

Vérification interne – Surveillance, utilisation et amélioration continue de l'intelligence d'affaires

Rapport final

**Direction générale de la vérification, de l'évaluation
et des risques**

Comité de la vérification

Le 18 juin 2024



Agence du revenu
du Canada

Canada Revenue
Agency

Canada

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représentée par la Ministre du Revenu
national, 2024

No de catalogue Rv4-204/2024F-PDF

ISBN 978-0-660-73257-2

Le présent document es disponible sur le site
Web du gouvernement du Canada à
www.canada.ca

Le présent document est disponible en
médias substitués sur demande.

Table des matières

Résumé exécutif	4
Introduction	6
Point de mire de la vérification	7
Importance	7
Objectif.....	8
Portée	8
Critères et méthodologie de la vérification.....	8
Constatations, recommandations et plans d'action	8
Surveillance, structure et stratégie des renseignements d'entreprise	9
Conclusion	15
Remerciements	15
Annexes	17
Annexe A : Critères et méthodologie de la vérification.....	17
Annexe B : Glossaire.....	20

Résumé exécutif

L'Agence du revenu du Canada (ARC) crée et recueille des renseignements sur les contribuables, et dispose de millions de données sur les contribuables. Ces dossiers sont utilisés à plusieurs fins, y compris à l'élaboration de renseignements d'entreprise pour appuyer les activités d'observation, de recouvrement et de vérification de l'ARC. Les renseignements d'entreprise font référence aux renseignements tirés des données dont dispose une organisation pour fournir des connaissances et des renseignements afin d'appuyer la prise de décision et l'administration des programmes.

L'objectif de la vérification consistait à fournir au commissaire, à la direction de l'ARC et au Conseil de direction (Conseil) l'assurance que les renseignements d'entreprise sont surveillés, utilisés et continuellement améliorés par l'ARC de manière à appuyer ses programmes d'observation, de recouvrement et de vérification.

Dans l'ensemble, la vérification a permis de conclure que des composantes importantes du cadre de renseignements d'entreprise sont en place à l'ARC. Toutefois, certaines améliorations sont nécessaires pour le renforcer. Vous trouverez ci-dessous les constatations de la vérification :

- L'ARC dispose d'un cadre de gouvernance documenté pour la gestion des données et l'acquisition d'outils pour l'élaboration de renseignements d'entreprise. Cependant, la vérification a permis de conclure que les mesures suivantes seront nécessaires : établir des objectifs à l'échelle de l'ARC pour les renseignements d'entreprise, clarifier les rôles et les responsabilités, et établir une définition commune de ce qui constitue les renseignements d'entreprise.
- La stratégie de renseignements d'entreprise de l'ARC a évolué pour mettre l'accent sur la gouvernance des données et l'acquisition d'outils, mais il manque des stratégies pour tirer parti des renseignements d'entreprise horizontalement et les coordonner.
- Des groupes de travail sont en place pour favoriser et faire progresser l'amélioration continue du travail lié aux renseignements d'entreprise de l'ARC. Toutefois des collaborations horizontales limitées ont été observées.
- Il n'y a aucune attente de l'ARC à l'égard de l'élaboration de renseignements d'entreprise, et des processus d'amélioration continue incohérents ont été cernés. Cela a donné lieu à des cas où des renseignements d'entreprise potentiellement désuets n'ont pas été examinés et mis à jour pendant plusieurs années.
- Un processus comprenant un organisme de surveillance est en place afin d'assurer qu'une vision d'entreprise a été prise en compte lors de l'acquisition de nouveaux outils de renseignements d'entreprise. Toutefois, il n'y a pas de

processus officiel pour appuyer le déploiement efficace et en temps opportun des outils aux nombreuses équipes des renseignements d'entreprise dans l'ensemble de l'Agence.

Ces constatations suggèrent que des améliorations sont nécessaires pour renforcer la capacité de l'ARC à tirer parti de ses capacités en matière de renseignements d'entreprise afin de mieux appuyer la prise de décision éclairée en lien avec les programmes et les opérations.

