



Service | Innovation | Rentabilité

Audit des accords sur les niveaux de service pour la Chambre des communes

Rapport d'audit final

Bureau d'audit et de l'évaluation

Juin 2014



Services partagés
Canada

Shared Services
Canada

Canada 

Table des matières

Sommaire.....	3
Points examinés.....	3
Importance de l'audit.....	3
Constatations	3
Renseignements généraux	5
Objectif.....	5
Portée	5
Méthodologie	5
Énoncé d'assurance.....	6
Constatations et recommandations détaillées.....	7
Résumé des points forts	7
Contrats avec des fournisseurs indépendants non vérifiés.....	7
Problèmes des clients non suivis ni traités afin de tirer des enseignements.....	8
Les exigences en matière de rapport interne pour les accords sur les niveaux de service ne sont pas définies.....	9
Les processus externes sur les accord sur les niveaux de service ne sont pas toujours suivis	9
Conclusion	11
Réponse et plans d'action de la direction.....	12
Annexe A – Critères d'audit.....	15

Sommaire

Points examinés

Un accord sur les niveaux de service est un accord officiel entre deux parties ou plus (entre des ministères, entre un ministère et un fournisseur de services communs ou partagés, ou entre divers ordres de gouvernement) qui énonce les modalités et conditions d'une relation de service particulière.

Services partagés Canada a été créé en août 2011. Le Ministère a alors hérité de 1 553 accords sur les niveaux de service de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada totalisant 311 539 726 \$. Deux de ces accords portaient sur la gestion des pages bleues, un annuaire téléphonique des organismes et des représentants du gouvernement. Les pages bleues comprennent une section pour la Chambre des communes.

Le premier accord sur les niveaux de service sur les pages bleues (ANS 6800 – Coordination nationale des inscriptions dans les pages bleues) portait sur la coordination et la mise à jour nationales des inscriptions dans les pages bleues. Il était valide du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013 et était évalué à 238 422 \$. Le second accord sur les niveaux de service sur les pages bleues (ANS 8541 – Services de télécommunications gérés) concernait la gestion des services de télécommunications et était valide du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2016. Il était évalué à 8 050 215 \$.

L'objectif de cet audit était de fournir l'assurance qu'une gouvernance et des contrôles internes appropriés étaient en place pour les accords sur les niveaux de service de la Chambre des communes relatifs à la coordination nationale des inscriptions dans les pages bleues.

Importance de l'audit

Des processus de gouvernance et des contrôles internes adéquats pour les activités du cycle de vie des accords sur les niveaux de service permettent à Services partagés Canada de répondre aux attentes des clients en matière de service. En particulier, des structures de contrôle, des rôles, des responsabilités, des outils et des procédures de résolution de problèmes adéquats pour les accords de la Chambre des communes sont nécessaires pour assurer le respect des attentes de Services partagés Canada et de la Chambre des communes.

Constatations

- *Aucun processus de vérification pour les contrats avec des fournisseurs indépendants* – Il n'y avait aucun processus officiel pour s'assurer que des contrats avec des fournisseurs de services indépendants étaient en place avant la finalisation des accords sur les niveaux de service avec le fournisseur de services (TELUS) ou le client (Chambre des communes).

- *Aucun processus de gestion des problèmes des clients* – Il n’y avait aucun processus défini pour assurer le suivi et l’enregistrement des problèmes des clients ni pour mettre en œuvre des activités d’amélioration continue à l’égard de tels problèmes.
- *Processus de rapports sur les accords sur les niveaux de service non défini* – Il n’y avait aucun processus officiel pour assurer la définition claire des exigences en matière de rapports sur les accords sur les niveaux de service, y compris les exigences en matière de rapports externes et internes.

