



Automne 2015

Rapports du vérificateur général du Canada

RAPPORT 4

Services partagés en technologies de l'information



Bureau du vérificateur général du Canada

BVG

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur les mérites de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2015.

N° de catalogue FA1-2015/2-4F-PDF

ISBN 978-0-660-03558-2

ISSN 1701-5421

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	2
Constatations, recommandations et réponses	3
La mise en œuvre des services partagés	3
Services partagés Canada n'a pas établi d'attentes claires et concrètes pour les partenaires quant au maintien des niveaux de services	4
Services partagés Canada n'a que rarement établi les attentes ou donné aux partenaires des informations suffisantes sur les éléments de base de la sécurité	14
Des pratiques déficientes en matière de rapports ont nui à la détermination des progrès réalisés dans le cadre de la transformation	18
Services partagés Canada n'a pu déterminer avec exactitude si la transformation de l'infrastructure des TI avait permis de produire des économies	21
Conclusion	28
À propos de l'audit	29
Tableau des recommandations	32

Nous avons terminé la production de nos rapports de l'automne 2015 avant que le gouvernement annonce le changement de nom de certains ministères. Ainsi, Environnement Canada est devenu Environnement et Changement climatique Canada, Affaires étrangères, Commerce international et Développement Canada est devenu Affaires mondiales Canada et Industrie Canada est devenu Innovation, Sciences et Développement économique Canada. Ce changement de nom n'a eu aucune incidence sur nos travaux d'audit et nos constatations.

Introduction

Information générale

Rôles et responsabilités à l'égard des services partagés en technologies de l'information

4.1 **Services partagés Canada** — Services partagés Canada (SPC) assure la prestation des services de courriel, de centres de données et de réseau à 43 ministères et organismes du gouvernement selon un **modèle de services partagés**. SPC est aussi chargé d'acheter l'équipement informatique, comme les claviers, les moniteurs, le matériel et les logiciels pour ordinateurs de bureau, pour l'ensemble du gouvernement.

4.2 En vertu de son mandat, Services partagés Canada est chargé de transformer **l'infrastructure des technologies de l'information (TI)** actuelle du gouvernement en la modernisant, en l'uniformisant et en en assurant l'intégration pour fournir des services d'une manière plus efficiente et efficace, ce qui se traduira par des économies pour les contribuables canadiens. Dans le présent rapport, nous appelons « anciens services » et « ancienne infrastructure » (services et infrastructure « hérités » des partenaires) l'infrastructure et les services existants ou originaux que les ministères et organismes ont transférés à SPC.

4.3 **Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada** — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada définit les orientations stratégiques et politiques en matière de technologies de l'information pour l'ensemble du gouvernement fédéral.

Environnement opérationnel

4.4 Avant la création de Services partagés Canada, chaque ministère et organisme gérait son infrastructure et ses services de TI en fonction de ses besoins particuliers, dictés par les programmes et les services offerts à la population. Par conséquent, les niveaux de services variaient beaucoup au sein du gouvernement. Chaque entité finançait ses investissements en TI à même son budget. Dans notre rapport d'audit de 2010 intitulé « Le vieillissement des systèmes de technologie de l'information », nous avons indiqué que l'infrastructure du gouvernement fédéral prenait de l'âge et que les systèmes risquaient de tomber en panne, ce qui pourrait nuire à la capacité du gouvernement de fournir certains services essentiels

Modèle de services partagés — Modèle de prestation de services selon lequel des fonctions de plusieurs organisations sont regroupées en une seule entité qui se voit confier la mission de fournir les services avec le plus d'efficacité et d'efficacités possible.

Infrastructure des technologies de l'information (TI) — Ensemble du matériel, des logiciels, des réseaux et des installations nécessaires à la prestation et au soutien de services informatiques.

à la population canadienne. Nous recommandons dans ce rapport qu'un plan soit préparé pour l'ensemble du gouvernement pour atténuer de façon durable les risques associés au vieillissement des systèmes de TI.

4.5 En août 2011, le gouvernement a annoncé la création de Services partagés Canada, qui est devenu un ministère en 2012 en vertu d'une loi du Parlement. Le nouveau ministère avait pour mandat de gérer et de transformer l'infrastructure des TI de 43 entités, y compris les serveurs et les centres de données, ainsi que les ressources humaines et les budgets en matière de TI. Ces entités sont à présent appelées des « partenaires ». Certains des systèmes étaient désuets et gérés sur diverses plateformes de TI, et leur soutien était assuré par diverses unités de gestion des services. On comptait 485 centres de données, 50 réseaux et environ 23 400 serveurs.

4.6 Bien que l'infrastructure des TI soit gérée par Services partagés Canada, les partenaires restent responsables de la gestion de leurs propres applications et données, de même que des postes de travail qu'ils utilisent pour exécuter les programmes destinés au public. En outre, les partenaires conservent la responsabilité et la propriété de leurs données. Pour que les partenaires puissent exécuter leurs programmes destinés aux Canadiens, SPC doit offrir des services d'infrastructure fiables, efficaces et sécuritaires.

4.7 Le budget que Services partagés Canada a reçu à sa création a été établi en fonction du montant approximatif que les partenaires dépensaient chaque année pour l'infrastructure des TI. SPC s'autofinance aussi en facturant les partenaires et d'autres ministères pour d'autres services rendus, selon le principe du recouvrement des coûts.

4.8 En 2013, SPC a élaboré un plan de transformation de sept ans pour regrouper, uniformiser et moderniser les services de courrier électronique, les centres de données et les services de réseau afin d'améliorer le service, renforcer la sécurité et produire des économies. SPC s'était engagé à maintenir et à améliorer le niveau des services et de la sécurité des TI pendant la transformation. Pour le maintien des services de TI, SPC s'était engagé à maintenir les anciennes infrastructures, desquelles les ministères et les organismes allaient se défaire à mesure que les différentes initiatives de transformation seraient complétées.

Objet de l'audit

4.9 Le présent audit visait à examiner si Services partagés Canada (SPC) avait accompli des progrès dans la mise en œuvre des principaux éléments de son plan de transformation et maintenu le fonctionnement des services existants. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux objectifs de SPC consistant à maintenir ou à améliorer les services de TI, à produire des économies et à accroître la sécurité des TI tout en transformant les services. Nous avons aussi examiné le soutien fourni par le Secrétariat

du Conseil du Trésor du Canada ainsi que la gouvernance et le leadership qu'il avait exercés à l'égard de la vision stratégique pour SPC. Nous avons aussi examiné la façon dont cette vision s'intégrait au paysage informatique du gouvernement.

4.10 Services partagés Canada a commencé la transformation de l'infrastructure et des services en 2013. Il prévoit terminer la transformation des services partagés en TI du gouvernement en 2020. Notre audit se veut un examen initial des progrès réalisés.

4.11 Pour notre audit, nous avons consulté 7 des 43 partenaires de Services partagés Canada afin de mieux comprendre leur expérience relativement à la mise en œuvre des services partagés. Ces sept partenaires sont :

- Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada;
- l'Agence du revenu du Canada;
- la Commission de la fonction publique du Canada;
- Emploi et Développement social Canada;
- Environnement Canada;
- la Gendarmerie royale du Canada;
- Industrie Canada.

4.12 La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 29 à 31), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

La mise en œuvre des services partagés

Constatation générale ➔

4.13 Dans l'ensemble, nous avons constaté des faiblesses dans la mise en œuvre des services partagés en technologies de l'information (TI) du gouvernement par Services partagés Canada (SPC), en particulier dans les deux secteurs suivants : la gestion des attentes en matière de services avec les partenaires, et la mesure et le suivi des progrès réalisés quant aux initiatives de transformation et des économies générées.

4.14 Services partagés Canada n'a pas établi d'attentes claires et concrètes avec ses partenaires pour l'infrastructure des TI offerte à l'appui de leurs services et de leurs applications. Il ne peut donc pas démontrer s'il maintient ou améliore les services depuis sa création et, le cas échéant, comment il y arrive. Les rapports au Parlement mettaient l'accent sur les activités à entreprendre et non sur la mesure du rendement par rapport

à des cibles. En outre, SPC a fourni à ses 43 partenaires peu d'information sur le rendement en ce qui a trait aux niveaux de services et à la sécurité de l'infrastructure des TI. Tous les partenaires que nous avons consultés ont mentionné que le manque de rapports concernant la sécurité les préoccupait parce qu'ils restent responsables de la sécurité globale de leurs programmes et de leurs services.

4.15 Nous avons constaté que Services partagés Canada n'avait pas mis au point des processus uniformes pour calculer les coûts et mesurer les progrès et les économies. Peu de progrès ont été accomplis dans les deux initiatives de transformation que nous avons examinées, et le compte rendu au conseil de la haute direction de SPC à cet égard et au sujet des économies réalisées n'est pas clair ou exact. Bien qu'on retrouve certains éléments d'une procédure visant à allouer les fonds aux initiatives, SPC n'avait pas de stratégie globale pour prioriser et financer ses activités de maintenance et de transformation. De plus, l'organisme a de la difficulté à calculer le total exact des économies et à en rendre compte. Nous avons aussi constaté que SPC n'avait pas pris en compte les coûts assumés par les partenaires dans le cadre de la transition au modèle des services partagés. Par conséquent, le total des économies financières réalisées par le gouvernement reste en grande partie inconnu.

Services partagés Canada n'a pas établi d'attentes claires et concrètes pour les partenaires quant au maintien des niveaux de services

Ce que nous avons constaté

4.16 Services partagés Canada s'était engagé à maintenir les services de chaque partenaire à leur niveau d'avant le transfert, mais nous avons constaté qu'il n'avait pas établi d'attentes claires et concrètes quant à la manière dont il allait fournir les services, mesurer les résultats atteints par rapport à cet engagement et communiquer ces résultats. Il n'a documenté que quelques ententes avec des partenaires qui établissaient des attentes claires et concrètes en matière de services, n'a que rarement fourni aux partenaires des rapports sur les niveaux de services ou l'intégrité globale de l'infrastructure des TI et n'a pas officiellement mesuré la satisfaction des partenaires à l'égard des services reçus ni rendu compte de ses progrès au Parlement.