Sommaire des recommandations

La Direction générale du service, de l'innovation et de l'intégration (DGSII), en collaboration avec la Direction générale de l'informatique (DGI) et d'autres intervenants, devrait renforcer le cadre de gouvernance des renseignements d'entreprise en abordant ce qui suit :

- Établir des objectifs à l'échelle de l'ARC pour les renseignements d'entreprise, y compris des rôles et des responsabilités clairs et une définition commune de ce qui constitue des renseignements d'entreprise.
- Élaborer une stratégie pour coordonner et surveiller les efforts en matière de renseignements d'entreprise horizontalement et en tirer parti afin de s'assurer que les renseignements d'entreprise répondent aux besoins de prise de décision des programmes et appuient les priorités stratégiques de l'ARC.
- Établir les attentes pour élaborer des renseignements d'entreprise, y compris les exigences en matière d'amélioration continue, afin de s'assurer que l'ARC tire parti de ses renseignements d'entreprise et continue de les améliorer.
- Élaborer un processus de déploiement efficace pour la distribution en temps opportun des outils de renseignements d'entreprise.

Réponse de la direction

La DGSII accepte les recommandations formulées dans ce rapport et a élaboré des plans d'action connexes. La Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques (DGVER) a déterminé que les plans d'action sont adéquats pour donner suite aux recommandations.

Introduction

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a pour mandat d'administrer les programmes fiscaux, les programmes de prestations et les autres programmes, et d'assurer l'observation fiscale au nom des gouvernements de l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiennes et des Canadiens. Chaque jour, l'ARC crée et recueille des renseignements sur les contribuables, et dispose de millions de dossiers de données sur ces derniers. Ces dossiers sont utilisés à plusieurs fins, y compris pour appuyer les activités d'observation, de recouvrement et de vérification de l'ARC.

Les renseignements d'entreprise font référence aux renseignements tirés des données dont une organisation dispose pour fournir des connaissances et des idées afin d'appuyer la prise de décision et l'administration des programmes. Les renseignements d'entreprise peuvent comprendre une grande variété de pratiques telles que l'établissement de rapports, l'analyse et la recherche pour obtenir des renseignements exploitables. Par exemple, des données peuvent être converties en renseignements d'entreprise pour détecter les paradis fiscaux possibles ou pour informer l'ARC de la dette des contribuables et de la fraude possible liée aux paiements de prestations. Les renseignements d'entreprise à l'ARC peuvent être considérés comme des travaux axés sur les projets, et les thèmes du projet sont déterminés en fonction des besoins de la direction générale ou de la région. Ils peuvent également être utilisés par l'ARC pour orienter les charges de travail quotidiennes des directions générales et des régions dans les programmes d'observation, de recouvrement et de vérification.

Les activités de renseignements d'entreprise sont sous la responsabilité de la DGSII depuis 2011, et la prestation de services est assurée par la DGI. Dans le cadre de son mandat de base, la DGSII vise à faire ce qui suit :

- Optimiser la capacité de l'ARC à utiliser ses actifs informationnels, y compris les données structurées et les renseignements non structurés, au profit des Canadiennes et des Canadiens.
- Diriger des projets transversaux de l'ARC dans l'intérêt d'une approche d'entreprise intégrée et des résultats.
- Appuyer la prise de décision interne éclairée sur les principales questions auxquelles l'ARC doit répondre dans le cadre de ses activités et de ses priorités stratégiques.

Le dirigeant principal des données est également le sous-commissaire de la DGSII. Le mandat du dirigeant principal des données est d'assurer le leadership et la surveillance stratégique pour exploiter les données comme un atout à l'échelle de l'ARC. La gestion et la gouvernance efficaces des données assureront la distribution de données fiables et de qualité aux utilisateurs des renseignements d'entreprise et aux Canadiennes et Canadiens.

En revanche, la DGI exploite, entretient, développe et fait évoluer la technologie de l'information de l'ARC en plein cœur de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada. Elle fournit également un soutien technique aux systèmes de libre-service des renseignements d'entreprise pour que les utilisateurs puissent accéder aux données nécessaires pour créer les renseignements d'entreprise pertinents. La Direction générale fournit des services de gestion des données tels que la modélisation des données, la distribution des données, l'exploration de données et les services d'infrastructure de données, ainsi que des services de renseignements d'entreprise, y compris la promotion du programme de renseignements d'entreprise au sein de l'ARC.

Bien que l'ARC élabore des renseignements d'entreprise depuis longtemps, la demande a augmenté depuis 2011. Pour répondre à cette demande accrue, les directions générales et les régions de l'ARC ont élaboré leurs propres capacités en matière de renseignements d'entreprise. Cela signifie que les renseignements d'entreprise ont été entrepris et distribués de façon décentralisée dans l'ensemble de l'ARC.

