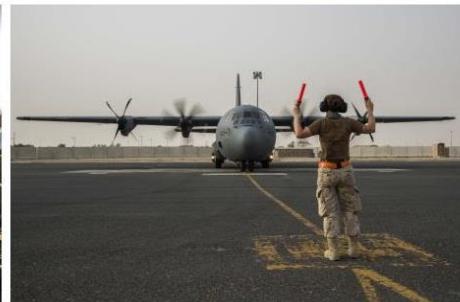


SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



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

Évaluation du Programme de gestion de l'information et de technologie de l'information de la Défense



Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation

June 2020

1258-3-020 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Table des matières	i
Sigles et abréviations	ii
Sommaire.....	iv
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte de l'évaluation.....	1
1.2 Profil du programme.....	2
1.3 Portée de l'évaluation.....	5
2.0 Constatations et recommandations	7
2.1 Pertinence	7
2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)	9
2.3 Rendement – Démonstration de l'efficience et de l'économie	22
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation.....	B-1
Annexe C – Modèle logique.....	C-1
Annexe D – Matrice d'évaluation	D-1

Sigles et abréviations

AF	Année financière
AHP	Architecture d'harmonisation de programmes
ARI	Autorité, responsabilité, imputabilité
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
ACTSSI	Architecte en chef de la technologie et de la sécurité des systèmes informatiques
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
C4ISR	Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance
CGP	Conseil de gestion du programme
CGS	Centre de gestion des services
C Prog	Chef de programme
CRM	Cadre des résultats du Ministère
CT	Conseil du Trésor
DAP	Directive d'approbation de projet
DGRPGI	Directeur général – Réalisation de projets (Gestion de l'information)
DGSAE	Directeur général – Service des applications de l'entreprise
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
DPF	Directive de planification fonctionnelle
DPI	Dirigeant principal de l'information
ENS	Entente sur les niveaux de service
ETP	Équivalent temps plein
FAC	Forces armées canadiennes
GC	Gouvernement du Canada
GI	Gestion de l'information
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau 1
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i> : Politique de défense du Canada
RCN	Région de la capitale nationale

SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
Sec Gén	Secrétaire général
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la défense
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SPC	Services partagés Canada
TI	Technologie de l'information

Sommaire

Objet

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation du Programme de gestion de l'information (GI) et de technologie de l'information (TI) de la Défense que le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a réalisée entre janvier 2018 et janvier 2019, conformément à la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor (CT). Comme le stipule la politique du CT, la présente évaluation examine la pertinence et le rendement du programme sur une période de quatre ans, soit des années financières (AF) 2015-2016 à 2018-2019.

La priorité première de l'évaluation concernait le programme du Cadre des résultats du Ministère (CRM) 5.4 (Programme d'acquisition, de conception et de livraison de systèmes de TI) et le Programme de CRM 6.5 (Programme de gestion des programmes de services de TI de la Défense).

Description du programme

Le Programme de GI/TI de la Défense comprend la GI et la TI, alors que la TI soutient la GI à l'appui des besoins du Programme des services de la Défense (PSD). Les activités liées aux programmes 5.4 et 6.5 du CRM procurent des systèmes d'information qui soutiennent le commandement, le contrôle, les communications, l'informatique, le renseignement, la surveillance et la reconnaissance (C4ISR). Le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]) assume l'autorité fonctionnelle et la responsabilité en ce qui concerne la gestion de la TI au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) en plus d'agir à titre de dirigeant principal de l'information (DPI), relevant du sous-ministre. Le DPI de la défense émet les politiques, les directives et les lignes directrices aux organisations de niveau 1 (N1) et assure la coordination des activités de tous les fournisseurs de services de GI/TI, de façon à offrir des capacités de GI/TI