4.17 De plus, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aurait dû fournir une orientation stratégique additionnelle pour la transformation des services de TI du gouvernement. Le plan stratégique en TI pour le gouvernement du Canada n'en est toujours qu'à l'état d'ébauche; c'est donc dire qu'il n'a pas encore été officiellement communiqué ni mis en œuvre. Le Secrétariat a élaboré un processus de planification intégrée des TI pour le gouvernement, que les partenaires ont utilisé pour établir leurs plans et projets prioritaires en matière de TI.

4.18 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- l'établissement des attentes en matière de services;
- la mesure et le compte rendu du rendement en matière de services;
- la mesure de la satisfaction des partenaires;
- la planification stratégique et intégrée des TI.

Importance de cette constatation

4.19 Cette constatation est importante parce que, en tant que fournisseur des services partagés en TI pour le gouvernement, Services partagés Canada doit savoir si ses services répondent aux besoins de ses partenaires. À titre de bénéficiaires de ces services, les ministères et organismes partenaires de SPC doivent avoir l'assurance que les niveaux des services de TI qu'ils reçoivent soutiennent adéquatement leur capacité à offrir leurs services aux Canadiens. SPC et ses partenaires doivent donc avoir une compréhension claire de leurs relations opérationnelles, s'appuyant sur un ensemble commun d'attentes concrètes concernant :

- le niveau des services qui seront fournis;
- la façon dont les niveaux de services offerts seront mesurés et les résultats seront communiqués aux partenaires;
- la façon dont les partenaires feront connaître à Services partagés Canada leur satisfaction à l'égard des services qu'ils reçoivent.

4.20 Si ces attentes en matière de services ne sont pas clairement établies, ni Services partagés Canada ni ses partenaires ne peuvent savoir avec certitude si les niveaux de services sont maintenus et si les besoins des partenaires sont satisfaits. En l'absence de telles attentes, SPC ne peut pas démontrer qu'il s'acquitte de son engagement envers ses partenaires.

4.21 De plus, il est important que Services partagés Canada puisse compter sur une orientation stratégique de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour appuyer la réalisation de son mandat.

Recommandations

4.22 Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 4.30, 4.31, 4.32, 4.42 et 4.47.

4.23 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné si Services partagés Canada avait instauré les principaux éléments requis pour maintenir les niveaux de services pour ses partenaires, notamment une stratégie de services, des ententes sur les niveaux de services, un catalogue de services, des bases de référence et des **cibles**. Nous avons aussi examiné s'il avait fait rapport sur son rendement et mesuré la satisfaction de ses partenaires. De plus, nous avons examiné le soutien fourni par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi que la gouvernance et le leadership qu'il avait exercés à l'égard de la vision stratégique pour SPC et la façon dont cette vision s'intégrait au paysage informatique du gouvernement.

4.24 **L'établissement des attentes en matière de services** — En tant que fournisseur de services, Services partagés Canada se doit d'établir avec ses partenaires des attentes claires et concrètes en matière de services afin de pouvoir gérer la prestation de ses services et montrer son rendement. Nous avons constaté que SPC avait établi certains éléments d'une stratégie de services et qu'il avait publié un catalogue de services, mais que pour bon nombre des services offerts, ce catalogue contenait peu de détails. De plus, SPC n'a conclu que rarement des ententes suffisamment détaillées avec ses partenaires.

4.25 Une stratégie de services formule clairement l'approche qui sera utilisée pour la prestation des services aux utilisateurs, le but étant d'aider le fournisseur de services et ses utilisateurs à réaliser leurs objectifs. Services partagés Canada disposait de quelques éléments d'une stratégie de services : un plan de transformation, une orientation fonctionnelle et un modèle de gestion basé sur le cycle de vie des services. Ces éléments posent les principes directeurs sous-tendant la gestion des anciens services, ainsi que la transition vers les services d'entreprise transformés. Cependant, SPC n'avait pas de stratégie de services globale pour :

- expliquer comment son approche de prestation des services partagés en TI allait répondre aux besoins en TI de ses partenaires;
- montrer comment il prévoyait atteindre ses objectifs consistant à maintenir et à améliorer les niveaux de services pour ses partenaires.

4.26 Le catalogue de services est une source centrale de renseignements au sujet des services de TI offerts par un fournisseur de services, y compris le prix. Avant la création de Services partagés Canada, il n'y avait pas de catalogue de services à l'échelle du gouvernement. Même si SPC est en activité depuis 2011, ce n'est qu'en mars 2015 qu'il a publié un catalogue de services. Celui-ci contient les services qui seront offerts aux partenaires après leur passage à la nouvelle infrastructure des TI transformée, ainsi que certains anciens services qui existaient avant la création de SPC.

Cible — Niveau mesurable de rendement ou de réussite qu'une organisation, un programme ou une initiative tente d'atteindre à l'intérieur d'une période donnée.

Cependant, le catalogue ne détaille pas bon nombre des services que le SPC devait fournir pour maintenir les anciens services et l'ancienne infrastructure. En l'absence d'un catalogue de services suffisamment détaillé, les partenaires ne savaient pas exactement :

- quels types de services ils pouvaient attendre de SPC;
- de quelle manière ou à quelles fins les services étaient censés être utilisés;
- à quel niveau de services ils pouvaient s'attendre.

Services partagés Canada nous a informés qu'il prévoyait publier des descriptions de services plus détaillées dans ses prochains catalogues.

4.27 Une entente sur les niveaux de services est une entente écrite, entre un fournisseur de services de TI et un de ses clients, qui définit les principales cibles de services et les responsabilités des deux parties en cause. Il est important de définir des cibles pour que le fournisseur de services puisse évaluer et communiquer la mesure dans laquelle sa prestation de services répond aux besoins des clients. Services partagés Canada a préparé une entente générale appelée « entente opérationnelle » pour chacun de ses 43 partenaires, dans laquelle il décrit la relation opérationnelle. Cependant, cette entente se résume à un engagement général à maintenir le niveau de services qu'avait le partenaire avant le transfert à SPC. Elle ne précise donc pas d'attentes claires et concrètes en matière de services, par exemple en établissant des cibles pour les niveaux de services ou en définissant les rôles et les responsabilités à cet égard.

4.28 En plus des ententes opérationnelles, Services partagés Canada avait conclu près de 3 000 ententes avec ses partenaires pendant la période audité. Nous avons examiné 50 de ces ententes et constaté que la plupart n'étaient pas des ententes sur les niveaux de services et qu'elles ne définissaient pas de cibles pour les niveaux de services ni d'engagement en ce qui a trait à la production de rapports. En outre, plus de la moitié de ces ententes ne précisaient pas les rôles et les responsabilités de SPC et des partenaires à l'égard des niveaux de services. Les ententes portaient essentiellement sur le recouvrement des coûts des services que SPC jugeait nouveaux ou optionnels et qui n'étaient donc pas couverts par les fonds déjà récupérés auprès des partenaires pour les services de TI. Par ailleurs, peu d'ententes mentionnaient l'engagement de produire des rapports sur les services. Pour 10 de ces ententes, nous avons demandé les rapports que SPC s'était engagé à fournir aux partenaires. Celui-ci a fourni des rapports aux partenaires pour une seule des 10 ententes, et ces rapports portaient seulement sur certains des services convenus dans l'entente.

4.29 L'exemple décrit à la pièce 4.1 d'une panne survenue dans la prestation de services essentiels, alors que les besoins opérationnels et les attentes en matière de services entre Services partagés Canada et un de ses partenaires n'avaient pas été documentés clairement, illustre l'importance pour SPC de documenter des attentes claires et concrètes en matière de services.

Pièce 4.1 Étude de cas : l'absence d'attentes documentées en matière de services a contribué à la panne qui a frappé les services radiophoniques d'urgence

Le 24 mars 2014, tous les premiers intervenants de la Saskatchewan ont perdu pendant 40 minutes les communications radio, lesquelles étaient gérées par Services partagés Canada (SPC). La panne des services radiophoniques d'urgence était imputable à l'absence d'attentes documentées en matière de services, établies entre SPC et la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

Les services radiophoniques d'urgence de la Saskatchewan sont utilisés par plus de 9 000 premiers intervenants (policiers municipaux, ambulanciers, pompiers et autres intervenants d'urgence provinciaux), la GRC et les organismes provinciaux. Les services sont assurés par un centre de commutation de réseau qui contrôle plus de 250 sites radio répartis dans la province, ainsi que 13 centres de répartition.

En 2010, la province avait demandé à la GRC de gérer les services. En 2011, Services partagés Canada a pris en charge la gestion du centre de commutation de réseau. Même s'il partageait avec la GRC la responsabilité des services radiophoniques, SPC n'a pas préparé d'entente établissant les attentes en matière de services, notamment le rôle et les responsabilités respectifs de SPC et de la GRC à l'égard des changements à apporter au réseau radio. SPC n'a pas non plus précisé de processus de notification officiel par lequel les deux parties seraient tenues informées des changements au réseau radio et des répercussions possibles sur les services radio et sur la continuité des services.

Pendant ces 40 minutes le 24 mars 2014, les services de police, d'incendie et d'urgence médicale de toute la Saskatchewan n'ont pu ni recevoir d'appels du centre de répartition ni lui en transmettre, et ils ne pouvaient pas communiquer entre eux pour signaler les situations d'urgence et coordonner leur intervention au moyen du système radio. Les premiers intervenants se sont rabattus sur leurs téléphones cellulaires personnels, même si la réception est sporadique dans la province, et même nulle dans certaines collectivités éloignées. La panne est survenue quand SPC a désactivé accidentellement une fonction essentielle du réseau radio alors qu'il apportait au réseau les changements requis pour se conformer à sa norme régissant les réseaux de services partagés. Si SPC avait suivi un processus de gestion des changements adéquat, et avait notamment réalisé des essais en bonne et due forme et recherché l'acceptation par les utilisateurs, la GRC aurait pu s'assurer que SPC allait prendre les mesures nécessaires pour que la panne soit évitée.

