



Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Vérification de la rationalisation de la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) des Biens non publics (BNP) :
Phase 1 – Gouvernance

Juin 2011

7055-21-12 (CS Ex)



Table des matières

| | |
|---|------------|
| Acronymes et abréviations | i |
| Sommaire des résultats | iii |
| Introduction | 1 |
| Contexte | 1 |
| Objectif | 1 |
| Portée | 1 |
| Méthodologie | 2 |
| Constatations et recommandations | 3 |
| Gouvernance | 3 |
| Gestion des risques | 7 |
| Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance | 10 |
| Annexe A – Plan d’action de la direction | A-1 |
| Annexe B – Critères de vérification | B-1 |



Acronymes et abréviations

| | |
|-----------|--|
| AA | Adjoint administratif |
| Adjuc | Adjudant-chef |
| AF | Année financière |
| AQ | Assurance de la qualité |
| ARO | Analyse des répercussions sur les opérations |
| BNP | Biens non publics |
| BPR | Bureau de première responsabilité |
| C PSP | Chef – Programmes de soutien au personnel |
| CANEX | Économats des Forces canadiennes |
| CC GI/TI | Comité de coordination de la GI/TI |
| CEM | Chef d'état-major |
| CEMD | Chef d'état-major de la Défense |
| CGD | Conseil de gestion de la direction |
| CGP | Cadre de gestion des projets |
| CGR | Comité de gestion des ressources |
| CP | Charte de projet |
| CQ | Contrôle de la qualité |
| CS Ex | Chef – Service d'examen |
| CSR | Comité supérieur de révision |
| CVDL | Cycle de vie du développement de logiciels |
| D Gest SB | Directeur – Gestion du soutien aux blessés |
| DG | Directeur général |
| DGA | Directeur général associé |
| DGSSPF | Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles |
| DPF | Dirigeant principal des finances |
| DPI | Dirigeant principal de l'information |
| DQV | Directeur – Qualité de la vie |
| EAU | Essai d'acceptation par l'utilisateur |
| EB | Énoncé du besoin |
| EBO | Évaluation des besoins opérationnels |
| FNP | Fonds non publics |



| | |
|---------|--|
| GI/TI | Gestion de l'information/technologie de l'information |
| GN C&P | Gestionnaire national – Contrats et politiques |
| GN Op | Gestionnaire national – Opérations |
| GN SAO | Gestionnaire national – Services des applications opérationnelles |
| GN SSTI | Gestionnaire national – Services de soutien de la technologie de l'information |
| GN ST | Gestionnaire national – Services de technologie |
| GN | Gestionnaire national |
| GP | Gestionnaire de projet |
| GT | Groupe de travail |
| NATEX | Économats de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord |
| PCO | Plan de continuité des opérations |
| PRS | Plan de reprise après sinistre |
| PSP | Programmes de soutien du personnel |
| QG | Quartier général |
| RE | Réseau étendu |
| RS | Reprise après sinistre |
| SF RARM | Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire |
| SI | Services d'information |
| SSPFFC | Services de soutien au personnel et aux familles des Forces canadiennes |
| SSTI | Services de soutien de la technologie de l'information |
| TI | Technologie de l'information |
| VP RH | Vice-président – Ressources humaines |



Sommaire des résultats

Conformément à son plan de travail du Groupe de vérification des Biens non publics (BNP) pour l'année financière (AF) 2009-2010, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué d'une vérification de la rationalisation de la gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) des BNP.

Cette vérification vise à assurer le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) de l'efficacité et de la pertinence des pratiques de gestion des risques, des processus de gouvernance et des contrôles de gestion mis en place par suite des changements apportés à la gouvernance et à l'organisation de la GI/TI des BNP.

Un examen préliminaire de l'information concernant la GI/TI des BNP a indiqué qu'il était impossible de gérer efficacement une vaste vérification dans le cadre d'une seule mission de vérification. La portée considérable d'une telle entreprise et la complexité inhérente de la GI/TI exigent qu'un plan de vérification pluriannuel soit établi et exécuté en trois phases distinctes :

- Phase 1 – Gouvernance de la GI/TI;
- Phase 2 – Opérations de la GI/TI et sécurité de la TI;
- Phase 3 – Administration de la GI/TI.

Le présent rapport de vérification concerne la première phase.

Principales constatations

Gouvernance

- Il faut renforcer la transparence et la responsabilisation à l'égard de la prise de décision stratégique touchant les questions de GI/TI.
- La structure organisationnelle de la Division des services d'information (SI) peut être harmonisée de manière plus efficiente afin d'appuyer la réalisation des buts et objectifs de GI/TI du Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF).

Évaluation globale

La prestation des services de GI/TI des BNP s'est améliorée depuis la création de la Division des SI. Le Directeur principal de l'information (DPI) a mis en place les principaux éléments d'une solide structure de gouvernance, notamment un comité directeur de la GI/TI, un processus d'approbation des politiques de GI/TI ainsi qu'un cadre d'établissement des priorités et de gestion des projets de GI/TI. Toutefois, des améliorations sont requises dans certains domaines.

Lorsqu'elles seront mises en œuvre, les recommandations proposées devraient aider à améliorer la gouvernance de la GI/TI des BNP en veillant à ce que les politiques et procédures soient à jour, pertinentes et observées.

Gestion des risques

- |||
- |||

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance

- Il faut concevoir un outil de prévision (en fonction de la croissance de la demande) pour faciliter l'estimation des besoins des BNP en ressources de GI/TI et l'établissement des priorités.
- Il faut réévaluer le modèle de prestation du DGSSPF pour les services de soutien à la clientèle de la GI/TI au-delà du lundi au vendredi (de 7 h à 17 h).
- Il faut renforcer la conformité au cadre de gestion des projets (CGP) de GI/TI des BNP, particulièrement dans le domaine de l'estimation des coûts des projets.
- Il faut établir une fonction indépendante d'assurance de la qualité (AQ) afin de surveiller le processus et les procédures d'essai de logiciels de la Division des SI.
- Il faut mettre en œuvre un régime exhaustif de gestion du rendement afin de surveiller efficacement dans quelle mesure la Division des SI atteint les buts et objectifs de GI/TI du DGSSPF.

Nota : Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

Introduction

Contexte

Avant avril 2008, les services de GI/TI des BNP étaient gérés et assurés par la Division des finances et de l'informatique sous la direction du Dirigeant principal des finances (DPF). La Division des SI a été établie à titre d'entité distincte le 1^{er} avril 2008, et le DPI a été nommé pour diriger les opérations de GI/TI du Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF).

Comme le montre la figure 1, l'organisation du DGSSPF se compose d'un directeur général associé (DGA), d'un adjudant-chef (Adjuc), d'un chef d'état-major (CEM) et de sept divisions opérationnelles. Le Directeur – Qualité de la vie (DQV) relève du DGA. Les sept divisions opérationnelles du DGSSPF sont dirigées par le Directeur – Gestion du soutien aux blessés (D Gest SB), le Vice-président – Ressources humaines (VP RH), le DPF, le Président des Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire (SF RARM), le Président des Économats des Forces canadiennes (CANEX) et des Économats de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (NATEX), le Chef – Programmes de soutien du personnel (C PSP) et le DPI.

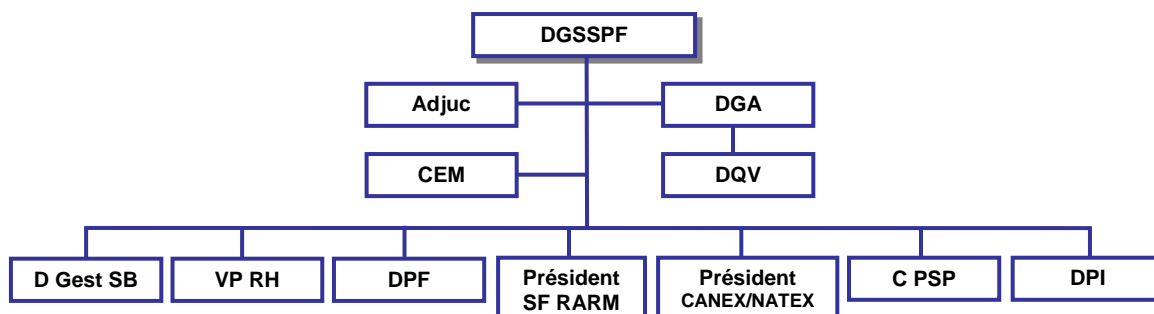


Figure 1. Structure organisationnelle du DGSSPF. Cette version de la structure organisationnelle du DGSSPF indique les rapports hiérarchiques de haut niveau.

Objectif

La présente vérification vise à assurer le CEMD de l'efficacité et de la pertinence des pratiques de gestion des risques, des processus de gouvernance et des contrôles de gestion mis en place par suite des changements organisationnels apportés à la gouvernance de la GI/TI des BNP. Elle permet d'évaluer l'existence d'objectifs clairs, pertinents et mesurables ainsi que la disponibilité d'une information adéquate pour la prise de décision.

Portée

Cette première phase est axée sur la gouvernance de la GI/TI, qui comporte les éléments suivants :

- structure de gouvernance et cadre décisionnel;

- planification des activités et gestion des ressources;
- gestion des risques;
- gestion des projets;
- gestion du rendement.

La vérification englobait un examen et une analyse de la structure de gouvernance et de l'orientation stratégique (c.-à-d. le mandat, la structure, les processus clés et les politiques de la Division des SI), de la gestion des risques, des contrôles de gestion, de la responsabilisation et de la gérance de la GI/TI des BNP.

Étant donné l'absence d'information suffisante concernant la demande de services de GI/TI des BNP, il est impossible de formuler une opinion sur le caractère suffisant des ressources offertes à la Division des SI.