Yves Genest
Dirigeant principal de la vérification et de l’évaluation

Renseignements généraux

1. Le gouvernement du Canada a créé Services partagés Canada (SPC) le 4 août 2011 pour regrouper, simplifier et améliorer les services d'infrastructure de technologie de l'information (TI) et atteindre l'excellence dans la prestation des services de courriel, de centre de données et de réseau au sein du gouvernement fédéral.
2. Au moment de sa création, en août 2011, SPC a hérité de 1 553 accords sur les niveaux de service (ANS) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) totalisant 311 539 726 \$. Deux de ces ANS avaient été conclus avec la Chambre des communes et concernaient les inscriptions dans les pages bleues du gouvernement du Canada. Les pages bleues sont un annuaire téléphonique des organismes et des représentants du gouvernement. Le premier ANS (ANS 6800 – Coordination nationale des inscriptions dans les pages bleues) a été signé par TPSGC en juillet 2010 pour la coordination et la mise à jour nationales des inscriptions dans les pages bleues. Cet ANS était valide du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013 et était évalué à 238 422 \$. Les responsabilités décrites dans l'ANS ont été transférées à SPC au moment de sa création.
3. Le second ANS (ANS 8541 – Services de télécommunications gérés) concernait la gestion des services de télécommunications, y compris le paiement de la publication de factures liées aux pages bleues. Cet ANS était valide du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2016 et était évalué à 8 050 215 \$.

Objectif

4. L'objectif de cet audit était de fournir l'assurance qu'une gouvernance et des contrôles internes appropriés étaient en place pour les ANS de la Chambre des communes relatifs à la coordination nationale des inscriptions dans les pages bleues. Les critères utilisés pour mener cet audit sont présentés à l'annexe A.

Portée

5. La portée de l'audit comprenait un examen de l'ANS sur la coordination nationale des inscriptions dans les pages bleues de la Chambre des communes et des contrôles prévus par l'ANS sur les services de télécommunications gérés de la Chambre des communes relatifs :
 - à la gouvernance et à la surveillance;
 - aux effectifs, aux processus et aux outils;
 - aux activités du cycle de vie des ANS tels que la surveillance et la préparation des rapports.

Méthodologie

6. Un programme d'audit axé sur les risques a été mis au point pour apporter plus de détails sur la manière dont les critères d'audit seront satisfaits. Le programme renvoie aux procédures d'audit suivantes :
 - examen des politiques et procédures relatives à la gestion des ANS;

- examen des plans stratégiques, des mandats des comités et des comptes rendus des réunions;
- examen de la formation en gestion et des outils connexes relatifs aux ANS fournis au personnel et à la direction du Ministère;
- entrevues avec des personnes désignées comme acteurs clés dans la gestion des ANS de la Chambre des communes.

Énoncé d'assurance

7. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis afin de soutenir l'exactitude des conclusions de l'audit. Les constatations et les conclusions de l'audit reposent sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de l'audit avec des critères établis qui avaient été convenus avec la direction. Cet engagement a été mené conformément aux Normes relatives à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Une inspection des pratiques professionnelles n'a pas été effectuée.

Constatations et recommandations détaillées

Résumé des points forts

8. *Gouvernance* – SPC a créé le Groupe de travail sur les services optionnels, qui a reçu le mandat d'examiner les services définis dans les ANS hérités de TPSGC pour déterminer s'ils s'inscrivaient dans la portée des services de SPC.
9. *Processus et outils* – SPC a hérité l'utilisation du Système de suivi de l'intégration opérationnelle (SSIO) et des modèles d'établissement de prix liés aux ANS. Ces processus et outils étaient bien mis en œuvre à SPC et étaient appliqués aux ANS de la Chambre des communes.
10. *Approbation des ANS* – L'ANS 6800 et l'ANS 8541 ont été adéquatement approuvés conformément à la procédure d'intégration opérationnelle au moment de leur création.

