



# Évaluation des services d'informatique répartie

Rapport d'évaluation

Bureau de la vérification et de l'évaluation  
Février 2016



# TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	1
Points examinés.....	1
Importance de l'évaluation .....	1
Constatations .....	1
Introduction .....	3
Profil du programme.....	3
Contexte.....	3
Rôles et responsabilités .....	4
Ressources .....	5
Activités.....	5
Modèle logique.....	6
Objectif de l'évaluation .....	6
Constations et conclusions.....	7
Rendement .....	7
Atteinte des résultats .....	7
Facteurs qui influencent l'atteinte des résultats .....	18
Autres formes de prestation de services .....	23
Conclusion .....	25
Réponse et plan d'action de la direction.....	26
Réponse globale de la direction.....	26
Recommandation 1 .....	27
Recommandation 2 .....	29
Recommandation 3.....	30
Annexe A : Modèle logique des services d'informatique répartie .....	31
Annexe B : À propos de l'évaluation.....	32
Annexe C : Sigles.....	35

## Évaluation des services d'informatique répartie

Publié aussi en anglais sous le titre :

Evaluation of Distributed Computing Services

No de cat.: P118-12/2016E-PDF

ISBN 978-0-660-05578-7

Le contenu de cette publication ou Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques mais non commerciales, sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

- de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit;
- d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et l'organisation qui en est l'auteur;
- d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite de Services partagés Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Services partagés Canada à [SSC.information-information.SPC@canada.ca](mailto:SSC.information-information.SPC@canada.ca).

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre responsable de Services partagés Canada, 2016

## Sommaire

### Points examinés

L'équipe d'évaluation a examiné les services d'informatique répartie (SIR) fournis par Services partagés Canada (SPC) à un groupe d'organisations clientes selon un principe de recouvrement des coûts. Les SIR englobent un éventail de services qui soutiennent la fourniture et le fonctionnement des postes de travail et des environnements informatiques des employés, tels que les services techniques des ordinateurs de bureau, leur déploiement et un soutien technique continu. Le travail de SPC visant à consolider l'approvisionnement de logiciels et de matériel à l'échelle du gouvernement fédéral a été exclu de l'évaluation.

Les SIR sont définis dans le Sous-programme 1.1.1 de l'Architecture d'alignement des programmes 2014-2015 de SPC et ont été inclus dans le Plan d'audit 2014-2017 et d'évaluation 2014-2019 fondé sur les risques. Conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor, la présente évaluation vise à déterminer la pertinence et le rendement des SIR. Elle ciblait plus particulièrement l'évaluation du rendement et l'identification de facteurs qui influent sur l'atteinte des résultats en matière de service.

### Importance de l'évaluation

Les SIR offrent aux employés, soit les utilisateurs finaux d'une organisation, un poste de travail et un environnement informatique qui fonctionnent, ce qui assure leur productivité dans l'exécution de leur travail. Ainsi, les SIR servent d'outils habilitants qui permettent à une organisation de mener à bien son mandat et d'atteindre ses objectifs opérationnels. Les SIR de SPC soutiennent actuellement plus de 19 000 postes de travail au sein de cinq organisations clientes. L'équipe d'évaluation a évalué la mesure dans laquelle les objectifs de service des SIR étaient atteints dans une optique d'amélioration de la prestation des services et d'orientation de l'élaboration de la stratégie relative aux appareils technologiques en milieu de travail (ATMT), qui transformera et modernisera la prestation d'informatique répartie au sein du gouvernement fédéral.

### Constatations

L'équipe d'évaluation a constaté que SPC avait progressé en ce qui a trait à l'atteinte des résultats des SIR, mais a également cerné un certain nombre de difficultés, à la fois intrinsèques et extrinsèques aux SIR, et qui avaient des répercussions sur le résultat en matière de service et de satisfaction des clients.

Dans l'ensemble, les employés des organisations clientes ont accès à des appareils, des applications et des services qui fonctionnent, ainsi qu'à un soutien technique. Les SIR respectent largement leur engagement, soit offrir un environnement informatique fiable et stable, ainsi que les exigences des organismes centraux concernant les mises à niveau.

La satisfaction des clients quant à la prestation des services reçus et au soutien technique continu était hétérogène, les organisations clientes de grande taille exprimaient des niveaux de satisfaction élevés, alors que les plus petites soulevaient des préoccupations concernant la capacité à résoudre les problèmes de SIR en temps voulu. La direction des clients a reconnu le professionnalisme et le dévouement du personnel technique des SIR, mais a indiqué des problèmes en ce qui a trait à la dotation. Les autres domaines contribuant à une baisse de la satisfaction des clients étaient les temps de réponse importants à leurs demandes, de lourdes formalités administratives, des lacunes au chapitre de la communication et le coût élevé des services pour les organisations clientes de petite taille.

SPC a légèrement progressé en ce qui a trait au partage des leçons apprises dans toutes les organisations clientes, à la mise en œuvre d'un certain nombre de nouvelles technologies et solutions et à la réduction des coûts pour les organisations clientes de grande taille. Il existe d'autres possibilités de normalisation, d'automatisation et d'innovation des SIR de SPC ainsi que relativement à l'information répartie à l'échelle du gouvernement fédéral.

Nous avons également cerné plusieurs facteurs qui avaient des répercussions sur la prestation des services des SIR. Parmi eux figuraient des difficultés liées au financement et aux ressources, une absence de processus et d'outils standards au sein de SPC pour gérer les demandes et la communication avec les clients, ainsi que des contraintes liées à la gestion des ententes de service. Il manquait une fonction de liaison, essentielle pour comprendre les besoins et l'environnement des clients, et mettre en œuvre les solutions des SIR, ainsi qu'un catalogue de services, une méthode d'établissement des coûts et des coûts par secteur de service. La restructuration organisationnelle de SPC lancée en avril 2015 devrait résoudre certaines de ces contraintes.

L'avenir des SIR de SPC sera harmonisé avec une stratégie pluriannuelle relative aux ATMT, ce qui transformera les SIR à l'échelle du gouvernement fédéral. Nous avons déterminé qu'une approche graduelle de la transformation serait la meilleure option dans le contexte gouvernemental, comme le serait une approche hybride pour le modèle de prestation de services. Une impartition stratégique, dans laquelle des composantes bien définies et habituelles des SIR sont déléguées aux secteurs privés, pourrait permettre d'éviter les risques liés à un mode de prestation de services unique, et de consacrer l'expérience interne à des transactions d'une valeur plus importante, telles que l'innovation ou l'expérience des clients.

---

**Yves Genest**  
**Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation**

## Introduction

1. Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation des services d'informatique répartie (SIR) de Services partagés Canada (SPC). L'évaluation s'inscrit dans le Plan d'audit 2014-2017 et d'évaluation 2014-2019 fondé sur les risques. Elle a été menée en accord avec la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor (CT) et les Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada.
2. Les SIR font partie du programme de Services d'infrastructure de technologie de l'information (TI) de l'architecture d'alignement des programmes 2014-2015 de SPC. Les SIR englobent un éventail de services qui soutiennent la fourniture et le fonctionnement des postes de travail et des environnements informatiques des employés et des utilisateurs finaux. Ces services incluent, entre autres, un soutien technique pour les applications et les systèmes d'exploitation, un soutien aux utilisateurs finaux par l'intermédiaire d'un bureau de service et d'un soutien technique sur place, des services de fichiers et d'impression, ainsi qu'un service d'accès à distance<sup>1</sup>. SPC fournit ces SIR au Ministère et à un petit groupe d'organisations clientes selon un principe de recouvrement des coûts<sup>2</sup>.
3. Les SIR n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation. La présente évaluation examine la pertinence et le rendement des SIR qui opèrent selon le principe de recouvrement des coûts pour la période allant de 2011-2012 à 2014-2015. Les efforts de SPC pour mener l'élaboration de la stratégie relative aux appareils technologiques en milieu de travail (ATMT) visant à transformer et à moderniser la prestation des SIR au sein du gouvernement du Canada sont exclus de la présente évaluation.

## Profil du programme

### Contexte

4. SPC a été créé le 4 août 2011 afin de transformer la façon dont le gouvernement du Canada gère son infrastructure de la TI. Après la création de SPC, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), qui fournissait quelques services d'infrastructure de la TI facultatifs aux organismes fédéraux, a transféré le contrôle et la supervision des domaines opérationnels liés aux courriels, aux centres de données, aux services de réseau, aux télécommunications, à la sécurité de la TI et aux SIR à SPC, ainsi que le financement et les postes responsables de la prestation des services.
5. Avant le transfert, TPSGC gérait ses propres SIR et avait conclu des ententes avec l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), Infrastructure Canada et le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP) pour la prestation des SIR selon un principe de recouvrement des coûts. Toutes ces organisations sont désormais servies par SPC, qui offre également des SIR aux employés du Ministère sur le réseau de SPC.<sup>3</sup> SPC et les

---

<sup>1</sup> Les services de courriel et d'annuaire sont exclus de la portée de cette évaluation et seront évalués séparément.

<sup>2</sup> En 2013, SPC a reçu le mandat de regrouper l'achat des logiciels et du matériel pour les appareils des utilisateurs finaux dans tous les ministères et organismes du gouvernement. Au moment de l'évaluation, le travail de SPC au chapitre du regroupement des services d'achat du matériel et des logiciels en était aux premières étapes de la mise en œuvre et a été exclu de la portée de l'évaluation.

<sup>3</sup> Les employés de SPC qui partagent les bureaux des organisations partenaires de SPC sont servis par les SIR des partenaires.

organisations clientes ont signé un accord sur les niveaux de service (ANS) pour s'assurer que les éléments et les engagements précédents demeurent valables, et afin de maintenir la prestation des SIR et le soutien des services connexes fournis par SPC. Les services inclus dans les ANS sont adaptés à chaque organisation cliente, et visent la configuration, le déploiement, l'installation et la gestion de bout en bout du cycle de vie de l'environnement de l'espace de travail.

6. D'autres ministères et organismes fédéraux continuent de gérer leurs SIR jusqu'à la mise en œuvre d'une stratégie pluriannuelle relative aux ATMT pour le gouvernement du Canada.

### Rôles et responsabilités

7. La prestation des SIR est une responsabilité partagée entre le client (TPSGC, SPC, EFPC, Infrastructure Canada et le TCDP) et le fournisseur des services (SPC). Les rôles et les responsabilités propres aux services sont énoncés dans chaque ANS conformément au modèle d'appui aux services sur lequel ils se sont entendus.
8. En général, les organisations clientes sont responsables de :
  - fournir les SIR, en examiner la portée, puis assurer la répartition des volumes de service (paramètre de consommation) prévus par l'ANS;
  - définir les renseignements et les exigences concernant l'ajout, la modification ou la suppression de comptes d'utilisateurs, les applications, l'accès au disque partagé et les postes de travail, et les fournir en temps opportun;
  - acheter et entreposer un stock minimal d'appareils à des fins de déploiement (actifs en inventaire);
  - gérer les licences des logiciels;
  - mettre à l'essai la fonctionnalité des applications opérationnelles des clients;
  - fournir une liste de noms pour le soutien des cadres (cadres supérieurs);
  - envoyer des demandes de service écrites à SPC pour les nouveaux services;
  - payer tous les frais liés à l'ANS et aux ententes de récupération des coûts négociés pour les demandes de nouveaux services.
9. Au sein de SPC, la prestation des SIR est supervisée par plusieurs fonctions : une équipe de gestionnaires des relations avec les clients et une équipe d'experts techniques responsables de l'administration quotidienne des SIR. Les gestionnaires des relations avec les clients s'occupent principalement de nouer une relation commerciale efficace et durable avec les clients, négocient les ententes commerciales (ANS et ententes de récupération des coûts), gèrent l'entrée des demandes des clients et en assurent le suivi. Les experts techniques des SIR sont chargés de fournir les SIR en fonction des paramètres de consommation et des objectifs des niveaux de service convenus dans les ententes signées, d'offrir des conseils techniques aux clients concernant les exigences opérationnelles, de procéder à un examen semestriel des paramètres de consommation, de certifier et de mettre à l'essai les modifications apportées à l'infrastructure, d'informer des interruptions de service prévues ou des modifications apportées à ces derniers, et de fournir des estimations pour les nouveaux services et projets.
10. En avril 2015, SPC a réaligné un certain nombre de fonctions opérationnelles, dont celles liées à la gestion des demandes et des relations avec les clients, ainsi qu'à la conception et

la prestation des services. La collecte et l'analyse des données à des fins d'évaluation ont été entreprises avant le nouvel réalignement.