Méthodologie

- Réunion tenue avec le DPI avant la phase d'exécution;
- Recherches préliminaires, y compris un examen de la structure de gouvernance ainsi que des politiques, procédures et processus pertinents;
- Examen et évaluation de l'harmonisation stratégique de la Division des SI avec les buts et objectifs de GI/TI du DGSSPF;
- Entrevues préliminaires avec le personnel de la Division des SI et les intervenants clés;
- Examen et évaluation du processus de planification des activités et de l'affectation budgétaire de la Division des SI;
- Examen des documents à l'appui d'un échantillon de projets de GI/TI;
- Évaluation de la documentation et des pratiques de gestion des risques;
- Examen et évaluation des pratiques de gestion du rendement;
- Questions et entrevues de suivi;
- Mises à jour périodiques de la vérification et réunion tenue avec le DPI, le CEM et le DPF après la phase d'exécution.

Constatations et recommandations

Gouvernance

Il faut renforcer la transparence et la responsabilisation à l'égard de la prise de décision stratégique touchant les questions de GI/TI des BNP.

La gouvernance peut se définir comme étant la combinaison des structures et des processus mis en œuvre par la haute direction pour éclairer, diriger, gérer et surveiller les activités que l'organisation entreprend afin d'atteindre ses objectifs. La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, des politiques et des procédures qui sont mis en place pour guider l'organisation et assurer la conformité aux lois et aux règlements. Les politiques et les procédures définissent les rôles et les responsabilités et fournissent des directives au personnel.

Transparence et responsabilisation

Selon COBIT¹, il est important de mettre sur pied à la fois un comité stratégique de la TI et un comité directeur de la TI.

Un comité directeur de la TI (ou l'équivalent) devrait être formé de cadres de direction, de gestionnaires des opérations et de gestionnaires de la TI qui :

- déterminent l'ordre de priorité des investissements dans la GI/TI en fonction de la stratégie et des priorités opérationnelles de l'entreprise;
- suivent l'état d'avancement des projets de GI/TI et règlent les conflits en matière de ressources;
- surveillent les niveaux de service de GI/TI et les améliorations apportées aux services.

Un comité stratégique devrait :

- s'assurer que la gouvernance de la TI est adéquatement traitée dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise;
- fournir des directives ayant trait à l'orientation stratégique;
- examiner les grands investissements au nom de tous les membres du conseil.

À l'heure actuelle, le Comité de coordination de la GI/TI (CC GI/TI) remplit la fonction de comité directeur de la TI. Le CC GI/TI est présidé par le DPI et ses membres comptent des représentants de chaque division du DGSSPF, un représentant du directeur général (DG) et un autre du DGA. Les cinq gestionnaires nationaux de la Division des SI assistent aux réunions à titre consultatif, au besoin.

¹ « Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) », page 42.

Les réunions du CC GI/TI ont lieu une fois par mois, et le DPI rend compte au Conseil de gestion de la direction (CGD) du DGSSPF deux fois l’an, ou au besoin, du fonctionnement et des décisions importantes du CC GI/TI. Les ordres du jour de réunions, les procès-verbaux, les comptes rendus de décisions et les documents pertinents du CC GI/TI sont disponibles sur un lecteur commun du réseau interne.

La fonction de comité stratégique de la TI n’est pas remplie de façon adéquate. Il faut clairement définir et communiquer le rôle du CGD dans le processus décisionnel de la GI/TI. Tous les membres du CC GI/TI ont affirmé que, pour la plupart des questions touchant les politiques, les projets et l’établissement des priorités, le CC GI/TI formule des recommandations que le DPI soumet à l’approbation finale du CGD. En outre, des documents officiels comme le diagramme du processus d’approbation de la politique de GI/TI des BNP des Services d’information indiquent que les questions de politique sont transmises au CGD pour examen et approbation officiels. Cela démontre que le CGD est (largement) considéré comme l’organe décisionnel de niveau stratégique.

Toutefois, au niveau stratégique, les décisions liées à la GI/TI des BNP sont prises par le DG ou le DGA, et elles ne sont pas adéquatement documentées. Les décisions et les directives du DG ou du DGA sont généralement communiquées de vive voix ou, dans certains cas, par courriel. En conséquence, les décisions et les directives stratégiques ayant trait à la GI/TI ne sont pas facilement accessibles aux fins d’examen. L’absence d’information (c.-à-d. ordres du jour de réunions, procès-verbaux et comptes rendus de décisions) sur des questions précises de GI/TI présentées au CGD, au DG et/ou au DGA vient corroborer l’impression que les décisions stratégiques sont prises de façon ponctuelle. L’absence d’une structure de prise de décision stratégique se traduit par un manque de transparence et de responsabilisation dans le processus décisionnel de la GI/TI.

Certaines des décisions de GI/TI prises par le DG ou le DGA sont mentionnées dans les procès-verbaux des réunions du CC GI/TI. De plus, le DGA s’affaire à officialiser le processus en formant un comité de gestion des ressources (CGR) afin d’améliorer la visibilité et le suivi des projets. Pour accroître la transparence et la responsabilisation à l’égard des questions de GI/TI, il sera essentiel que le CGR produise les ordres du jour bien avant les réunions et publie les procès-verbaux, les comptes rendus de décisions et les mesures de suivi. Autrement, les questions de transparence et de responsabilisation n’auront pas été réglées. Qui plus est, tant que la transparence et la responsabilisation n’auront pas été améliorées dans le processus décisionnel de la GI/TI, les priorités de GI/TI et l’affectation des ressources stratégiques resteront imprécises.

Recommandation

Pour assurer une transparence et une responsabilisation adéquates, il faudrait consigner officiellement les décisions stratégiques de GI/TI dans les procès-verbaux et les comptes rendus de décisions d’un comité de niveau stratégique. Les attributions du CGR devraient inclure la production d’ordres du jour de réunions, de procès-verbaux et de comptes rendus de décisions. Ces documents devraient être conservés dans une base de données appropriée.

BPR : DGSSPF



Examen organisationnel de la Division des SI

La structure organisationnelle de la Division des SI (voir la figure 2) influera sur la réalisation des buts et objectifs de GI/TI du DGSSPF. Elle aura une incidence sur la capacité de la division à utiliser efficacement ses ressources.

L'évaluation de la structure de la Division des SI et les recommandations qui en résultent proviennent de plusieurs sections du présent rapport où des lacunes précises sont cernées. En général, la structure organisationnelle actuelle n'appuie pas adéquatement la réalisation des buts et objectifs de GI/TI du DGSSPF.

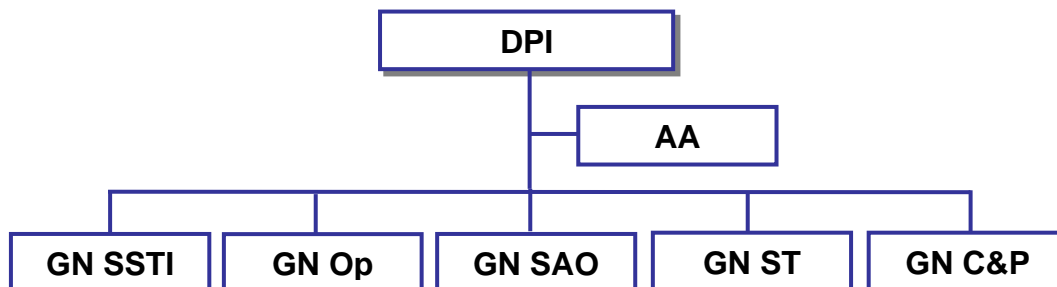


Figure 2. Structure organisationnelle de la Division des SI. Cet organigramme montre la structure organisationnelle de la Division des SI jusqu'au niveau de gestionnaire national.

La Division des SI est dirigée par le DPI et se compose actuellement de cinq groupes qui ont chacun à leur tête un gestionnaire national (GN).

- Gestionnaire national – Services de soutien de la TI (GN SSTI);
- Gestionnaire national – Opérations (GN Op);
- Gestionnaire national – Services des applications opérationnelles (GN SAO);
- Gestionnaire national – Services de technologie (GN ST);
- Gestionnaire national – Contrats et politiques (GN C&P).

Au 31 octobre 2010, la Division des SI comptait en tout 46 employés, dont le DPI et les cinq GN, qui se trouvent pour la plupart au quartier général (QG) du DGSSPF à Ottawa. Le budget annuel de la Division des SI pour l'AF 2010-2011 était d'environ 5,6 M\$².

Sur les 46 employés, 12 (26 p. 100) occupent des postes de gestion (y compris le DPI) et huit (17 p. 100), des postes de chef d'équipe/superviseur qui sont en fait des postes de gestionnaire. Par conséquent, 20 (43 p. 100) des 46 employés de la Division des SI occupent des postes de gestion/supervision. Au cours de la présente vérification, le DPI a déclaré qu'il avait l'intention de réorganiser la division, qui est actuellement trop lourde aux échelons supérieurs. Il a signalé qu'un examen organisationnel de la Division des SI est en cours.

² Ce montant ne constitue pas la totalité des dépenses annuelles liées à la GI/TI des BNP. Certaines dépenses difficiles à regrouper sont imputées directement aux budgets de fonctionnement des divisions du DGSSPF.

Les options qui pourraient être envisagées durant l'examen organisationnel comprennent les suivantes :

- Le nombre des groupes fonctionnels de la Division des SI pourrait passer de cinq à trois.
- Les GN pourraient axer davantage leurs efforts sur la planification et la gestion stratégiques. Ou encore, trois postes de GN pourraient être éliminés et remplacés par deux directeurs (Directeur – Opérations et Directeur – Services des applications opérationnelles) qui assureraient la planification et la gestion stratégiques nécessaires avec les deux autres fonctions de GN en cours de réévaluation.
- Le DPI a besoin d'un soutien additionnel au niveau de la planification stratégique. Un poste d'analyste stratégique/de coordonnateur du CC GI/TI pourrait être créé pour appuyer la planification stratégique et opérationnelle, la gestion des risques et la planification de la reprise après sinistre, la surveillance et la gestion du rendement, ainsi que les fonctions de secrétariat du CC GI/TI.
- Il faudrait créer un poste indépendant d'AQ. Pour assurer l'indépendance de cette fonction, le titulaire ne devrait pas relever du même gestionnaire que les testeurs de logiciels.
- Un examen de la documentation sur l'établissement de l'ordre de priorité des projets de GI/TI ainsi que du nombre et de la complexité des projets gérés par chaque GP indique que les charges de travail ne sont pas équilibrées. Compte tenu des priorités de conception logicielle³ du DGSSPF, la priorité plus grande accordée à l'acquisition externe indique la nécessité d'un GP supplémentaire et, peut-être, d'une réévaluation du nombre de développeurs d'applications internes qui font partie de l'effectif.