Contrats avec des fournisseurs indépendants non vérifiés

11. Les ANS sur la prestation des services peuvent concerner des services fournis dans le cadre d'un contrat par un fournisseur indépendant. Nous nous attendions à trouver un processus pour s'assurer que des contrats avec des fournisseurs indépendants, portant sur la prestation de services aux partenaires, étaient en place avant la signature des ANS (COBIT 4.1 DS1.5 et DS2.3).
12. Nous avons constaté que le processus du SSIO utilisé pour créer les ANS ne comprenait ni exigence ni point de contrôle pour examiner la portée des ANS et pour s'assurer que des contrats étaient en place avec des fournisseurs de services indépendants avant la signature des ANS.
13. Avant l'établissement de SPC, TPSGC confiait la prestation des services liés aux inscriptions dans les pages bleues pour la Chambre des communes à des compagnies de téléphone comme Bell, TELUS et MTS, dans le cadre de contrats de service d'accès local (SAL). À la suite de changements survenus dans l'industrie des télécommunications, dont la cession des entreprises de publication d'annuaires par les compagnies de téléphone et l'acquisition par la suite de ces entreprises par le Groupe Pages Jaunes (GPJ), les services liés aux inscriptions dans les pages bleues étaient fournis par GPJ. En raison de ces changements, les inscriptions dans les pages bleues ont été exclues de l'objet des contrats de SAL renégociés en 2010. Par conséquent, les contrats de SAL renégociés ne pouvaient pas être utilisés comme base de paiement et aucun autre mécanisme de passation de contrats n'a été mis en place par TPSGC. En juillet 2010, TPSGC s'est aperçu qu'aucun contrat n'était en place avec GPJ et que les factures ne pouvaient pas être payées. Pour corriger la situation et payer les factures du GPJ, TPSGC a entrepris le processus d'approbation pour payer les factures sans contrat écrit (appelé confirmation de commande).
14. En août 2012, le système automatisé du GPJ a généré un avis de recouvrement qui informait un député qu'il avait un solde impayé pour la période d'avril 2010 à juin 2012. Le 26 septembre 2012, TPSGC a approuvé la confirmation de commande, et les factures impayées ont été acquittées par la suite. Après novembre 2012, des factures additionnelles continuaient à s'accumuler et les

négociations contractuelles pour résoudre le problème étaient toujours en cours au moment de l'audit.

15. L'absence d'un processus officiel pour s'assurer que des contrats sont en place avec des fournisseurs de services indépendants augmente le risque que les services convenus ne soient pas fournis conformément à l'ANS.

Recommandation 1

Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients devrait mettre en œuvre un processus pour s'assurer que les accords sur les niveaux de service existants et nouveaux concernant des contrats avec des tiers sont conformes à la Politique sur les marchés du gouvernement du Canada.

Réponse de la direction :

Acceptée, le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients et la sous-ministre adjointe principale, Services ministériels, et dirigeante principale des finances répondront à la recommandation.

Problèmes des clients non suivis ni traités afin de tirer des enseignements

16. Nous nous attendions à ce que les problèmes des clients liés aux ANS soient officiellement suivis, enregistrés et réglés en temps opportun et qu'un processus d'amélioration continue serait en place (COBIT 4.1 DS1.3, DS1.4 et DS1.7).
17. Nous avons constaté que des personnes-ressources affectées à l'acheminement des problèmes au niveau supérieur avaient été indiquées dans les ANS de la Chambre des communes qui avaient été examinés (ANS 6800 et ANS 8541). Cependant, il n'y avait ni outil ni processus officiel de suivi et d'enregistrement des problèmes des clients. Il n'y avait pas non plus de processus de mise en œuvre d'activités d'amélioration continue associés aux problèmes spécifiques des clients.
18. Notre examen du problème de non-paiement de facture du député a permis de constater que des mesures de résolution particulières étaient prises (p. ex. les négociations contractuelles avec le GPJ concernant les factures impayées). Toutefois, il a aussi permis de constater :
- que l'état d'avancement du processus de résolution était inconnu des personnes interrogées, car il n'existait ni processus ni outil pour suivre les plans de résolution des problèmes et les progrès accomplis à cet égard;
 - qu'aucune activité d'amélioration continue n'avait eu lieu concernant les processus de gestion des ANS en réponse au problème de non-paiement.
19. L'absence d'un processus défini pour suivre et traiter les problèmes de clients et préparer des rapports sur ces derniers augmente le risque que ces problèmes ne soient pas réglés en temps opportun, ce qui augmente les risques liés à la réputation et opérationnels.

Recommandation 2

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait mettre en œuvre un processus de suivi et de surveillance des problèmes des clients pour permettre une résolution rapide, en définissant clairement les procédures de résolution et les plans d'action pour assurer l'amélioration continue de la gestion des accords de niveau de service.

Réponse de la direction :

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations accepte d'assurer le suivi de la recommandation.