4.30 **Recommandation** — Services partagés Canada devrait élaborer une stratégie globale en matière de services détaillant comment il répondra aux besoins des services transformés et de l'infrastructure héritée de ses partenaires.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. D'ici le 31 décembre 2016, Services partagés Canada (SPC) approuvera et diffusera une stratégie de services exhaustive qui établira la façon dont l'organisation fournira des services d'infrastructure de technologie de l'information d'entreprise afin de répondre aux besoins des partenaires et des clients du gouvernement du Canada. La stratégie tiendra compte de l'approche globale de SPC pour offrir des services existants et transformés aux niveaux définis, des rôles des partenaires dans la stratégie, de la manière dont les besoins des partenaires et des clients seront reconnus et pris en compte, et de la façon dont l'approche donne le meilleur rapport qualité-prix à la population canadienne.*

4.31 Recommandation — Services partagés Canada devrait préparer un catalogue exhaustif de ses services, comprenant la liste complète des services offerts aux partenaires ainsi que les niveaux et les cibles de services.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) mettra en place un projet de catalogue de services en vue d'appuyer l'évolution de la structure, du contenu et de l'automatisation du catalogue. Le catalogue contiendra des descriptions de service, des niveaux de service et des cibles connexes plus détaillés. Les mises à jour du catalogue commenceront en mars 2016 et se poursuivront sur une base continue à mesure que les services évoluent.*

4.32 Recommandation — Services partagés Canada devrait travailler avec ses partenaires à l'établissement d'ententes définissant en termes clairs et concrets les attentes en matière de services, notamment les rôles et les responsabilités, les cibles de services et les engagements au sujet des rapports connexes.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) mettra à jour les ententes commerciales existantes conclues avec des partenaires. Dans le cadre de cette mise à jour, SPC établira des attentes en matière de service pour les services d'entreprise qui comprennent des rôles et des responsabilités, des cibles en matière de service liées aux aspects clés du rendement de l'infrastructure de technologie de l'information du gouvernement du Canada, et des engagements en matière de rapport pour les partenaires. SPC présentera ces attentes aux partenaires d'ici la fin de décembre 2016.*

4.33 La mesure et le compte rendu du rendement en matière de services — Un fournisseur de services doit surveiller et mesurer son rendement en matière de services pour pouvoir montrer qu'il a atteint ses cibles. Nous avons constaté que Services partagés Canada n'avait pas de bases de référence pour ses services, qu'il avait établi peu de cibles pour mesurer son rendement en matière de services et qu'il avait produit peu de rapports à cet égard à l'intention de ses partenaires.

4.34 Une base de référence pour les services est une norme ou un niveau de service qui peut servir d'étalon de comparaison. S'il utilisait des bases de référence, Services partagés Canada saurait exactement quels sont les niveaux de services de ses partenaires qu'il doit maintenir et, au bout du compte, fournir. Nous avons constaté que SPC n'avait pas consigné de telles bases lorsqu'il a reçu la responsabilité de fournir des services de TI à ses partenaires. Les représentants de SPC nous ont dit qu'ils ne l'avaient pas fait parce que l'information au sujet des services dont ils héritaient, qui venait des partenaires et qui était nécessaire pour établir les bases de référence des services, n'était pas complète. Même si SPC n'avait pas de telles bases, il a néanmoins recueilli des données sur les tendances quant au nombre de pannes qui ont frappé des services essentiels et au temps requis pour rétablir les systèmes. Cependant, ces données ne suffisent pas pour démontrer que les niveaux des services existants sont maintenus, à moins de disposer d'une base de référence. De plus, bien qu'une tendance générale puisse indiquer dans quelle mesure SPC avait géré les pannes chez ses partenaires dans leur ensemble, elle n'indique pas pour autant à ces derniers si leurs niveaux de services ont été maintenus. De plus, les données sur les tendances donnent une vue rétroactive des données, tandis qu'une base de référence et une cible donnent la mesure immédiate du rendement, ce qui permettrait à SPC de corriger toute baisse dans les niveaux de services.

4.35 Même si Services partagés Canada a signalé une tendance à la baisse des pannes critiques entre 2013 et 2015, son processus de collecte des renseignements sur les pannes ne garantit pas que toutes les pannes sont signalées. Le groupe de SPC qui compile les données utilisées pour préparer le rapport de rendement mensuel sur les pannes critiques, présenté à la haute direction, n'obtient pas de confirmation à l'interne selon laquelle il a été avisé de toutes les pannes critiques qui ont eu lieu. Le groupe peut donc difficilement remettre en question l'exhaustivité et l'exactitude des données avant d'en rendre compte à la haute direction.

4.36 Même si Services partagés Canada avait dressé la liste des applications et des systèmes opérationnels essentiels de ses partenaires en vue de prioriser et d'évaluer les répercussions des pannes signalées, il n'a pu démontrer que cette liste avait été acceptée par les partenaires ni qu'elle était complète. De plus, cette liste n'incluait pas toutes les applications et tous les **systèmes** reconnus par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les partenaires comme étant **essentiels à la mission** pour le gouvernement, ni les services essentiels aux opérations de 8 des 43 partenaires. SPC a expliqué que la liste du Secrétariat servait à prioriser

Système essentiel à la mission — Système informatique essentiel à la santé des Canadiens, à leur sécurité ou à leur bien-être économique, de même qu'au bon fonctionnement du gouvernement. Les systèmes informatiques du Centre d'information de la police canadienne de la GRC et les systèmes d'Environnement Canada pour la prévision des conditions météorologiques et des niveaux de l'eau en temps réel tous les jours, 24 heures sur 24, en sont deux exemples.

les applications et les systèmes dans l'éventualité d'un désastre ou d'une crise, tandis que sa propre liste servait à prioriser les pannes susceptibles de nuire aux opérations courantes des partenaires. La liste de SPC doit inclure tous les systèmes et applications reconnus comme essentiels par les partenaires; ces derniers doivent convenir s'ils sont essentiels à la mission ou aux opérations courantes. Il s'agit là d'une étape importante pour que les pannes puissent être priorisées, suivies et signalées pour tous les systèmes jugés essentiels par les partenaires.

4.37 Nous avons aussi examiné comment Services partagés Canada rendait compte de son rendement à ses partenaires. Selon les pratiques en usage dans l'industrie, les fournisseurs de services produisent à l'intention de leurs clients des rapports réguliers qui établissent leur rendement relativement aux cibles documentées dans leurs ententes sur les niveaux de services. Bien qu'il y ait de nombreux éléments d'un service susceptibles d'être mesurés et communiqués pour juger de l'intégrité des systèmes de TI, les éléments déterminants habituellement retenus par l'industrie sont la sécurité, la disponibilité, la fiabilité et la capacité.

4.38 Nous avons constaté que Services partagés Canada disposait d'un processus pour faire rapport à ses partenaires sur les initiatives de transformation, les projets en cours, les pannes critiques et les risques. Cependant, il a rarement fait rapport sur les niveaux de services et il n'a pas communiqué d'information sur l'intégrité globale de ses systèmes informatiques. Nous avons consulté sept partenaires, qui ont indiqué que le seul rapport qu'ils avaient reçu régulièrement sur l'intégrité des systèmes était un rapport sur les pannes de services, qui se produisent lorsqu'un service ne peut exécuter sa fonction. À part le rapport sur les pannes, certains partenaires nous ont dit qu'ils n'avaient reçu aucun rapport de SPC, alors que d'autres nous ont dit en avoir reçu certains, notamment des rapports réguliers sur l'espace de stockage électronique des partenaires. D'autres partenaires ont précisé qu'ils avaient reçu des rapports de SPC après en avoir fait la demande. La production de rapports sur les pannes est importante, mais elle s'avère insuffisante pour mesurer le rendement de SPC puisque ces rapports ne donnent qu'une idée partielle de l'intégrité des systèmes. Les rapports sur les pannes n'ont pas suffi à démontrer que SPC avait maintenu les niveaux des services hérités.

4.39 Nous avons aussi examiné les pratiques de Services partagés Canada pour mesurer son rendement en matière de services et en rendre compte au Parlement. Chaque année, les ministères et organismes fédéraux déposent au Parlement leur rapport ministériel sur le rendement, dans lequel ils rendent compte des résultats réels en matière de rendement par rapport aux résultats attendus et aux cibles connexes énoncés dans leur rapport sur les plans et les priorités pour l'exercice. Pour l'exercice 2014-2015, le Rapport sur les plans et les priorités de SPC contenait neuf indicateurs sur le rendement en matière de services. Pour la plupart des indicateurs, plutôt que d'établir des cibles, SPC a indiqué qu'il prévoyait établir des bases de référence. Comme ces bases, encore à venir,

sont nécessaires pour déterminer si les services sont maintenus ou améliorés, SPC ne sera pas en mesure de faire rapport sur ce qu'il a accompli pour le maintien des services dans son rapport ministériel sur le rendement de 2014-2015. De plus, dans son rapport sur les plans et les priorités de 2015-2016, au lieu d'établir des cibles, SPC précise pour beaucoup d'indicateurs que des bases de référence doivent être établies.

4.40 La mesure de la satisfaction des partenaires — Comme les partenaires doivent recevoir les services de TI de Services partagés Canada, il est important que ce dernier ait des moyens structurés de mesurer régulièrement la satisfaction de ses partenaires pour qu'il puisse gérer efficacement ses relations opérationnelles. Dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2014-2015* de SPC, pour trois secteurs de programme, la satisfaction des partenaires est mentionnée comme un indicateur de rendement en matière de services qui doit être mesuré au moyen d'un sondage. SPC n'a pas établi officiellement de cibles de rendement ni mesuré le niveau de satisfaction des partenaires. Par conséquent, il n'a pas pu démontrer qu'il avait atteint les résultats attendus par les partenaires en matière de prestation des services.