L'incapacité d'établir une structure organisationnelle appropriée empêchera la Division des SI d'atteindre ses objectifs et de gérer efficacement ses ressources limitées, ce qui nuira à sa crédibilité auprès de ses clients.

Il convient de noter que les recommandations touchant la création de nouveaux postes et la réaffectation de certaines responsabilités ne devraient pas être interprétées comme des recommandations visant à accroître le budget actuel dont la Division des SI dispose pour les ressources en personnel.

Recommandation

Le DPI devrait réorganiser la Division des SI afin de mieux appuyer les objectifs du DGSSPF et, conformément aux pratiques exemplaires, en réévaluer continuellement la structure afin de réaliser des gains d'efficacité et d'accroître l'efficacité. La réduction du nombre de GN, la création d'un poste d'analyste stratégique/de coordonnateur du CC GI/TI et d'un poste supplémentaire de GP, ainsi qu'une réévaluation du nombre de développeurs d'applications, devraient être considérées comme hautement prioritaires.

BPR : DPI

³ 1. Réutiliser une solution existante; 2. Acheter un produit commercial personnalisé; 3. Élaborer une solution interne; 4. Externaliser l'élaboration d'une solution (en totalité ou en partie).



Gestion des risques



La gestion des risques est un élément important d'une saine gouvernance. Le risque est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs d'une organisation. Les organisations qui gèrent bien les risques ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs. La gestion des risques consiste à déterminer la tolérance de l'organisation à l'égard du risque, à évaluer et à classer les risques plus élevés, à relier les risques aux objectifs stratégiques et aux priorités générales, ainsi qu'à élaborer des réactions aux risques.

Dans le résumé de son évaluation des risques de niveau stratégique, le DGSSPF consacre une section à la Division des SI. L'évaluation des risques permet de classer à la fois les incidences possibles et la probabilité de chacun des risques cernés et énumère 16 secteurs de risque additionnels.

Plan de gestion des risques

Des classements de risques ont été établis à l'égard des évaluations des risques de haut niveau du DGSSPF; des réactions aux risques aient été mises en place pour gérer certains des risques cernés (p. ex., la sécurité de la TI),

Le plan de gestion des risques sera également un outil précieux pour communiquer clairement aux intervenants de la Division des SI l'exposition aux risques résiduels.

Recommandation

BPR : DGA et DPI



Plan de reprise après sinistre

Les systèmes d'information et les services en ligne font maintenant partie intégrante des activités quotidiennes des unités opérationnelles du DGSSPF. Par conséquent, la disponibilité des systèmes d'information est essentielle à la continuité des opérations.

Nous avons examiné la planification de contingence de la GI/TI au sein de l'organisation du DGSSPF afin de déterminer dans quelle mesure celle-ci est prête à poursuivre le traitement de transactions cruciales en cas de sinistre. La figure 3 donne des exemples des deux principales catégories de contingences qui exigent un PRS pratique, à jour et éprouvé. L'examen visait à déterminer :

- s'il existe un document de planification détaillant les mesures à prendre en cas de sinistre;
- si une installation de stockage/sauvegarde hors site a été établie pour les données, programmes, systèmes d'exploitation et documents clés;
- si l'on effectue régulièrement un essai du PRS pour déceler des lacunes ou des goulots d'étranglement dans les procédures.

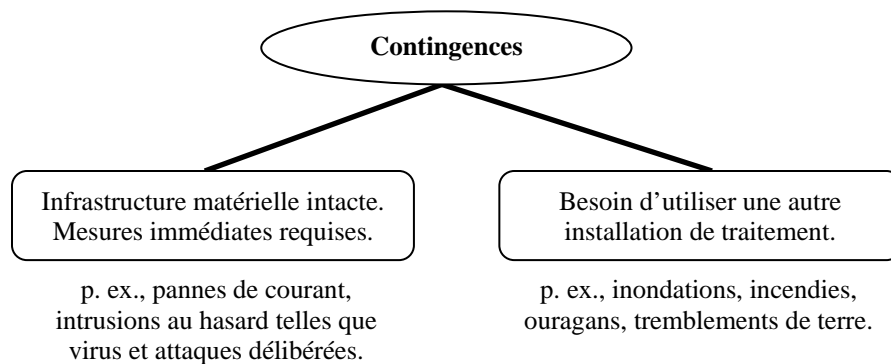


Figure 3. Contingences. Cette figure décrit brièvement les principales contingences auxquelles font face les services de la TI.

Le processus de planification de contingence commence par l'exécution d'une analyse des répercussions sur les opérations (ARO) au cours de laquelle chaque fonction opérationnelle est identifiée et évaluée en fonction de son « caractère essentiel ». On détermine alors les objectifs liés au temps de rétablissement du réseau et des systèmes et les points de reprise. En outre, la sauvegarde périodique et la rotation hors site des fichiers informatiques constituent un élément fondamental de tout PRS ou plan de continuité des opérations (PCO).

Les données contenues dans une ARO servent de fondement à l'élaboration d'un PRS et d'un PCO. La Division des SI a mis au point une ARO détaillée (22 février 2010) qui fournit de l'information sur les fonctions des unités opérationnelles et le caractère essentiel des diverses applications opérationnelles. Elle permet également de déterminer le délai maximal admissible (objectifs liés au temps de rétablissement) pour chaque système. L'ARO crée une base solide pour l'élaboration d'un PRS détaillé.

|||||
|||||
|||||

|||||
|||||
|||||
|||||⁴.

|||||⁵. À tout le moins, un PRS devrait
renfermer des procédures, des contrôles et des documents qui traitent des points suivants :

- |||||
|||||
- |||||
- |||||
- |||||
|||||
- |||||
|||||
- |||||
- |||||
- |||||
|||||
- |||||
|||||

|||||
|||||
|||||
|||||

Recommandation
|||||
|||||
|||||
|||||

⁴ |||||
⁵ |||||

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance

Des cas de non-conformité à l'instrument de délégation du CEMD et des lacunes dans les pratiques de gestion des projets exposent le DGSSPF à un plus grand risque de mauvaise utilisation des fonds non publics (FNP) et d'augmentation des coûts des projets de GI/TI.

Affectation budgétaire de la Division des SI

Une évaluation du caractère suffisant des ressources fournies à la Division des SI exige un examen à la fois de l'offre de ressources (c.-à-d. les affectations budgétaires) et de la demande de services de GI/TI.

Le DGSSPF finance ses activités grâce à une combinaison de fonds publics et non publics. L'affectation budgétaire annuelle de la Division des SI est fondée sur une directive⁶ qui stipule les niveaux maximums de financement public à l'égard des coûts de GI/TI du DGSSPF. Conformément à cette directive, le DGSSPF fixe le niveau de financement public de tous ses coûts de GI/TI à 47,1 p. 100 lorsqu'il détermine l'affectation budgétaire annuelle de la Division des SI. Par conséquent, le niveau initial de financement non public de la Division des SI représente 52,9 p. 100 de l'affectation de crédits initiale. Des fonds non publics supplémentaires sous forme de contributions des SF RARM, de CANEX et de NATEX sont ensuite ajoutés aux crédits alloués. De plus, d'autres fonds publics et non publics liés à des projets et initiatives de GI/TI peuvent être ajoutés à cette affectation « de base ». Les niveaux de contribution des SF RARM, de CANEX et de NATEX ont été fixés il y a plusieurs années et n'ont pas changé.

L'utilisation de cette méthode de financement suscite des préoccupations (c.-à-d. pour la gestion du rendement), car elle ne relie pas directement les affectations budgétaires annuelles aux services fournis par la Division des SI. En 2010-2011, le budget global de la Division des SI a augmenté de 9,9 p. 100. Bien que la croissance de l'offre puisse sembler suffisante, il faut déterminer le caractère suffisant de l'offre en comparant sa croissance à celle de la demande de services de GI/TI.

Le tableau 1 montre les contributions annuelles des SF RARM, de CANEX et de NATEX pour les deux dernières années.

| Division du DGSSPF | Contribution |
|--------------------|-------------------|
| SF RARM | 358 062 \$ |
| CANEX | 502 461 \$ |
| NATEX | 36 630 \$ |
| Total | 897 153 \$ |

Tableau 1. Contributions au budget de la Division des SI. Ce tableau indique les contributions des SF RARM, de CANEX et de NATEX au budget annuel de la Division des SI du DGSSPF pour les AF 2009-2010 et 2010-2011.

⁶ A-PS-110-001/AG-002, Programmes de bien-être et de maintien du moral des Forces canadiennes, volume 1 – Soutien public des programmes de bien-être et de maintien du moral et des Biens non publics, 23 mars 2007, chapitre 5, tableau 5-10-2.

Ces contributions ont été déterminées il y a plusieurs années et n'ont pas été rajustées pour tenir compte de l'inflation ou des changements dans le niveau des services de GI/TI assurés par la Division des SI. Le risque que cette dernière ne reçoive pas un financement suffisant pour répondre à la demande de services de GI/TI pourrait augmenter si ces contributions ne sont pas rajustées en conséquence.

Étant donné que les montants des contributions ont été initialement calculés en déterminant les coûts de GI/TI des trois bailleurs de fonds avant la rationalisation des services de GI/TI sous les auspices de la Division des SI, on continue de s'attendre à ce qu'il existe un lien entre ces contributions et un certain niveau de services de GI/TI. À l'heure actuelle, ces contributions (des trois centres de profit du DGSSPF) représentent une augmentation des fonds annuels alloués à la Division des SI, et non un paiement direct des services reçus. Ce changement d'approche n'a pas été clairement communiqué par la haute direction, de sorte que les clients mettent en doute l'efficacité des activités de la Division des SI. L'utilisation de cette méthode (c.-à-d. l'intégration de ces contributions annuelles dans le budget de GI/TI) perpétue l'idée d'un lien entre les contributions et des niveaux spécifiques de services de GI/TI fournis aux SF RARM, à CANEX et à NATEX, même si les fonds sont nécessaires pour couvrir, entre autres choses, les coûts communs de GI/TI.