Portrait global

- Le Programme de GI/TI de la Défense reste pertinent et conforme aux rôles, aux responsabilités, aux priorités et aux objectifs du gouvernement fédéral et du MDN et des FAC.
- Le Programme de GI/TI de la Défense profiterait d'une amélioration de sa stratégie de communication si on abordait des questions comme la connaissance des politiques nouvelles ou à jour chez les fournisseurs de services.
- En raison des nombreux défis à relever, comme la capacité de livraison à temps, on a entrepris, dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense, différentes initiatives ayant pour but d'améliorer la souplesse des projets de TI réalisés.
- La présente évaluation a permis de constater que les retards dans les services de TI offerts par Services partagés Canada (SPC) ont entraîné l'inefficacité et la lenteur du soutien aux opérations.

intégrées qui répondent aux besoins des services de la Défense, y compris le soutien aux opérations des FAC.

Les produits livrables du programme comprennent les applications, les réseaux, les architectures, les technologies de gestion des systèmes, les technologies de sécurité, ainsi que les technologies distribuées. Les objectifs du programme contribuent aux capacités opérationnelles et autres capacités partagées nécessaires afin de procurer les capacités de la Défense.

Le 4 août 2011, le gouvernement du Canada (GC) créait SPC afin de transformer fondamentalement la façon dont le gouvernement gère son infrastructure de TI. Par conséquent, certains services sont maintenant sa responsabilité. Au cours de l'AF 2012-2013, suivant les décrets du conseil, le MDN et les FAC ont transféré certaines responsabilités et ressources de TI à SPC.

Pertinence

On a continuellement besoin du Programme de GI/TI de la Défense. Les biens de GI/TI sont indispensables pour assurer la réussite des opérations militaires et des activités d'instruction des FAC, ainsi que les activités organisationnelles connexes. Sur le plan opérationnel, les systèmes d'information produits dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense favorisent les activités de C4ISR. Ces activités permettent aux commandants de bénéficier d'une supériorité sur le plan de l'information et des décisions, alors qu'ils sont en mesure de recueillir et de diffuser l'information la plus pertinente et précise de manière sécurisée et au moment opportun. Les responsables de la mise sur pied de la force (MPF) et les utilisateurs de la force s'en remettaient de manière unanime à la GI/TI pour offrir l'instruction et réaliser les opérations.

Le Programme de GI/TI de la Défense est conforme aux priorités du gouvernement et du Ministère. Une responsabilité du DPI de la défense consiste à s'assurer la coordination de toutes les activités de GI/TI du Ministère avec les priorités du MDN et des FAC. Le SMA(GI) est responsable de huit initiatives qu'on cerne dans la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE), alors qu'il est chargé de mettre en œuvre les initiatives des autres N1 qui relèvent de cette politique.

Rendement

Efficacité

Les capacités de la force de l'avenir menant aux solutions de TI partent d'un manque-à-gagner sur le plan des capacités pour répondre à un besoin de TI et devenir tôt ou tard des produits livrables d'un projet. Parmi les difficultés qu'on a rencontrées, certaines sont liées au manque d'information et/ou de compréhension mutuelle et d'entente sur la façon dont le processus fonctionne entre les concepteurs des projets et le processus d'admission au Programme de GI/TI de la Défense. La présente évaluation a permis d'en

déduire que pour les projets de TI, ce processus a fonctionné mais qu'il pourrait faire l'objet de certaines améliorations. On envisage ainsi d'apporter plusieurs améliorations au processus d'admission au Programme de GI/TI de la Défense, y compris un plan visant à mettre sur pied une autorité de conception des systèmes informatiques qui se pencherait sur les investissements dans le cadre des projets majeurs ou de moindre importance.

La présente évaluation a permis de constater certaines divergences en ce qui concerne la compréhension de l'autorité, de la responsabilité et de l'imputabilité (ARI). De plus, l'état d'un modèle de gouvernance révisé (modèle du DPI) est resté vague chez les fournisseurs de services¹. De même, l'ignorance entourant les politiques nouvelles ou mises à jour résultant du Programme de GI/TI de la Défense chez les fournisseurs de services et autres intervenants est également liée aux défis en matière de communication. À compter de maintenant, l'élaboration d'un plan de communication contribuerait à accroître l'efficacité du programme.