### Ressources

11. Au 31 mars 2015, l'intégralité du complément de ressources des SIR chargées de la prestation des services comprenait 248 postes équivalents temps plein<sup>4</sup> (dont un directeur principal et deux directeurs). Quatre-vingt agents de centre d'appel supplémentaires embauchés dans le cadre d'une entente contractuelle ont été chargés du soutien technique aux utilisateurs finaux dans la région de la capitale nationale. Chaque organisation cliente a également eu accès à un gestionnaire des relations avec les clients, lequel consacrait une partie de son temps aux SIR et à d'autres services de la TI offerts au client par SPC.
12. Les dépenses des SIR en 2013-2014 s'élevaient à 25,6 millions<sup>5</sup> de dollars, soit 1,3 % des dépenses brutes du Ministère (2 004 millions de dollars) pour cette année-là.
13. Selon un exercice de regroupement des revenus entrepris par la direction des SIR, ces derniers représentaient un revenu total de 26,4 millions de dollars en 2014-2015<sup>6</sup>, y compris les revenus découlant des ANS et des ententes de récupération des coûts pour les nouveaux services.

### Activités

14. Les SIR consistent à gérer les activités de prédéploiement, déploiement et postdéploiement qui sont appuyées par la gestion des relations avec les clients. Les activités de prédéploiement incluent la planification de la répartition, la conception et la configuration des ordinateurs de bureau, lesquelles entraînent l'élaboration de caractéristiques techniques et de plans de configuration, de directives concernant la prestation et de plans de déploiement, ainsi que la définition des profils d'utilisateurs. Les activités liées au prédéploiement incluent également la planification, l'achat et la réception du matériel et des logiciels, ainsi que la création de plans de gestion du cycle de vie et de mise à jour.
15. Le déploiement consiste à donner accès aux utilisateurs finaux à des appareils, des applications et des services fonctionnels. Cela inclut le soutien technique, la maintenance et la fourniture du système d'exploitation et des applications destinés aux postes de travail, la surveillance des avis de sécurité, ainsi que la responsabilité de veiller à ce que toutes les réparations, tous les correctifs et toutes les mises à niveau aient été testés et installés en temps voulu, la répartition du matériel et des logiciels, et les activités liées au suivi des actifs.
16. Le postdéploiement consiste à assurer, en continu, le soutien technique et la gestion des comptes d'utilisateurs des utilisateurs finaux. Ces services sont fournis par l'intermédiaire d'un portail Web en libre-service, de demandes en ligne et par téléphone au Bureau de service et d'un soutien technique et d'un dépannage sur place par les équipes techniques. En ce qui a trait à la gestion des actifs, les activités de postdéploiement incluent la gestion des garanties, le contrôle de l'inventaire et l'élimination des actifs.

---

<sup>4</sup> 169 postes ont été pourvus.

<sup>5</sup> Cela inclut des dépenses liées à l'équipe de gestion des actifs de la TI, qui s'occupe désormais des services de la TI à l'échelle de l'organisation.

<sup>6</sup> Le nombre définitif était inférieur en raison de l'annulation de quelques demandes de service.

17. Les activités liées aux relations avec les clients englobent les interactions directes avec ces derniers et le soutien de la prestation des SIR. Elles incluent la gestion des ententes et des attentes des clients, la coordination et le tri des demandes de nouveaux services ou la modification de ceux qui sont déjà offerts, l'évaluation des exigences des clients et l'orientation de ceux-ci vers des solutions appropriées. Elles consistent également à établir des rapports sur le rendement et l'utilisation des services par rapport aux engagements, et identifient les personnes à contacter pour transmettre les problèmes à un échelon supérieur.

### Modèle logique

18. Les activités décrites ci-dessus sont représentées graphiquement dans le modèle logique élaboré pour les SIR de SPC (annexe A). Ce modèle logique met en évidence les activités de service, les extrants, les résultats, ainsi que les relations et les liens entre ces composantes afin d'illustrer logiquement la manière dont les SIR devraient atteindre des résultats dans l'immédiat, ainsi qu'à moyen et long terme. Il a été élaboré en s'appuyant sur un examen des documents, des entrevues avec les intervenants des SIR et un atelier avec la direction des SIR.

### Objectif de l'évaluation

19. L'évaluation visait principalement à déterminer la pertinence des SIR selon la *Politique sur l'Évaluation* du CT. À la suite des consultations avec les intervenants de SPC qui participent à la prestation des SIR et à leur transformation, deux objectifs spécifiques ont été cernés aux fins d'évaluation des SIR opérant en recouvrement des coûts :
  - évaluer le rendement des services en examinant les questions relatives à l'efficacité, à l'efficience et à l'économie;
  - cerner les facteurs qui contribuent ou entravent l'atteinte des résultats.
20. Nous ne nous sommes pas penchés sur le problème de la pertinence, étant donné que les SIR de SPC seront transformés conformément à la stratégie sur les ATMT qui est en cours d'élaboration pour le gouvernement du Canada. Les analyses et les analyses de rentabilisation préparées pour la transformation des SIR à l'échelle du gouvernement fédéral ont confirmé la pertinence continue de ces services dans un contexte gouvernemental plus large, l'harmonisation des services avec les priorités du gouvernement et les rôles et responsabilités fédéraux.
21. Une matrice d'évaluation a été élaborée pendant la phase de planification afin d'orienter l'évaluation. Elle a permis de cerner un ensemble de questions, d'indicateurs, de méthodes de recherche et de sources de données pour l'évaluation. Plusieurs sources de données, réunies par des moyens quantitatifs et qualitatifs, ont été utilisées pour évaluer les SIR. Parmi elles figuraient un examen de la documentation, des entrevues avec les représentants de la direction de cinq organisations clientes, la direction des SIR et les gestionnaires des relations avec les clients, des études de cas visant à étudier la prestation des SIR dans d'autres organismes gouvernementaux d'envergure, et des analyses du rendement et des données financières des SIR. En outre, l'évaluation a été orientée à l'aide de données secondaires. Parmi les sources de données primaires figuraient une analyse environnementale et l'évaluation de la situation actuelle menée dans le cadre de l'initiative

sur les ATMT, des rapports des SIR sur les indicateurs de rendement clés aux organisations clientes, des données d'établissement des coûts fondées sur l'activité des SIR et les résultats de la satisfaction des clients à l'égard du Bureau de service.

22. L'annexe B présente des renseignements complémentaires sur l'approche et les méthodes utilisées pour mener cette évaluation, ainsi que les limites et les stratégies d'atténuation de l'évaluation.

## Constatations et conclusions

23. Les constatations et les conclusions présentées ci-dessous sont fondées sur de nombreuses sources de données recueillies pendant l'évaluation. Elles sont organisées dans le rapport selon les objectifs de l'évaluation, et incluent une section sur les solutions de rechange à la prestation de service des SIR.

### Rendement

24. L'évaluation a examiné le rendement des SIR, soit la mesure dans laquelle les services ont atteint les résultats attendus dans l'immédiat, ainsi qu'à moyen et long terme, et montré leur efficacité et leur caractère économique. La section sur l'atteinte des résultats est suivie d'une évaluation des facteurs qui favorisent ou entravent l'atteinte des résultats en matière de service et de solutions de rechange à la prestation de service.

### Atteinte des résultats

**Résultat immédiat : Les utilisateurs finaux ont accès à des appareils, des applications et des services fonctionnels (services de fichiers et d'impression), ainsi qu'aux applications et aux services appropriés dans leurs postes de travail.**

25. Au vu des documents examinés, des rapports sur les données tirées des bases de données de SPC et des entrevues avec les représentants de la direction des organisations clientes, nous avons constaté que les employés et les utilisateurs finaux des organisations clientes avaient accès à des appareils, des applications et des services fonctionnels. Le niveau de satisfaction quant à l'atteinte de ces résultats était plus élevé pour les clients des SIR comptant un nombre plus important d'employés et plus faible pour ceux ayant moins d'employés. L'équipe des SIR a mis sur pied des processus fondés sur l'authentification des utilisateurs finaux, le contrôle d'accès, l'autorisation et la répartition des logiciels afin d'assurer un accès adéquat aux applications et aux services des postes de travail. La transition vers le nouveau système d'exploitation a encore accru la sécurité par le chiffrement des disques durs et l'efficacité par une répartition automatisée des applications tout en maintenant une productivité pour les utilisateurs finaux.
26. En 2014-2015, les SIR de SPC desservaient plus de 19 000 postes de travail<sup>7</sup> au sein de cinq organisations clientes (tableau 1). Certains clients ont également reçu des services de gestion des actifs pour les actifs fournis par les SIR (ordinateurs de bureau, ordinateurs

---

<sup>7</sup> Défini comme un ordinateur de bureau, un ordinateur portable, ou un autre appareil utilisé par un employé pour accomplir ses tâches quotidiennes.

portatifs, écrans et blocs-notes). Consulter le tableau ci-dessous pour de plus amples renseignements.

**Tableau 1. Nombre de postes de travail et d'actifs des SIR gérés par SPC au 31 mars 2015.**

Client	Nombre de postes de travail*	Nombre d'actifs déployés** (y compris les écrans)	Nombre d'actifs d'inventaire en stock** (y compris les écrans)
SPC	3 613	7 866	2 435
TPSGC	13 921	29 058	2 870
EFPC	1 150	2 739	1 077
Infrastructure Canada	501	Pas d'entente	
TCDP	30	Pas d'entente	

Source des données : \* tiré du modèle d'établissement des coûts fondé sur l'activité fourni par la direction des SIR. \*\* extrait de la base de données de gestion des actifs par l'équipe de gestion des actifs de la TI de SPC.

27. L'équipe des SIR a procédé à la migration des systèmes d'exploitation des ordinateurs de bureau des clients vers Windows 7 dans le temps imparti pour satisfaire aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) concernant la mise à niveau des ordinateurs du gouvernement du Canada. Le nouveau système d'exploitation a offert des avantages considérables, tels qu'une sécurité accrue grâce à un chiffrement *BitLocker* des disques durs, une ouverture de session simplifiée qui authentifie les utilisateurs sur leur poste de travail, les services d'Internet et de courriels<sup>8</sup>, des mises à jour logicielles moins intrusives qui s'exécutent en arrière-plan, et une capacité d'accès au Wi-Fi. Les SIR ont mis en place un nouveau gestionnaire de configuration des systèmes afin de soutenir et de simplifier la répartition des applications approuvées, qui peut être installé pour sélectionner les utilisateurs finaux ou les ordinateurs, limitant ainsi les téléchargements en ligne par des utilisateurs n'ayant pas le statut d'administrateur.
28. Les représentants de la direction de cinq organisations clientes interrogés ont reconnu que leurs employés avaient accès à des postes de travail qui fonctionnent et que ce résultat des SIR a été atteint. Ils ont déclaré que les utilisateurs finaux de leurs organisations étaient généralement satisfaits de la fonctionnalité des appareils fournis, mais ont également souligné la présence de quelques failles de sécurité par le passé, et que la gestion et la mise à l'essai des correctifs pouvaient être améliorées étant donné que cela avait des répercussions sur le fonctionnement des certaines applications. Les représentants des clients de trois organisations ont insisté sur les aspects positifs d'avoir des postes de travail verrouillés (droits administratifs restreints) qui protégeaient les actifs et le réseau du gouvernement des téléchargements non autorisés et des vulnérabilités. Les représentants des ministères de grande taille qui ont été interrogés dans le cadre des études de cas ont également identifié ces aspects positifs. De longs temps de réponses aux demandes des clients et un manque de ressources techniques ont été mis en évidence en tant qu'autre domaine à améliorer, le prédéploiement constituant un point faible selon tous les représentants des clients interrogés. Selon l'organisation cliente affichant le plus petit

<sup>8</sup> Avant la transition vers le service de courriel canada.ca.

nombre d'employés, certaines solutions (p. ex. des mises à jour automatiques) n'étaient pas disponibles en raison du coût élevé de leur mise en œuvre. En conséquence, des travaux ont été effectués manuellement par un technicien sur place. Des représentants des trois organisations clientes de petite taille ont aussi souligné souvent prendre part au déploiement à la fin de celui-ci et qu'elles auraient avantage à y participer plus tôt.