Recommandation

Il faudrait réévaluer la méthode utilisée pour déterminer les contributions de CANEX, de NATEX et des SF RARM.

BPR : DPF

Suivi des tendances dans la demande de services de GI/TI des BNP

La Division des SI n'utilise pas de données antérieures sur la croissance de la demande de services de GI/TI pour estimer ses besoins en ressources. Toutefois, le DPI a reconnu la nécessité d'améliorer la gestion de la demande de GI/TI⁷.

Le DPI a mentionné certains points pouvant indiquer que la demande de services de GI/TI augmente plus rapidement que l'offre de ressources (c.-à-d. des activités et clients non classés par ordre de priorité, des réductions budgétaires et des contraintes de financement). Le soutien de clients et d'activités non classés par ordre de priorité peut limiter la capacité du personnel de la Division des SI à remplir ses fonctions quotidiennes de manière efficace. Cela peut donc nuire à la productivité et pourrait donner l'impression d'un manque d'efficacité de la part de la Division des SI. Une réduction continue de son budget de formation n'est pas une mesure viable de contrôle des coûts et pourrait empêcher le personnel technique d'acquérir les connaissances et les compétences requises dans l'environnement de la GI/TI, qui évolue rapidement. Cela pourrait nuire au rendement individuel et à la réalisation des buts et objectifs de la Division des SI.

⁷ « Managing IS Division's Demand: An Enhanced Model of Activity Based Budgeting », version 1.0.



Le manque d'information sur les tendances dans la demande de services de GI/TI des BNP empêche une évaluation utile du caractère suffisant des ressources fournies à la Division des SI.

Recommandation

Aux fins de la planification stratégique et de l'affectation des ressources, le DPI devrait s'assurer que les tendances dans la demande de services de GI/TI sont suivies et que cette information est utilisée pour estimer les besoins en ressources de GI/TI des BNP du DGSSPF et contribuer à établir la base de financement de la GI/TI.

BPR : DPI

Analyse de la demande de services de dépannage

Comme les entreprises dépendent beaucoup plus des services de GI/TI, il devient évident que les activités et la TI sont intimement liées. Par conséquent, les attentes croissantes des utilisateurs et l'augmentation du volume d'appels ont rendu difficile le fonctionnement d'un centre de soutien aux utilisateurs évolutif et très accessible. À cause des contraintes liées aux ressources, notamment la dotation et le financement, la prestation des services de soutien à la clientèle de la GI/TI au-delà du lundi au vendredi (de 7 h à 17 h) présente des difficultés.

Le DPI a indiqué que la Division des SI devra peut-être faire la transition vers une organisation assurant des services 24 heures sur 24, sept jours par semaine. Un examen du site Web de la Division des SI et de l'horaire de travail sur appel de ses services de soutien de la technologie de l'information (SSTI) indique qu'elle fournit actuellement à ses clients un service de dépannage de 7 h à 23 h en semaine et de 7 h à 19 h la fin de semaine, en ayant recours à une combinaison de deux employés de catégorie I à temps plein et de sept spécialistes du soutien de la TI de catégorie II.

Les employés du service de dépannage et les spécialistes du soutien de la TI font tous 7,5 heures de travail (quart de jour) du lundi au vendredi. Selon l'horaire affiché, les sept spécialistes du soutien de la TI sont également responsables du dépannage en moyenne quatre soirs (c.-à-d. 4 jours x 6 heures = 24 heures) et une fin de semaine (2 jours x 10 heures = 20 heures), soit un total de 44 heures par mois. D'après la politique interne officielle de la Division des SI, ces 44 heures sont rémunérées à raison d'une heure de congé compensatoire par tranche de quatre heures de travail prévu. Il convient aussi de mentionner que les deux employés de catégorie I ne sont pas inclus dans l'horaire de travail sur appel des SSTI.

Il faudrait entreprendre une analyse de la demande de services de dépannage et de soutien à la clientèle et, selon les résultats obtenus, procéder à une analyse coûts-avantages ou à une analyse des options touchant la prestation de ces services. Par exemple, on pourrait envisager des options selon lesquelles les quarts de travail du lundi au vendredi (7,5 heures) des sept spécialistes du soutien de la TI seraient décalés, certains spécialistes effectuant des quarts de travail souples (p. ex., de 7 h à 15 h, de 8 h à 16 h ou de 9 h à 17 h, et au moins un spécialiste travaillant de 15 h à 23 h – au besoin, le quart de 15 h à 23 h pourrait être assuré par rotation). De cette façon, un spécialiste du soutien de la TI



n'aurait pas à être disponible les soirs de semaine et il ne serait obligé d'assurer le dépannage qu'une fin de semaine sur sept. Il faut réévaluer la prestation des services de soutien à la clientèle de la GI/TI des BNP au-delà du lundi au vendredi (de 7 h à 17 h).

Les questions soulevées durant la vérification au sujet des exigences imposées aux spécialistes du soutien de la TI seront examinées en détail dans le cadre de la vérification NH0901 du CS Ex portant sur la gestion du rendement et le maintien du personnel des FNP.

Recommandation

Le DPI devrait entreprendre une analyse de la demande de services de dépannage et de soutien à la clientèle et, selon les résultats obtenus, procéder à une analyse coûts-avantages ou à une analyse des options touchant la prestation de ces services.

BPR : DPI

Fonctions de dépannage des spécialistes du soutien de la TI de catégorie II

En ce qui concerne les services de dépannage et de soutien à la clientèle, les fonctions et responsabilités des spécialistes du soutien de la TI ne sont pas clairement définies ou communiquées. Par conséquent, une certaine confusion règne parmi eux quant au type ou niveau précis de service qui doit être fourni au client en semaine après 17 h et la fin de semaine. Il se peut donc que le niveau de service à la clientèle ne soit pas uniforme. Il faut clairement définir et communiquer les fonctions et responsabilités des spécialistes du soutien de la TI de catégorie II à l'égard des services de dépannage et de soutien à la clientèle.

Recommandation

Le DPI devrait s'assurer que les fonctions et responsabilités de dépannage des spécialistes du soutien de la TI de catégorie II sont clairement définies et communiquées à tous les intervenants.

BPR : DPI

Feuille de route technologique

La planification des capacités sert à déterminer si les ressources matérielles de l'organisation sont et continueront d'être suffisantes par rapport à ses priorités.

Une feuille de route technologique est un plan qui fait correspondre les buts organisationnels à court et long terme à des solutions technologiques précises qui aideront à les atteindre. Le processus d'élaboration d'une feuille de route comporte trois grands avantages :

- Il permet d'obtenir un consensus sur un ensemble de besoins et les technologies nécessaires pour y répondre.
- Il fournit un mécanisme qui aide à prévoir les innovations technologiques.
- Il offre un cadre qui aide à planifier et à coordonner la sélection, l'acquisition et la mise en oeuvre des innovations technologiques.



La Division des SI a élaboré une première feuille de route technologique. Le DPI a fait savoir que cette feuille évoluera constamment en fonction du rythme des changements technologiques et indiquera les solutions technologiques nécessaires à la réalisation des objectifs opérationnels et des buts à moyen et long terme du DGSSPF. Il faudrait renforcer la planification des capacités du DGSSPF pour veiller à ce que les buts et objectifs à moyen et long terme de la Division des SI s'harmonisent avec les besoins du DGSSPF en matière de GI/TI.

Recommandation

Le DPI devrait s'assurer qu'une feuille de route technologique du DGSSPF est élaborée et mise à jour périodiquement.

BPR : DPI

Gestion des projets. Les organisations, dont celle du DGSSPF, reconnaissent les avantages qu'elles peuvent réaliser grâce à des pratiques efficaces de gestion des projets de GI/TI, notamment un développement plus rapide des produits, une utilisation plus efficiente des ressources et une meilleure communication interfonctionnelle. Les trois clés de la réussite d'un projet sont les suivantes :

- un appui constant de la haute direction;
- une solide méthode de gestion de projet;
- un leadership efficace de la part d'un gestionnaire de projet expérimenté.

L'utilisation de ces clés n'est pas une garantie de réussite, mais elle peut réduire les risques d'échec.

Établissement de l'ordre de priorité des projets de GI/TI

Le personnel de la Division des SI et le CC GI/TI s'affairent actuellement à élaborer un processus d'établissement de l'ordre de priorité des projets de GI/TI. Un examen de la documentation fournie aux membres du CC GI/TI pour les réunions de septembre et novembre 2010 indique que le processus est toujours en voie d'élaboration. Selon la feuille de cotation des priorités remise aux membres du CC GI/TI pour la réunion de novembre 2010, les critères suivants sont utilisés pour établir l'ordre de priorité :

- l'harmonisation avec les objectifs stratégiques;
- la valeur ajoutée au secteur d'activité;
- la conformité à la réglementation;
- l'impact ou le risque en cas d'inaction.

Même si les critères de sélection n'englobent pas l'« abordabilité », la dernière étape du processus d'établissement de l'ordre de priorité consiste à créer une liste de mise en oeuvre des projets qui est fondée dans une certaine mesure sur la disponibilité du financement.



La valeur ajoutée au secteur d'activité constitue un critère important. Toutefois, « l'impact ou le risque en cas d'inaction » ne devrait pas être considéré comme un critère distinct étant donné qu'il fait partie intégrante de l'évaluation de la valeur. La valeur qu'ajoute un projet représente la différence entre le résultat obtenu si le projet était exécuté et la situation qui existerait s'il n'avait pas lieu. Cette différence est donc la valeur que le projet apporte à l'organisation. Le fait de considérer ces éléments comme des critères distincts pourrait semer la confusion durant l'établissement de l'ordre de priorité des projets, car les décideurs auront de la difficulté à définir la valeur que le projet apporte au secteur d'activité.

