acceptée. La Direction de la GI-TI surveillera la conformité aux politiques de la GI-TI de l'ASPC et en fera mention par l'entremise des structures de rapport et de gouvernance de l'Agence.	DPI	Avril 2010
80. L'Agence devrait renégocier les dispositions du Protocole d'entente avec Santé Canada liées à la gestion de l'information et la technologie de l'information afin d'y inclure les normes de service pour l'infrastructure, le personnel et la mesure du rendement.	Acceptée. Le SMAP et le DPI continueront de participer au comité de gestion des services partagés et de gérer activement les services fournis par Santé Canada afin d'obtenir les	SMAP et DPI	Mars 2009

	meilleurs résultats possibles pour l'Agence.		
Gestion des ressources de la GI-TI			
95. Le dirigeant principal des finances et le dirigeant principal de l'information devraient examiner le niveau de financement en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information en conformité avec les pratiques exemplaires.	Acceptée. Le dirigeant principal des finances (DPF) examinera les politiques en fonction des ressources réaffectées.	DPF	Mars 2009
96. L'Agence devrait créer un crédit budgétaire pluriannuel pour la gestion de l'information et la technologie de l'information.	Acceptée. Le DPF mettra en application un crédit budgétaire pluriannuel pour la GI-TI.	DPF	Mars 2010
Acquisition de solutions automatisées			
104. Le dirigeant principal de l'information devrait approuver toutes les acquisitions d'équipement et de logiciels en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information en vertu des priorités ciblées et de l'orientation stratégique de l'Agence.	Acceptée. L'acquisition et l'élaboration de solutions automatisées feront l'objet de discussions et seront priorisées par le comité de gouvernance de la GI-TI. Le financement de ces activités fera l'objet de discussions au sein des comités de gouvernance pertinents.	DPI	Avril 2009
108. L'Agence devrait négocier un engagement accru de la part de Santé Canada afin de soutenir les besoins de l'Agence en matière de mesure du rendement.	Acceptée. Le DPI continuera à promouvoir une meilleure gestion des services rendus en vertu du protocole d'entente avec Santé Canada; le DPI continuera notamment à demander des paramètres de gestion du rendement	SMAP et DPI	Mars 2009

	pour les services de la GI-TI.		
Gouvernance de la sécurité de l'information			
120. L'Agence devrait mettre en application un processus interne de gestion du changement de la technologie de l'information, avec les autorités compétentes.	Acceptée. La Direction de la GI-TI mettra en œuvre un processus de gestion du changement de la GI-TI de l'ASPC.	DPI	1er avril 2009
121. L'agent de l'Agence responsable de la gestion du changement devrait s'assurer que les risques appropriés en matière de sécurité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information sont examinés et abordés par l'entremise d'énoncés de sensibilité et d'évaluations des menaces et des risques pour les applications existantes et les nouvelles applications qui sont élaborées et hébergées sur des réseaux locaux et étendus utilisés par l'Agence.	Acceptée. Le processus de gestion du changement en matière de GI-TI de l'ASPC comprendra des liens avec les processus de gestion de la sécurité et des risques de la TI.	DPI	1er avril 2009
	De plus, la Direction de la GI-TI travaillera de concert avec les programmes de l'ASPC afin de compléter la documentation de la sécurité pour les systèmes actuels de GI-TI.	DPI	Décembre 2010
122. L'Agence de la santé publique du Canada et Santé Canada devraient effectuer conjointement des examens périodiques des niveaux de tolérance au risque afin de fournir la base de sécurité de la technologie de l'information la plus appropriée pour les services partagés.	Le DPI continuera de conseiller les membres de la haute direction de l'ASPC quant aux risques liés à l'infrastructure et aux services de la GI-TI; il continuera également à travailler avec les fournisseurs de services (y compris Santé Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux	DPI	Mars 2010

	Canada) afin de réduire et gérer les risques. L'évaluation du niveau de tolérance de l'ASPC à l'égard du risque constituera périodiquement un point à l'ordre du jour du comité de gouvernance en matière de GI-TI de l'ASPC.		
Acquisition, sauvegarde et destruction des données électroniques 133. L'Agence devrait faire appliquer les normes du gouvernement du Canada en matière de données électroniques, y compris la création d'un programme ministériel centralisé et financé de gestion de l'information, l'achèvement d'un inventaire des renseignements électroniques détenus, et la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation sur les renseignements électroniques au sein de l'Agence de la santé publique du Canada.	Le DPI continuera de travailler afin de se conformer aux normes du gouvernement du Canada par l'entremise du projet pilote du système de gestion des dossiers, de la documentation et des renseignements, de la formation et de la sensibilisation du personnel, et de l'élaboration de politiques pour la gestion des renseignements électroniques.	DPI	Décembre 2011

Annexe C – Liste d'acronymes

ACSP	Administrateur en chef de la santé publique
Agence	Agence de la santé publique du Canada
ASM	Agent de sécurité du ministère
ASPC	Agence de la santé publique du Canada
CT	Conseil du Trésor
CE	Comité exécutif
CobiT™	Objectifs de contrôle dans les domaines de l'information et des technologies connexes
CPCMC	Centre de prévention et de contrôle des maladies chroniques
DGMIMU	Direction générale des maladies infectieuses et des mesures d'urgence
DGSPSP	Direction générale de la santé de la population et de la santé publique
DPF	Dirigeant principal des finances
DPI	Dirigeant principal de l'information
DSGI	Direction des services de gestion de l'information de Santé Canada
DSV	Division des services de vérification
F&E	Fonctionnement et entretien
EF	Exercice financier
EMR	Évaluation de la menace et des risques
ÉS	Énoncé de sensibilité
GI-TI	Gestion de l'information -Technologie de l'information
MICP	Module interactif des congés et des présences
PE	Protocole d'entente entre Santé Canada et l'ASPC
RL	Réseau local
RPV	Réseau privé virtuel
SAP	Systems Applications Products
SMA	Sous-ministre adjoint
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
WAN	Réseau étendu