29. Les membres de la direction des SIR interrogés ont souligné les améliorations apportées aux SIR pour permettre d'atteindre ce résultat. Parmi elles figuraient la nouvelle structure de gouvernance qui a permis de partager les leçons apprises en travaillant avec les différentes organisations clientes, l'intégration des équipes techniques des SIR, la mise en œuvre d'un nouveau gestionnaire de configuration des systèmes et des technologies de virtualisation. Ils ont également souligné qu'il conviendrait de mettre davantage l'accent sur la gestion des actifs (fournir de l'espace pour les actifs, financer les assurances, remplacer et mettre à jour les actifs). Un autre domaine cerné comme appuyant l'atteinte de ce résultat immédiat était la documentation des processus des SIR. Bien que les personnes interrogées au sein de SPC aient moins insisté à cet égard, celles des ministères gouvernementaux d'envergure sélectionnés pour l'étude de cas ont souligné que disposer de processus bien documentés comprenant des normes et des délais de service clairs, qui reflètent les nouveaux services, les exigences liées aux politiques et les nouveaux systèmes était essentiel pour assurer le bon fonctionnement des postes de travail des utilisateurs finaux.

### **Résultat immédiat : Un environnement de bureautique fiable et stable.**

30. Nous avons constaté que les SIR fournis par SPC à cinq organisations clientes étaient généralement fiables et stables. Ce constat a été mis en évidence par le taux de résolution des incidents ayant des répercussions critiques sur les activités qui touchaient les SIR, et par les entrevues avec les représentants de la direction des organisations clientes.
31. Les données sur le rendement des services de soutien sur place en ce qui a trait à la résolution des incidents selon des délais convenus montrent que, de juin 2013 à juin 2014, SPC a atteint, voire dépassé, son objectif de taux de résolution de niveau opérationnel de 80 %. Tous les incidents classés comme critiques ou hautement prioritaires susceptibles de perturber l'expérience des utilisateurs finaux sur leur ordinateur de bureau ont été résolus dans les délais établis.
32. Les gestionnaires des relations avec les clients qui interviennent en qualité de personnes-ressources dans la résolution des problèmes auxquels se heurtent les clients avec les SIR ont déclaré que leurs clients n'avaient signalé aucun problème lié aux solutions techniques, ou à la fiabilité et à la stabilité des SIR avec eux. En fait, les représentants de la direction des cinq organisations clientes ont reconnu la fiabilité, la stabilité et la sécurité des SIR. Les clients interrogés ont déclaré que les services reçus étaient stables et se comparaient favorablement à d'autres services de la TI fournis par SPC en ce qui a trait à leur fiabilité. Selon eux, la gestion des incidents et des vulnérabilités touchant les SIR a été adéquate. Ils ont toutefois suggéré des améliorations quant à la gestion des correctifs (mises à jour) et des mises à l'essai avant publication. Le problème le plus couramment évoqué à l'égard de la gestion des correctifs visait les mises à jour et les mises à niveau de Java, qui nécessitaient de mettre à jour les applications opérationnelles des clients afin qu'elles soient compatibles avec les nouvelles versions de Java. En ce qui concerne les essais avant publication, la plupart des organisations clientes ont indiqué en entreprendre quelques-unes à l'interne avant de publier une application des SIR, et y trouver parfois des

erreurs de codage ou d'autres défauts (bogues), ce qui suggère que SPC pourrait améliorer les essais avant publication.

**Résultat immédiat : Les organisations clientes ont accès à un soutien technique.**

33. Nous avons constaté que les modèles de soutien de service des SIR variaient dans les cinq organisations clientes. Les possibilités de soutien technique offertes aux utilisateurs finaux des organisations clientes sont énoncées dans leurs ANS respectifs, notamment le type de soutien fourni, les façons de joindre le service et les heures d'ouverture. Toutes les organisations clientes ont accès au Bureau de service des SIR (soutien technique de niveau 1), ce qui sert de point de contact central concernant la prestation des activités de service aux utilisateurs finaux. Il est possible de joindre les agents du Bureau de service par téléphone de 7 h à 17 h, heure locale, à des fins de dépannage ou de résolution de problème, pour obtenir de l'aide et pour gérer des demandes d'installation, de déménagement et de modification. Ils consignent toutes les demandes de service et les problèmes dans un système de billets. Deux clients (TPSGC et SPC) ont accès aux portails Web disponibles 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 pour faciliter l'envoi des demandes d'installation, de déménagement ou de modification approuvées au Bureau de service. Ces clients ont également accès à des dépôts en libre-service établis dans tous les principaux centres du pays qui permettent la répartition et l'échange des appareils. Au moment de l'évaluation, TPSGC était le seul client à disposer d'un portail Web en libre-service permettant de réinitialiser les mots de passe. Si les problèmes des clients ne sont pas résolus au premier point de contact, les agents du Bureau de service les enregistrent dans le système de billet, puis les transmettent à une source de soutien, soit le soutien technique des niveaux 2 (soutien sur place) et 3 (soutien spécialisé). SPC utilise la Bibliothèque d'infrastructure de la TI en tant que cadre pour s'assurer d'utiliser des processus uniformes et reproductibles afin de gérer le service et du soutien de la TI.
34. Selon les rapports de données des bases de données de SPC et les entrevues avec des représentants de la direction d'organisations clientes, nous avons constaté que le soutien technique fourni par les SIR était suffisant en général pour la majorité des utilisateurs finaux, mais qu'il ne répondait pas toujours rapidement. Les utilisateurs finaux des organisations clientes ont connu de longues périodes d'attente pour accéder au Bureau de service et les plus petites organisations clientes déclarent avoir éprouvé des difficultés à obtenir une solution à leurs problèmes en temps opportun.
35. Comme soutien technique de première ligne, le Bureau de service des SIR vise à répondre rapidement aux demandes de renseignements des utilisateurs finaux et à résoudre la plupart des problèmes dès le premier point de contact. Pour mesurer le taux de réponses du Bureau de service aux appels entrants, les SIR utilisent le pourcentage des appels auxquels on a répondu dans les 120 secondes<sup>9</sup> (l'objectif est 70 % ou plus) et le pourcentage d'appels abandonnés par l'utilisateur final avant de parler à un agent de vive voix après un temps d'attente de 60 secondes (l'objectif est 7,5 % ou moins). La réalisation de ces objectifs a fluctué d'un mois à l'autre et d'une organisation cliente à l'autre en 2014-2015 (tableau 2), avec un taux global d'appels traités avant 120 secondes de 49 %

---

<sup>9</sup> De nombreux bureaux de services de l'industrie ont un objectif de niveau de service pour le pourcentage d'appels traités dans les 30 secondes. Dans le contexte du gouvernement du Canada, il y a plusieurs options dans le menu téléphonique, ce qui permet aux utilisateurs finaux d'être servis dans la langue officielle de leur choix et d'acheminer l'appel à un représentant de service approprié. Cela pourrait avoir influencé la définition de cet indicateur.

et un taux d'appels abandonnés après 60 secondes de 10 %, ce qui indique de plus longues périodes d'attente dans les deux cas.

**Tableau 2. Nombre d'appels traités à l'intérieur du délai prescrit par le Bureau de service en 2014-2015.**

Client	Nombre d'appels auxquels on a répondu	Nombre d'appels auxquels on a répondu en moins de 120 secondes	Nombre d'appels abandonnés après 60 secondes d'attente	Pourcentage d'appels auxquels on a répondu en moins de 120 secondes	Pourcentage d'appels abandonnés après 60 secondes d'attente
SPC	34 084	20 860	2 452	61 %	6 %
TPSGC	80 719	34 865	12 075	43 %	12 %
EFPC	7 443	4 247	635	57 %	7 %
Infrastructure Canada	2 291	1 609	198	70 %	7 %
TCDP	110	80	11	73 %	9 %

Source des données : Les données présentées dans le document Paramètres des opérations de la TI du portefeuille des opérations gouvernementales pour la période d'avril 2014 à mars 2015.

36. Selon la direction des SIR, les plus longues périodes d'attente étaient en partie causées par le lancement de plusieurs initiatives gouvernementales importantes. L'incidence sur les systèmes d'exploitation et les applications des utilisateurs finaux (p. ex. passage à Windows 7 et à MS Office 2010, l'introduction de l'application de mesure du rendement de la fonction publique, et le lancement du nouveau système de courriel<sup>10</sup>) a résulté en outre à un volume accru d'appels. Les intervenants interrogés ont parlé de l'amélioration dans la coordination, la communication et la mise à l'essai de nouvelles versions ainsi que d'une plus grande souplesse dans le contrat du Bureau de service<sup>11</sup> comme possibilités pour que le Bureau de service réponde plus rapidement aux utilisateurs finaux.
37. En vue d'orienter la résolution des problèmes des clients, les agents du Bureau de service ont reçu une formation portant sur l'utilisation des procédures et des protocoles établis, notamment les scénarios de réponse aux appels, étape par étape, et les pratiques générales en matière de courtoisie. La direction des SIR a confirmé qu'un dépôt de documents, contenant plus de 1 750 procédures mises à jour périodiquement, est à la disposition des agents du Bureau de service. Les données recueillies par la direction du Bureau de service en 2013-2014 dans le cadre d'un sondage sur la satisfaction après appel montrent que les utilisateurs finaux étaient satisfaits de la résolution de leurs problèmes par téléphone<sup>12</sup>.

<sup>10</sup>Par exemple, depuis l'introduction du nouveau système de courriel à SPC, le nombre d'appels au Bureau de service a doublé.

<sup>11</sup>Le contrat du Bureau de service des SIR prévoit 102 ressources. De ce nombre, 80 ressources sont affectées au soutien des utilisateurs finaux dans les organisations clientes. Le nombre maximal possible de ressources dans le cadre de l'autorisation de tâches est de 201. En plus des employés contractuels qui travaillent dans la région de la capitale nationale, les SIR comptent cinq bureaux de service régionaux où des employés de SPC soutiennent les variantes régionales de la même clientèle.

<sup>12</sup>Selon 4 014 questionnaires remplis du sondage (sur 26 747) du premier au troisième trimestre de l'exercice 2013-2014, 94 % des utilisateurs finaux se sont déclarés satisfaits de la capacité du Bureau de service de résoudre leur problème par téléphone, 97 % étaient satisfaits des connaissances de l'agent du Bureau de

38. SPC vise à traiter 75 % des appels des utilisateurs finaux des SIR au premier point de contact, de vive voix avec un agent, et à acheminer moins de 18 % des appels à d'autres paliers de soutien technique. En 2014-2015, les SIR ont atteint ces objectifs de résolution d'incident dans l'ensemble; 83 % pour la résolution et 17 % pour l'acheminement. Toutefois, ces résultats sont attribuables aux deux grandes organisations clientes (TPSGC et SPC), d'où proviennent la plupart des problèmes signalés par les utilisateurs finaux au Bureau de service (tableau 3). Dans le cas des trois plus petits clients, les taux de résolution des incidents sont inférieurs aux objectifs établis presque tous les mois en 2014-2015, ce qui a donné lieu à un taux élevé d'acheminement. Dans les entrevues avec la direction des SIR et les clients, il s'est avéré que ce résultat pourrait être attribuable à l'accès limité du Bureau de service aux applications des clients tout comme à la priorisation du travail faite par SPC.

**Tableau 3. Pourcentage d'incidents résolus par rapport aux objectifs par le Bureau de service en 2014-2015.**

Client	Nombre de billets enregistrés	Nombre de billets résolus	Taux de résolution (%)	Taux de demandes acheminées (%)
SPC	27 593	23 386	85 %	15 %
TPSGC	40 874	35 153	86 %	14 %
EFPC	7 293	5 291	73 %	27 %
Infrastructure Canada	2 355	1 309	56 %	44 %
TCDP	112	67	60 %	40 %

*Source des données :* Les données présentées dans le document Paramètres des opérations de la TI du portefeuille des opérations gouvernementales pour la période d'avril 2014 à mars 2015.