Les exigences en matière de rapport interne pour les accords sur les niveaux de service ne sont pas définies

20. Nous nous attendions à trouver un processus permettant de définir clairement les exigences en matière de rapport interne pour les ANS, y compris les éléments qui étaient communiqués ainsi que la façon dont l'information était communiquée et à qui elle était communiquée (à des particuliers ou à des organismes dirigeants) (COBIT 4.1 DS1.2, DS1.3 et DC1.4).
21. Nous avons constaté qu'il n'y avait aucun processus permettant de clairement définir les exigences en matière de rapport interne associées aux ANS de la Chambre des communes qui avaient été examinés (ANS 6800 et ANS 8541). Par conséquent, aucun rapport interne n'était produit.
22. L'absence d'un processus clair de rapport interne augmente le risque que les intervenants et les organismes dirigeants compétents n'obtiennent pas les rapports en temps opportun et par conséquent ne puissent pas assurer la surveillance et l'orientation appropriées des activités de gestion du cycle de vie des ANS.

Recommandation 3

Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients devrait mettre en œuvre un processus dans le but d'assurer que les exigences en matière de rapport interne des accords sur les niveaux de service sont clairement définies.

Réponse de la direction :

Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients donnera suite à la recommandation.

Les processus externes sur les accords sur les niveaux de service ne sont pas toujours suivis

23. Nous nous attendions à ce que les exigences en matière de rapport externe soient définies et respectées conformément aux ANS (COBIT 4.1 DS1.2, DS1.3 et DS1.4).
24. Un examen de l'ANS 6800 (Coordination nationale des inscriptions dans les pages bleues) conclu avec la Chambre des communes a permis de constater que les exigences en matière de rapport externe étaient définies en fonction des modèles standards d'ANS. Cependant, ces exigences n'avaient pas été respectées

(p. ex. rapports sur les services semestriels et rapports sur l'examen des services semestriels).

25. Un examen de l'ANS 8541 (Services de télécommunications gérés) conclu avec la Chambre des communes a permis de constater que les exigences en matière de rapport externe étaient définies, mais seulement en partie respectées. Un des trois rapports trimestriels requis n'avait pas été remis à la Chambre des communes.
26. Le non-respect des exigences en matière de rapport externe définies dans les ANS augmente le risque que les exigences et les niveaux de service ne soient pas respectés, ce qui accentue les risques liés à la réputation et opérationnels.

Recommandation 4

Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients devrait assurer que les exigences en matière de rapport externe pour les accords sur les niveaux de service sont respectées conformément aux spécifications particulières de chacun des accords.

Réponse de la direction :

Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients donnera suite à la recommandation.

Conclusion

27. Nous avons relevé des faiblesses dans les processus de gouvernance et dans les contrôles internes pour la gestion des ANS de la Chambre des communes relatifs à la coordination nationale des pages bleues. Nous avons constaté que le processus du SSIO utilisé pour créer les ANS ne comprenait ni exigence ni point de contrôle pour examiner la portée des ANS et pour s'assurer que des contrats étaient en place avec des fournisseurs de services indépendants avant la signature des ANS.
28. Nous avons constaté qu'il n'y avait ni outil ni processus officiel pour suivre ou enregistrer les problèmes des clients ou mettre en œuvre des activités d'amélioration continue associés aux problèmes spécifiques des clients.
29. Nous avons constaté qu'il n'y avait aucun processus pour clairement définir les exigences en matière de rapport interne associées aux ANS examinés. Les exigences en matière de rapport externe étaient définies, mais pas toujours respectées.