4.41 Les partenaires que nous avons consultés ont confirmé qu'ils n'avaient pas fait l'objet d'un sondage officiel sur leur niveau de satisfaction. Services partagés Canada a plutôt présenté sa propre évaluation de la satisfaction des partenaires lors de rencontres entre les hauts dirigeants de l'organisme et des partenaires. Il n'y avait pas d'accord entre SPC et les partenaires à savoir qui devait déterminer le degré de satisfaction, et certains partenaires ont indiqué qu'ils avaient contesté l'évaluation faite par SPC de leur satisfaction. Nous avons remarqué que SPC avait élaboré un sondage à l'intention des partenaires qui passaient au service de l'**Initiative de transformation des services de courriel**. Cependant, au 31 mars 2015, seul SPC utilisait le service.

4.42 Recommandation — Services partagés Canada devrait mesurer les principaux éléments caractérisant le rendement relatif à l'intégrité des systèmes de technologie de l'information (sécurité, disponibilité, fiabilité et capacité) ainsi que la satisfaction des partenaires, et en rendre compte. Lorsque le niveau des services aux partenaires est inférieur à la cible, Services partagés Canada devrait mettre en place des plans d'action pour corriger la situation.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) continuera à développer ses stratégies de mesure du rendement. Les résultats associés aux aspects clés de l'intégrité des systèmes de technologie de l'information et de la satisfaction des partenaires seront communiqués aux partenaires à compter d'avril 2016,*

Initiative de transformation des services de courriel — Initiative de Services partagés Canada dont l'objectif de base est de ramener les 63 anciens systèmes de courriel à un seul service de courriel externalisé.

et des plans d'action seront mis en œuvre si les niveaux de service sont inférieurs aux cibles. SPC présentera également de l'information plus complète sur l'intégrité des systèmes de technologie de l'information dans ses rapports au Parlement, en commençant par le rapport ministériel sur le rendement de 2017-2018.

4.43 La planification stratégique et intégrée des TI — Au cours de la mise en œuvre des services partagés en TI du gouvernement, il est important que Services partagés Canada reçoive une orientation stratégique et politique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Cela est en effet nécessaire pour permettre à SPC de comprendre l'orientation générale du gouvernement en matière de technologies de l'information et l'étendue des services partagés, et pour l'aider à atteindre les résultats prévus et à produire les avantages attendus. L'orientation et le leadership du Secrétariat permettent aussi d'aider les partenaires à harmoniser leurs plans stratégiques avec ceux de SPC et du gouvernement et d'aider SPC à prioriser les besoins des partenaires en matière de services, qui sont parfois difficiles à concilier.

4.44 Le gouvernement du Canada n'a pas de stratégie en TI lui offrant une approche globale en matière d'investissements et de prestation de services de TI en vue de diminuer les coûts et d'améliorer les services. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a un plan stratégique en TI à l'état d'ébauche, qui date de juin 2013; ce plan n'a pas encore été achevé, communiqué officiellement ni mis en œuvre. Un tel plan aiderait Services partagés Canada :

- à éclairer son orientation et à établir ses priorités;
- à déterminer les secteurs où il se doit d'être plus efficace et efficace;
- à harmoniser ses mesures avec les activités de ses partenaires, à savoir la prestation de programmes et de services aux Canadiens.

4.45 Il est nécessaire d'établir un processus efficace de planification intégrée pour prioriser les demandes des 43 ministères et organismes partenaires et les concilier avec la capacité de Services partagés Canada d'y répondre. Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada exploitait une base de données centralisée et intégrée dans laquelle les partenaires entraient leurs plans de projets et leurs priorités, y compris les demandes de services offerts par SPC. Nous avons remarqué que SPC avait commencé à prendre ses décisions courantes et de planification à court terme à l'aide de la base de données.

4.46 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Services partagés Canada ont collaboré à la formation de comités de représentants de la haute direction des partenaires pour qu'ils aident à prioriser les projets d'infrastructure des TI. Cependant, au moment de l'audit, leur mandat n'avait toujours pas été approuvé et ils ne s'étaient pas encore réunis officiellement.

4.47 **Recommandation** — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait mettre à exécution un plan stratégique définitif en matière de technologies de l'information pour le gouvernement du Canada.

Réponse du Secrétariat — *Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada terminera le Plan stratégique en matière de TI du gouvernement du Canada d'ici le 31 mars 2016, et travaillera avec les ministères et organismes pour les aider à mettre en œuvre le plan une fois qu'il est approuvé.*

Services partagés Canada n'a que rarement établi les attentes ou donné aux partenaires des informations suffisantes sur les éléments de base de la sécurité

Ce que nous avons constaté

4.48 Nous avons constaté que Services partagés Canada avait rarement établi les attentes ou fourni suffisamment d'information aux partenaires en ce qui concerne les éléments de base de la sécurité. SPC a rarement établi les attentes en matière de sécurité dans les ententes avec ses partenaires. En dehors de ces ententes, il a précisé certaines attentes en matière de sécurité dans des ébauches de normes de sécurité qui devaient régir les services transformés et dans son manuel d'exploitation. Cependant, il y avait peu de preuves indiquant que SPC avait rendu compte à l'interne ou aux partenaires de la manière dont il avait répondu à ces attentes. De plus, SPC n'a pas établi les rôles et les responsabilités en termes clairs avec ses partenaires pour soutenir adéquatement ce volet de la prestation des services.

4.49 De plus, nous avons constaté que Services partagés Canada n'avait pas effectué d'évaluation en bonne et due forme des menaces et des risques ni mené d'activités correspondantes d'assurance de la sécurité pour l'infrastructure soutenant les systèmes essentiels à la mission ou les systèmes hérités des partenaires.

4.50 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- l'établissement des attentes quant à la prestation de services sécuritaires aux partenaires;
- l'évaluation et l'atténuation des risques, et l'information donnée aux partenaires au sujet de ces risques.

Importance de cette constatation

4.51 Cette constatation est importante parce que Services partagés Canada joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques, directives, normes et lignes directrices du gouvernement du Canada en matière de sécurité en vue de garantir que les services partagés en TI pour le gouvernement sont sécuritaires. En tant que fournisseur de services d'infrastructure des TI du gouvernement, il est important que SPC collabore avec les partenaires afin de gérer les menaces, les risques et

les incidents en matière de sécurité pour protéger les biens, l'information et les services essentiels du gouvernement liés aux TI. La sécurité des TI est un service clé que SPC est chargé de fournir à ses partenaires. Les ministères et organismes sont quant à eux responsables de fournir des programmes et des services sécuritaires à la population canadienne. Cependant, SPC et ses partenaires doivent collaborer à la protection des données et faire en sorte que la sécurité soit intégrée dans les plans, les programmes, les activités et les services des organisations fédérales. Sans information et communication suffisantes sur la sécurité de l'infrastructure des TI gérée par SPC, les partenaires ne peuvent pleinement évaluer si leurs systèmes et leurs données sont protégés ni déterminer si des mesures de protection additionnelles sont nécessaires.

Recommandation

4.52 Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 4.63.

Analyse pour appuyer la constatation

4.53 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné si Services partagés Canada avait assuré la prestation de services sécuritaires aux partenaires en établissant avec ces derniers des attentes relativement aux processus et aux contrôles en matière de sécurité et en leur faisant rapport sur la sécurité de l'infrastructure et les services de TI. Nous avons aussi examiné si SPC avait adopté les pratiques courantes dans l'industrie et si, dans le cadre de la prestation de ses services aux partenaires, il s'était préoccupé des quatre éléments de base que nous avons examinés en matière de sécurité, à savoir la sécurité des données, la sécurité de l'infrastructure et des applications, la gestion des incidents et la gestion de l'identité et de l'accès. Nous nous sommes intéressés en particulier à l'engagement pris par SPC d'établir des attentes et de fournir à ses partenaires suffisamment d'information sur la sécurité des TI pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs obligations en vertu des politiques du gouvernement du Canada liées à la sécurité. Nous n'avons pas testé si des contrôles de sécurité, tels que ceux portant sur la confidentialité des données, avaient été mis en œuvre.

4.54 **L'établissement des attentes quant à la prestation de services sécuritaires aux partenaires** — Nous avons constaté que certaines des 50 ententes conclues entre Services partagés Canada et ses partenaires que nous avons examinées précisait les rôles et les responsabilités en matière de sécurité. Cependant, aucune de ces ententes ne contenait l'engagement de répondre à ces attentes et de faire rapport à cet égard.

4.55 Près de la moitié de ces ententes renvoyaient aux modalités générales de Services partagés Canada, qui comportent l'engagement d'effectuer des évaluations de la sécurité et de communiquer les observations et des recommandations au partenaire concerné. Pour vérifier si SPC s'était acquitté de cet engagement, nous avons demandé à examiner un échantillon constitué de trois évaluations de la sécurité, mais

il n'y en avait pas. Nous avons aussi demandé à SPC s'il avait documenté les attentes en matière de sécurité en dehors des ententes. SPC avait rédigé une ébauche des normes de sécurité et un manuel d'exploitation qui précisaient certains engagements de sécuriser les services, mais il n'avait pas fait rapport à l'interne ni à ses partenaires sur la manière dont il s'acquittait de ces engagements.

4.56 De plus, Services partagés Canada n'a pas défini adéquatement les rôles et les responsabilités à l'égard de la gestion de la sécurité avec les partenaires et il n'a pas fait suffisamment participer ces derniers à la gestion des attentes en la matière. Des normes de sécurité opérationnelle permettant de soutenir adéquatement ce volet de la prestation des services n'avaient pas été mises au point. Le compte rendu aux partenaires s'est limité au nombre d'incidents critiques survenus sur une période de 12 mois; aucun indicateur n'avait été établi pour les autres éléments de la sécurité compris dans notre audit. Nous avons remarqué que SPC avait participé à d'autres comités du gouvernement du Canada chargés d'établir les normes et l'architecture de sécurité.