39. Les représentants de la direction des organisations clientes se sont dits satisfaits du soutien technique des SIR, mais avec réserve. Tous les clients interrogés reconnaissent que le personnel des SIR est professionnel, vaillant et dévoué. Ils ont toutefois remarqué que les employés des SIR semblent affectés à de nombreux projets et priorités et que leur nombre est insuffisant en général. Les plus gros clients estiment que le soutien des SIR est adéquat, opportun et accessible aux employés dans leur organisation, qu'il est rentable, car il n'est offert que pendant les heures normales de bureau. Ils se sont également déclarés satisfaits de l'efficacité du nouveau modèle de dépôt libre-service et des économies associées à la réduction du soutien sur place (comme le démontrent les calculs du coût par poste de travail des SIR pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015 pour ces clients). Par contre, les plus petites organisations clientes s'inquiètent du fait que les agents du Bureau de service ont une compréhension limitée de leur environnement technique, de la capacité à résoudre leurs problèmes rapidement et de la capacité à documenter les solutions trouvées et les solutions de rechange pour ce qui est des futures interventions. La plupart des représentants des clients ont exprimé le besoin d'avoir une personne spécialisée à l'étage, qui comprend leur environnement, comme l'un des principaux déterminants du succès. Parmi les autres domaines nécessitant une attention particulière du point de vue des clients, mentionnons le soutien régional réduit en raison des pénuries de personnel dans les régions et les améliorations à apporter au système de billets, notamment en

service et 93 % ont déclaré qu'il avait répondu à leurs attentes dans l'ensemble. Il n'y a pas de données plus récentes disponibles.

autorisant l'accès aux clients au système de billet pour permettre un suivi rapide et réduire le chevauchement dans la gestion des billets.

40. Les gestionnaires des SIR et des relations avec les clients interrogés reconnaissent également la compétence technique et le dévouement du personnel comme la principale force des SIR. Néanmoins, la moitié des gestionnaires des SIR interrogés ont souligné un certain nombre de difficultés dans la gestion de leurs ressources, par exemple dans la dotation, la gestion du changement et l'équilibre de la charge de travail en raison des restrictions financières et de l'incertitude entourant l'avenir des services. Le 31 mars 2015, 79 des 248 postes ou 32 % des postes des SIR étaient vacants et 13 (5 %) étaient comblés sur une base temporaire. La grande majorité de ces emplois vacants concernait les niveaux CS-1 (technicien de soutien) et CS-2 (analyste de soutien). Les gestionnaires des SIR interrogés ont mentionné plusieurs difficultés à doter ces postes.
41. L'examen de la documentation et les études de cas menées aux fins de l'évaluation ont mis en relief les pratiques exemplaires suivantes dans la prestation du soutien technique aux utilisateurs finaux : Ces initiatives comprennent notamment les suivantes :
- un Bureau de service intégré, accessible par un seul numéro de téléphone pour tous les emplacements et les types de demandes des utilisateurs finaux acheminées aux équipes virtuelles pour le traitement;
  - la dépendance aux portails Web libre-service pour les demandes simples et faciles à traiter afin de réduire le volume d'appels au Bureau de service;
  - l'utilisation de la technologie d'aide à distance, de logiciels de virtualisation des postes de travail et des dépôts libre-service pour la distribution des appareils informatiques afin de réduire le soutien sur place;
  - la prestation de services de soutien pour VIP aux dirigeants;
  - la gestion d'une base de connaissances de la TI pour les spécialistes de la TI et les utilisateurs finaux à l'appui du dépannage;
  - la rationalisation et la normalisation des appareils informatiques, des systèmes d'exploitation et des applications afin d'augmenter l'efficacité et l'uniformité;
  - le recours à un seul système de billets;
  - le suivi périodique du rendement et les rapports connexes.
42. Bien qu'un grand nombre de ces pratiques soient déjà en place aux SIR (comme la base de connaissances de la TI à la disposition des spécialistes de la TI, l'utilisation d'un seul numéro de téléphone pour appeler le Bureau de service), il demeure possible d'améliorer le soutien technique par l'automatisation plus poussée, la normalisation et la production de rapports.

**Résultat immédiat : Les besoins des organisations clientes sont satisfaits; les organisations clientes adoptent ou utilisent les technologies et les services normalisés.**

43. Nous avons découvert que les directions des organisations clientes percevaient différemment la mesure dans laquelle les SIR répondent à leurs besoins. En général, elles étaient satisfaites des services existants, mais dans une moindre mesure de la gestion des nouvelles demandes de services et des projets des clients. Elles jugent que le temps requis pour résoudre les problèmes des clients et administrer les nouvelles demandes est trop long et que cela nuit à leurs activités. Selon elles, la liaison essentielle pour comprendre les besoins et l'environnement des organisations clientes et orienter les solutions des SIR fait défaut au sein de la direction des clients et des SIR. Pour pallier cette lacune, dans

certaines organisations clientes la direction a déclaré avoir affecté des ressources internes pour gérer les problèmes avec les SIR et trouver des solutions. Elle a demandé qu'un spécialiste de SPC soit affecté sur place dans leur organisation.

44. La direction des clients, les SIR et les gestionnaires des relations avec les clients interrogés ont reconnu que SPC répondait aux besoins des organisations clientes à l'égard des services existants. Par contre, ces personnes estiment que les demandes de nouveaux services ou de changements ne sont pas administrées en temps opportun et qu'elles exigent souvent de longues négociations pour parvenir à des accords avant que l'équipe technique des SIR puisse procéder à la mise en œuvre. Toutes les personnes interrogées ont louangé l'équipe des SIR pour la migration efficace des organisations clientes vers Windows 7 et MS Office 2010 dans les délais prévus par le SCT. Quelques clients interrogés ont donné d'autres exemples de l'exécution réussie et ponctuelle par SPC de leurs projets de SIR. Les représentants de direction de toutes les organisations clientes interrogées ont fait valoir que la prestation quotidienne des services est adéquate et répond à leurs besoins. En revanche, ils ont également observé des délais dignes de mention et des retards courants dans le traitement et l'exécution des demandes de services et des projets des clients. Un grand nombre a donné des exemples dans lesquels SPC a mis quelques mois pour répondre à une simple demande ou dans lesquels il y a eu un malentendu quant au calendrier de mise en œuvre de la demande. Ils ont fait remarquer que ces retards avaient eu des conséquences dans le travail et le budget des organisations clientes, car les technologies de la TI deviennent rapidement désuètes.
45. Selon la direction des clients, les retards dans les réponses à leurs demandes sont avant tout attribuables au fait que les organisations clientes se sont fiées aux ressources des SIR qui étaient surchargées et deuxièmement, au fait que les voies de communication entre les gestionnaires des relations avec les clients qui définissent les services et signent les accords et les gestionnaires de la prestation de services des SIR responsables de les mettre en œuvre ne sont pas optimales. Certains clients interrogés ont donné des exemples dans lesquels ils ont reçu des conseils différents des employés SPC. Ils ont finalement décidé de se fier à leurs réseaux et à leurs contacts personnels pour obtenir des réponses et faire avancer leurs projets. Des représentants de plus petites organisations clientes ont laissé entendre que les SIR ne leur ont pas fourni de bons services, car ils en étaient souvent à la fin du déploiement de nouvelles technologies et de nouveaux services. Les représentants de quatre organisations clientes ont évoqué un manque de planification et de communication avec les clients. Par exemple, lorsque le personnel de SPC était incapable de décrire les solutions élaborées ou de préciser les délais de livraison ou le coût. Pour cette raison, il leur était difficile d'établir un budget et d'engager des fonds. La direction des clients reconnaît la capacité technique des SIR, mais elle insiste sur la nécessité d'améliorer la coordination, la planification et la communication au sein de SPC.
46. Les clients interrogés ont proposé plusieurs solutions pour mieux y parvenir. Par exemple, en s'assurant que le fournisseur de services comprend l'environnement du client, de préférence en affectant un spécialiste ou un gestionnaire de la TI sur place qui superviserait la mise en œuvre des accords, comprendrait à la fois SPC et l'organisation cliente et serait en mesure de soutenir la planification, la surveillance et la production de rapports. Une autre solution serait d'élaborer des processus et des mécanismes plus souples pour traiter les demandes des clients, car il y a trop de temps et d'efforts consacrés aux formalités administratives et aux approbations, et pour trouver des solutions clé en main ou des moyens créatifs de résoudre les problèmes.

47. Les gestionnaires des relations avec les clients interrogés ont eux aussi reconnu que leurs clients étaient insatisfaits de la rapidité des services, des retards et du fait que SPC n'offre pas certains services. Ils ont précisé que ces retards étaient en partie causés par l'absence de souplesse dans les processus et les mécanismes pour parvenir à un accord (p. ex. aucun autre mécanisme pour facturer un client pour les petites demandes).
48. La direction des SIR abonde dans le même sens que les gestionnaires des relations avec les clients et les clients relativement aux difficultés soulevées. Elle a également souligné que l'équipe technique éprouvait des difficultés parce que les clients ne formulent pas bien ou clairement leurs exigences. À son avis, la gestion dans les organisations clientes a tendance à se concentrer sur les exigences techniques plutôt que sur les exigences opérationnelles, ce qui pourrait nuire à l'élaboration des solutions. Il y avait également des défis à surmonter à l'égard du comportement variable des clients entourant le nouveau modèle de prestation des services, certains clients cherchant toujours à obtenir un soutien individuel. La direction de l'équipe technique des SIR a évoqué la nécessité de trouver un équilibre entre les exigences et les préférences des clients et l'efficacité qui découle de la normalisation. Elle estime que son rôle est de faire valoir et de promouvoir l'utilisation et l'adoption de technologies et de services standard dans l'ensemble des organisations clientes (ce point est expliqué plus en détail dans la prochaine section).

***Résultat intermédiaire : Des services de bureautique regroupés, normalisés et novateur aident les organisations clientes à exécuter leurs programmes et à fournir leurs services.***

49. Nous avons constaté que les SIR, soutenus par l'orientation politique du CT et les organisations clientes qui mettent l'accent sur les gains d'efficacité, ont réalisé des progrès dans l'atteinte de ce résultat. Un grand nombre des pratiques mises en œuvre par les SIR, comme les dépôts libre-service, les logiciels de virtualisation et l'aide à distance, s'harmonisent à l'orientation de l'industrie. Dans une certaine mesure, elles ont été adoptées par les cinq organisations clientes. Il existe d'autres possibilités d'obtenir une valeur ajoutée par une plus grande normalisation et le regroupement dans les SIR de SPC, ainsi que par l'informatique répartie à l'échelle du gouvernement fédéral. Il y aurait d'autres possibilités d'amélioration en collaborant plus étroitement avec l'industrie et en affectant des ressources à la recherche et au développement.
50. La Direction du dirigeant principal de l'information du SCT fournit une orientation stratégique et assure la direction de la TI dans l'ensemble du gouvernement fédéral par l'élaboration de politiques, le suivi, la surveillance et le renforcement des capacités. La Direction a établi l'exigence de mise à niveau des ordinateurs du gouvernement du Canada, soit du système d'exploitation Windows XP à Windows 7 et à la suite de bureautique MS Office 2010 avant le 31 mars 2014 lorsque Microsoft a mis fin au soutien des versions antérieures. Les SIR ont réussi le déploiement du nouvel environnement bureautique (Windows 7 et MS Office 2010) pour ses organisations clientes avant l'échéance. Le passage au système d'exploitation et à la suite des applications et aux services de bureautique normalisés facilite l'approvisionnement, le soutien technique et la gestion de la sécurité.
51. Les représentants de la direction de cinq organisations clientes ont confirmé qu'ils avaient terminé la migration vers Windows 7 et MS Office 2010 avec succès. Ils reconnaissent les avantages du nouvel environnement de bureautique. Les deux clients qui ont transformé, avec l'aide des SIR, leur soutien sur place en ayant recours aux dépôts libre-service se sont dits très satisfaits du nouveau modèle de soutien et des économies réalisées en

matière de temps de productivité et de frais de soutien. Un autre client souhaitait adopter le même modèle de soutien.