Réponse et plans d'action de la direction

Recommandation 1		
Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients devrait mettre en œuvre un processus pour s'assurer que les accords sur les niveaux de service existants et nouveaux concernant des contrats avec des tiers sont conformes à la Politique sur les marchés du gouvernement du Canada.		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	RESPONSABLE DES MESURES À PRENDRE	DATE D'ACHÈVEMENT
Dans le cadre normal de ses activités, la Direction générale des projets et des relations avec les clients (DGPRC), secteur des Relations avec les clients et du traitement des demandes (RCTD), possède des processus appropriés pour veiller à ce que les accords nouveaux et existants sur les niveaux de service avec des partenaires concernant des contrats avec des tiers soient conformes à la Politique sur les marchés du gouvernement du Canada. Or, pour renforcer davantage ces processus en ce qui a trait aux clients de SPC (autre que ce qui a trait aux partenaires), la DGPRC-RCTD appliquera son modèle de soutien des partenaires à ses clients de manière à inclure les volets liés à la gouvernance, au suivi des problèmes et à l'amélioration continue. Le modèle de soutien des clients proposé prévoira des activités de gouvernance régulière avec les organisations fédérales qui ne sont pas tenues de recourir aux services de base de SPC, mais qui les obtiennent à titre facultatif et selon le principe du recouvrement des coûts. Les Services ministériels sont responsables de doter SPC d'un modèle d'établissement des coûts, de fournir des services de soutien à l'établissement des coûts et d'établir d'autres processus et fonctions de finances permettant le recouvrement des coûts à SPC.	<p>Directeur général, RCTD</p> <p>Directrice générale, Finances, et chef adjointe des finances</p>	Deuxième trimestre, exercice 2014-2015

Recommandation 2		
Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait mettre en œuvre un processus de suivi et de surveillance des problèmes des clients pour permettre une résolution rapide, en définissant clairement les procédures de résolution et les plans d'action pour assurer l'amélioration continue de la gestion des accords sur les niveaux de service.		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	RESPONSABLE DES MESURES À PRENDRE	DATE D'ACHÈVEMENT
Le sous-ministre adjoint principal, Opérations mettra en œuvre un processus de suivi et de surveillance des problèmes des clients pour permettre une résolution rapide en définissant clairement les procédures de résolution et les plans d'action et pour assurer l'amélioration continue de la gestion des ANS.	Directeur général, Gestion des processus, intégration et sécurité de la TI	Quatrième trimestre, exercice 2014-2015

Recommandation 3		
Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients devrait mettre en œuvre un processus dans le but d'assurer que les exigences en matière de rapport interne des ANS sont clairement définies.		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	RESPONSABLE DES MESURES À PRENDRE	DATE D'ACHÈVEMENT
Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients mettra en œuvre un processus pour s'assurer que les exigences en matière de rapport interne des accords sur les niveaux de service sont clairement définies.	Directeur général, RCTD	Deuxième trimestre, exercice 2014-2015

Recommandation 4		
Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients devrait assurer que les exigences en matière de rapport externe pour les accords sur les niveaux de service sont respectées conformément aux spécifications particulières de chacun des accords.		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	RESPONSABLE DES MESURES À PRENDRE	DATE D'ACHÈVEMENT
Le sous-ministre adjoint principal, Projets et relations avec les clients, renforcera les exigences en matière de rapport externe pour les ANS, et	Directeur général, RCTD	Deuxième trimestre, exercice financier

s'assurera que celles-ci sont satisfaites conformément aux spécifications particulières de chacun des ANS.		2014-2015
--	--	-----------

Annexe A – Critères d’audit

Les critères d’audit suivants ont été utilisés dans l’audit. Ils reposent sur le cadre des Objectifs de contrôle de l’information et des technologies associés 4.1, en particulier sur le domaine DS1 (définir et gérer les niveaux de service).

Critères d’audit	
1. GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE	
1.1	Il existe une gouvernance et une surveillance adéquates du cycle de vie des ANS.
1.2	L’information utilisée dans les rapports sur les ANS de la Chambre des communes est exacte et répond aux besoins en la matière.
2. EFFECTIF, PROCESSUS ET OUTILS	
2.1	Les employés obtiennent les outils et la formation nécessaires pour assumer leurs responsabilités de gestion des ANS.
2.2	Les rôles, les responsabilités et les méthodologies sont bien définis, ce qui permet d’assurer une création, une exécution, un contrôle et une mise à jour appropriés des ANS.
3. ACTIVITÉS DU CYCLE DE VIE DES ACCORDS SUR LES NIVEAUX DE SERVICE	
3.1	La prestation des services définis dans les ANS fait l’objet d’un suivi et des rapports conformément aux processus établis et aux exigences des ANS.
3.2	Les problèmes liés aux niveaux de service et à l’exécution des ANS font l’objet d’un suivi et d’une résolution adéquats et des activités d’amélioration continue sont mises en œuvre.
3.3	Les modifications aux ANS sont apportées conformément aux processus et au contrat.
3.4	Les tâches sont convenablement séparées.