En 2020, l'ARC a mis en place la [Stratégie en matière de renseignements et de données de l'ARC](#), qui appuie la gestion des données et des actifs informationnels au moyen de 4 piliers : la gouvernance, les personnes et la culture, l'environnement et l'infrastructure, et le soutien à l'innovation et à la transformation. Cette stratégie complète les priorités du gouvernement du Canada énoncées dans la [Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale](#), et sa vision de renforcer les résultats axés sur les données, d'inciter la fonction publique fédérale à tenir compte des données par conception, et d'utiliser efficacement les données dans la prise de décision.

Point de mire de la vérification

La présente vérification interne fait partie du plus récent Plan d'assurance et de consultation axé sur les risques de 2022-2023 (mise à jour semestrielle), qui a été approuvé par le Conseil de direction (Conseil) le 30 mars 2022. Le cahier de planification a été approuvé par le commissaire le 11 septembre 2023.

Importance

La présente vérification est importante parce que la capacité de renseignements d'entreprise de l'ARC a augmenté rapidement au cours des dernières années. L'ARC s'est engagé à optimiser l'utilisation des données, à faciliter l'échange de données et la collaboration, à accroître leur convivialité et leur réutilisabilité, et à appuyer la prise de décision fondée sur des données probantes.

Objectif

Le but de la vérification consistait à fournir au commissaire, à la direction de l'ARC et au Conseil de direction l'assurance que les renseignements d'entreprise sont surveillés, utilisés et améliorés continuellement par l'ARC de manière à appuyer ses programmes d'observation, de recouvrement et de vérification.

Portée

Des consultations avec la direction ont également eu lieu afin d'aider à déterminer la portée de la vérification. Par conséquent, il a été déterminé que cette vérification serait axée sur les structures de gouvernance, les utilisations et l'amélioration continue des renseignements d'entreprise à l'ARC.

La portée de cette vérification n'incluait pas d'examen de la sécurité des données, des défis liés aux ressources humaines, des applications, des outils et des infrastructures, ni de leur cycle de vie utilisé pour élaborer des renseignements d'entreprise¹.

La période visée par cette vérification s'est étendue du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2023.

Critères et méthodologie de la vérification

Vous trouverez les critères et la méthodologie de la vérification à l'annexe A.

La phase d'examen de la vérification s'est déroulée de juin 2023 à novembre 2023.

La vérification a été menée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme le démontrent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Constatations, recommandations et plans d'action

La DGSII accepte les recommandations formulées dans ce rapport et a élaboré des plans d'action connexes. La DGVER a déterminé que les plans d'action sont adéquats pour donner suite aux recommandations.

¹ L'équipe de la vérification interne tiendra compte des éléments exclus de la portée pour une activité de mobilisation future dans le cadre du Plan annuel d'assurance et de consultation axé sur les risques.

Surveillance, structure et stratégie des renseignements d'entreprise

Un cadre de gouvernance documenté est en place pour l'acquisition d'outils et de données afin de fournir des renseignements d'entreprise. Toutefois, la vérification a révélé qu'il y a d'importants points d'amélioration pour établir des objectifs à l'échelle de l'ARC en matière de renseignements d'entreprise, y compris des rôles et des responsabilités clairs et une définition commune de ce qui constitue des renseignements d'entreprise.

Des cadres de gouvernance sont nécessaires pour s'assurer que des processus efficaces sont en place afin d'administrer les programmes correctement. L'équipe de vérification s'attendait à ce que le cadre de gouvernance pour les renseignements d'entreprise comprenne les composantes suivantes :

- Gouvernance des données
- Secteurs opérationnels responsables des renseignements d'entreprise
- Stratégies de renseignements d'entreprise de l'entreprise et des directions générales et des régions
- Rôles, responsabilités et obligations
- Niveaux d'approbation requis pour la prise de décision
- Surveillance et établissement de rapports
- Leadership pour appuyer l'avancement des renseignements d'entreprise à l'échelle de l'ARC

L'équipe de la vérification interne a examiné les rôles et les responsabilités documentés, a observé les réunions du comité de gouvernance et a mené des entrevues avec les diverses équipes des renseignements d'entreprise et les représentants. L'équipe a constaté que la DGSII agit généralement à titre de facilitateur, tandis que les autres directions générales sont individuellement responsables de leurs renseignements d'entreprise.