52. Le regroupement, la normalisation et l'innovation des services d'ordinateurs de bureau sont les priorités des membres de la direction des SIR interrogés. La plupart des gestionnaires ont déclaré que les solutions techniques, les nouvelles idées et les leçons retenues par les clients font l'objet de discussions lors des réunions hebdomadaires de la direction et que les SIR ont récemment réussi à mettre en œuvre un certain nombre de nouveaux outils, de nouvelles technologies et solutions. Par exemple, l'équipe technique des SIR a mis en œuvre de nouvelles technologies de virtualisation qui ont simplifié la gestion des applications et réduit les interdépendances des logiciels et des composantes matérielles. Elle a mis à niveau les systèmes d'exploitation des clients et réduit le degré de personnalisation, ce qui a soutenu la création de centres de libre-service ou de dépôt d'échange, réduit les coûts de main-d'œuvre de la TI et simplifié l'accès des utilisateurs finaux au Bureau de service. Environ la moitié des personnes interrogées ont indiqué que le travail de regroupement et de normalisation des technologies se poursuivait et qu'il était essentiel pour les SIR du gouvernement fédéral, mais qu'il nécessitait également des investissements supplémentaires. Des représentants d'autres ministères interrogés dans le cadre de l'évaluation ont déclaré qu'ils visaient à centraliser la gestion de leurs SIR, à réduire les emplacements régionaux et à mieux définir leur gouvernance.
53. La direction des SIR a établi qu'une gouvernance multiniveaux bien structurée, qui réunit des directeurs et des gestionnaires dans l'ensemble des fonctions des SIR en ce qui a trait aux questions stratégiques et opérationnelles, est une force et un domaine qui soutient directement la normalisation et l'innovation dans les SIR. Hormis la gouvernance, certains gestionnaires étaient d'avis que les SIR n'ont pas le mandat et ne disposent pas des ressources nécessaires pour innover et améliorer les services. Un grand nombre croit possible d'améliorer la prestation des services en créant des liens avec les intervenants de l'industrie pour se tenir au fait des pratiques exemplaires et participer à l'essai pilote des nouvelles technologies (tenter la mise en œuvre et comprendre la technologie sous-jacente). L'affectation d'une partie des ressources des SIR à la recherche et au développement, du point de vue des gestionnaires, aiderait à établir une vision technologique pour les SIR.
54. Il pourrait y avoir d'autres possibilités de normalisation et d'innovation, par exemple en automatisant davantage le soutien et en misant sur le Bureau de service comme noyau central de service et de suivi des appels pour tous les problèmes et toutes les demandes de renseignements des employés. Gartner<sup>13</sup> estime que 40 % du plus gros volume de contacts du Bureau de service pourrait être résolu par le libre-service de la TI. Par exemple, la réinitialisation des mots de passe représente jusqu'à 30 % des demandes des utilisateurs finaux. Dans le contexte gouvernemental, qui compte de multiples applications et dans lequel les mots de passe doivent être changés périodiquement, cette estimation pourrait être plus élevée. Au moment de l'évaluation, la plupart des organisations clientes des SIR n'avaient pas accès à la fonctionnalité libre-service. Les avantages de l'utilisation d'un outil de service unique pour gérer les demandes des employés, notamment les demandes relatives aux ressources humaines, à l'approvisionnement, etc., sont décrits dans la documentation comme un accès simplifié pour les utilisateurs finaux et des coûts réduits de logiciels et de maintenance pour le Bureau de service.

---

<sup>13</sup> Gartner est une société de conseil et de recherche dans le domaine de la TI.

**Résultat ultime : Des services d'informatique répartie sont économiques et contribuent à la réalisation des priorités du gouvernement du Canada.**

55. Nous avons constaté que les coûts des SIR variaient considérablement d'une organisation cliente à l'autre en raison des différents modèles de soutien des SIR et des possibilités de réaliser des économies d'échelle au sein de l'organisation cliente. Nous avons réussi à réduire progressivement les coûts des SIR pour certaines organisations clientes après la mise en œuvre des dépôts libre-service, la réduction du soutien sur place et le lancement par les clients d'initiatives de rationalisation des appareils informatiques. Selon la direction des SIR, les possibilités de réduire les coûts de SIR pour les organisations clientes qui comptent un petit nombre d'employés sont limitées. Leurs coûts de SIR demeurent élevés.
56. Selon la consolidation des revenus de 2014-2015, SPC fournit des SIR à cinq organisations clientes pour un montant de 26,4 M\$, qui s'échelonne de 100 000 \$ pour le plus petit client à 18,6 M\$ pour le plus gros client. Ces revenus couvrent les services prévus dans les ANS et les accords de recouvrement des coûts pour les nouvelles demandes. La direction des SIR procède chaque année à un exercice de comptabilisation par activité afin de rendre compte de ses dépenses et de parvenir à un coût par poste de travail pour chaque client. Les calculs du coût par poste de travail pour 2014-2015 montrent que les coûts des SIR ont beaucoup varié d'un client à l'autre en raison de la taille et de la capacité de réaliser des économies d'échelle des clients (tableau 4). Le coût moyen par poste de travail dans les cinq organisations clientes était de 1 120 \$. Les représentants de ces cinq organisations interrogées ont déclaré que la réduction des coûts de SIR est leur priorité. Plusieurs clients ont ajouté qu'ils avaient fait des progrès dans ce domaine en raison de leurs efforts internes et de leur collaboration avec l'équipe technique des SIR dans les initiatives de transformation des ordinateurs de bureau.

**Tableau 4. Coût par poste de travail en 2014-2015.**

Client	Coût par poste de travail	Nombre de postes de travail
SPC	1 179 \$	3 613
TPSGC	1 052 \$	13 921
EFPC	1 469 \$	1 150
Infrastructure Canada	1 663 \$	501
TCDP	2 939 \$	30

Source des données : Comptabilisation par activité pour 2014-2015 fournie par la direction des SIR.

57. Par exemple, au cours des trois derniers exercices financiers, la baisse des coûts de SIR par poste de travail pour certains clients s'échelonnait de 5 % jusqu'à 30 %. Les coûts pour les deux principales organisations clientes des SIR sont maintenant comparables aux points de repère Gartner de l'industrie pour 2014. Les clients et les membres de la direction des SIR interrogés ont mis en relief les réductions dans les coûts des services grâce à la mise en œuvre de dépôts libre-service, à la réduction des coûts de soutien sur place, à l'accent mis sur l'optimisation par les clients des ratios d'appareils informatiques par employé, au passage de l'ordinateur de bureau à l'ordinateur portable des postes de travail et à l'élimination de certains services dans les ANS. L'incidence de ces réductions sur l'expérience des utilisateurs finaux n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans le cadre de la présente évaluation. Toutefois, ces réductions de coûts sont conformes aux initiatives de

limitation des coûts du gouvernement du Canada et visent à réduire les frais d'administration.

58. Les coûts par poste de travail pour les plus petits clients étaient de 1,5 à trois fois plus élevés que les points de repère de l'industrie. Selon les membres interrogés de la direction dans les petites organisations clientes et à SPC, les SIR ne sont pas bien positionnés pour soutenir les petits clients de façon rentable, car les solutions techniques ont communément été élaborées en supposant une grande portée. Elles devaient être reproduites sur chaque réseau des clients (peu importe le nombre d'employés). Selon eux, les possibilités de réduire les coûts pour ces clients demanderont des approches innovatrices, sans traiter les clients en vase clos ou mettre en œuvre un réseau commun. L'équipe de l'évaluation n'a pas été en mesure d'établir la mesure dans laquelle SPC soutiendrait la mise en œuvre de ces approches pour les plus petites organisations clientes des SIR.
59. Il pourrait y avoir d'autres possibilités d'examiner les coûts des services et les facteurs de coûts pour les SIR de SPC par la participation à un exercice d'analyse comparative. Les personnes interrogées dans deux des trois ministères sélectionnés pour l'étude de cas ont indiqué qu'elles avaient retenu les services d'une organisation externe pour l'analyse comparative qui doit examiner leurs SIR et leurs coûts par rapport aux normes de l'industrie en vue de rajuster leurs ressources et leurs pratiques.

### Facteurs qui influencent l'atteinte des résultats

60. Nous avons cerné plusieurs facteurs qui ont contribué à la livraison des SIR et à l'atteinte de l'excellence du service ou qui, au contraire, ont entravé la prestation de ces services. Certains de ces facteurs étaient internes aux SIR, tandis que d'autres étaient liés à SPC ou au contexte plus vaste du gouvernement fédéral. La plupart des personnes interrogées ont reconnu que les facteurs décrits ci-dessous requièrent une attention particulière.

#### *Ententes de service et établissement de rapports*

61. Nous avons constaté que même si les ANS des SIR contenaient tous les éléments essentiels conformément à la Ligne directrice sur les ententes de services du SCT, tels que la nature et la portée des services, les rôles et les responsabilités, les normes de service, les mesures de rendement, les arrangements financiers et autres, ces accords n'ont pas été utilisés comme un outil pour gérer les relations avec les clients et le rendement du service. Il convient de noter que la plupart des ANS ont été signés bien après le début de la fourniture du service. Certains des ANS initiaux ont été signés entre les organisations clientes et TPSGC, et aucune analyse des objectifs de service ni des niveaux de service n'a été effectuée par SPC par la suite. Les accords n'ont pas été normalisés d'une organisation cliente à l'autre, en fonction de leur durée, de la description du service et des coûts et certains accords ont été signés pour des périodes récurrentes d'un an, ce qui accroît le fardeau administratif.
62. La grande majorité des personnes interrogées faisant partie de la direction de l'organisation cliente, de la gestion des SIR et de la gestion des relations avec les clients ont déclaré que les ANS n'ont pas été utilisés comme mécanisme de suivi du rendement et de reddition de comptes, mais plutôt uniquement comme des documents financiers servant à transférer les fonds des clients à SPC. Tous les clients interrogés et certaines personnes à SPC étaient d'avis que les lacunes dans la gestion des ANS avaient limité à la fois la reddition de comptes des fournisseurs de services quant aux résultats et la reddition de comptes des

clients pour ce qui est des paiements. Plusieurs clients ont constaté avec inquiétude que les ANS et les rapports sur le rendement des SIR touchant l'atteinte des objectifs des ANS ne fournissaient pas une base de recours au cas où les SIR ne répondraient pas aux objectifs établis. L'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune preuve pour soutenir le fait que SPC utilise les rapports sur le rendement pour gérer les attentes des clients ou la charge de travail du personnel des SIR, malgré les hauts et les bas.

### **Recommandation 1**

Le sous-ministre adjoint, Réseaux et utilisateurs finaux, de concert avec le sous-ministre adjoint principal, Gestion des services et centres de données, devrait examiner l'utilisation des accords sur les niveaux de service en tant qu'outil permettant de surveiller le rendement et d'assurer la responsabilisation pour les services d'informatique répartie, et notamment veiller à ce que les modalités des accords soient acceptées avant le début des services.

63. En ce qui concerne les ententes relatives au recouvrement des coûts pour les nouveaux services, les organisations clientes et les équipes de SPC ont connu des problèmes similaires, c'est-à-dire que ces ententes n'avaient pas été signées à temps, nécessitaient plusieurs approbations et des améliorations visant à déterminer les services autorisés et non autorisés, et la négociation des coûts. Les gestionnaires des organisations clientes et ceux de la gestion des relations avec les clients interrogés ont indiqué que l'absence d'un catalogue de services comportant des descriptions normalisées des services, une méthode d'établissement des coûts et le coût par secteur de service (p. ex. l'ajout d'une unité d'espace de stockage) minait la gestion des relations avec les clients et entraînait des incohérences dans la gestion des services. La plupart des organisations clientes interrogées ont déclaré qu'elles pourraient s'attendre à cela d'une jeune organisation, mais dans le cas de SPC, qui en est dans sa quatrième année de fonctionnement, la disponibilité d'un catalogue de services et d'une approche cohérente d'établissement des coûts sont des éléments attendus et fondamentaux. Cette question est abordée plus en détail ci-dessous.

### *Gestion des clients*

64. En ce qui concerne la planification et la prestation des SIR, le lien principal des organisations clientes avec SPC est le gestionnaire des relations avec les clients. Même si la raison d'être des gestionnaires des relations avec les clients était de faire des clients et de SPC des collaborateurs stratégiques et d'optimiser la valeur en habilitant stratégiquement la TI en ce qui a trait aux programmes et aux priorités, les entrevus avec des intervenants des SIR laissent suggérer que leur rôle a porté principalement sur les questions administratives. Certaines personnes interrogées ont fait des commentaires sur la diminution du rôle et la valeur ajoutée des gestionnaires des relations avec les clients. Pour la plupart des représentants de la direction des organisations clientes, cela était l'aspect le moins satisfaisant de leur travail avec SPC quant aux SIR. Il y avait également une certaine confusion parmi les organisations clientes et le personnel de SPC quant à la

répartition des responsabilités entre les gestionnaires des relations avec les clients et les gestionnaires de la prestation des services hébergés par les SIR<sup>14</sup>.