Parallèlement au retrait du quatrième critère, il faudrait modifier la feuille de cotation des priorités afin d'y inclure deux autres critères servant à établir l'ordre de priorité :

- l'urgence du projet,
- le risque évalué à l'égard du projet.

Les critères de sélection proposés devraient aussi inclure le risque lié au projet. Il faudrait envisager le risque évalué à l'égard du projet (p. ex., le risque associé au coût, au calendrier et au rendement) et les réactions connexes face aux risques.

La réussite de la mise en œuvre du processus d'établissement de l'ordre de priorité des projets de GI/TI dépendra, entre autres, de l'approbation officielle et de l'engagement continu de la haute direction. Cette dernière devrait être disposée à continuer de montrer et d'exprimer son appui à l'égard du processus puisque c'est important pour communiquer clairement les priorités de GI/TI du DGSSPF au personnel. Autrement, le risque d'échec est élevé. La frustration des clients/intervenants pourrait s'en trouver accrue, et les projets de GI/TI pourraient être mis en œuvre de façon ponctuelle, sans coordination ni efficacité.

Recommandation

Le DPI devrait modifier la feuille de cotation des priorités des projets de GI/TI afin que « l'impact ou le risque en cas d'inaction » fasse partie intégrante du critère de « la valeur ajoutée au secteur d'activité ». Il faudrait envisager deux autres critères : 1) l'urgence du projet et 2) le risque lié au projet.

BPR : DPI

Processus de développement de logiciels. Il n'existe aucune recherche montrant sans équivoque qu'une méthode précise de développement de logiciels est supérieure à une autre. Le plus important, c'est d'avoir une méthode bien régie pour superviser et gérer le processus de développement de logiciels. Certaines des approches qui peuvent être utilisées comprennent le cycle de vie du développement de logiciels (CVDL), le prototypage, le développement rapide d'applications et le développement conjoint d'applications. Le cadre de gestion des projets (CGP) de GI/TI du DGSSPF se fonde sur l'approche du CVDL. Comme l'indique la figure 4, le processus de développement de logiciels du DGSSPF peut se diviser en cinq phases distinctes : 1) phase de lancement du projet, 2) phase de définition des besoins, 3) phase de développement, 4) phase de vérification et 5) phase de mise en place et de maintenance.



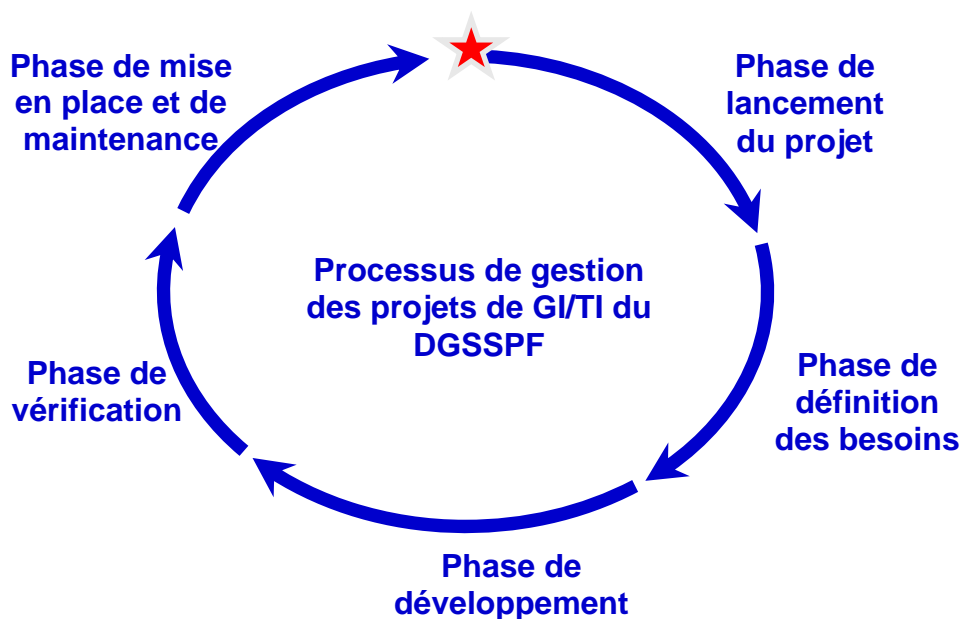


Figure 4. Cycle de vie du développement de logiciels. Ce diagramme montre les cinq phases du cycle de vie du développement de logiciels avec comme point de départ le lancement du projet.

Selon le CGP, la phase de lancement du projet débute lorsque le client présente un énoncé du besoin à son GP de la Division des SI. Après consultation de l'autorité compétente (p. ex., le DPI, le CC GI/TI ou le CGD), on décide si le besoin du client sera comblé à titre de projet officiel de GI/TI.

Pour les projets de GI/TI, le client et le GP doivent ensemble préparer une évaluation des besoins opérationnels (EBO) afin de préciser le besoin du client. Le processus d'EBO exige l'établissement d'un calendrier de projet approximatif, d'une estimation des coûts de base du projet et d'une évaluation préliminaire des risques. Cette information doit servir à déterminer la complexité du projet et, partant, le processus de gouvernance à utiliser pour gérer le projet. On peut recourir à une approche simplifiée pour gérer les projets peu complexes. Dans le cas des projets très complexes (c.-à-d. à plus haut risque), il faut appliquer un processus plus rigoureux qui inclut l'élaboration d'une charte de projet (CP) et la formation d'un comité supérieur de révision (CSR).

EBO d'un projet

Conformément au CGP, les décisions cruciales concernant la gouvernance des projets de GI/TI sont fondées sur la complexité du projet, laquelle est mesurée en fonction de quatre facteurs : la portée, la durée, le coût et le risque. Par conséquent, au début du processus, il faut estimer approximativement la durée, le coût et le risque du projet afin de déterminer le processus de gouvernance approprié. L'EBO est documentée à la fin de la phase de lancement du projet. Les renseignements importants qui sont requis pour déterminer la complexité du projet et le processus de gouvernance à employer devraient être inclus dans l'EBO.

Durant l'examen d'un échantillon de 12 projets de GI/TI, nous avons constaté qu'une bonne partie de l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée sur la complexité du projet n'était pas en place au moment où l'EBO a été documentée. En conséquence, les décisions relatives à la complexité et à la gouvernance du projet sont prises sans la plupart des renseignements exigés à cette fin. Cela augmente le risque que des décisions erronées soient prises à l'égard de la complexité du projet. En ce qui concerne l'affectation des ressources stratégiques et les priorités en matière de projets, les décisions prises par la haute direction qui reposent sur une information incomplète ou incorrecte accroissent le risque que les objectifs des projets de GI/TI ne soient pas atteints.

Recommandation

Le DPI devrait s'assurer à tout le moins que l'EBO inclue des estimations approximatives du coût, du risque et du calendrier de chaque projet.

BPR : DPI

Système de suivi du temps de la Division des SI et estimations de coûts appropriées

L'estimation des coûts et la budgétisation des projets de GI/TI sont inadéquates. Une bonne estimation de coût constitue l'un des quatre éléments essentiels (les autres étant la portée, le calendrier et l'évaluation des risques) pour gérer efficacement les projets. L'estimation de coût est requise pour faciliter l'établissement de structures de planification et de contrôles de gestion spécifiques. La préparation de bonnes estimations des coûts des projets de GI/TI est importante pour le DGSSPF, et ce, pour plusieurs raisons, notamment :

- permettre à la haute direction et aux clients de la Division des SI d'être parfaitement au courant des coûts réels des projets de GI/TI; cette information aidera les décideurs à assurer la planification stratégique, à établir les priorités et à affecter les ressources;
- une estimation de coût détaillée est également nécessaire pour rendre efficaces la surveillance du projet et la mesure du rendement;
- déterminer et suivre systématiquement certains coûts de projets de GI/TI afin d'en assurer un traitement approprié du point de vue comptable.

Bien que le CGP exige la préparation d'estimations de coûts pour tous les projets de GI/TI, il ne donne aucune directive sur la façon de bien établir les coûts d'un projet. Or, il est important de fournir des directives sur les types de coûts à inclure, notamment :

- les salaires et avantages sociaux du personnel de gestion de projet de la Division des SI (p. ex., les gestionnaires de projet, les développeurs d'applications, les testeurs de logiciels et les rédacteurs techniques);
- les achats de matériel;
- les coûts externes (p. ex., services de conseil et acquisition de logiciels);
- les taux précis à utiliser (p. ex., pour la main-d'œuvre, l'inflation et les contingences).



Une solide compréhension des coûts des biens de GI/TI aide la haute direction à prendre des décisions rationnelles concernant les investissements dans ce domaine. Cela exige une analyse des coûts complets de la propriété des biens de GI/TI (c.-à-d. le coût de propriété total). En négligeant les coûts à moyen et long terme, on pourrait grandement sous-estimer les incidences économiques des décisions d'investissement en GI/TI.

Des estimations de coûts ne sont pas incluses dans les documents de 10 des 14 projets de GI/TI échantillonnés (71,4 p. 100). Sur les quatre projets (28,6 p. 100) pour lesquels des estimations de coûts ont été préparées, aucune des estimations n'est adéquate puisqu'elles n'englobent pas les coûts internes de gestion des projets. Seuls les coûts contractuels externes et/ou les coûts d'achat externes sont indiqués (c.-à-d. les coûts facturés). Le personnel de la Division des SI (c.-à-d. le DPI, les GN et les GP) et le DPF ont confirmé que les coûts internes des projets de GI/TI ne font pas l'objet d'un suivi et qu'aucun système de suivi du temps n'a été élaboré pour faciliter ce processus. Bien qu'un système perfectionné ne soit pas nécessaire, un outil efficace de suivi du temps constitue un élément essentiel d'un processus fiable de suivi des coûts internes des projets de GI/TI.

Même si les quatre projets de GI/TI pour lesquels il existe des estimations de coûts indiquent les coûts estimatifs de l'acquisition des applications logicielles ou du développement par un tiers, ils ne mentionnent pas les coûts liés aux contrats de maintenance. Étant donné que toutes les applications logicielles et Web exigent des travaux périodiques de maintenance et de mise à niveau, il est important, du point de vue de la planification stratégique, de l'établissement des priorités et de l'affectation des ressources, que l'on indique le coût estimatif total de propriété d'un bien particulier pendant sa durée de vie utile.

L'absence d'estimations des coûts des projets empêche de surveiller efficacement les coûts des projets et de comparer les coûts réels avec les budgets. Cela augmente notamment le risque de dépassements de coûts.

Recommandation

Le DPI et le DPF devraient s'assurer qu'un système officiel de suivi du temps est élaboré et mis en œuvre et que des estimations de coûts appropriées sont établies pour chaque projet de GI/TI. Ces estimations devraient fournir des renseignements sur le coût total prévu de propriété du bien pendant sa durée de vie utile.

BPR : DPI et DPF

Évaluations des risques liés aux projets

L'évaluation des risques est le deuxième des quatre éléments nécessaires à l'appui d'une gestion de projet efficace. Le CGP de GI/TI des BNP exige la tenue d'une évaluation des risques durant la phase de lancement du projet. Pendant l'examen des projets de GI/TI échantillonnés, nous avons constaté qu'aucune des EBP ne comportait d'évaluation appropriée des risques. Conformément au CGP, la création d'une CP est obligatoire pour les projets à risque moyen et élevé. Un seul (20 p. 100) des projets échantillonnés qui nécessitaient une CP inclut une évaluation appropriée des risques. Bien que les quatre autres CP renferment des descriptions de certains risques et une cote (élevé, moyen ou



faible) pour chaque risque cerné, aucune évaluation des incidences des risques ni réaction aux risques (c.-à-d. acceptation, évitement, transfert ou atténuation) n'est fournie. Par ailleurs, un examen de la documentation disponible des CSR et des groupes de travail (GT) indique que les questions liées aux risques ne sont pas communiquées adéquatement dans les rapports sur l'état d'avancement des projets. Si les risques ne sont pas identifiés et gérés de façon appropriée, cela augmente la probabilité que les objectifs des projets ne soient pas atteints.

Recommandation

Le DPI devrait s'assurer que des évaluations appropriées des risques sont élaborées et incluses dans la documentation et les rapports sur l'état d'avancement des projets qui sont présentés aux CSR et aux GT.

BPR : DPI

Fonction indépendante d'AQ

Bien que la Division des SI utilise l'abréviation « AQ » dans ses documents lorsqu'il est question à la fois d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité (CQ), il importe de bien faire la distinction entre ces deux fonctions interdépendantes. La fonction d'AQ vise à donner l'assurance que des normes et procédures appropriées sont respectées durant les phases de planification, d'essai, de débogage et d'établissement de rapports de CQ dans le cas des projets de développement de logiciels. Il est donc important que la fonction d'AQ soit indépendante du CQ.

Le personnel de l'AQ de la Division des SI se compose du gestionnaire et d'un spécialiste de l'AQ. Le gestionnaire de l'AQ relève directement du GN SAO. Le personnel de l'AQ appuie le travail de huit développeurs d'applications, d'un développeur Web et de trois gestionnaires de projet. Le processus et les procédures d'AQ sont définis dans un document provisoire sur les rôles et procédures d'AQ⁸ qui explique chaque phase du cycle de développement de l'AQ du DGSSPF. En outre, les responsabilités touchant les essais de logiciels sont intégrées dans le CGP de GI/TI. La charge de travail actuelle exige que le personnel de l'AQ concentre tous ses efforts sur la fonction de CQ, de sorte qu'il ne remplit pas la fonction d'AQ. Il participe à l'élaboration des plans, scénarios et programmes d'essais et s'occupe également de tester les logiciels (c.-à-d. le CQ).

Étant donné que le gestionnaire de l'AQ de la Division des SI exerce principalement des activités de CQ, son objectivité serait compromise s'il devait aussi remplir la fonction d'AQ dans les cas où il a élaboré les scénarios et/ou plans d'essais et/ou effectué les essais. Si la fonction d'AQ n'est pas exécutée, alors la fonction de CQ risque davantage de ne pas être remplie de façon uniforme et efficace. Cela pourrait prolonger les délais d'exécution des projets ou se traduire par des logiciels qui ne sont pas adéquatement testés avant leur mise en œuvre.

⁸ « Quality Assurance Roles & Procedures: A Software Quality Assurance Guideline », 17 juillet 2008.

Recommandation

Le DPI devrait établir une fonction d'AQ qui est indépendante de la fonction de CQ. De plus, il devrait exiger que deux copies de tous les documents d'essai de logiciels soient conservées, l'une par les GP et l'autre dans un répertoire d'AQ distinct auquel seul le personnel de l'AQ a accès.

BPR : DPI

Approbations des phases d'un projet

Parmi les divers livrables du CGP se trouvent quatre documents importants qui exigent la signature du client :

- Approbation de l'EBO (lancement);
- Approbation de l'énoncé du besoin (EB) (définition des besoins);
- Approbation de l'essai d'acceptation par l'utilisateur (EAU) (vérification);
- Approbation de la mise en production (vérification).

Ces approbations sont importantes parce qu'elles offrent une série de mécanismes de contrôle à l'intérieur du processus de développement de logiciels pour veiller à ce que le produit final réponde aux besoins du client et respecte l'exigence établie. Étant donné que l'échantillon renfermait des projets de GI/TI à divers stades du CVDL, nous avons examiné les documents d'approbation en utilisant des sous-échantillons de l'ensemble initial. Par exemple, au moment de l'examen, seulement 10 des 14 projets échantillonnés avaient franchi la phase de définition des besoins. Nous avons donc examiné ces 10 projets pour déterminer l'existence et la pertinence des documents relatifs à l'EB.

Approbation de l'EBO. L'EBO est élaborée durant la phase de lancement du projet, et le client est censé l'approuver avant que le projet ne passe à la phase suivante du processus. Le document d'approbation est important, car le client et le GP préparent tous deux l'EBO afin de définir, entre autres choses, le besoin opérationnel du client ainsi que la portée et la complexité du projet. Les EBO de neuf projets ont été examinées, et une seule (11 p. 100) n'avait pas été approuvée comme il se doit.

Approbation de l'EB. Durant la phase de définition des besoins du projet, le besoin du client est formulé dans un EB officiel que le client doit approuver. Sur les 10 projets examinés, seulement cinq (50 p. 100) incluaient un EB approuvé parmi les documents pertinents. Bien que le besoin ait tendance à augmenter durant les phases de conception et d'élaboration d'un projet, un EB incomplet peut aboutir à un besoin mal défini, ce qui pourrait entraîner un « glissement de portée » considérable à mesure que le projet avance. Ce glissement de portée a souvent pour effet de prolonger les échéanciers, d'accroître les besoins en ressources et de causer des frictions entre les divisions (c.-à-d. entre la Division des SI et ses clients).

Approbation de l'EAU. L'EAU est une autre étape importante du processus, car il donne au client l'occasion de procéder au « test beta » du logiciel et de confirmer que le produit répond au besoin défini. Le client est responsable de l'EAU et doit notamment déterminer le niveau d'EAU à entreprendre et le niveau de risque à accepter. Le client

peut choisir de mettre une application en production sans procéder à un EAU. Seulement cinq projets échantillonnés avaient franchi la phase de vérification. Aucune approbation d'EAU n'est incluse dans la documentation de trois de ces cinq projets (60 p. 100).

Approbation de la mise en production. Cette approbation représente la dernière étape de la phase de développement; il s'agit de l'« autorisation » d'amorcer la production de l'application logicielle. Ce document est important puisque la signature du client confirme l'acceptation du produit.

Cinq des projets de GI/TI échantillonnés ont franchi la phase de vérification. Trois d'entre eux (60 p. 100) n'incluent aucune approbation de mise en production. Or, cette approbation constitue un important outil de contrôle pour faire en sorte que le produit final réponde aux besoins du client et respecte l'exigence. Si elle n'est pas obtenue pour chaque projet, le produit final risque davantage de ne pas satisfaire aux besoins du client.

Recommandation

Le DPI devrait s'assurer que les GP obtiennent les signatures des clients sur les documents concernant l'EBO, l'EB, l'EAU et la mise en production à l'égard des projets de GI/TI des BNP. Des copies de ces approbations devraient être conservées dans la documentation des projets.

BPR : DPI

Délégation des pouvoirs du CEMD pour les dépenses de GI/TI des BNP

Les GP ne veillent pas à ce que le paiement des factures de GI/TI des BNP soit autorisé par les personnes compétentes. En outre, les bureaux comptables des FNP traitent ces paiements de factures de GI/TI autorisés de manière inappropriée.

La délégation actuelle des pouvoirs du CEMD a été approuvée le 3 août 2010, remplaçant ainsi la version approuvée en décembre 2006. Dans les deux versions, le pouvoir d'approuver les dépenses de GI/TI des BNP est limité à quelques personnes. Dans la version actuelle, le DG s'est vu déléguer le pouvoir d'approuver toutes les dépenses de GI/TI des BNP, le DGA peut approuver les dépenses de GI/TI du QG jusqu'à concurrence de 500 000 \$, le DPI jusqu'à concurrence de 250 000 \$ et les GN de la Division des SI jusqu'à concurrence de 100 000 \$.

L'examen d'un échantillon de transactions de GI/TI des BNP a montré que des paiements étaient approuvés par des personnes qui ne sont pas habilitées à le faire et que ces paiements autorisés de manière inappropriée étaient traités par les bureaux comptables des FNP. Par exemple, le paiement des factures relatives à un important projet de systèmes d'information sur les ressources humaines et à la maintenance logicielle des PSP était « approuvé » par des personnes qui n'ont pas le pouvoir délégué nécessaire à cette fin. Le non-respect de la délégation des pouvoirs du CEMD pourrait se traduire par une mauvaise utilisation des FNP. De plus, les dépenses de GI/TI des BNP risquent davantage d'être mal codées et des biens de GI/TI pourraient être sous-évalués.

Recommandation

Le DPI devrait s'assurer que les GP obtiennent les autorisations appropriées aux fins du paiement des factures de GI/TI des BNP. En outre, le DPF devrait veiller à ce que le personnel comptable des FNP soit au courant des pouvoirs en matière de GI/TI et confirme que ces factures sont approuvées comme il se doit avant de traiter les paiements.

BPR : DPI et DPF

Au niveau de la division, il faudrait mesurer et surveiller la réalisation des buts et objectifs à la fois financiers et non financiers. En définitive, nous avons examiné la question suivante : Comment le DGSSPF mesure-t-il et surveille-t-il le rendement de la Division des SI?

Régime de gestion du rendement

Le DGSSPF n'a pas mis en place, au niveau de l'organisation, un régime exhaustif de gestion du rendement pour surveiller efficacement dans quelle mesure la Division des SI atteint ses buts et objectifs. En outre, le rendement des projets de GI/TI des BNP n'est pas surveillé ni mesuré de manière efficace.

Bien que la plupart des paramètres clés de GI/TI ne soient pas actuellement recueillis et utilisés pour mesurer le rendement, le DPF et le DPI surveillent les dépenses de la Division des SI par rapport aux cibles budgétées (c.-à-d. en analysant les écarts). Toutefois, un examen des processus de planification des activités et d'affectation des ressources indique que les intrants de GI/TI (c.-à-d. les ressources) ne sont pas explicitement liés aux extrants de GI/TI (c.-à-d. les produits et services). En conséquence, la haute direction n'est pas à même de surveiller ou de mesurer la capacité de la Division des SI à atteindre les buts et objectifs de GI/TI du DGSSPF. Par ailleurs, sans une information fiable ayant trait aux paramètres clés de GI/TI, le DPI aura de la difficulté à évaluer et à définir exactement les ressources nécessaires à une gestion efficace des futurs besoins de l'organisation en services de GI/TI.

Le DPI a mis en œuvre certaines mesures pour surveiller le rendement de la Division des SI. Par exemple, dans leur rôle de gestionnaires des relations avec la clientèle, les GP de la Division des SI essaient d'évaluer les niveaux de satisfaction d'un point de vue qualitatif. En outre, le DPI rencontre les autres chefs de section du DGSSPF, au moins une fois l'an, pour discuter de leurs enjeux et préoccupations. Un régime exhaustif de gestion du rendement est en voie d'élaboration dans le cadre de l'initiative du nouveau pacte du DGSSPF.

Recommandation

Le régime de gestion du rendement en voie d'élaboration dans le cadre de l'initiative du nouveau pacte du DGSSPF devrait inclure des paramètres clés de GI/TI.

BPR : DGA

Rapports sur l'état d'avancement des projets

Le CGP stipule que les projets peu et moyennement complexes exigent la mise sur pied de GT tandis que les projets très complexes nécessitent la création de CSR. Les mandats prescrits de ces GT et CSR consistent notamment à surveiller l'état d'avancement des projets et à examiner régulièrement les risques connexes. En outre, les GP sont responsables de faire rapport de toutes les questions liées à la gestion des projets de GI/TI des BNP. Plus précisément, ils doivent inclure des rapports sur l'état d'avancement des projets dans la trousse d'information présentée à chaque membre d'un CSR ou GT avant les réunions. Ils doivent aussi diffuser les comptes rendus de décisions avant ces réunions.

Bien que le CGP exige qu'ils fournissent aux membres des CSR et des GT, entre autres choses, des rapports sur le rendement des projets, les GP n'ont pas reçu de directives précises sur le format ou le contenu de ces rapports. Par conséquent, les rapports sur le rendement des projets de GI/TI des BNP (coût, portée, calendrier et risques) ne sont pas présentés de façon appropriée aux CSR et aux GT. À titre d'exemple, étant donné que les coûts estimatifs ne sont pas déterminés pour la plupart des projets de GI/TI, les GP ne peuvent pas faire rapport adéquatement du rendement des projets en fonction des critères financiers/budgétaires.

Recommandation

Le DPI devrait s'assurer que les GP reçoivent des directives précises touchant le format et le contenu des rapports sur l'état d'avancement des projets et que ces rapports sont présentés au moins une fois l'an aux membres des CSR et des GT.

BPR : DPI



Annexe A – Plan d'action de la direction

Gouvernance – Transparence et responsabilisation

Recommandation du CS Ex

1. Pour assurer une transparence et une responsabilisation adéquates, il faudrait consigner officiellement les décisions stratégiques de GI/TI dans les procès-verbaux et les comptes rendus de décisions d'un comité de niveau stratégique. Les attributions du CGR devraient inclure la production d'ordres du jour de réunions, de procès-verbaux et de comptes rendus de décisions. Ces documents devraient être conservés dans une base de données appropriée.

Mesure de la direction

D'accord. Le Comité de gestion des ressources (CGR) des SSPFFC a été créé afin d'élaborer les plans, d'établir les priorités et de faire en sorte que les projets soient conformes aux priorités. L'une des responsabilités spécifiques du CGR consiste à suivre les progrès des nouveaux programmes et initiatives et des nouveaux projets de TI et d'infrastructure. Deux réunions ont déjà eu lieu en 2011.

BPR : DGSSPF

Date cible : Terminé

Gouvernance – Examen organisationnel de la Division des SI

Recommandation du CS Ex

2. Le DPI devrait réorganiser la Division des SI afin de mieux appuyer les objectifs du DGSSPF et, conformément aux pratiques exemplaires, en réévaluer continuellement la structure afin de réaliser des gains d'efficacité et d'accroître l'efficacité. La réduction du nombre de GN, la création d'un poste d'analyste stratégique/de coordonnateur du CC GI/TI et d'un poste supplémentaire de GP, ainsi qu'une réévaluation du nombre de développeurs d'applications, devraient être considérées comme hautement prioritaires.

Mesure de la direction

D'accord. Une réorganisation est en cours et, conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie, le DPI s'engage à effectuer un examen continu de la structure organisationnelle de la Division des SI afin d'assurer au DGSSPF un soutien efficace et efficient en matière de GI/TI.



BPR : DPI

Dates cibles : 1. Réduction du nombre de postes de GN (juillet 2011); 2. Embauche d'un directeur des opérations de GI/TI (juillet 2011); 3. Demande d'approbation du CGR en vue d'un poste additionnel de GP (septembre 2011); 4. Examen d'un poste d'analyste stratégique/de coordonnateur du CC GI/TI par le CGR (septembre 2011); 5. Réévaluation initiale du nombre de développeurs d'applications (décembre 2011).

Gestion des risques – Plan de gestion des risques

Recommandation du CS Ex

3. |||||
|||||

Mesure de la direction

|||||
|||||
|||||

BPR : DGA et DPI

|||||
|||||

Gestion des risques – Plan de reprise après sinistre

Recommandation du CS Ex

4. |||||
|||||
|||||

Mesure de la direction

|||||
|||||
|||||
|||||
|||||



|||||

BPR : DGA et DPI

|||||

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Méthode de contribution

Recommandation du CS Ex

5. Il faudrait réévaluer la méthode utilisée pour déterminer les contributions de CANEX, de NATEX et des SF RARM.

Mesure de la direction

D'accord. Les bases de financement public et non public en matière de GI/TI continueront d'être examinées dans le cadre du processus d'examen financier trimestriel de l'AF 2011-2012 et seront prises en considération dans l'élaboration des plans d'activités de l'AF 2012-2013. La méthode utilisée pour déterminer le niveau de contribution de CANEX, de NATEX et des SF RARM sera réévaluée dans le cadre de ces processus.

BPR : DPF

Date cible : Septembre 2011

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Suivi des tendances dans la demande de services de GI/TI

Recommandation du CS Ex

6. Aux fins de la planification stratégique et de l'affectation des ressources, le DPI devrait s'assurer que les tendances dans la demande de services de GI/TI sont suivies et que cette information est utilisée pour estimer les besoins en ressources de GI/TI des BNP du DGSSPF et contribuer à établir la base de financement de la GI/TI.

Mesure de la direction

D'accord. Le DPI s'assurera que les tendances dans la demande de services de GI/TI sont suivies et utilisées pour établir la base de financement de la GI/TI.

BPR : DPI

Date cible : Mars 2012

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Analyse de la demande de services de dépannage

Recommandation du CS Ex

7. Le DPI devrait entreprendre une analyse de la demande de services de dépannage et de soutien à la clientèle et, selon les résultats obtenus, procéder à une analyse coûts-avantages ou à une analyse des options touchant la prestation de ces services.

Mesure de la direction

D'accord. La gestion de la demande, c.-à-d. la gestion de toutes les demandes de produits ou de services présentées à la Division des SI, représente pour cette dernière une grande priorité. Les SSTI continuent de centraliser les demandes de services en les acheminant toutes par le biais d'une application de dépannage spécialisée. Cela permettra de déterminer les tendances de la demande pour ce secteur fonctionnel. La Division des SI travaille à définir tous les produits et services courants, à les exposer dans notre catalogue de produits/services ainsi qu'à contrôler/orienter la demande grâce à des initiatives de libre-service guidé. Ces initiatives aideront à mesurer la demande concernant les produits et services de la Division des SI et à suivre les tendances au fil du temps.

BPR : DPI

Date cible : Mars 2012

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Fonctions de dépannage des spécialistes du soutien de la TI de catégorie II

Recommandation du CS Ex

8. Le DPI devrait s'assurer que les fonctions et responsabilités de dépannage des spécialistes du soutien de la TI de catégorie II sont clairement définies et communiquées à tous les intervenants.

Mesure de la direction

D'accord. Le DPI veillera à ce que les descriptions actuelles soient examinées, clarifiées et communiquées à tous les intervenants.

BPR : DPI

Date cible : Septembre 2011

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Feuille de route technologique

Recommandation du CS Ex

9. Le DPI devrait s'assurer qu'une feuille de route technologique du DGSSPF est élaborée et mise à jour périodiquement.

Mesure de la direction

D'accord. On a rédigé une première feuille de route technologique qui décrit les résultats stratégiques souhaités à l'égard des initiatives opérationnelles et technologiques. Ce document évoluera et sera tenu à jour afin d'indiquer clairement l'orientation technologique du DGSSPF.

BPR : DPI

Date cible : Décembre 2011

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Établissement de l'ordre de priorité des projets de GI/TI

Recommandation du CS Ex

10. Le DPI devrait modifier la feuille de cotation des priorités des projets de GI/TI afin que « l'impact ou le risque en cas d'inaction » fasse partie intégrante du critère de « la valeur ajoutée au secteur d'activité ». Il faudrait envisager deux autres critères : 1) l'urgence du projet et 2) le risque lié au projet.

Mesure de la direction

D'accord. Le critère « impact ou risque en cas d'inaction » a été inclus.

Pas d'accord. L'urgence du projet et le risque lié au projet seront considérés comme des facteurs dans la mise en œuvre et non dans l'établissement de l'ordre de priorité des besoins opérationnels.

BPR : DPI

Dates cibles : 1. Inclusion du critère « impact ou risque en cas d'inaction » (terminée);
2. Ne s'applique pas.

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – EBO d'un projet

Recommandation du CS Ex

11. Le DPI devrait s'assurer à tout le moins que l'EBO inclue des estimations approximatives du coût, du risque et du calendrier de chaque projet.

Mesure de la direction

D'accord. Ces éléments font partie de la structure de l'EBO, et il est noté que la lacune soulevée dans le rapport de vérification est liée au fait que cette information n'est pas indiquée pour chaque projet. Le DPI communiquera la nécessité de se conformer pleinement à cette exigence. Le CC GI/TI n'approuvera ni ne recommandera les projets pour lesquels l'information requise n'a pas été fournie.

BPR : DPI

Date cible : Terminé

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Système de suivi du temps de la Division des SI et estimations de coûts appropriées

Recommandation du CS Ex

12. Le DPI et le DPF devraient s'assurer qu'un système officiel de suivi du temps est élaboré et mis en œuvre et que des estimations de coûts appropriées sont établies pour chaque projet de GI/TI. Ces estimations devraient fournir des renseignements sur le coût total prévu de propriété du bien pendant sa durée de vie utile.

Mesure de la direction

D'accord. Les employés de la Division des SI suivent le temps passé à appuyer des projets des divisions et des projets clés. Toutefois, nous reconnaissons qu'un mécanisme officiel et centralisé n'a pas encore été mis en place. Il existe actuellement un système officieux de suivi du temps au sein de la Division du DPI. Ce système sera officialisé afin de mieux appuyer la prise de décision. Une transparence accrue des coûts relatifs au personnel aidera à estimer le coût total du cycle de vie des biens de GI/TI et servira à évaluer/ élaborer les coûts estimatifs des projets de GI/TI présentés au CGR.

BPR : DPI et DPF

Date cible : Septembre 2011

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Évaluations des risques liés aux projets

Recommandation du CS Ex

13. Le DPI devrait s'assurer que des évaluations appropriées des risques sont élaborées et incluses dans la documentation et les rapports sur l'état d'avancement des projets qui sont présentés aux CSR et aux GT.

Mesure de la direction

D'accord. Des évaluations des risques devraient être incluses dans la documentation existante. Cette lacune est liée au fait que l'information n'était pas entièrement indiquée dans les projets échantillonnés. Le DPI communiquera la nécessité de se conformer pleinement à cette exigence. Le CC GI/TI n'approuvera ni ne recommandera les projets pour lesquels l'information requise n'a pas été fournie.

BPR : DPI

Date cible : Terminé

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Fonction indépendante d'AQ

Recommandation du CS Ex

14. Le DPI devrait établir une fonction d'AQ qui est indépendante de la fonction de CQ. De plus, il devrait exiger que deux copies de tous les documents d'essai de logiciels soient conservées, l'une par les GP et l'autre dans un répertoire d'AQ distinct auquel seul le personnel de l'AQ a accès.

Mesure de la direction

D'accord. Toutefois, la Division des SI connaît également des lacunes dans plusieurs autres fonctions qui sont considérées comme étant plus prioritaires que l'AQ. Compte tenu de ces priorités, le délai d'exécution sera de trois à cinq ans.

D'accord. Les copies seront conservées dans un répertoire accessible uniquement au personnel de l'AQ.

BPR : DPI

Dates cibles : 1. Établir la fonction indépendante d'AQ (mai 2015); 2. Créer un répertoire distinct (juin 2011)

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Approbations des phases d'un projet

Recommandation du CS Ex

15. Le DPI devrait s'assurer que les GP obtiennent les signatures des clients sur les documents concernant l'EBO, l'EB, l'EAU et la mise en production à l'égard des projets de GI/TI des BNP. Des copies de ces approbations devraient être conservées dans la documentation des projets.

Mesure de la direction

D'accord. Le DPI communiquera la nécessité de respecter le CGP et de veiller à ce que les signatures appropriées des clients soient toujours obtenues. Il communiquera également la nécessité de se conformer pleinement à cette exigence. Le CC GI/TI n'approuvera ni ne recommandera les projets pour lesquels l'information requise n'a pas été fournie.

BPR : DPI

Date cible : Terminé

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Délégation des pouvoirs du CEMD pour les dépenses de GI/TI des BNP

Recommandation du CS Ex

16. Le DPI devrait s'assurer que les GP obtiennent les autorisations appropriées aux fins du paiement des factures de GI/TI des BNP. En outre, le DPF devrait veiller à ce que le personnel comptable des FNP soit au courant des pouvoirs en matière de GI/TI et confirme que ces factures sont approuvées comme il se doit avant de traiter les paiements.

Mesure de la direction

D'accord. Un certain nombre d'initiatives sont en cours afin de mieux former les personnes à qui sont confiées des responsabilités en vertu de la délégation des pouvoirs du Chef d'état-major de la Défense pour l'administration financière des BNP. Ces responsabilités englobent les pouvoirs d'engagement et de passation de contrats ainsi que les pouvoirs d'approuver, de demander et/ou de verser des paiements. Le paiement des factures de GI/TI sera étudié en détail dans le cadre de la formation en voie d'élaboration. Cette dernière ressemble au cours de gestion des dépenses publiques et sera dispensée très prochainement. À titre provisoire, nous avons rappelé aux personnes ayant des responsabilités liées au pouvoir de demander et/ou de verser des paiements (personnel du DPF) les exigences précises concernant l'approbation des achats dans le domaine de la GI/TI.

BPR : DPI et DPF

Date cible : Septembre 2011

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Régime de gestion du rendement

Recommandation du CS Ex

17. Le régime de gestion du rendement en voie d'élaboration dans le cadre de l'initiative du nouveau pacte du DGSSPF devrait inclure des paramètres clés de GI/TI.

Mesure de la direction

D'accord.

BPR : DGA

Date cible : 1^{er} avril 2012

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance – Rapports sur l'état d'avancement des projets

Recommandation du CS Ex

18. Le DPI devrait s'assurer que les GP reçoivent des directives précises touchant le format et le contenu des rapports sur l'état d'avancement des projets et que ces rapports sont présentés au moins une fois l'an aux membres des CSR et des GT.

Mesure de la direction

D'accord. Le DPI ordonnera que des rapports sur l'état d'avancement des projets soient établis dans le cas des projets importants/complexes et que des mises à jour sur les progrès réalisés soient fournies à l'égard des projets moins complexes.

BPR : DPI

Date cible : Décembre 2011

Annexe B – Critères de vérification

Objectif

1. S'assurer qu'une bonne structure de gouvernance de la GI/TI est mise en place.

Critères

- Les buts, les objectifs et les priorités de GI/TI du DGSSPF sont réalisables et appuient les buts et objectifs de l'organisation.
- La structure organisationnelle de la Division des SI favorise la réalisation des buts et objectifs de GI/TI.
- Le processus décisionnel touchant les questions de GI/TI inclut les organes directeurs appropriés.
- De bons outils de surveillance et d'établissement de rapports sont en place pour fournir à la haute direction une information opportune, exacte et pertinente aux fins de surveillance et de prise de décision.
- Il existe un processus approprié qui permet d'élaborer et d'approuver la politique et les procédures.

Objectif

2. Déterminer si la Division des SI a mis en place un processus efficace de planification des activités et de gestion stratégique.

Critères

- Il existe un processus officiel de planification des activités.
- Des ressources adéquates sont affectées aux activités de la Division des SI.
- La gestion des ressources de la Division des SI est adéquate.
- Il existe un processus officiel de planification des capacités en matière de GI/TI.

Objectif

3. S'assurer qu'un cadre approprié de gestion des risques a été mis en place et que les risques sont bien gérés.

Critères

- Les risques identifiables sont reconnus et compris.
 - Des stratégies appropriées de réaction aux risques ont été élaborées.
 - Il existe un plan détaillé de reprise après sinistre. Ce plan est à jour et a été mis à l'essai.
 - Un processus officiel de gestion du changement a été mis en place.
-

Objectif

4. S'assurer qu'un cadre officiel de gestion des projets de GI/TI a été mis en place et qu'il est suivi de façon systématique.

Critères

- Un cadre officiel de gestion des projets de GI/TI a été mis en place, et ce cadre est adéquat.
 - Les GP l'utilisent systématiquement pour gérer les projets de GI/TI.
 - Il existe un processus efficace permettant d'établir les priorités concernant la gestion des projets de GI/TI.
 - Les activités de développement de systèmes et d'applications logicielles sont conformes aux processus, aux procédures et aux normes applicables.
 - On utilise un solide processus d'assurance de la qualité.
-

Objectif

5. S'assurer que des procédures et outils appropriés de mesure du rendement ont été mis en place pour fournir à la direction une information opportune, exacte et pertinente.

Critères

- Des procédures et outils de mesure appropriés ont été mis en place pour fournir à la direction une information opportune, exacte et pertinente.
- La haute direction mesure et surveille le rendement de la Division des SI.
- Des mesures à la fois financières et non financières servent à évaluer le rendement de la Division des SI.
- La haute direction surveille efficacement le rendement des projets de GI/TI.