Le comité de gouvernance chargé de la gouvernance des renseignements d'entreprise est appelé le Comité directeur de directeurs généraux de renseignements d'entreprise (CDDGRE) et est coprésidé par la DGSII et la DGI. Ce comité fournit une plateforme aux directeurs généraux pour communiquer et approuver les exigences et les priorités des outils de renseignements d'entreprise, et discuter de la gouvernance des données. Toutefois, le CDDGRE n'a pas le pouvoir de surveiller et d'orienter l'élaboration et la mise à profit des renseignements d'entreprise dans les programmes, car cela relève de l'autorité de chaque direction générale au sein de l'ARC. Par conséquent, la vérification a révélé que les directions générales avaient élaboré diverses définitions de

renseignements d'entreprise et donc, différentes interprétations des renseignements qui devraient être considérés comme des renseignements d'entreprise.

L'absence de meneur et responsable clairement identifié à l'égard des renseignements d'entreprise au sein de l'ARC et l'absence d'une compréhension uniforme de ce que sont les renseignements d'entreprise augmentent le risque que les renseignements d'entreprise ne soient pas gérés de façon appropriée en ce qui concerne la qualité uniforme et la supervision de l'accès aux renseignements.

Il n'y avait aucune stratégie de renseignements d'entreprise documentée et aucun répertoire de renseignements d'entreprise à l'échelle de l'ARC pour aider à coordonner les renseignements d'entreprise et à en tirer parti horizontalement dans l'ensemble de l'Agence.

Une stratégie officielle documentée est importante pour établir l'orientation des renseignements d'entreprise, ainsi que ses priorités. La Stratégie en matière de renseignements et de données de l'ARC, qui était en place pendant la vérification, représentait une évolution par rapport à la stratégie de renseignements d'entreprise de 2014. Toutefois, contrairement à la stratégie de 2014, la Stratégie en matière de renseignements et de données ne comprenait pas de stratégies spécialisées pour l'élaboration de renseignements d'entreprise, comme les projets visant à faire progresser l'intégration des renseignements d'entreprise dans la prise de décision de l'ARC.

En l'absence d'une stratégie spécialisée, l'équipe de la vérification interne a examiné et observé les activités du CDDGRE. Conformément à son mandat, le CDDGRE vise à assurer l'harmonisation stratégique du programme des renseignements d'entreprise avec les plans stratégiques, les priorités et les facteurs opérationnels de l'ARC. Toutefois, ces activités n'ont pas été observées au cours de la vérification. Le CDDGRE a principalement mis l'accent sur les composantes requises pour élaborer des renseignements d'entreprise, comme les données et les outils.

De plus, bien qu'il y ait des répertoires de recherche et d'intelligence artificielle disponibles, l'équipe n'a pas observé de répertoire établi qui saisit les renseignements d'entreprise à l'échelle de l'ARC pour aider à suivre et à surveiller les efforts continus en matière de renseignements d'entreprise. Sans méthode pour documenter les efforts en matière de renseignements d'entreprise, il y a un risque élevé de dédoublement des efforts dans l'élaboration de renseignements d'entreprise et une capacité limitée à tirer parti des renseignements d'entreprise horizontalement.

Sans une stratégie pour aider à coordonner les renseignements d'entreprise et à en tirer parti horizontalement, l'ARC pourrait omettre d'importants potentiels de

renseignements d'entreprise qui pourraient, s'ils étaient exploités, mener à des décisions plus éclairées, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ARC, en particulier la lutte contre la planification fiscale abusive.

Des groupes de travail étaient en place pour favoriser et faire progresser l'amélioration continue du travail lié aux renseignements d'entreprise de l'ARC. Toutefois, des collaborations horizontales limitées ont été observées et les processus d'amélioration continue n'étaient pas uniformes.

Groupes de travail

Les groupes de travail rassemblent les développeurs de renseignements d'entreprise de toutes les équipes de l'ARC afin d'améliorer la collaboration horizontale et le réseautage avec les pairs. Ce travail de collaboration est important pour les développeurs, car ils échangent des connaissances et de l'expertise en plus de travailler ensemble à l'atteinte d'objectifs communs qui contribueront à l'amélioration des renseignements d'entreprise au sein de l'ARC.