65. Comme mentionné précédemment dans ce rapport, les clients ont demandé qu'un gestionnaire sur place soit intégré à l'organisation cliente et qu'il se familiarise avec le milieu de travail du client. En l'absence de ce rôle, certains clients ont déclaré qu'ils misaient davantage sur les gestionnaires de la prestation des services des SIR pour obtenir des conseils et une orientation, plutôt que de transférer leurs demandes à d'autres niveaux ou d'assumer le rôle principal dans la gestion de leurs projets avec SPC. Les communications tripartites et les réunions entre les gestionnaires de l'organisation cliente, la gestion des relations avec les clients et l'équipe de prestation des services ou l'équipe technique des SIR ont été mentionnés comme étant les éléments qui fonctionnaient le mieux.
66. Mis à part le fait qu'il faudrait mieux définir la fonction de la gestion des relations avec les clients, les intervenants des SIR interrogés ont noté le manque de processus et d'outils au sein de SPC permettant de soutenir le travail des gestionnaires des relations avec les clients. Selon eux, ce manque avait généré des activités opérationnelles et des communications avec les clients sous-optimales. Premièrement, l'absence d'organigrammes et de personnes-ressources pour ce qui est des fonctions de SPC a influé sur la capacité des gestionnaires des relations avec les clients à fournir des réponses en temps opportun, et a entraîné une plus grande dépendance à l'égard des réseaux et des relations personnels. Deuxièmement, les processus de gestion des demandes n'ont été ni bien documentés ni optimisés au sein de SPC. La plupart des intervenants ont affirmé que les processus de SPC étaient inutilement à forte intensité de main-d'œuvre, question qui pourrait être traitée en mettant en place un portail Web automatisé pour les demandes de services simples ou un catalogue de services comportant les prix établis. Enfin, des outils pour soutenir la fonction de la gestion des relations avec les clients n'ont pas été élaborés ni normalisés, et le système de demandes de service et de suivi des revenus a été considéré comme étant insuffisant par les gestionnaires de SPC.
67. En outre, des observations similaires ont été faites lors d'un récent audit de SPC du traitement de la demande et de la relation avec les partenaires, qui a révélé qu'une méthodologie normalisée, une prise de décision centralisée pour les activités opérationnelles et un suivi centralisé des demandes au moyen d'un guichet unique de services n'ont pas encore été établis. L'audit a permis de confirmer qu'avant le réalignement d'avril 2015, les communications avec les clients de SPC étaient incohérentes et que certains gestionnaires des relations avec les clients n'avaient pas une bonne compréhension du milieu de travail et des priorités des clients. Un autre audit des ANS pour la Chambre des communes a permis de constater que SPC ne disposait pas d'un processus pour suivre et surveiller les problèmes avec les clients.

---

<sup>14</sup> Notons que depuis avril 2015, SPC a mis en place une nouvelle structure organisationnelle qui définit les rôles et les responsabilités des gestionnaires de comptes et des gestionnaires de la prestation des services couvrant tous les secteurs d'activité de SPC ainsi que ceux des partenaires et des clients de SPC.

## Recommandation 2

Le sous-ministre adjoint, Réseaux et utilisateurs finaux, de concert avec le sous-ministre adjoint principal (SMAP), Gestion des services et centres de données, et le SMAP, Stratégie, devraient collaborer afin de s'assurer qu'une démarche normalisée et efficace en matière de gestion des demandes et de la communication avec les organisations clientes des services d'informatique répartie est mise en place et mise en œuvre.

### *Financement des SIR*

68. En général, les services optionnels au sein du gouvernement du Canada sont financés dans le cadre d'un recouvrement intégral des coûts au moyen d'un fond renouvelable ou d'une autorisation de crédits. Les tarifs facturés pour ces services couvrent la totalité des coûts afin d'atteindre l'équilibre pour l'ensemble de l'activité sur une période de temps raisonnable.
69. Les données sur les revenus et les dépenses contenues dans les systèmes financiers de SPC relatifs aux SIR étaient incohérentes, puisque certaines demandes des clients et certains revenus avaient été attribués de manière inappropriée. L'équipe des SIR a entrepris, en 2014-2015, un exercice visant à valider les prévisions des revenus pour s'assurer que les revenus appropriés sont bien alloués aux SIR. La direction des SIR a aussi entrepris un exercice annuel d'établissement des coûts par activités pour tenir compte de leurs coûts pour chaque organisation cliente.
70. Les personnes interrogées faisant partie de la direction des SIR ont indiqué que l'harmonisation entre les revenus perçus et les dépenses des SIR était un domaine à améliorer. Elles ont noté que les difficultés pour accéder aux fonds ont influencé leur capacité à atteindre l'excellence dans la prestation de services. Les restrictions en matière de financement au sein de SPC ont aussi engendré des difficultés en termes de planification, de dotation, de rétention du personnel et de gestion des contrats, ainsi que sur le plan des activités de recherche et de développement. La gestion quotidienne a également été touchée en raison du niveau élevé des pouvoirs financiers délégués et des restrictions en matière de déplacement, ce qui a entraîné des retards. Le financement nécessaire pour investir dans de nouvelles technologies ou de l'équipement nouveau a été jugé comme étant insuffisant.
71. Les représentants de la direction de la plupart des organisations clientes ont fait des commentaires sur le manque de financement et le manque de personnel pour les SIR au sein de SPC, en particulier dans les régions. Tous les clients ont également mentionné que la gestion de la charge de travail et la rotation du personnel au sein des SIR ont semblé créer tout un défi pour SPC. De l'avis de certains clients interrogés, leurs paiements aux SIR pour les services convenus étaient en retard, ou n'étaient pas acheminés aux SIR. Bien que les clients interrogés aient reconnu la grande expertise technique et l'éthique du travail du personnel technique des SIR, et ont fait des commentaires à cet égard, leurs observations sur la gestion par SPC des ressources des SIR ont diminué leur taux de satisfaction.

### Recommandation 3

Le sous-ministre adjoint, Réseaux et utilisateurs finaux, en concert avec la sous-ministre adjointe principale (SMAP), Services ministériels et dirigeante principale des finances, et le SMAP, Gestion des services et centres de données, devraient améliorer l'harmonisation des revenus et des dépenses des services d'informatique répartie (SIR), et l'établissement des rapports financiers, afin d'optimiser la planification, l'investissement et la gestion des ressources des SIR.

#### *Mandat et vision des SIR*

72. Même si *Loi sur la gestion des finances publiques* autorise les ministères à fournir des services de soutien interne à d'autres ministères, les SIR ne sont pas explicitement mentionnés dans le mandat de SPC, sauf pour ce qui est de l'acquisition et de la fourniture de matériel et de logiciels pour les dispositifs de l'utilisateur final, dont l'autorisation a été accordée à SPC en 2013. Les ANS actuels des SIR conclus avec cinq organisations clientes ont été acquis par SPC de TPSGC, et ont continué à être exécutés de la même manière. SPC n'a pas cherché à conclure de nouveaux accords avec d'autres clients<sup>15</sup>, fait qui a été vu par certains gestionnaires des SIR interrogés comme une limite aux services actuels, puisque d'autres organisations gouvernementales pourraient tirer profit de l'expertise de SPC dans les SIR et son harmonisation unique avec d'autres services d'infrastructure de la TI. Pour mettre en évidence l'expertise des SIR à l'interne, la direction des SIR a pris certaines mesures afin de positionner stratégiquement ses services (p. ex. au moyen du soutien à la distribution des appareils BlackBerry).
73. En 2013, SPC a été mandaté pour terminer l'étude de cas dans le cadre de l'Initiative des ATMT qui permettrait de définir une stratégie, sur plusieurs années, visant à transformer la prestation des SIR au sein du gouvernement fédéral, y compris les efforts déjà déployés pour normaliser et regrouper l'acquisition de logiciel et de matériel d'informatique répartie. Au moyen de l'Initiative des ATMT, le gouvernement du Canada cherche à regrouper et à moderniser les SIR en vue de réduire les coûts et d'accroître la sécurité pour les 95 organisations fédérales. Même si les SIR demeurent actuellement sous la responsabilité des différents ministères et organismes, SPC étudie comment ces services pourraient être modernisés, tout en mettant un accent particulier sur la réduction des coûts et l'amélioration de l'expérience de l'utilisateur et en conservant les données et la sécurité du réseau.
74. L'Initiative des ATMT est élaborée et gérée de manière indépendante et distincte des coûts recouvrables des SIR au sein de SPC. Les SIR de SPC seront transformés conformément à la stratégie pangouvernementale. Les personnes interrogées faisant partie de la direction des SIR au sein de SPC et d'autres ministères ont indiqué qu'elles fonctionnaient dans un « mode d'attente » jusqu'à ce que l'annonce de la nouvelle stratégie, ce qui soulève des questions concernant les options possibles concernant l'impartition. Dans ce climat d'incertitude et de réductions budgétaires, les SIR au sein de SPC et d'autres ministères ont une vision à court terme pour ce qui est du traitement des demandes des clients, et quelques initiatives ont été temporairement mises en attente.

---

<sup>15</sup>Il a été signalé que quelques autres organisations clientes avaient communiqué avec SPC pour la fourniture de SIR.

## Autres formes de prestation de services

75. D'autres options pour la prestation des services sont actuellement à l'étude conformément à la *Politique sur l'évaluation* du CT comme un moyen d'obtenir de meilleurs résultats en matière de service et de réduire les coûts. Les options décrites ci-dessous impliquent une plus grande participation du secteur privé et l'optimisation de l'efficacité interne.
76. La prestation des SIR au sein du gouvernement du Canada est actuellement décentralisée. Un sondage visant à recueillir des renseignements sur la prestation des SIR dans tous les ministères et organismes fédéraux a été mené pour soutenir la conduite de l'analyse de rentabilisation dans le cadre de l'Initiative des ATMT. Le sondage a révélé que la majorité des organismes fédéraux offraient des SIR à l'interne ou selon une entente conclue avec une autre organisation. Certains employaient un modèle hybride, dans lequel des composantes particulières des SIR étaient imparties au secteur privé. Parmi les services les plus couramment impartis, mentionnons le Bureau de service et le service de fichiers et d'impression, qui sont tous deux des offres de service mature adoptées de manière générale, selon une recherche du groupe Gartner effectuée en 2014. Un autre service informatique qui fait partie de l'adoption généralisée est l'impartition des ordinateurs de bureau, ce qui n'a pas été largement utilisé par les organismes fédéraux jusqu'à ce jour. Selon la recherche de Gartner, l'impartition des ordinateurs de bureau est un service rentable, mais indique que la sécurité, la protection de l'information et le contrôle de l'accès aux postes de travail continuent d'être un sujet de préoccupation.
77. La gestion des SIR, les représentants de la gestion des relations avec les clients et les personnes interrogées sur les études de cas ont souligné que l'impartition complète ou la prestation interne des SIR pourrait limiter la flexibilité et le contrôle de l'organisation. La plupart ont plaidé pour une approche hybride, dans laquelle une organisation conserve un certain degré de capacité technique et d'expertise et donne en sous-traitance les composantes des SIR bien définies qui sont faciles à impartir, et rentables (p. ex. le Bureau de service, la visualisation par ordinateur et la distribution). Les SIR de SPC ont sous-traité au secteur privé<sup>16</sup> le Bureau de service dans la région de la capitale nationale.
78. La revue de la documentation effectuée dans le cadre de l'évaluation a aussi permis de constater que l'impartition stratégique s'est révélée comme une option viable à l'impartition complète, car cela permet d'impartir des opérations de routine et de concentrer l'expertise et la gestion interne sur des opérations de plus grande valeur liées à l'expérience en tant que client et à l'innovation. Cela permet également d'éviter bon nombre des risques liés à la sous-traitance, comme documenté dans les études (p. ex. les manquements des fournisseurs, le peu de flexibilité opérationnelle, la perte de contrôle sur les coûts).
79. Outre le fait de dépendre d'une mobilisation plus accrue du secteur privé, il existe des moyens d'optimiser la prestation de services en améliorant l'optimisation, ce qui peut être atteint en misant sur la technologie, en normalisant et en rationalisant le nombre et le type d'applications et d'outils opérationnels utilisés, et en comprenant bien le coût total des services. Les avantages de l'optimisation interne, par exemple, la simplification des fonctions de soutien, l'élimination des activités ou des processus opérationnels non essentiels, la restructuration au moyen d'activités de rationalisation et une plus grande automatisation, sont bien documentées dans les études et peuvent générer d'importantes économies.

---

<sup>16</sup> Des fonctionnaires fédéraux composent les équipes du Bureau de service régional.

80. Les leçons tirées d'autres initiatives de transformation du gouvernement fédéral (comme la transformation de l'administration de la paye et des pensions) montrent le succès obtenu grâce à une approche progressive de la transformation, dans le contexte de laquelle les services sont centralisés et modernisés, et un coût total est établi avant qu'une analyse pour l'impartition ne soit prise en compte. Les clients et les gestionnaires des SIR interrogés ont soutenu que toute autre prestation de service pour les SIR exigerait une approche progressive, compte tenu de la grande complexité et de la variabilité des SIR au sein des organisations gouvernementales.