4.57 L'évaluation et l'atténuation des risques, et l'information donnée aux partenaires au sujet de ces risques — L'un des quatre éléments de base de la sécurité est la protection de l'infrastructure et des applications, ce qui comprend la gestion des risques. La gestion des risques suppose d'identifier les menaces et les risques pour l'infrastructure des TI et de s'assurer que des mesures sont mises en œuvre pour les atténuer. Selon les normes et les lignes directrices du gouvernement du Canada en matière de sécurité, les ministères et organismes doivent effectuer une évaluation des menaces et des risques et adopter des mesures pour atténuer les risques cernés. À titre de fournisseur de services de TI, Services partagés Canada devrait collaborer avec les 43 partenaires fédéraux qui reçoivent ses services à la gestion des risques pour la sécurité afin de protéger les biens, l'information et les services du gouvernement.

4.58 Notre examen de 50 ententes (voir le paragraphe 4.54), a permis de constater que près de la moitié d'entre elles comportait l'engagement d'évaluer les risques pour la sécurité et de communiquer au partenaire concerné les observations et des recommandations. Nous avons consulté sept partenaires qui ont affirmé qu'ils avaient reçu un peu d'information, sur demande, pour leur permettre d'évaluer les risques en matière de sécurité pesant sur les applications et les données qu'ils utilisaient pour exécuter les programmes et livrer les services destinés à la population canadienne.

4.59 Pour les systèmes dont il a hérité, y compris les systèmes essentiels à la mission, Services partagés Canada s'est engagé dans divers documents officiels à maintenir les niveaux de sécurité que les partenaires assuraient avant le transfert. Nous avons remarqué que SPC a récemment prévu effectuer des activités d'évaluation des risques pour les anciens systèmes et définir un moyen de travailler avec ses partenaires. Cependant, nous

avons constaté qu'il n'avait pas de documentation adéquate sur l'évaluation et l'atténuation des risques pour la sécurité de l'infrastructure soutenant les systèmes hérités des partenaires, y compris les systèmes essentiels à la mission.

4.60 Services partagés Canada nous a fourni des dossiers concernant le travail effectué dans le cadre de neuf initiatives de transformation arrivées à des étapes diverses de mise en œuvre. Nous avons trouvé quelques documents relatifs à l'évaluation et à l'atténuation des risques pour la sécurité, mais la documentation était incomplète ou inexistante dans de nombreux cas. Pour l'une de ces initiatives, SPC avait effectué une évaluation des risques liés à l'établissement d'un accès Wi-Fi dans un endroit précis, mais nous n'avons trouvé aucune preuve qu'il avait testé les mesures d'atténuation comme il se doit, ni qu'il avait évalué les risques pour l'établissement d'autres accès Wi-Fi.

4.61 De plus, nous avons examiné la documentation portant sur l'évaluation de la sécurité de l'Initiative de transformation des services de courriel et les efforts visant à garantir que les risques sont connus avant l'approbation. Nous avons constaté que Services partagés Canada avait effectué une évaluation exhaustive de la sécurité et avait commencé une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, c'est-à-dire une évaluation des risques possibles liés à la confidentialité dans le cadre de la prestation de tout service du gouvernement. Le service de transformation des services de courriel a été autorisé sous certaines conditions par un haut dirigeant de SPC avant d'être mis en œuvre chez les partenaires en février 2015. Cependant, la version de départ qui a été autorisée pour utilisation par les partenaires était sujette à deux risques élevés que SPC prévoyait atténuer dans une version subséquente. Nous avons été informés, après la période d'examen, que SPC avait traité ces risques en juillet 2015. Nous avons remarqué que l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée n'était pas terminée durant la période de notre examen.

4.62 Les sept partenaires que nous avons consultés ont indiqué qu'en général ils intervenaient très peu au chapitre de la sécurité des initiatives de transformation de Services partagés Canada et qu'il n'y avait généralement pas de coordination ni d'échange de renseignements au sujet de l'évaluation des risques et des activités d'assurance de la sécurité pour tous les services. Ces partenaires connaissaient peu ou comprenaient mal les mesures de protection que SPC avait mises en œuvre pour maintenir à un niveau acceptable les risques pour l'infrastructure des TI. Ce fut généralement le cas pour la sécurité des initiatives de transformation, mais pour l'Initiative de transformation des services de courriel, les partenaires ont reçu des séances d'information et un manuel sur les contrôles de sécurité et ils ont été invités à examiner en détail l'évaluation de la sécurité.

4.63 **Recommandation** — Pour que les partenaires puissent se conformer aux politiques, aux directives et aux normes de sécurité du gouvernement en matière de technologies de l'information (TI), Services partagés Canada devrait établir les attentes et fournir aux partenaires l'information nécessaire au sujet de l'infrastructure et des services de TI qu'il gère.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Pour aider les partenaires à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de sécurité de la technologie de l'information, Services partagés Canada :*

- *établira les attentes liées aux rôles et aux responsabilités en matière de sécurité à la suite du renouvellement de la Politique sur la sécurité du gouvernement du Conseil du Trésor;*
- *fournira aux partenaires des documents sur la sécurité des services d'entreprise, y compris une preuve d'évaluation et d'autorisation de sécurité de même que des rapports d'incident de sécurité propres à chaque partenaire.*

Des pratiques déficientes en matière de rapports ont nui à la détermination des progrès réalisés dans le cadre de la transformation

Ce que nous avons constaté

4.64 Nous avons constaté que, pour les deux initiatives de transformation que nous avons examinées, Services partagés Canada avait réalisé peu de progrès et qu'une partie de l'information communiquée à la haute direction était inadéquate. Nous avons constaté que les rapports :

- contenaient de l'information peu fiable pour mesurer les progrès;
- manquaient d'information permettant de savoir si les initiatives de transformation avaient produit les avantages attendus.

4.65 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- l'exactitude des données communiquées et l'information sur les progrès liés à la transformation;
- les méthodes utilisées pour gérer les avantages découlant des initiatives de transformation.

Importance de cette constatation

4.66 Cette constatation est importante parce que la haute direction de Services partagés Canada doit recevoir des rapports fiables pour pouvoir mesurer les progrès réalisés à l'égard des initiatives de transformation, de façon à pouvoir prendre des décisions éclairées sur :

- ce qu'il reste à faire pour achever la transformation;
- l'allocation des ressources;

- les mesures correctives requises pour achever avec succès la transformation de l'infrastructure des TI du gouvernement d'ici 2020.

Recommandation

4.67 Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 4.74.

Analyse pour appuyer la constatation

4.68 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné si Services partagés Canada avait rendu compte des progrès accomplis par rapport à son plan de transformation et géré les résultats et les avantages attendus de la transformation.

4.69 **L'exactitude des données communiquées et l'information sur les progrès liés à la transformation** — Services partagés Canada a été créé en 2011. Il a élaboré en 2013 un plan de transformation qui traitait notamment des investissements estimatifs associés à son mandat de rationaliser et de regrouper les services de courriel, les centres de données et les services de réseau pour ses 43 partenaires, ainsi que des économies prévues qui seraient générées. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan sont communiqués une fois par mois au conseil de la haute direction de SPC, l'organe de décision des cadres supérieurs. Les données au sujet des progrès de SPC par rapport à son plan doivent donc être exactes. Nous avons centré nos travaux d'examen sur le plan de transformation de 2013, mais le SPC nous a informés au cours de la période d'examen qu'il était en cours de révision.

4.70 Nous avons examiné deux initiatives et avons constaté que pour l'une, les données utilisées afin de rendre compte des progrès de la transformation étaient acceptables aux fins de la prise de décisions de gestion tandis que pour l'autre, elles étaient peu fiables ou sans fondement. Dans les deux cas, nous avons constaté que les initiatives avaient peu progressé.

- **Initiative de transformation des services de courriel** : Pendant la période d'examen, Services partagés Canada a commencé à transférer les services de courriel dans le cadre de cette initiative. Le premier rapport au conseil de la haute direction après le début du transfert contenait suffisamment d'information sur le nombre de boîtes de courriel qui avaient été transférées. Dans son rapport présenté au conseil de la haute direction à la fin de mars 2015, SPC a communiqué qu'il avait transféré environ 3 000 boîtes de courriel à son nouveau service de courriel. Cependant, il avait prévu qu'à cette date plus de 500 000 boîtes auraient été transférées.
- **Initiative de regroupement des centres de données** : En ce qui a trait aux efforts de Services partagés Canada pour regrouper ou fermer les centres de données, les données utilisées pour rendre compte des progrès présentaient des anomalies. Dans son rapport final de

l'exercice 2014-2015 présenté au conseil de la haute direction, SPC affirmait que 436 des 485 centres de données étaient toujours en activité, la cible étant d'en réduire le nombre à 7 d'ici 2020. Nous avons examiné la documentation de projet pour les centres de données indiqués comme étant fermés (où les données ne sont plus traitées) ou mis hors service (endroit entièrement fermé et espace réutilisé à d'autres fins) pour l'exercice 2014-2015. Nous avons constaté que les éléments probants montrant que les critères de fermeture ou de mise hors service avaient été satisfaits étaient insuffisants.

À la fin de mars 2015, Services partagés Canada a communiqué au conseil de la haute direction qu'il avait transféré 100 des quelque 15 600 applications aux nouveaux centres de données et éliminé plus de 300 des 23 400 serveurs dans le cadre de son initiative de regroupement des centres de données. SPC n'avait pas l'information dont nous avons besoin pour pouvoir vérifier le nombre d'applications transférées aux nouveaux centres de données ni pour nous assurer que le nombre de serveurs en service avait diminué.

4.71 Les méthodes utilisées pour gérer les avantages découlant des initiatives de transformation — Selon le document *Guide et outils de gestion par analyse de résultat* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le fait d'établir des méthodes de gestion des avantages pour déterminer, planifier et suivre les avantages attendus des initiatives constitue une bonne pratique. Le but de cette démarche est de faire en sorte que les avantages attendus soient clairement définis et mesurés régulièrement au moyen d'une approche structurée.