L'équipe de la vérification interne a examiné les objectifs des groupes de travail liés aux renseignements d'entreprise. L'équipe de vérification a également observé des séances de groupe de travail et a interrogé un échantillon d'équipes des renseignements d'entreprise afin d'examiner si les groupes de travail procurent une valeur ajoutée aux renseignements d'entreprise de l'ARC.

Les développeurs ont l'occasion d'échanger et de communiquer des renseignements par l'intermédiaire des groupes de travail et de leurs plateformes en ligne. La majorité des réunions de groupes de travail observées consistaient en des présentations sur le travail effectué par les différentes équipes et en un échange d'expertise concernant l'utilisation de certains outils. Bien que ces efforts de collaboration soient utiles, la vérification a révélé que les développeurs de renseignements d'entreprise travaillent encore principalement en vase clos, car il y a très peu de projets conjoints de renseignements d'entreprise qui se produisent ou qui émergent des groupes de travail.

La majorité des membres de l'échantillon des équipes des renseignements d'entreprise qui élaborent des charges de travail n'a pas participé aux groupes de travail à l'échelle de l'ARC. Au lieu de cela, les membres ont participé à des groupes de travail qui étaient limités à leur programme ou à leur direction générale; par conséquent, ils ont collaboré uniquement au sein de leur programme. La définition incohérente du terme renseignements d'entreprise à l'échelle de l'ARC (comme il a été mentionné au point 3.1.1) a amené certaines équipes à percevoir leur travail comme ne cadrant pas avec les mandats des groupes de travail sur les renseignements d'entreprise. Cela

démontre que, bien qu'il y ait eu de la collaboration au sein de certains programmes, les possibilités de collaboration horizontale n'ont pas été pleinement mises à profit.

Amélioration continue

Les processus d'amélioration continue sont importants pour s'assurer que les secteurs en évolution rapide, comme les programmes des renseignements d'entreprise, s'adaptent aux environnements changeants.

L'équipe de la vérification interne a consulté un échantillon d'équipes des renseignements d'entreprise qui travaillent à l'élaboration de la charge de travail afin de déterminer s'il y a eu une révision ou une réévaluation périodique des processus de renseignements d'entreprise afin de s'assurer qu'ils fonctionnaient comme prévu et de cerner les possibilités d'amélioration.

L'équipe de la vérification interne a trouvé qu'il n'y avait généralement pas d'obligation pour les programmes d'évaluer et de tirer des leçons de façon continue de leurs renseignements d'entreprise afin d'assurer une amélioration continue. La majorité des équipes de la charge de travail consultées n'ont pas de processus officiel d'amélioration continue et se fient à des processus informels qui varient d'examen cycliques uniformes à examens ponctuels. La majorité des équipes des renseignements d'entreprise de la charge de travail consultée s'appuyait sur des processus informels pour effectuer des examens par les pairs de la qualité des renseignements d'entreprise produits.

Compte tenu du rôle important que jouent les renseignements d'entreprise pour soutenir l'élaboration de la charge de travail de l'ARC, les approches incohérentes à l'égard de l'amélioration continue augmentent le risque d'une qualité insuffisante des renseignements d'entreprise pour appuyer la prise de décision éclairée.

Un processus supervisé par un comité de gouvernance est en place pour s'assurer qu'une vision horizontale a été prise en compte lors de l'acquisition de nouveaux outils de renseignements d'entreprise. Toutefois, il n'y a pas de processus officiel pour le déploiement de ces outils aux équipes des renseignements d'entreprise dans l'ensemble de l'ARC.

À mesure que les renseignements d'entreprise progressent et évoluent, il est important de s'assurer que le personnel de l'ARC dispose des outils nécessaires pour répondre à ses besoins en matière de renseignements d'entreprise. L'équipe de vérification s'attendait à ce que des processus soient en place pour déterminer les différents besoins des développeurs et des utilisateurs et établir l'ordre de priorité. L'équipe

s'attendait également à ce qu'il y ait un processus établi pour l'acquisition et le déploiement des outils. Un processus d'acquisition consiste à s'assurer que l'outil demandé est le plus approprié et qu'il n'est pas déjà disponible. Le processus exige également l'achat du nombre approprié de licences et de versions après avoir recueilli les exigences auprès des développeurs de renseignements d'entreprise. D'un autre côté, un processus de déploiement comprend la distribution de la licence de l'outil, l'établissement de la priorité des groupes d'utilisateurs qui le mettent à l'essai et de ceux qui en ont le plus besoin, et l'assurance que les exigences en matière de sécurité de la technologie de l'information sont respectées. Ce processus est important pour veiller à ce que l'ARC soit en mesure de fournir au personnel de l'ARC de nouveaux outils de renseignements d'entreprise en temps opportun afin d'appuyer l'élaboration de renseignements d'entreprise de qualité.