## Conclusion

81. Dans l'ensemble, nous avons constaté que SPC a fait des progrès dans l'atteinte des résultats liés aux SIR. Les SIR respectent, en grande partie, leurs engagements sur le plan technique visant à fournir des services stables et fiables destinés aux utilisateurs finaux des organisations clientes, dont les employés ont accès à un milieu de travail et à un soutien technique qui fonctionnent bien. L'équipe technique des SIR a démontré qu'elle était sensibilisée aux pratiques exemplaires de l'industrie et a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives visant à accroître l'efficacité du service et à réduire le coût par poste de travail. D'autres possibilités pour faire progresser l'innovation, la normalisation, l'automatisation et les services destinés aux petites organisations clientes ont été déterminées.
82. Nous avons noté un certain nombre de problèmes, à la fois intrinsèques et extrinsèques à la prestation des SIR, qui ont eu une influence sur les résultats des services et la satisfaction des clients. SPC fournit des SIR aux organisations clientes à l'aide d'ANS sur une base de recouvrement des coûts. Cependant, les ANS ne sont pas utilisés pour gérer les relations avec les clients et la gestion du rendement, et une lacune a été observée dans les processus et les outils utilisés par SPC pour gérer les communications avec les clients et la gestion des demandes. Enfin, des retards dans l'accès aux fonds des SIR et des problèmes sur le plan du ressourcement ont miné la réalisation des objectifs en matière de service.

## Réponse et plan d'action de la direction

### Réponse globale de la direction

83. Depuis la réorganisation de SPC en avril 2015, la prestation des SIR relève de l'organisation des Services de technologie en milieu de travail (STMT) de la direction de la technologie en milieu de travail de la Direction générale des réseaux et des utilisateurs finaux (RUF). Les STMT tirent parti des services des autres organisations au sein de SPC (p. ex. hébergement de serveur, stockage et accès à distance) pour fournir des SIR. Les SIR tirent également parti des services horizontaux au sein du ministère, comme la gestion des services de la TI, la gestion de la demande et la gestion des finances.
84. Le personnel de la direction et des opérations au sein de l'organisation des STMT était directement responsable de la prestation des SIR au moment de l'évaluation à l'automne 2014. Ces membres du personnel participaient à la collecte et à la validation de données, aux entrevues avec les intervenants et à un examen de l'analyse et des recommandations dans le rapport d'évaluation final. Les STMT approuvent les recommandations et l'information de l'évaluation présentées.
85. Les trois recommandations du rapport concernent les processus et les procédures qui s'appliquent à tous les services axés sur les clients, et non seulement aux SIR. De ce fait, le responsable de chaque processus horizontal était responsable de la réponse de la direction à la recommandation. Les STMT suivront la mise en œuvre de la réponse de la direction, tout comme les responsables de tous les services axés sur les clients.
86. Le rapport d'évaluation fournit également des renseignements (mais aucune recommandation précise) ne s'appliquant qu'aux SIR. « La satisfaction des clients quant à la prestation des services reçus et au soutien technique continu était hétérogène, les organisations clientes de grande taille exprimant des niveaux de satisfaction plus élevés, alors que les plus petites soulevaient des préoccupations concernant la capacité des SIR à résoudre les problèmes en temps voulu. La direction des clients a reconnu le professionnalisme et le dévouement du personnel technique des SIR, mais a indiqué des problèmes en ce qui a trait à la dotation. » Les STMT conviennent que dans le cadre de certaines situations, la priorité peut être donnée à une ressource partagée de façon à répondre au besoin d'un client qui concerne les organisations comptant un nombre élevé d'utilisateurs. En 2015-2016, les STMT prévoient apporter des améliorations mineures et graduelles pour soutenir les technologies et les processus afin de réduire la fréquence et l'incidence de ces situations (p. ex. soutien des mises à jour de la version de l'outil). Cependant, on ne consentira pas à des investissements plus importants dans l'automatisation et les ressources pour régler cette situation, puisque SPC est chargé de la planification d'une stratégie pluriannuelle relative aux ATMT, ce qui transformera les SIR à l'échelle du gouvernement fédéral. De ce fait, les STMT attendront la création et la mise en œuvre de la stratégie relative aux ATMT avant d'effectuer des investissements importants.

## Recommandation 1

Le sous-ministre adjoint, Réseaux et utilisateurs finaux (RUF), de concert avec le sous-ministre adjoint principal, Gestion des services et centres de données (GSCD), devrait examiner l'utilisation des accords sur les niveaux de service (ANS) en tant qu'outil permettant de surveiller le rendement et d'assurer la responsabilisation pour les services d'informatique répartie (SIR), et notamment veiller à ce que les modalités des accords soient acceptées avant le début des services.

RÉPONSE DE LA DIRECTION		
<p>La Direction de la gestion de la prestation de services (GPS) de la Direction générale de la GSCD est responsable des activités horizontales liées aux ANS. La Direction générale de la GSCD collabore avec les chefs de service et les gestionnaires de comptes au sein de la Direction générale de la stratégie en vue de mettre en œuvre les ANS pour chaque partenaire et chaque client qui reçoit des services de SPC. Il convient de noter que les ANS seront utilisés pour définir les objectifs de niveau de service des services personnalisés propres à un client ou à un partenaire précis. Les niveaux de service pour les services ministériels qui sont répartis entre les partenaires et les clients seront précisés dans le catalogue de services standard de SPC.</p> <p><b>La Direction générale de la GSCD approuve cette recommandation.</b> La fonction de gestion de la demande ministérielle de SPC, créée le 1<sup>er</sup> avril 2015, passera à un modèle centralisé doté d'une méthodologie normalisée et d'une fonction centralisée de prise de décisions. Cette transition se fera grâce à l'élaboration d'un critère de tri et de priorité standard et à la création d'un comité d'examen de tri. Dans le cadre du cadre de référence, ce comité sera chargé de passer en revue l'utilisation des ANS en tant qu'outil pour surveiller le rendement et assurer la reddition de comptes relativement à la prestation des SIR.</p> <p>Les modalités des ANS applicables pour un service précis (y compris les SIR) offert à un partenaire ou à un client précis seront examinées et approuvées par les intervenants principaux avant le début du service.</p>		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE DE LA MESURE	DATE D'ACHÈVEMENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir le flux de travail et l'acheminement aux chefs de service.</li> <li>Produire des rapports réguliers sur la demande et l'exécution des projets et des demandes de service.</li> <li>Lorsque des ANS sont déjà en place, s'assurer que ces ANS soient maintenus.</li> <li>Lorsque qu'il n'y a pas de ANS en place pour l'infrastructure existante, aucun ne sera établi. Cependant, à mesure que les charges de travail seront migrées dans des infrastructures finalisées et des centres de données, les équipes de gestion de comptes travailleront pour déterminer si les</li> </ul>	Directeur général, GPS, GSCD	31 mars 2016

<p>partenaires doivent avoir un ANS en place qui serait supérieur aux ANS minimaux qui sont établis lorsque la migration est terminée. Dans un tel cas, ils négocieront pour un prix conséquent et discuteront avec les partenaires pour établir un nouvel ANS.</p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer de l'harmonisation des offres de Services de technologie en milieu de travail (STMT) en fonction des indicateurs de rendement et mesurer le tout conformément aux obligations contractuelles.</li><li>• S'assurer que tous les ANS des STMT sont saisis dans l'outil d'entreprise.</li><li>• S'assurer que toutes les demandes de STMT sont saisies dans l'outil d'entreprise.</li></ul>	Directeur principal, STMT, RUF	En cours

## Recommandation 2

Le sous-ministre adjoint, Réseaux et utilisateurs finaux (RUF), de concert avec le sous-ministre adjoint principal (SMAP), Gestion des services et centres de données (GSCD), et le SMAP, Stratégie, devraient collaborer afin de s'assurer qu'une démarche normalisée et efficace en matière de gestion des demandes et de la communication avec les organisations clientes des services d'informatique répartie (SIR) est mise en place et mise en œuvre.

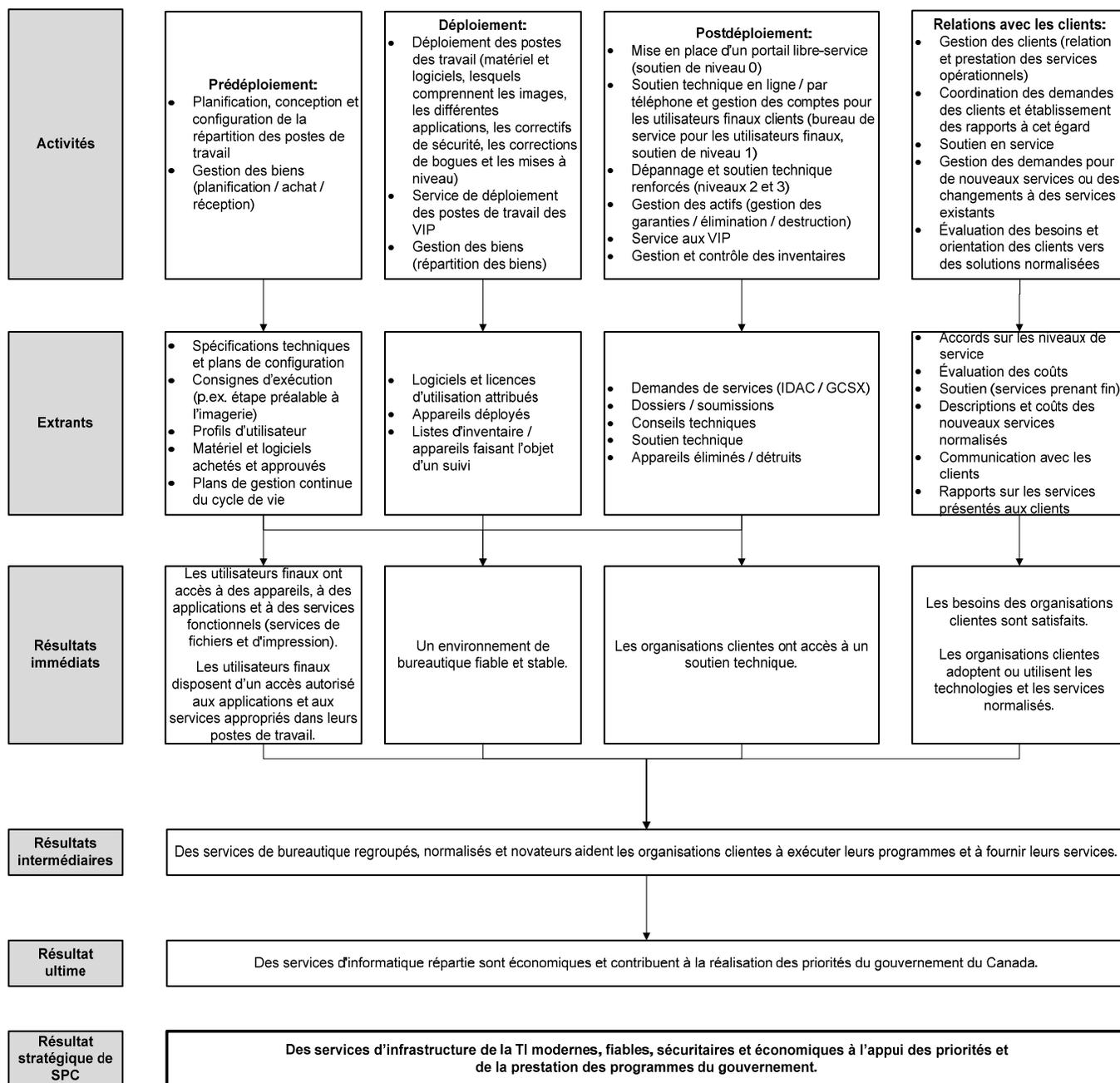
RÉPONSE DE LA DIRECTION		
<p>La Direction de la gestion de la prestation de services (GPS) de la Direction générale de la GSCD est responsable des activités horizontales liées à la gestion de la demande. La Direction générale de la GSCD bénéficie d'un soutien étroit des gestionnaires de comptes au sein de la Direction générale de la stratégie et des chefs de service pour ce qui est de la gestion globale de la demande à l'échelle de l'ensemble des services de SPC.</p> <p><b>La Direction générale de la GSCD approuve cette recommandation.</b> La fonction de gestion de la demande ministérielle de SPC, créée le 1<sup>er</sup> avril 2015, passera à un modèle centralisé doté d'une méthodologie normalisée et d'une fonction centralisée de prise de décision. Cette transition se fera grâce à l'élaboration d'un critère de tri et de priorité standard et à la création d'un comité d'examen de tri. La réalisation des tâches du plan d'action de la direction ci-dessous se traduira par un processus normalisé de gestion de la demande qui sera uniforme à l'échelle de tous les services de SPC, y compris les SIR.</p>		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE DE LA MESURE	DATE D'ACHÈVEMENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centraliser les demandes.</li> <li>Établir des critères de tri uniformes.</li> <li>Créer un comité d'examen de tri.</li> <li>S'assurer que les représentations des secteurs de services sont déterminées conformément à l'exigence du cadre de référence du Comité d'examen de tri.</li> <li>Établir le flux de travail et l'acheminement aux chefs de service.</li> <li>Produire des rapports réguliers sur la demande et l'exécution des projets et des demandes de service.</li> </ul>	Directeur général, GPS, GSCD	31 mars 2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de l'harmonisation des offres de Services de technologie en milieu de travail (STMT) en fonction des indicateurs de rendement et mesurer le tout conformément aux obligations contractuelles.</li> <li>S'assurer que tous les accords sur les niveaux de service des STMT sont saisis dans l'outil d'entreprise.</li> <li>S'assurer que toutes les demandes de STMT sont saisies dans l'outil d'entreprise.</li> </ul>	Directeur principal, STMT, RUF	En cours

### Recommandation 3

Le sous-ministre adjoint, Réseaux et utilisateurs finaux, en concert avec la sous-ministre adjointe principale (SMAP), Services ministériels (SM) et dirigeante principale des finances (DPF), et le SMAP, Gestion des services et centres de données (GSCD), devraient améliorer l'harmonisation des revenus et des dépenses des services d'informatique répartie (SIR), et l'établissement des rapports financiers, afin d'optimiser la planification, l'investissement et la gestion des ressources des SIR.