4.72 Dans les analyses de rentabilisation et autres documents, Services partagés Canada a cerné les avantages et les économies attendus de ses initiatives de transformation. Par exemple, il prévoyait mesurer les progrès et le succès selon le nombre de centres de données fermés et le nombre de boîtes de courriel transférées au nouveau système de courriel. Pour les initiatives de transformation que nous avons examinées, un important avantage attendu était une plus grande efficacité par rapport au coût pour les partenaires de SPC. Toutefois, il n'y avait pas de bases de référence ni de cibles associées à cet avantage.

4.73 De plus, l'information communiquée au conseil de la haute direction pour évaluer les progrès réalisés par rapport aux avantages attendus de la transformation était limitée. Elle ne correspondait pas aux mesures définies dans les plans et les outils de réalisation des avantages de Services partagés Canada que nous avons examinés. Par exemple, les rapports mensuels sur l'Initiative de transformation des services de courriel ne rendaient compte que du nombre d'utilisateurs et de boîtes de courriel transférés, alors que les outils de gestion des avantages établis par SPC pour cette initiative comprenaient plusieurs autres mesures pour lesquelles on ne communiquait pas de résultats, notamment les économies financières découlant du transfert et le nombre d'incidents de sécurité liés aux données de courriels. En mars 2015, SPC a élaboré un

cadre préliminaire de gestion des avantages afin de pouvoir connaître l'étendue des avantages pour les secteurs du programme de transformation. Sans méthodes cohérentes pour assurer la communication des résultats liés aux avantages, SPC ne peut pas démontrer que l'avancement de la transformation produit les avantages cernés au départ.

4.74 Recommandation — Services partagés Canada devrait réévaluer son processus de production de rapports sur ses initiatives de transformation pour :

- s'assurer que les méthodes utilisées pour mesurer les progrès sont définies et en phase avec les avantages clés établis au début de l'initiative;
- établir des mécanismes d'examen pour s'assurer que l'information communiquée au conseil de la haute direction sur l'avancement des initiatives de transformation est claire et exacte.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) définira davantage son cadre de gestion des avantages pour qu'il soit en phase avec les avantages clés établis lors de la création de SPC et pour inclure des méthodes pour mesurer les progrès. En outre, SPC examinera et confirmera ses indicateurs de rendement clés pour assurer l'exactitude des progrès réalisés par rapport au plan de transformation. Le cadre de gestion des avantages sera achevé d'ici décembre 2016.*

SPC améliorera ses mécanismes d'établissement de rapports et d'examen pour veiller à ce que l'information communiquée à l'égard des progrès réalisés en fonction des initiatives de transformation est fiable et claire, et qu'elle répond aux besoins des organismes de surveillance interne. Ceci sera achevé d'ici décembre 2016.

Services partagés Canada n'a pu déterminer avec exactitude si la transformation de l'infrastructure des TI avait permis de produire des économies

Ce que nous avons constaté

4.75 Nous avons constaté que Services partagés Canada n'appliquait pas de méthodes financières cohérentes pour démontrer avec précision que des économies étaient générées. Une stratégie de financement visant à prioriser et à financer la maintenance des services existants et la transformation des services a été préparée, mais elle n'a pas été entièrement mise en œuvre. SPC n'avait pas adopté de méthode d'établissement des coûts standard permettant de calculer les économies. Les bases de référence nécessaires pour mesurer les économies totales générées étaient incomplètes et, pour les bases de référence financières disponibles, SPC a eu de la difficulté à valider leur exactitude. De plus, les coûts des partenaires n'étaient pas pris en compte dans le calcul du total des économies pour l'ensemble du gouvernement.

4.76 Par ailleurs, nous avons constaté que Services partagés Canada avait réalisé certains progrès pour ce qui est d'améliorer la gouvernance et la surveillance des efforts déployés pour générer des économies, conformément à son mandat. Un comité chargé de surveiller la réalisation d'économies a été créé récemment. Néanmoins, certains rapports internes sur les progrès de la transformation destinés à la haute direction ne contenaient pas de données étayant les coûts et les économies dont SPC faisait état.

4.77 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- la stratégie de financement;
- les pratiques uniformisées de gestion des coûts;
- les bases de référence financières;
- les coûts des partenaires;
- la gouvernance et la surveillance.

Importance de cette constatation

4.78 Cette constatation est importante parce que Services partagés Canada dépense environ 1,9 milliard de dollars par année pour livrer ses services de TI aux partenaires, investir dans des projets et financer ses activités. Selon son mandat, il doit générer des économies et des gains en efficacité. Pour produire des rapports ou des estimations au sujet des économies qui soient fiables, il faut des pratiques cohérentes en matière financière. En l'absence de telles pratiques, il est difficile de savoir si la transformation produit des économies, et SPC sera incapable de démontrer que ses investissements ont généré les économies attendues. De plus, sans une comptabilité de l'ensemble des coûts des investissements et des activités des partenaires dans un modèle de services partagés, l'incidence de la transformation pour ce qui est des économies réalisées par le gouvernement restera largement inconnue.

Recommandations

4.79 Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 4.85 et 4.98.

Analyse à l'appui de cette constatation

4.80 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné si Services partagés Canada avait établi des pratiques cohérentes en matière financière pour démontrer qu'il générerait des économies. Nous avons aussi examiné s'il tenait compte des coûts appropriés dans le calcul et la communication des économies générées et s'il avait défini les objectifs et les responsabilités à ce chapitre.

4.81 **La stratégie de financement** — Services partagés Canada est censé financer ses initiatives de transformation et exploiter et maintenir les services dont il a hérité jusqu'à ce que ceux-ci soient entièrement

transformés, d'ici la date prévue de 2020. Étant donné que le soutien à fournir aux 43 partenaires pour combler les besoins liés aux anciens services et à la transformation est une tâche complexe, une stratégie de financement s'avérerait un outil important pour aider SPC à répondre aux priorités en matière de services et à s'acquitter de ses responsabilités. Une stratégie de financement adaptée aux exigences d'un modèle de services partagés aiderait SPC à intégrer ses priorités dans un mécanisme durable pour réaliser des économies et éliminer les risques susceptibles de conduire à des insuffisances de fonds.

4.82 Nous avons examiné divers plans montrant comment Services partagés Canada alloue ses ressources financières. SPC dispose d'un plan pour ses investissements de transformation et d'un plan quinquennal pour ses investissements ministériels grâce auquel il surveille son portefeuille d'investissements. Il avait également un plan d'immobilisations annuel pour l'exercice 2014-2015 visant l'attribution de fonds à certains de ses investissements dans les projets. Cependant, ces plans n'étaient pas assortis d'explications ni de critères clairement établis pour l'allocation et la priorisation des fonds disponibles pour ses activités, tels que les services de TI hérités et les projets de transformation.

4.83 De plus, depuis sa création en 2011, Services partagés Canada n'a pas eu de processus clairement établi lui permettant de vérifier qu'il a les fonds disponibles pour répondre à tous ses besoins en investissement. Au début de 2014, SPC a reconnu qu'il y avait un risque que la transformation ne génère pas les économies prévues au départ. En octobre 2014, il a défini des priorités d'action pour combler ses manques de fonds, notamment les suivantes :

- terminer les négociations avec les partenaires sur les transferts de fonds en cours et attendus;
- améliorer les processus de recouvrement des coûts pour s'assurer que les sommes perçues correspondent aux coûts réels des services fournis.

4.84 En mai 2015, des progrès avaient été réalisés par rapport à ces priorités. Nous encourageons Services partagés Canada à poursuivre ses efforts en ce sens.

4.85 **Recommandation** — Pour renforcer la stratégie de financement de ses activités courantes et de ses investissements, Services partagés Canada devrait y inclure :

- une méthode officielle assortie de critères détaillés et d'explications pour prioriser et financer ses investissements dans les services hérités et les initiatives de transformation;
- un processus clair permettant de vérifier qu'il dispose du financement nécessaire pour combler ses manques de fonds.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Pour appuyer une mise à jour du plan de transformation à l'automne 2016, Services partagés Canada (SPC) documentera la méthode qu'il utilise pour affecter des fonds aux fins d'investissement dans les initiatives actuelles et les initiatives de transformation, y compris sa méthode d'établissement des priorités, des critères détaillés définis et la justification.*

La stratégie d'établissement des prix des services de SPC harmonisera la stratégie de financement avec les exigences en matière de services du gouvernement du Canada. SPC a formé en avril 2015 un comité responsable de la stratégie d'établissement des prix, composé du dirigeant principal de l'information et de directeurs généraux, pour que celui-ci participe à la conception de stratégies d'établissement des prix pour les services de SPC. Les stratégies d'établissement des prix des appareils mobiles et des services de courriel ont été approuvées en juin 2015 et sont en cours de mise en œuvre. Les stratégies d'établissement des prix pour les 20 autres services seront approuvées d'ici décembre 2016. La stratégie d'établissement des prix sera revue chaque année par la haute direction de SPC dans le cadre du cycle de planification.

4.86 Les pratiques uniformisées de gestion des coûts — Des pratiques uniformisées de gestion des coûts offrent des méthodes et des outils qui pourraient être utiles à Services partagés Canada pour produire de l'information cohérente, exacte et à jour sur les coûts. Cette information pourrait servir à la production de rapports et éclairer la prise de décisions, et elle serait utile pour calculer avec plus d'exactitude les économies générées par ses initiatives de transformation.

4.87 Nous avons constaté que Services partagés Canada ne disposait pas de telles pratiques. Pour trois de ses initiatives de transformation, par exemple, l'information sur les coûts prévus était basée sur des modèles d'établissement des coûts incohérents, et les méthodes et les pratiques utilisées pour créer ces modèles n'étaient pas documentées de manière appropriée. Dans ces cas, les analystes de SPC avaient utilisé des hypothèses différentes dans leurs modèles d'estimation des coûts des salaires. En 2014, cependant, SPC a commencé à élaborer un cadre de gestion des coûts d'entreprise et mis sur pied plusieurs comités pour guider ses efforts à ce chapitre. Au moment de notre examen, le cadre et les outils d'établissement des coûts connexes étaient toujours en cours d'élaboration.