La DGSII dirige l'acquisition et le déploiement des outils de renseignements d'entreprise dans l'ensemble de l'ARC. Ce processus est distinct des autres processus de déploiement liés à la TI dirigés par la Direction générale de l'informatique. La vérification a permis de conclure qu'il y avait un processus d'acquisition en place, qui comprenait des contrôles pour aider à coordonner l'acquisition d'outils, avec la surveillance du CDDGRE.

La vérification comprenait un examen du déploiement d'un outil de renseignements d'entreprise qui sera utilisé dans l'ensemble de l'ARC. L'équipe de vérification a constaté que le déploiement de l'outil de renseignements d'entreprise a connu des retards, car aucun processus établi n'était en place. La situation a nécessité des interventions imprévues, qui auraient pu être traitées plus tôt s'il y avait eu un processus de déploiement établi. Par conséquent, certaines équipes des renseignements d'entreprise ont attendu au-delà de la date de distribution de l'outil initiale.

L'accès limité ou retardé aux outils de renseignements d'entreprise novateurs peut avoir un effet contraignant sur la qualité et la rapidité de la production des renseignements d'entreprise qui doivent être générés et analysés.

Recommandation n° 1

La DGSII, en collaboration avec la DGI et d'autres intervenants, devrait renforcer le cadre de gouvernance des renseignements d'entreprise en abordant ce qui suit :

- a) Établir des objectifs à l'échelle de l'ARC pour les renseignements d'entreprise, y compris des rôles et des responsabilités clairs et une définition commune de ce qui constitue des renseignements d'entreprise.
- b) Élaborer une stratégie pour coordonner et surveiller les efforts en matière de renseignements d'entreprise horizontalement et en tirer parti afin de s'assurer que les renseignements d'entreprise répondent aux besoins de prise de décision des programmes et appuient les priorités stratégiques de l'ARC.

- c) Établir les attentes pour élaborer des renseignements d'entreprise, y compris les exigences en matière d'amélioration continue, afin de s'assurer que l'ARC tire parti de ses renseignements d'entreprise et continue de les améliorer.
- d) Élaborer un processus de déploiement efficace pour la distribution en temps opportun des outils de renseignements d'entreprise.

Plan d'action de la direction n° 1

La DGSII et la Direction générale de l'informatique sont d'accord avec cette recommandation, et elles ont élaboré un plan d'action pour l'aborder. La DGSII reconnaît l'avantage de renforcer le cadre de gouvernance pour les renseignements d'entreprise. En collaboration avec les principaux intervenants, la DGSII dirigera les mesures suivantes :

- a) **D'ici mars 2025**, la DGSII mènera des discussions et des collaborations au niveau du Sous-Commissaire, y compris la participation des directions générales d'entreprise et des programmes ainsi que des régions, afin d'établir des objectifs et une orientation à l'échelle de l'organisation en matière de renseignements d'entreprise. Ce travail inclura l'élaboration d'un document qui déterminera les définitions ainsi que les rôles et les responsabilités clés des secteurs des renseignements d'entreprise au sein de l'ARC, et qui illustrera comment les activités dans cet espace sont liées aux stratégies générales et aux plans, telles que le Plan d'habilitation de l'intelligence artificielle et la Stratégie en matière d'information et de données.
- b) **D'ici juin 2025**, la DGSII utilisera des stratégies existantes et des stratégies en cours d'élaboration pour améliorer, coordonner et surveiller les efforts en matière de renseignements d'entreprise, ainsi que pour tirer parti des efforts susmentionnés, horizontalement. Par exemple, en collaboration avec la DGI, elle continuera le processus d'élaboration d'une stratégie qui tirera parti des capacités communes que l'environnement fonduagique peut offrir pour améliorer les renseignements d'entreprise. De plus, elle continuera de consulter les intervenants, et elle mettra au point et publiera cette nouvelle stratégie.
- c) **D'ici juin 2025**, la DGSII effectuera une analyse des secteurs des renseignements d'entreprise, y compris un examen des organisations internationales homologues, et rédigera un document qui déterminera les lacunes et les possibilités de promouvoir la collaboration horizontale. De plus, la DGSII consultera et élaborera un plan pour combler ces lacunes et saisir ces possibilités de renforcer la communauté de pratique des renseignements d'entreprise de l'ARC.
- d) **D'ici décembre 2024**, la DGSII collaborera avec la DGI et d'autres directions générales et régions pour effectuer un examen du dernier outil de renseignements d'entreprise déployé. L'examen portera sur les processus d'établissement des priorités, l'affectation des ressources, les options de gouvernance et l'identification des leçons apprises et des étapes nécessaires pour le nouveau processus formel.

Conclusion

Dans l'ensemble, la vérification a permis de conclure que des composantes importantes du cadre de renseignements d'entreprise sont en place à l'ARC. Toutefois, certaines améliorations sont nécessaires pour le renforcer. Vous trouverez ci-dessous les constatations de la vérification :

- L'ARC dispose d'un cadre de gouvernance documenté pour la gestion des données et l'acquisition d'outils pour l'élaboration de renseignements d'entreprise. Cependant, la vérification a permis de conclure que les mesures suivantes seront nécessaires : établir des objectifs à l'échelle de l'ARC pour les renseignements d'entreprise, clarifier les rôles et les responsabilités, et établir une définition commune de ce qui constitue les renseignements d'entreprise.
- La stratégie de renseignements d'entreprise de l'ARC a évolué pour mettre l'accent sur la gouvernance des données et l'acquisition d'outils, mais il manque des stratégies pour tirer parti des renseignements d'entreprise horizontalement et les coordonner.
- Des groupes de travail sont en place pour favoriser et faire progresser l'amélioration continue du travail lié aux renseignements d'entreprise de l'ARC. Toutefois, des collaborations horizontales limitées ont été observées.
- Il n'y a aucune attente de l'ARC à l'égard de l'élaboration de renseignements d'entreprise, et des processus d'amélioration continue incohérents ont été cernés. Cela a donné lieu à des cas où les renseignements d'entreprise utilisés n'ont pas été examinés et mis à jour pendant plusieurs années.
- Un processus comprenant un organisme de surveillance est en place afin d'assurer qu'une vision d'entreprise a été prise en compte lors de l'acquisition de nouveaux outils de renseignements d'entreprise. Toutefois, il n'y a pas de processus officiel pour appuyer le déploiement efficace et en temps opportun des outils aux nombreuses équipes des renseignements d'entreprise dans l'ensemble de l'ARC.

Remerciements

Pour conclure, nous souhaitons reconnaître et remercier la Direction générale du service, de l'innovation et de l'intégrité, la Direction générale de l'informatique, la Direction générale des recouvrements et de la vérification (DGRV), la Direction générale des programmes d'observation (DGPO), la Direction générale du programme de la transformation numérique (DGPTN) et la Division des renseignements d'entreprise et de l'assurance de la qualité des régions de l'Ouest, de l'Ontario, du

Québec et de l'Atlantique du temps accordé et des renseignements fournis dans le cadre de cette mission.

Annexes

Annexe A : Critères et méthodologie de la vérification

Critères de la vérification

En fonction de l'évaluation des risques de la Direction générale de la vérification de l'évaluation et des risques, les secteurs d'intérêt suivants ont été cernés :

Secteurs d'intérêt	Critères	Sous-critères
Surveillance, structure de gouvernance et stratégie des renseignements d'entreprise	Un cadre de contrôle de gestion est en place pour les renseignements d'entreprise afin d'appuyer l'ARC dans ses activités et ses programmes d'observation, de recouvrement et de vérification.	1. Un cadre documenté est en place pour le partage de renseignements d'entreprise à l'ARC. Le cadre contient des renseignements sur ce qui suit : <ul style="list-style-type: none">• La gouvernance des données• Les secteurs opérationnels responsables des renseignements d'entreprise• Les stratégies de renseignements d'entreprise des directions générales et des régions• Les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte• Les niveaux d'approbation requis pour la prise de décision• La surveillance et établissement de rapports• Le leadership pour appuyer l'avancement des renseignements d'entreprise à l'échelle de l'Agence
		2. Les membres de la haute direction et les principaux intervenants, qui prennent des