RÉPONSE DE LA DIRECTION		
<p>La Direction des finances de la Direction générale des SM est responsable des activités horizontales liées à la production de rapports financiers. La Direction des finances est appuyée de très près par la Direction de la gestion de la prestation de services (GPS) de la Direction générale de la GSCD et des chefs de service pour la production de ces rapports financiers.</p> <p><b>La Direction générale des SM approuve cette recommandation.</b> L'amélioration de la production des rapports financiers repose sur la bonne utilisation des codes financiers. La Direction des finances s'engage à affiner les processus de surveillance existants pour améliorer les codes financiers (p. ex. attribution des revenus et des coûts au compte financier pertinent), la production de rapports, l'harmonisation des dépenses en fonction des revenus, la planification, les investissements et la gestion des ressources à l'échelle du Ministère.</p>		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE DE LA MESURE	DATE D'ACHÈVEMENT
Grâce au travail accompli par les conseillers en gestion financière (CGF) dans le cadre du rapport sur la situation financière mensuel, la surveillance des codes financiers est effectuée et les recommandations sur les ajustements sont communiquées aux gestionnaires délégués. Ces mesures continues, en plus de l'encadrement sur l'utilisation pertinente des codes financiers, amélioreront la production des rapports financiers.	DPF / Adjointe à la DPF, SM	En cours
Dans le cadre de l'examen financier mensuel, l'organisation de gestion des ressources achemine des rapports sur les revenus aux CGF en temps opportun. Ces rapports renferment des renseignements détaillés sur les accords par partenaire ou par client et sur les services offerts. Ces rapports comprennent les renseignements principaux nécessaires pour harmoniser les dépenses et les revenus de façon précise.	DPF / Adjointe à la DPF, SM	En cours
Un processus exhaustif de répartition des revenus est en cours d'élaboration. Il comprendra des directives à l'intention des directions générales concernant l'utilisation des bons codes.	DPF / Adjointe à la DPF, SM	31 mars 2016

## Annexe A : Modèle logique des services d'informatique répartie



## Annexe B : À propos de l'évaluation

### Portée et objectifs

Cette évaluation a été réalisée conformément au Plan d'audit 2014-2017 et d'évaluation 2014-2019 fondé sur les risques de SPC, approuvé par le président de SPC sur recommandation du Comité ministériel de vérification et d'évaluation. Elle a été menée par l'équipe d'évaluation du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la direction du Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation a examiné les Services d'informatique répartie fournis par SPC sur une base de recouvrement des coûts à un petit groupe d'organisations fédérales, à savoir SPC, TPSGC, EFPC, Infrastructure du Canada et le TCDP.

Les principaux objectifs de l'évaluation étaient les suivants :

- évaluer le rendement des SIR en examinant les questions relatives à l'efficacité, à l'efficience et à l'économie;
- cerner les facteurs qui contribuent ou entravent l'atteinte des résultats escomptés.

L'évaluation n'a pas abordé la question de la pertinence puisque le gouvernement du Canada a entrepris une transformation de l'informatique répartie à l'échelle du gouvernement fédéral. Les SIR gérés par SPC seront transformés conformément à la stratégie pangouvernementale.

### Approche et méthodologie

L'évaluation a été divisée en quatre étapes : la planification, l'examen, les rapports, et le dépôt et l'approbation. Un modèle logique et une matrice d'évaluation pour les SIR ont été élaborés au cours de l'étape de la planification, et ont été communiqués à la direction de SPC pour commentaires et approbation. Les énoncés de résultats du modèle logique et les questions d'évaluation ainsi que les indicateurs contenus dans la matrice d'évaluation ont été utilisés pour guider l'évaluation. Plusieurs sources de données probantes ont été utilisées pour recueillir des données à l'appui des objectifs de l'évaluation. Des méthodes qualitatives et quantitatives ont été employées. Les données probantes recueillies lors de la recherche primaire et de la recherche secondaire ont été analysées dans la formulation des constatations et des conclusions. Les constatations sont confirmées en soumettant les données provenant de multiples sources à la triangulation et au moyen des différentes méthodes de recherche, comme cela est décrit ci-dessous :

#### Collecte de données primaires

Revue de la documentation : une revue de la documentation a été menée afin de bien comprendre les SIR et leur contexte afin de faciliter l'étape de la planification. Une revue plus approfondie a ensuite été réalisée afin de recueillir des renseignements sur ces services et de les évaluer. Les documents examinés comprenaient des documents législatifs et politiques, des ententes de services et des contrats conclus avec les SIR, des documents ministériels comme les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement, ainsi que tous les documents de programme pertinents, tels que les manuels et les procédures, les rapports sur le rendement destinés aux clients et autres documents. Des recherches et de la littérature grise, ainsi que des études comparatives, ont été récupérées pour fournir des données comparatives et cerner les pratiques exemplaires. Les documents examinés

proviennent de bases de données de recherches universitaires et internes, y compris celles du groupe de recherche Gartner.

Entrevues avec les intervenants : les entrevues ont été menées avec trois groupes d'intervenants clés pour les SIR : des représentants de la direction des organisations clientes (11 personnes provenant de cinq organisations clientes); des gestionnaires des SIR ( $N = 10$ ) et des gestionnaires des relations avec les clients ( $N = 4$ ). Les entrevues ont fourni des renseignements sur la satisfaction des clients, l'atteinte des résultats des SIR et les domaines à améliorer.

Analyse des données : des données pertinentes sur le rendement et des données financières ont été extraites des bases de données de SPC. Les données ont été analysées pour évaluer la mesure dans laquelle les SIR ont atteint les résultats escomptés et les services ont été fournis d'une manière efficace et économique. Le cas échéant, l'équipe d'évaluation a mis en évidence toute limite associée aux données extraites.

Étude de cas : un examen des modèles de prestation de services que d'autres organisations fédérales ont adoptés pour fournir des SIR a été mené afin d'établir une preuve comparative se voulant qualitative et quantitative. Trois grandes organisations fédérales ont accepté de participer à l'étude de cas et de fournir les renseignements requis. Au total, 12 personnes ont été interrogées. Les résultats de l'étude de cas ont été utilisés pour confirmer les pratiques exemplaires les meilleures tirées de la documentation et pour juger les meilleurs moyens de maximiser l'efficacité, l'efficacité et l'économie dans la prestation de ces types de services.

### Collecte de données secondaires

L'équipe d'évaluation a tiré profit des données et des rapports existants pour faciliter la collecte des données et réduire les chevauchements. Cela comprenait les rapports des SIR, tels que les résultats de l'après-sondage sur la satisfaction des clients, les rapports sur le rendement du Bureau de service et de la TI destinés aux clients, le tableau de bord des métriques des opérations de la TI de SPC, ainsi que les données relatives à l'établissement des coûts par activité, calculées pour chaque client. En outre, l'équipe d'évaluation a utilisé les données du questionnaire sur l'évaluation de l'état actuel, qui a été distribué aux organisations fédérales pour recueillir des données sur la distribution des appareils des SIR, soutenir la volumétrie des services, les niveaux des ressources et les contrats de services gérés. Les données du questionnaire ont été utilisées pour mettre à jour l'étude de cas dans le cadre de l'Initiative des appareils technologiques en milieu de travail.

### **Limites et stratégies d'atténuation**

Étant donné qu'il s'agissait de la première évaluation menée à SPC, la connaissance de l'organisation par rapport aux exigences et aux processus d'évaluation était relativement limitée. Pour composer avec ce fait, l'équipe d'évaluation a pris plus de temps pour mener des consultations et a mobilisé toutes les directions générales de SPC.

Bien que la méthodologie utilisée pour cette évaluation comportait plusieurs atouts en ce qui concerne l'ampleur des données probantes recueillies et les mesures d'assurance de la qualité, elle démontrait également plusieurs limites. Ces limites et les stratégies d'atténuation mises en place pour assurer la confiance dans les résultats et les conclusions de l'évaluation sont présentées dans un tableau à la page suivante.

Limite	Démarche d'atténuation
<p>Les SIR sont reliés à d'autres services d'infrastructure de la TI fournis par SPC, ce qui fait qu'il est difficile, à certains moments, d'attribuer ses succès ou ses problèmes aux SIR exclusivement.</p>	<p>Les membres de l'équipe d'évaluation ont fait des efforts pour discerner les problèmes propres aux SIR en donnant aux personnes interrogées des définitions claires et des exemples des SIR et, au besoin, ont fait un suivi et ont demandé des éclaircissements aux personnes interrogées quant à leurs références générales sur le travail de SPC.</p>
<p>La diversité des clients des SIR en terme de taille, de maturité de la gestion de la TI, des besoins organisationnels et de l'historique de leurs relations avec SPC a rendu la généralisation des résultats plus difficile.</p>	<p>L'équipe d'évaluation a mobilisé toutes les cinq organisations clientes directement en vue de comprendre et de documenter le contexte et les profils uniques du client. Les données ont été stratifiées par le client. Lorsque des questions particulières ont influencé un certain groupe de clients (p. ex. les grands clients ou les clients comptant un petit nombre d'employés), cela a été mentionné dans le rapport.</p>
<p>Au moment de l'évaluation, plusieurs recherches et consultations continues auprès d'autres ministères avaient été entreprises pour soutenir la transformation des SIR à l'échelle du gouvernement fédéral.</p>	<p>L'équipe d'évaluation a fait des efforts pour coordonner la collecte des données dans l'ensemble des activités de recherche au sein de SPC, afin de minimiser le fardeau du répondant, en tirant profit des données existantes (le cas échéant) et en assurant une approche de communication coordonnée et transparente au sein des intervenants.</p>
<p>Il y avait certaines limites quant à la disponibilité et à la comparabilité des données sur le rendement et des données financières au sein de SPC et des organisations externes.</p>	<p>Des données qualitatives se sont ajoutées aux données quantitatives recueillies par l'équipe d'évaluation afin d'améliorer la compréhension. Les évaluateurs se sont concentrés sur les tendances générales plutôt que sur des valeurs absolues.</p>

## Annexe C : Sigles

Sigle	Signification
ANS	Accord sur les niveaux de service
ATMT	Appareils technologiques en milieu de travail
CGF	Conseiller en gestion financière
CT	Conseil du Trésor
DPF	Dirigeante principale des finances
EFPC	École de la fonction publique du Canada
GPS	Gestion de la prestation de services
GSCD	Gestion des services et centres de données
RUF	Réseaux et utilisateurs finaux
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SIR	Services d'informatique répartie
SM	Services ministériels
SMAP	Sous-ministre adjoint principal
SPC	Services partagés Canada
STMT	Services de technologie en milieu de travail
TCDP	Tribunal canadien des droits de la personne
TI	Technologie de l'information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada