2000-715 Rapport final - version Internet

Vérification de la pertinence de l'information à la prise de décisions de TPSGC Région du Québec

2001-12-04

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Public Works and Government Services Canada

Vérification et Examen

Audit and Review

Canada

Table des Matières

Sommaire 1
1 Introduction 5
1.1 Autorisation du projet 5
1.2 Objectifs 5
1.3 Portée et Limites 5
1.4 Méthodologie de l'examen 5
1.5 Facteurs Contextuels de TPSGC - Région du Québec 6
1.6 Particularités de certaines directions devant la prise de décisions 6
2 Critères de vérification 8
2.1 La nature des décisions 8
2.2 La nature des informations 8
2.3 Les sources d'information à l'appui des décisions 8
2.4 Intégration 8
2.5 Axes de décisions 8
3 Constatations et Recommandations 10
3.1 Constatations - Décisions 10
3.2 Constatations - Informations 12
3.3 Constatations Décisions/Sources 12
3.4 Constatations - Sources 13
4 Plan d'action 16

Sommaire

Autorisation du projet

Pour être en mesure de suivre le rendement de ses activités et pour l'appuyer dans la gestion quotidienne de ses opérations, le directeur général régional de TPSGC-Région du Québec a demandé qu'une vérification de la pertinence de l'information à l'appui de la prise de décision soit prévue au Plan ministériel de vérification et de l'examen de TPSGC de l'exercice financier 2000-2001.

Objectifs

Fournir l'assurance que les gestionnaires de TPSGC-Région du Québec disposent d'une information pertinente pour gérer et prendre les décisions de façon à ce qu'ils puissent respecter les objectifs relatifs au mandat, aux programmes et aux secteurs d'activité du Ministère, qu'ils soient en mesure d'appuyer les principaux rôles et responsabilités, de respecter les lois et les politiques et d'atteindre les résultats désirés.

Portée

Éléments de la protée

- Cerner les raisons possibles de la non-pertinence de l'information, le cas échéant.
- Identifier les axes décisionnels (financier, ressources humaines, partenariat, prestation de services aux clients, grands projets corporatifs) qui pourraient nécessiter une plus grande attention.
- Identifier des solutions possibles et faire des recommandations.

Limites de la portée

- Examen limité à la région du Québec.
- Rencontres de toutes les directions de la région sauf Conseils et Vérification Canada et le Bureau de la traduction.
- Le mandat confié aux vérificateurs ne consistait pas à procéder à une analyse de l'intégrité de l'information produite par les divers systèmes.

Facteurs Contextuels de TPSGC - Région du Québec

Les défis

- Besoin de changer graduellement d'une culture de services communs obligatoires vers une culture d'affaires où les services dispensés aux clients deviennent facultatifs.
- Plusieurs lignes de produits ayant parfois peu de liens entre eux.
- Gamme diversifiée de clients aux besoins distincts rendant difficile la standardisation, même à l'échelle de la région.
- Complexité accrue des rôles et responsabilités avec la structure matricielle. De plus, cette structure implique une gestion inter-directionnelle et de co-responsabilité.
- Complexité liée à la multiplicité des technologies et des systèmes non compatibles.

Atouts

- Les gestionnaires de la région du Québec représentent un atout important face aux nombreux défis à relever en raison de leur professionnalisme, leur engagement, leur intégrité, leur sentiment d'appartenance aux valeurs véhiculées par l'organisation.

Principales constatations

- Les directions consultées ont les informations nécessaires en quantité et en qualité suffisantes pour gérer les opérations quotidiennes de leur propre direction sur le plan de la gestion financière et des ressources humaines.

- Par ailleurs, les opérations qui impliquent les clients et une dimension inter-directionnelle et de co-responsabilité posent plus de difficulté.

- Les informations reliées aux directives, procédures et à la législation sont aussi jugées suffisantes en quantité et en qualité pour que le gestionnaire soit en mesure de prendre les décisions appropriées. Ce type d'information représente outil important de validation.

- La grande quantité de données à traiter en ce qui concerne les décisions complexes qui font intervenir une notion de gestion des risques ou la gestion des orientations du gouvernement pose cependant un problème.

- Les décisions sont actuellement de nature opérationnelle et concernent la mise en application des directives et politiques de la direction centrale.

- Seules les fonctions mandataires (coût au gouvernement) sont financées et reconnues et non les fonctions de valeur ajoutée (valeur au gouvernement) qui concernent davantage le rôle conseil et le partage d'expertise. Ceci renforce et perpétue la problématique du manque d'information et d'outils d'analyse pour nourrir la réflexion stratégique.

- Les comités nationaux représentent une source d'information stratégique et adéquate à la prise de décision.

- La pertinence des informations liées aux projets corporatifs (i.e. projets pilotés par l'administration centrale) permet à la région du Québec d'être au courant des interventions stratégiques et d'influencer la prise de décisions relatives aux activités futures de la région et la prestation de services aux clients.

- Les axes décisionnels «partenariat» et «finance» (autre que les aspects liés au client) ne posent pas d'enjeu à l'heure actuelle quant à la pertinence de l'information liée à la prise de décision.

Recommandations

1. *Pour améliorer la pertinence de l'information, il est recommandé que la SMA - SI s'assure que tout projet de développement de systèmes (ex. l'exercice d'intégration des systèmes d'information des SI), soit guidé par les trois questions fondamentales suivantes:*

   - *Quelles décisions doit-on prendre ?*
   - *Qu'a-t-on besoin de savoir pour prendre ces décisions ?*
   - *Quels systèmes sont en mesure de soutenir efficacement et de manière efficiente cette prise de décision ?*

   Bien que des démarches soient déjà entreprises visant à améliorer la pertinence de l'information produite par les systèmes d'information des Services immobiliers, les responsables du projet «Groupe de travail sur l'information d'affaires» devraient miser sur des mécanismes visant à permettre aux gestionnaires d'extraire l'information nécessaire à la prise de décision plutôt que de rechercher la forme ou le rapport standard.

2. *Pour accroître la pertinence de l'information appuyant les décisions plus stratégiques, de même que pour améliorer le rôle conseils auprès du client, il est recommandé que:*

   2.1) La SMA - SI de concert avec la gestion régionale améliore la pertinence de l'information pour être en mesure:

   a) d'avoir un portrait global de l'ensemble des projets d'un client ou des catégories de projets, pour tous les clients.

b) d'avoir un portrait d'une catégorie de projets pour un ensemble de clients (ex : projets en retard, projets ayant des dépassements budgétaires, etc).

2.2) La gestion régionale améliore la pertinence de l'information pour être en mesure:

c) d'établir le portfolio des services offerts aux clients par l'ensemble des directions

d) de répondre rapidement aux questions ministérielles et aux médias.

2.3) La gestion régionale accentue le processus de mesure de contrôle et de cueillette d'informations, de façon à fidéliser les clients et à renforcer la culture d'affaires, d'évaluer la pertinence de ce qui est fait et d'identifier long terme les tendances du marché.

3. Pour favoriser la pertinence des informations qui proviennent des comités régionaux et maximiser leur utilisation, la gestion régionale devrait réfléchir sur les éléments suivants:

- *Axer l'ordre du jour des réunions sur des sujets donnés où les éléments stratégiques sont abordées.*
- *Accorder un temps précis par sujet et envoyer la documentation synthétisée avant la rencontre.*
- *Faire la distinction et annoncer à l'avance que certaines rencontres sont parfois décisionnelles ou parfois informatives. Ou encore, scinder la réunion en deux parties: informative, décisionnelle.*
- *Réfléchir à la pertinence de traiter d'un sujet particulier en comité: Est-ce le bon forum? Qu'est-ce qu'on s'attend des gens à qui nous présentons et avec qui nous allons engager une discussion?*
- *Revenir au mandat original du comité (v.g. CDR) ou le réexaminer.*
- *Synthétiser l'information présentée en comité:*
  - *Contexte*
  - *Enjeux*
  - *Solutions possibles et recommandation de la solution choisie et pourquoi.*
- *Adapter le contenu en fonction du but recherché: information, consultation, décision.*

1 Introduction

1.1 Autorisation du projet

Pour être en mesure de suivre le rendement de ses activités et pour l'appuyer dans la gestion quotidienne de ses opérations, le directeur général régional de TPSGC-Région du Québec a demandé qu'une vérification de la pertinence de l'information à l'appui de la prise de décision soit prévue au Plan ministériel de vérification et de l'examen de TPSGC de l'exercice financier 2000-2001.

L'équipe de projet était composée de professionnels du bureau de Montréal de Conseils et Vérification Canada et de la Direction générale de la vérification et de l'examen de TPSGC.

1.2 Objectifs

Fournir l'assurance que les gestionnaires de TPSGC-Région du Québec disposent d'une information pertinente pour gérer et prendre les décisions de façon à ce qu'ils puissent respecter les objectifs relatifs au mandat, aux programmes et aux secteurs d'activité du Ministère, qu'ils soient en mesure d'appuyer les principaux rôles et responsabilités, de respecter les lois et les politiques et d'atteindre les résultats désirés

1.3 Portée et Limites

Éléments de la protée

- Cerner les raisons possibles de la non-pertinence de l'information, le cas échéant.
- Identifier les axes décisionnels (financier, ressources humaines, partenariat, prestation de services aux clients, grands projets corporatifs) qui pourraient nécessiter une plus grande attention.
- Identifier certaines pistes de solutions et recommandations.

Limites de la portée

- Examen limité à la région du Québec.
- Rencontre de toutes les directions de la région sauf Conseils et Vérification Canada et le Bureau de la traduction.
- Le mandat confié aux vérificateurs ne consistait pas à procéder à une analyse de l'intégrité de l'information produite par les divers systèmes.

1.4 Méthodologie de l'examen

La vérification a été effectuée conformément à la politique et aux normes de vérification interne du gouvernement fédéral. Voici les principales étapes du projet:

- 1ere étape – entrevues préliminaires
  - Septembre-octobre 2000 pour élaborer le programme de vérification, pour définir l'orientation du mandat et s'enquérir des préoccupations de la gestion
- 2e étape - examen de la documentation sur TPSGC
  - Analyse de la documentation sur les comités régionaux, la structure et l'organisation pour établir un portrait de TPSGC – Région du Québec et bonifier l'outil de réflexion / guide d'entrevues
- 3e étape – outil de réflexion / guide d'entrevues
  - L'outil de réflexion est finalisé et soumis aux gestionnaires pour les préparer à l'entrevue individuelle ou de groupe.
- 4e étape – entrevues avec les décideurs régionaux
  - Entrevues pour recueillir et compléter les informations permettant de cerner la problématique.
- 5e étape – préparation du rapport et divulgation des résultats
  - Présentation de l'ébauche du rapport préliminaire à la Direction générale régionale pour commentaires
  - Intégration des commentaires au rapport final
  - Présentation du rapport final au Comité de vérification et d'examen

1.5 Facteurs Contextuels de TPSGC - Région du Québec

Les défis

- Nécessité de la transformation graduelle d'une culture de services communs obligatoires vers une culture d'affaires où les services dispensés aux clients deviennent facultatifs
- Plusieurs lignes de produits ayant parfois peu de liens entre eux
- Gamme diversifiée de clients aux besoins distincts rendant difficile la standardisation, même à l'échelle de la région
- Complexité accrue des rôles et responsabilités avec la structure matricielle. De plus, cette structure implique une gestion inter-directionnelle et de co-responsabilité
- Complexité liée à la multiplicité des technologies et des systèmes non compatibles

Un atout

- Les gestionnaires de la région du Québec représentent un atout important face aux nombreux défis à relever en raison de leur professionnalisme, leur engagement, leur intégrité, leur sentiment d'appartenance aux valeurs véhiculées par l'organisation

1.6 Particularités de certaines directions devant la prise de décisions

Achat et Approvisionnement

- Les décisions de cette direction sont surtout opérationnelles et concernent la gestion interne du service, l'application de directives, de normes et de politiques ainsi que le respect de

l'intégrité de celles-ci. Par conséquent, étant donné que les décisions sont surtout reliées à l'application des directives, des procédures et de la réglementation, l'information produite par les systèmes sont jugées suffisantes en quantité et qualité, le processus de prise de décision de cette direction ne présente donc peu de problèmes liées à la pertinence.

Unité de services à la clientèle (USC)

- Les USC, étant donné leurs liens avec les centres d'expertises et les clients,sont au cœur de la structure matricielle. Les décisions prises par les USC sont souvent de nature qualitative, en situation d'information imparfaite. L'axe décisionnel lié au client est donc un axe crucial qui mérite une attention particulière.

Direction des communications

- Cette direction, plus que toute autre direction (sauf SI en ce qui concerne les questions ministérielles) a à prendre des décisions qui nécessitent de faire une analyse rapide des risques, des enjeux et des impacts publics. Les impacts stratégiques de ces décisions peuvent *constituer une menace pour les opérations.* La nature des décisions à prendre est essentiellement projective et par surcroît non planifiée. De plus, les décisions doivent être prises très rapidement. Cette direction ne présente pas de problématique spécifique à l'égard de la pertinence de l'information liée à la prise de décision. Ce qui fait le succès de la prise de décision dans un tel contexte, c'est la capacité à:

  - Savoir quoi chercher comme information pour saisir rapidement l'environnement et toutes ses composantes majeures et stratégiques
  - Accéder rapidement à l'information via des sources identifiées, crédibles et éprouvées
  - Une collaboration exemplaire de l'interne à fournir les informations pertinentes aux questions dans un temps X.

Services ministériels, Qualité et innovation et Ressources humaines

- Ces directions fonctionnelles jouent un rôle conseil auprès des autres directions et viennent en appui aux prises de décision des USC, de la DGR et des centres d'expertise.

2 Critères de vérification

2.1 La nature des décisions

- **La nature des décisions**
  - Opérationnelle (gestion) et stratégique (planification)
  - Basée sur des faits et des données ou sur l'intuition et l'expérience. À l'intérieur des axes suivants: financier, client/prestation de services, ressources humaines, grands projets corporatifs, partenariat

2.2 La nature des informations

- **La nature des informations**
  - Nature prédictive: choix stratégique, innovation, gestion du risque, futur
  - Nature rétrospective: rendement, mesures, écarts Qualification de l'information: complète, fiable, compatible, accessible, produite en temps opportun, équilibrée, etc.

2.3 Les sources d'information à l'appui des décisions

Provenance formelle: La nature des informations

- Comités nationaux et régionaux;
- Rapports, études, plans d'affaire, directives;
- Systèmes d'information;
- Courrier électronique et autres documentation écrite.

Provenance informelle (non examinée)

- Rencontres et discussions avec collègues, employés et personnes-ressources

2.4 Intégration

- Degré d'intégration des trois piliers
- Le lien entre les décisions, les informations et les sources est-il présent ? Est-il adéquat ?

2.5 Axes de décisions

- Les gestionnaires sont amenés à prendre de nombreuses décisions, tant opérationnelles que stratégiques, par rapport à différents aspects de leurs fonctions.

- Ces décisions gravitent autour des axes suivants:

- Financier
- Ressources humaines
- Prestation de services / clients
- Partenariat
- Grands projets corporatifs

3 Constatations et Recommandations

3.1 Constatations - Décisions

3.1.1 Les informations sur la mesure et le rendement (indicateurs, tableau de bord de gestion, suivi d'initiatives) sont souvent insuffisantes. Cette situation, qui peut ralentir la prise de décisions, fait en sorte que celles-ci sont souvent basées sur les connaissances et l'expérience des gestionnaires. Ceci rend plus difficile l'exercice du rôle « conseils » auprès des clients.

3.1.2 Les informations recueillies lors de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle et visites annuelles sont jugées pertinentes. Par contre, l'efficacité de telles mesures pourrait être augmentée si on pouvait améliorer la fréquence.

3.1.3 Les USC ne disposent pas de critères d'évaluation tels que ceux qui sont utilisés pour évaluer BLJC, par exemple, pour être en mesure de se comparer entre unités ou aux normes de l'industrie. Ils ne peuvent prendre des décisions sur l'amélioration de la prestation de services.

3.1.4 Il n'y a pas d'évaluation post-mortem entre les USC et les Centres d'expertise sur certains problèmes récurrents rencontrés, entre autres, dans la réalisation de projets. Ceci pourrait faire l'objet d'un thème lors des réunions du Comité régional des Services immobiliers. L'absence de cette information nuit à la planification, à la résolution de problèmes et ultimement, à la prise de décision. Elle amène à agir sur chaque composante d'un problème en mode de réactivité et non sur l'ensemble d'un processus en mode de proactivité.

3.1.5 Les sources d'informations (bâtisses, superficie occupée, etc.) que les ministères-clients maintiennent en parallèle aux systèmes de TPSGC fournissent des données qui ne sont pas toujours conciliables avec celles détenues des USC.

3.1.6 La région ne dispose pas d'un historique-client qui soit disponible à chacun dans un même système.

3.1.7 La nature des informations disponibles en ce qui concerne les clients est surtout rétrospective et ne favorise pas l'appui aux décisions d'ordre plus prévisionnel et stratégique. De plus, les USC disposent de peu de ressources leur permettant de prévenir les problèmes clients et suggérer des solutions avant que le problème se manifeste de façon aiguë (réactif vs préventif).

3.1.8 *Aucun tableau de bord n'existe pour assurer un niveau d'analyse globale de l'avancement des travaux et des budgets sauf pour les projets majeurs.*

3.1.9 Existence limitée d'information de nature prédictive rendant la prise de décisions de nature stratégique difficile à réaliser.

- L'instauration de la culture d'affaires requiert d'aider le client à prendre des décisions en cours de projet, d'être pro-actif dans l'identification des problèmes pour mieux le conseiller et planifier plutôt que de se limiter à contrôler. Le conseil stratégique dans sa nature première doit réduire le niveau de risque associé à la prise de décision.
- Peu d'information de gestion disponible pour réfléchir et évaluer comment TPSGC se compare avec l' industrie (ex: sur le développement durable, que fait-on maintenant ? Quels services offrir, quels services laisser tomber, quels services sont appelés dans le futur pour répondre aux nouvelles réalités?)
- Manque d'éléments de contexte pour prendre des décisions. La culture de l'organisation, auparavant basée sur le contrôle, l'exécution et l'application, migrevers une culture d'affaires où le rôle conseil prend toute son importance.
- Seules les fonctions mandataires (costs to government) sont financées et reconnues et non les fonctions de valeur ajoutée (value to governement) qui concernent davantage le rôle conseil et le partage d'expertise. Ceci renforce et perpétue la problématique de ne pas disposer d'information et d'outils d'analyse pour nourrir la réflexion stratégique.

3.1.10 Difficulté à prendre des décisions appropriées liées aux ressources humaines dans les USC

- Bien que les USC soient invitées par le Centre d'expertise à donner leur intrant dans la planification des ressources humaines (identification des besoins et des volumes d'affaires), les besoins opérationnels et la prise de décision liée au client sont souvent mis en péril et plus complexe en raison des processus de dotation, appel d'offre, pénurie de main d'œuvre spécialisées, etc.
- Il s'avère difficile de prendre des décisions sur le rendement d'un l'employé:
    1. Peu d'éléments de mesure, peu d'outils pour documenter les évaluations, les différences d'un superviseur à l'autre. Peu de processus existe pour mettre en commun l'évaluation. Cela rend les évaluations très subjectives et aléatoires.
    2. Il n 'existe pas d'indicateurs spécifiques pour évaluer la performance d'une personne spécialisée par un gestionnaire non expert du domaine.
    3. Les informations de nature statistique, socio-démographique permettant de faire des projections à long terme sur les ressources humaines sont pertinentes. Cependant, l'information relative aux volumes d'affaires projetés des clients et aux tendances lourdes est plus ou moins intégrée à celles-ci, affectant l'efficacité de la décision prise à l'égard des ressources humaines.