		<p>décisions sur la façon dont les renseignements d'entreprise sont régis (y compris, sans toutefois s'y limiter, les outils, les priorités, le financement et les ressources), comprennent les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte.</p>
		<p>1.1.3 Un processus comprenant un organisme ou un mécanisme de surveillance est en place pour s'assurer qu'une vision d'entreprise a été prise en compte lors de l'acquisition de nouveaux outils et systèmes de renseignements d'entreprise afin de répondre aux besoins changeants de la communauté des renseignements d'entreprise dans l'ensemble de l'ARC. Ce processus s'harmonise avec les priorités de la Stratégie en matière de renseignements et de données de l'ARC.</p>
		<p>1.1.4 Une structure qui vise à favoriser et à faire progresser l'amélioration continue du travail lié aux renseignements d'entreprise de l'ARC est en place.</p>

Méthodologie de la vérification

La méthodologie d'examen comprend ce qui suit :

- **Examen des documents des rôles et des responsabilités, des stratégies et des politiques**
 - ✓ Examiner les documents qui énoncent les rôles et les responsabilités des directions générales, des membres du comité de gouvernance et des groupes de travail. Les documents examinés comprennent les mandats, les directives, les procès-verbaux des réunions, les résumés des discussions, les politiques et les stratégies.
 - ✓ Examiner des exigences documentées en matière de renseignements d'entreprise et des comptes rendus des décisions, des normes et des considérations relatives aux solutions d'entreprise qui concernent la gouvernance de l'architecture de TI.
- **Examen du processus et de la méthodologie**
 - ✓ Déterminer et sélectionner des équipes de la DGPO et de la DGRV qui utilisent les renseignements d'entreprise et consigner les renseignements d'entreprise qu'elles utilisent et les renseignements, s'il y a lieu, qui sont communiqués aux équipes des renseignements d'entreprise dans le cadre de leurs processus d'amélioration continue.
- **Entrevues**
 - ✓ Réaliser des entrevues auprès d'intervenants clés (membres de comités, décideurs, producteurs et développeurs de renseignements d'entreprise) de la DGSII, de la DGI, de la DGRV, de la DGPO, de la DGPTN, ainsi que de la Division des renseignements d'entreprise et de l'assurance de la qualité des régions de l'Ouest, de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique, dans le but de comprendre leurs rôles et responsabilités et de recueillir des renseignements sur le secteur d'intérêt.
- **Observation des réunions du comité de gouvernance et des réunions du groupe de travail**
 - ✓ Sélectionner des réunions du comité de gouvernance et du groupe de travail et y assister dans le but d'observer et de comparer une liste de contrôle qui comprend des facteurs tels que les intervenants clés, l'inclusion, les points à l'ordre du jour, les partenariats et la collaboration déjà en place et les possibilités potentielles. La liste de contrôle comprend également l'observation des processus d'échange des connaissances et des pratiques exemplaires, des processus et des mécanismes d'échange de renseignements découlant des réunions et des possibilités de rétroaction au sein des comités et des groupes de travail, au sein de chaque direction générale et dans l'ensemble de l'ARC.

Annexe B : Glossaire

Terme	Définition
Amélioration continue	Le processus visant à s'assurer qu'un programme, un processus ou une méthodologie continue de s'améliorer. Cela implique habituellement d'avoir une norme pour examiner un processus sur une base cyclique afin de déterminer si des mises à jour potentielles sont nécessaires pour l'améliorer.
Développeurs de renseignements d'entreprise	Dans le contexte de cette vérification interne, les développeurs de renseignements d'entreprise désignent les personnes qui produisent toutes les formes d'analyse, comme les tableaux de bord sur les renseignements d'entreprise, la recherche, les algorithmes de risques et l'intelligence artificielle pour aider à orienter la prise de décision.
Renseignements d'entreprise	Les renseignements d'entreprise font référence aux renseignements tirés des données dont dispose une organisation pour fournir des connaissances et des idées afin d'appuyer la prise de décision et l'administration des programmes. Les renseignements d'entreprise peuvent comprendre une grande variété de pratiques, comme l'établissement de rapports, l'analyse et la recherche pour obtenir des renseignements exploitables.