4.88 Les bases de référence financières — Des bases de référence financières complètes et exactes doivent montrer les coûts initiaux de l'exploitation des services de TI des 43 partenaires. Ces bases sont nécessaires pour permettre une analyse comparative des coûts permanents de Services partagés Canada en vue de déterminer le total des économies générées par la transformation. Nous avons examiné si SPC avait des bases de référence financières et si elles avaient été validées.

4.89 Nous avons remarqué que Services partagés Canada avait des bases de référence financières pour ses principales initiatives de transformation.

Ces bases ont été établies après un examen des coûts de l'infrastructure des TI de tous les ministères et organismes en 2010, examen coordonné par le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. L'information sur les dépenses des partenaires au titre des TI provenait des coûts de l'exercice 2009-2010. Ces coûts représentaient la majeure partie du financement initial de SPC.

4.90 Nous avons aussi examiné si Services partagés Canada avait validé l'information sur les coûts des services de TI dans les bases de référence financières héritées de ses partenaires. Nous avons constaté que l'information dont disposait SPC dans les bases de référence financières sur les coûts d'exécution des services de TI des partenaires était incomplète. À la fin de 2011, SPC a voulu valider certaines des données reçues des partenaires. Il a alors observé que l'information justificative variait d'une entité à l'autre et rendait impossible toute interprétation et validation valable. Pour les bases de référence financières qui étaient disponibles et visaient les services que nous avons examinés, SPC a été incapable de montrer comment leur pertinence ou leur exactitude avait été validée.

4.91 Les partenaires que nous avons consultés ont dit qu'avec la méthode utilisée, le montant des fonds transférés à Services partagés Canada pour la gestion des services de TI ne concordait pas toujours avec leurs dépenses réelles au titre des TI. SPC a admis que les coûts de l'exercice 2009-2010 qui ont servi de coûts de référence pour établir son budget, tels que présentés aux organismes centraux par les partenaires, étaient une estimation des coûts de fonctionnement réels de ces services. C'est pourquoi SPC a maintenant de la difficulté à déterminer correctement les économies et à en rendre compte.

4.92 **Les coûts des partenaires** — Nous avons constaté que les coûts des partenaires n'avaient pas été pris en compte dans le calcul des économies pour le gouvernement du Canada dans son ensemble. Ces coûts peuvent par exemple comprendre les coûts d'administration et les coûts de projet assumés par les partenaires pour pouvoir travailler avec Services partagés Canada. Tous les partenaires que nous avons consultés avaient déterminé des coûts additionnels ou planifié des coûts de projet pour le passage aux solutions en TI transformées. Ainsi, un partenaire avait déterminé des coûts indirects d'environ 3 millions de dollars pour l'exercice 2013-2014 pour coordonner ses travaux avec SPC. Un autre partenaire avait déterminé des dépenses de TI planifiées d'au moins 24 millions de dollars pour l'exercice 2014-2015 pour le passage de ses applications à la future plateforme de SPC.

4.93 Si les coûts des investissements et des activités des partenaires ne sont pas entièrement pris en compte, une part importante des coûts estimatifs ayant un effet sur le calcul des économies reste inconnue. Nous encourageons Services partagés Canada à reconnaître l'existence de ces coûts additionnels pour les partenaires lorsqu'il rend compte des

économies. La pièce 4.2 illustre un cas où le manque de pratiques cohérentes pour l'établissement des coûts a fait en sorte que les économies communiquées comme étant générées par l'une des initiatives étaient inexacts et incomplètes.

4.94 La gouvernance et la surveillance — Nous avons constaté que, depuis sa création, Services partagés Canada a amélioré la gouvernance et la surveillance visant à soutenir l'examen et la réalisation des économies financières projetées. Cela comprend la surveillance à exercer pour remettre en question les coûts et faire le suivi des économies cernées dans ses initiatives de transformation ainsi que dans l'information communiquée sur les progrès.

4.95 Pour ce qui est des prévisions des économies générées par la transformation, la direction des finances de Services partagés Canada avait notamment pour rôle d'examiner les modèles financiers afin de vérifier que l'information financière était cohérente, y compris les économies projetées. Cependant, nous avons remarqué que ce rôle était limité à la création initiale de ces modèles pour les initiatives de transformation et qu'il n'y avait pas de méthode décrivant cette fonction de remise en question. Au moment de l'examen, nous avons appris la création d'un nouveau sous-comité de la haute direction chargé d'examiner les avantages financiers cernés pour s'assurer que des économies peuvent être réalisées.

4.96 De plus, l'une des responsabilités du Bureau des programmes de transformation de Services partagés Canada était de collaborer étroitement avec la direction des finances de SPC afin de s'assurer que les initiatives de transformation étaient suivies de près pour repérer les avantages financiers. Cependant, les rapports mensuels du Bureau des programmes de transformation au conseil de la haute direction de SPC ne contenaient pas de données ni d'information sur les coûts et les économies. Un plan d'action préliminaire était en préparation pour élaborer un système de suivi financier en vue de régler certains de ces problèmes.

4.97 Sans pratiques cohérentes pour calculer les économies, y compris des responsabilités structurées pour la gouvernance et la surveillance, le total des économies générées par les investissements et les activités de Services partagés Canada pour le gouvernement dans son ensemble restera en grande partie inconnu.

4.98 Recommandation — Services partagés Canada devrait revoir périodiquement ses méthodes et ses pratiques pour qu'elles lui permettent de faire le calcul exact des économies et d'en rendre compte.

Réponse du Ministère — *Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) peaufinera ses méthodes et pratiques pour déterminer des économies en vue d'une mise à jour du plan de transformation à l'automne 2016.*

Conclusion

4.99 Nous avons conclu que, pour les initiatives de transformation que nous avons examinées, Services partagés Canada (SPC) avait fait peu de progrès dans la mise en œuvre des principaux éléments de son plan de transformation. Nous avons également conclu que SPC avait de la difficulté à démontrer de manière adéquate qu'il était en mesure de réaliser ses objectifs consistant à maintenir ou à améliorer les services de technologies de l'information (TI) et à générer des économies. SPC n'a pas établi d'attentes claires et concrètes quant à la manière dont il allait fournir les services ou mesurer et communiquer son rendement relativement au maintien des niveaux de services initiaux pour ses 43 partenaires. SPC n'a que rarement établi les attentes ou fourni suffisamment d'information aux partenaires pour les aider à se conformer aux politiques, aux directives et aux normes du gouvernement en matière de sécurité des TI. De plus, les rapports de SPC sur les progrès réalisés relativement à son plan de transformation doivent être améliorés, car les rapports internes n'étaient pas clairs ni exacts. En outre, bien que SPC ait signalé qu'il générait des économies, il n'avait pas adopté de pratiques cohérentes pour démontrer que des économies étaient réalisées à l'échelle du gouvernement ou pour reconnaître que des coûts étaient assumés par les partenaires dans tous les projets de transformation.

À propos de l'audit

Le Bureau du vérificateur général a été chargé d'effectuer un examen indépendant de Services partagés Canada afin de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes.

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada qui sont présentées dans le Manuel de CPA Canada — Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus d'audit, nous avons obtenu la confirmation de la direction que les constatations figurant dans le présent rapport sont fondées sur des faits.

Objectif

L'audit avait pour objectif de vérifier si Services partagés Canada avait fait des progrès dans la mise en œuvre des principaux éléments de son plan de transformation et s'il avait maintenu le fonctionnement des services existants.

Étendue et méthode

Les entités assujetties à l'audit étaient Services partagés Canada (SPC) et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Pour l'audit des secteurs de la sécurité et des services, nous avons aussi demandé à d'autres institutions fédérales de nous faire part de leurs réflexions et de leur expérience.

Dans le cadre de l'audit, nous avons examiné :

- les progrès accomplis à l'égard des principaux éléments du plan de transformation de Services partagés Canada;
- comment SPC avait maintenu les services transférés des ministères et des organismes;
- comment SPC avait maintenu la sécurité de l'infrastructure des TI dont il a la charge;
- si SPC avait des plans et des méthodes pour générer des économies financières;
- si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada avait fourni le soutien ainsi que la gouvernance et le leadership à l'égard de la vision stratégique pour Services partagés Canada, et la façon dont cette vision s'intégrait au paysage informatique du gouvernement.

Entités

Un certain nombre d'entités choisies parmi les 43 ministères et organismes partenaires ont été consultées pendant l'audit, à savoir Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada; l'Agence du revenu du Canada; la Commission de la fonction publique du Canada; Emploi et Développement social Canada; Environnement Canada; la Gendarmerie royale du Canada; et Industrie Canada.

Questions exclues de l'audit

Dans le cadre de l'audit, nous n'avons pas examiné :

- les compétences des ressources humaines et le transfert des équivalents temps plein à Services partagés Canada;
- les services aux clients de SPC (les clients sont un groupe distinct d'entités qui obtiennent des services selon le principe du recouvrement des coûts, mais qui ne sont pas obligées d'obtenir des services de SPC);
- les détails des progrès en matière de gestion de projet pour les programmes de transformation;
- l'efficacité des contrôles de sécurité de SPC.

Critères

Critères	Sources
<p>Pour déterminer si Services partagés Canada avait fait des progrès dans la mise en œuvre des principaux éléments de son plan de transformation et s'il avait maintenu le fonctionnement des services existants, nous avons utilisé les critères suivants :</p>	
<p>Services partagés Canada a maintenu le niveau de services existant pour les partenaires tout en procédant à la transformation de l'infrastructure des TI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gestion des technologies de l'information</i> • Conseil du Trésor, <i>Directive sur la gestion des technologies de l'information</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Profil des services de la technologie de l'information (TI) du GC</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur les normes de service, 2012</i> • Conseil du Trésor, <i>Norme de sécurité opérationnelle – Programme de planification de la continuité des activités (PCA)</i> • AXELOS, ITIL version 3 (édition 2011)
<p>Services partagés Canada a assuré pour ses partenaires les services de sécurité requis en vertu de son mandat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la sécurité du gouvernement</i> • Conseil du Trésor, <i>Directive sur la gestion de la sécurité ministérielle</i> • Conseil du Trésor, <i>Norme opérationnelle de sécurité : Gestion de la sécurité des technologies de l'information (GSTI)</i> • Centre de la sécurité des télécommunications Canada, <i>La gestion des risques liés à la sécurité des TI : Une méthode axée sur le cycle de vie (ITSG-33)</i> • Cloud Security Alliance, <i>Security Guidance for Critical Areas of Focus in Cloud Computing (indications sur la sécurité relative aux secteurs d'intérêt essentiels de l'informatique en nuage) V3.0</i>

Critères	Sources
Pour déterminer si Services partagés Canada avait fait des progrès dans la mise en œuvre des principaux éléments de son plan de transformation et s’il avait maintenu le fonctionnement des services existants, nous avons utilisé les critères suivants : (suite)	
Services partagés Canada a accompli des progrès dans la mise en œuvre de son plan de transformation et il en a rendu compte.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur Services partagés Canada</i> et décrets connexes • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gestion des projets</i> • ISACA, COBIT 5, Processus facilitateurs — EDM02 (Assurer la livraison des bénéfices)
Services partagés Canada dispose de plans et de méthodes pour générer des économies financières nettes depuis sa création.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Guide d'établissement des coûts</i> • Services partagés Canada, <i>Rapport sur les plans et les priorités de 2014-2015</i> • Services partagés Canada, <i>Plan d'activités intégré de 2014-2015</i> • ISACA, COBIT 5, Processus facilitateurs — APO05 (Gérer le portefeuille) et APO06 (Gérer le budget et les coûts)

La direction a examiné les critères de l'audit et elle en a reconnu la validité.

Période visée par l'audit

L'audit a porté sur la période allant d'août 2011 à mai 2015. Les travaux d'audit dont il est question dans le présent rapport ont été terminés le 29 septembre 2015.

Équipe d'audit

Vérificatrice générale adjointe : Nancy Cheng

Directeur principal : Martin Dompierre

Directeur : Marcel Lacasse

Jan-Alexander Denis

Jocelyn Lefèvre

Joanna Murphy

Evrard Lele Tiam

William Xu

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations formulées dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
La mise en œuvre des services partagés	
<p>4.30 Services partagés Canada devrait élaborer une stratégie globale en matière de services détaillant comment il répondra aux besoins des services transformés et de l'infrastructure héritée de ses partenaires. (4.16-4.29)</p>	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. D'ici le 31 décembre 2016, Services partagés Canada (SPC) approuvera et diffusera une stratégie de services exhaustive qui établira la façon dont l'organisation fournira des services d'infrastructure de technologie de l'information d'entreprise afin de répondre aux besoins des partenaires et des clients du gouvernement du Canada. La stratégie tiendra compte de l'approche globale de SPC pour offrir des services existants et transformés aux niveaux définis, des rôles des partenaires dans la stratégie, de la manière dont les besoins des partenaires et des clients seront reconnus et pris en compte, et de la façon dont l'approche donne le meilleur rapport qualité-prix à la population canadienne.</p>
<p>4.31 Services partagés Canada devrait préparer un catalogue exhaustif de ses services, comprenant la liste complète des services offerts aux partenaires ainsi que les niveaux et les cibles de services. (4.16-4.29)</p>	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) mettra en place un projet de catalogue de services en vue d'appuyer l'évolution de la structure, du contenu et de l'automatisation du catalogue. Le catalogue contiendra des descriptions de service, des niveaux de service et des cibles connexes plus détaillés. Les mises à jour du catalogue commenceront en mars 2016 et se poursuivront sur une base continue à mesure que les services évoluent.</p>
<p>4.32 Services partagés Canada devrait travailler avec ses partenaires à l'établissement d'ententes définissant en termes clairs et concrets les attentes en matière de services, notamment les rôles et les responsabilités, les cibles de services et les engagements au sujet des rapports connexes. (4.16-4.29)</p>	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) mettra à jour les ententes commerciales existantes conclues avec des partenaires. Dans le cadre de cette mise à jour, SPC établira des attentes en matière de service pour les services d'entreprise qui comprennent des rôles et des responsabilités, des cibles en matière de service liées aux aspects clés du rendement de l'infrastructure de technologie de l'information du gouvernement du Canada, et des engagements en matière de rapport pour les partenaires. SPC présentera ces attentes aux partenaires d'ici la fin de décembre 2016.</p>

Recommandation	Réponse
<p>4.42 Services partagés Canada devrait mesurer les principaux éléments caractérisant le rendement relatif à l'intégrité des systèmes de technologie de l'information (sécurité, disponibilité, fiabilité et capacité) ainsi que la satisfaction des partenaires, et en rendre compte. Lorsque le niveau des services aux partenaires est inférieur à la cible, Services partagés Canada devrait mettre en place des plans d'action pour corriger la situation. (4.16-4.23, 4.33-4.41)</p>	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) continuera à développer ses stratégies de mesure du rendement. Les résultats associés aux aspects clés de l'intégrité des systèmes de technologie de l'information et de la satisfaction des partenaires seront communiqués aux partenaires à compter d'avril 2016, et des plans d'action seront mis en œuvre si les niveaux de service sont inférieurs aux cibles. SPC présentera également de l'information plus complète sur l'intégrité des systèmes de technologie de l'information dans ses rapports au Parlement, en commençant par le rapport ministériel sur le rendement de 2017-2018.</p>
<p>4.47 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait mettre à exécution un plan stratégique définitif en matière de technologies de l'information pour le gouvernement du Canada. (4.16-4.23, 4.43-4.46)</p>	<p>Réponse du Secrétariat — Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada terminera le Plan stratégique en matière de TI du gouvernement du Canada d'ici le 31 mars 2016, et travaillera avec les ministères et organismes pour les aider à mettre en œuvre le plan une fois qu'il est approuvé.</p>
<p>4.63 Pour que les partenaires puissent se conformer aux politiques, aux directives et aux normes de sécurité du gouvernement en matière de technologies de l'information (TI), Services partagés Canada devrait établir les attentes et fournir aux partenaires l'information nécessaire au sujet de l'infrastructure et des services de TI qu'il gère. (4.48-4.62)</p>	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Pour aider les partenaires à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de sécurité de la technologie de l'information, Services partagés Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établira les attentes liées aux rôles et aux responsabilités en matière de sécurité à la suite du renouvellement de la <i>Politique sur la sécurité du gouvernement</i> du Conseil du Trésor; • fournira aux partenaires des documents sur la sécurité des services d'entreprise, y compris une preuve d'évaluation et d'autorisation de sécurité de même que des rapports d'incident de sécurité propres à chaque partenaire.
<p>4.74 Services partagés Canada devrait réévaluer son processus de production de rapports sur ses initiatives de transformation pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'assurer que les méthodes utilisées pour mesurer les progrès sont définies et en phase avec les avantages clés établis au début de l'initiative; • établir des mécanismes d'examen pour s'assurer que l'information communiquée au conseil de la haute direction sur l'avancement des initiatives de transformation est claire et exacte. (4.64-4.73) 	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Services partagés Canada (SPC) définira davantage son cadre de gestion des avantages pour qu'il soit en phase avec les avantages clés établis lors de la création de SPC et pour inclure des méthodes pour mesurer les progrès. En outre, SPC examinera et confirmera ses indicateurs de rendement clés pour assurer l'exactitude des progrès réalisés par rapport au plan de transformation. Le cadre de gestion des avantages sera achevé d'ici décembre 2016.</p> <p>SPC améliorera ses mécanismes d'établissement de rapports et d'examen pour veiller à ce que l'information communiquée à l'égard des progrès réalisés en fonction des initiatives de transformation est fiable et claire, et qu'elle répond aux besoins des organismes de surveillance interne. Ceci sera achevé d'ici décembre 2016.</p>

Recommandation	Réponse
<p>4.85 Pour renforcer la stratégie de financement de ses activités courantes et de ses investissements, Services partagés Canada devrait y inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une méthode officielle assortie de critères détaillés et d'explications pour prioriser et financer ses investissements dans les services hérités et les initiatives de transformation; • un processus clair permettant de vérifier qu'il dispose du financement nécessaire pour combler ses manques de fonds. (4.75-4.84) 	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée.</p> <p>Pour appuyer une mise à jour du plan de transformation à l'automne 2016, Services partagés Canada (SPC) documentera la méthode qu'il utilise pour affecter des fonds aux fins d'investissement dans les initiatives actuelles et les initiatives de transformation, y compris sa méthode d'établissement des priorités, des critères détaillés définis et la justification.</p> <p>La stratégie d'établissement des prix des services de SPC harmonisera la stratégie de financement avec les exigences en matière de services du gouvernement du Canada. SPC a formé en avril 2015 un comité responsable de la stratégie d'établissement des prix, composé du dirigeant principal de l'information et de directeurs généraux, pour que celui-ci participe à la conception de stratégies d'établissement des prix pour les services de SPC. Les stratégies d'établissement des prix des appareils mobiles et des services de courriel ont été approuvées en juin 2015 et sont en cours de mise en œuvre. Les stratégies d'établissement des prix pour les 20 autres services seront approuvées d'ici décembre 2016. La stratégie d'établissement des prix sera revue chaque année par la haute direction de SPC dans le cadre du cycle de planification.</p>
<p>4.98 Services partagés Canada devrait revoir périodiquement ses méthodes et ses pratiques pour qu'elles lui permettent de faire le calcul exact des économies et d'en rendre compte. (4.75-4.80, 4.86-4.97)</p>	<p>Réponse du Ministère — Recommandation acceptée.</p> <p>Services partagés Canada (SPC) peaufinera ses méthodes et pratiques pour déterminer des économies en vue d'une mise à jour du plan de transformation à l'automne 2016.</p>