    L'information est fragmentée et il n'y a pas de processus formel d'intégration.

3.2 Constatations - Informations

3.2.1 Peu d'informations parvient aux membres avant les réunions des différents comités régionaux. De plus, celle-ci est rarement synthétisée.

3.2.2 L'information parvenant au DGR n'est pas toujours/suffisamment synthétisée pour l'informer ou pour faciliter la prise de décisions.

3.2.3 Beaucoup de données mais peu d'informations disponibles pour obtenir une vue d'ensemble et contextualiser la prise de décision.

- Cela a pour conséquence de maintenir la résolution de problèmes opérationnels à la pièce et en réactivité. Cela exige aussi beaucoup de temps pour gérer l'information et n'offre que peu de temps pour réfléchir et prendre des décisions.

3.2.4 La qualité de l'information contenue à la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (ARLU) est souvent remise en question et est souvent incompatible avec l'information retrouvée au système SGPA.

1. La *Mise à jour annuelle des niveaux de référence* (ARLU) (projections à court terme) et la mise à jour du SGPA sont effectuées par les agents de planification SI et BLJC.
2. Les projections sont basées sur les intrants des années antérieures et peu de réflexion est faite sur les besoins futurs des clients.
3. Les informations portant sur les projections budgétaires peuvent manquer de réalisme et varier en fonction de la compréhension de l'agent de planification.

3.3 Constatations Décisions/Sources

3.3.1 Le système SGPA fournit une information détaillée relativement à un projet et non par rapport à une vue d'ensemble des affaires avec un client. Or, les gestionnaires doivent souvent prendre des décisions à un niveau plus global.

1. Le système fournit l'information par projet alors que le gestionnaire a besoin en plus d'une vue d'ensemble de son client ou de sous-ensemble de projets client
2. L'analyse des données pourraient être réalisée par les logiciels disponibles sur le marché. Le logiciel en utilisation est devenu vétuste.
3. Il est impossible d'interroger la base de données pour analyser les causes et les « patterns », prévenir les problèmes, prendre des décisions de gestion et faire des prévisions plus macro. Les informations actuelles permettent seulement de savoir si les choses sont faites ou pas. Aucune analyse qualitative, ni comparative ne peut être réalisée pour déterminer sur quoi concentrer les efforts.
4. En ce moment, l'administration centrale travaille à standardiser les rapports alors que le problème fondamental réside dans la capacité à interroger le système et à faire le tri d'information pour créer des agencements utiles à la prise de décision.
5. Pour répondre aux réalités distincte de la clientèle de chaque USC, ces derniers construisent leurs propres outils.

6. Le facteur humain est aussi très important dans la qualité de « l'input » (re: chargé de projets). La lenteur et la longueur du système rend la fonction de saisie de données laborieuse.

3.4 Constatations - Sources

3.4.1 Le répertoire des installations (SRI), qui fournit l'information de base sur l'inventaire et qui permet de prendre des décisions à cet effet, est accessible à tous pour consultation. Toutefois, la production du rapport doit être demandée aux personnes qui ont l'autorité de la faire. Ce système n'offre pas d'accès direct, maintenant si répandu.

3.4.2 Certaines initiatives sont en cours de développement pour améliorer la pertinence de l'information à la prise de décision

1. Faire coïncider le système de baux, les besoins de relocalisation du client avec les projets de rénovation.
2. Mise en place du comité BIT (Business Information Task Force) dont le rôle est d'identifier des outils
3. Certaines initiatives visent à intégrer en un seul système la capacité à gérer les besoins d'affaires et à être en mesure de retracer toutes les informations d'une situation. d'archiver et de réaliser des tableaux de bord. Ainsi, les 22 systèmes d'information des SI, plusieurs non compatibles entre eux et qui font perdre l'exactitude des données, sont présentement sous examen.

3.4.3 Les comités régionaux ne sont pas remis en cause, c'est plus la façon dont on s'en sert qui fait que l'on peut percevoir que l'information traitée lors des réunions de ces comités n'est pas pertinente.

3.4.4 Ils constituent un outil pour bâtir la mémoire corporative et la relève et ils contribuent à l'intégration plus grande d'une culture d'affaires.

3.4.5 De 25 % à 60 % du temps du gestionnaire est consacré aux comités régionaux et nationaux. Beaucoup de temps doit être consacré à gérer l'information, peu de temps à réfléchir et pour prendre des décisions.

3.4.6 Plusieurs questionnent l'utilisation de ce type de forum:

1. La substance des sujets discutés est remise en cause.
2. Bien que plusieurs comités aient un mandat décisionnel plutôt qu'informatif ou consultatif, presque tous les comités régionaux sont considérés comme étant de nature informative
3. Le CDR a été identifié comme étant un comité à revoir.
4. Peu de responsabilisation existe par rapport à ce qui doit être accompli (que s'attend-t-on de l'auditoire ?)

5. L'information n'est pas préparée à l'avance, ni synthétisée. C'est au moment de la réunion que cela se fait et il y a beaucoup de perte de temps dû à cet aspect.

Recommandations

1. *Pour améliorer la pertinence de l 'information, il est recommandé que le SMA - SI s'assure que tout projet de développement de systèmes (ex. l'exercice d'intégration des systèmes d'information des SI), soit guidé par les trois questions fondamentales suivantes:*

   - *Quelles décisions doit-on prendre ?*
   - *Qu'a-t-on besoin de savoir pour prendre ces décisions ?*
   - *Quels systèmes sont en mesure de soutenir efficacement et de manière efficiente cette prise de décision ?*

   Bien que des démarches soient déjà entreprises visant à améliorer la pertinence de l'information produite par les systèmes d'information des Services immobiliers, les responsables du projet «BIT » devraient miser sur des mécanismes visant à permettre aux gestionnaires d'extraire l'information nécessaire à la prise de décision que de plutôt rechercher la forme ou le rapport standard.

2. *Pour accroître la pertinence de l'information appuyant les décisions plus stratégiques, de même que pour améliorer le rôle conseils auprès du client, il est recommandé que:*

   2.1) La SMA - SI de concert avec la gestion régionale améliore la pertinence de l'information pour être en mesure:

   a) d'avoir un portrait global de l'ensemble des projets d'un client ou des catégories de projets, pour tous les clients.

   b) d'avoir un portrait d'une catégorie de projets pour un ensemble de clients (ex : projets en retards, projets ayant des dépassements budgétaires, etc).

   2.2) La gestion régionale améliore la pertinence de l'information pour être en mesure:

   c) d'établir le portfolio des services offerts aux clients par l'ensemble des directions

   d) de répondre rapidement aux questions du ministre et aux médias.

2.3) La gestion régionale accentue le processus de vigie et de cueillette d'informations, de façon à fidéliser les clients et à renforcer la culture d'affaires, d'évaluer la pertinence de ce qui est fait et d'identifier à plus long terme les tendances du marché.

3. *Pour favoriser la pertinence des informations qui proviennent des comités régionaux et maximiser leur utilisation, la gestion régionale devrait réfléchir sur les éléments suivants:*

- *Faire des réunions plus ciblées sur des sujets donnés où les éléments stratégiques sont abordées.*
- *Accorder un temps précis par sujet et envoyer la documentation synthétisée avant la rencontre.*
- *Faire la distinction et annoncer à l'avance que certaines rencontres sont parfois décisionnelles ou parfois informatives. Ou encore, scinder la réunion en deux parties: informative, décisionnelle.*
- *Réfléchir à la pertinence de traiter d'un sujet particulier en comité: Est-ce le bon canal ? Qu'est-ce qu'on s'attend des gens à qui nous présentons et avec qui nous allons engager une discussion?*
- *Revenir au mandat original du comité (v.g. CDR) ou le réexaminer.*
- *Synthétiser l'information présentée en comité:*
  - *Contexte*
  - *Enjeux*
  - *Solutions possibles et recommandation de la solution choisie et pourquoi.*
- *Adapter le contenu en fonction du but recherché: information, consultation, décision.*