L'application des politiques représente un autre défi que doivent relever les responsables du Programme de GI/TI de la Défense. Il n'existe aucun mécanisme permettant d'assurer que les intervenants s'alignent sur les stratégies du Programme de GI/TI de la Défense. Les preuves recueillies lors des entrevues révèlent qu'il s'agit là d'un enjeu commun en lien avec le programme qui ne permet pas d'exiger la conformité ou d'imposer des répercussions à ceux qui ne respectent pas l'orientation et les directives présentées dans la Directive de planification fonctionnelle (DPF). Les hauts responsables du programme et les fournisseurs de services reconnaissent qu'au moment où le modèle de DPI produira davantage d'effet, les intervenants n'auront pas le choix de respecter les exigences du Programme de GI/TI de la Défense pour assurer la réponse aux besoins de leur propre organisation.

Globalement, la présente évaluation estime que le choix d'un modèle de gouvernance et l'engagement total à sa mise en œuvre complète assurerait une meilleure gouvernance du Programme de GI/TI de la Défense. L'approche actuelle compromet grandement sa capacité de permettre une gouvernance efficace.

En raison des nombreux défis à relever, comme la capacité de livraison à temps, on a entrepris, dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense, différentes initiatives ayant pour but d'améliorer la souplesse des projets de TI réalisés. Par exemple, le processus d'admission continue permettra d'approuver plus rapidement les exigences « urgentes ».

¹ Les fournisseurs de services comprennent les commandements environnementaux, le SMA(Mat), ainsi que le Sous-ministre adjoint (Science et technologie).

La présente évaluation a permis de constater que les retards dans les services de TI offerts par SPC ont parfois entraîné l'inefficacité et la lenteur du soutien aux opérations. Certains de ces délais résultent de l'absence d'une entente sur les niveaux de service (ENS) entre le MDN et les FAC et SPC. Pour cette raison, il a été difficile de surveiller la qualité et les normes de service.

Économie et efficience

La présente évaluation n'a pas permis de déterminer le coût véritable du programme. Le suivi des dépenses est resté difficile alors que le Programme de GI/TI de la Défense présente une visibilité limitée d'au moins la moitié des dépenses de TI du Ministère. D'après le Rapport des dépenses de TI du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)², une fois les exclusions enlevées, le programme a coûté la somme de 712 539 316 \$ (2017-2018). Les difficultés entourant l'établissement des coûts sont également évoquées dans l'évaluation de 2016 du Programme du cycle de vie des systèmes d'information. Une stratégie de mesure du rendement combinée à un suivi amélioré des dépenses pourrait atténuer les enjeux qu'on a constatés.

L'inexistence d'une ENS approuvée dans laquelle on définit clairement les rôles et responsabilités du Programme de GI/TI de la Défense et de SPC est demeurée problématique. Cette question était aussi évoquée dans l'évaluation de 2016 du Programme du cycle de vie des systèmes d'information. Dans un modèle complet d'établissement des coûts, cette évaluation n'a pas permis de définir les économies dans les dépenses du Programme de GI/TI de la Défense résultant du transfert des services à SPC et on n'a pu présumer qu'il allait y avoir d'autres économies.

Une des initiatives de PSE³ consiste à améliorer les acquisitions de défense et vise à « réduire le temps d'élaboration et d'approbation des projets au MDN d'au moins 50 % pour les projets à faible risque et à faible complexité ». On croit que ce processus permettra d'accroître l'efficacité globale.

Principales constatations et recommandations

Principales constatations	Recommandations
Pertinence	
1. On a besoin d'un Programme de GI/TI de la Défense pour apporter un soutien essentiel aux opérations des FAC.	

² Le Rapport des dépenses de TI est remis chaque année au SCT par chacun des ministères afin de présenter tous les coûts liés à la TI.

³ Initiative de PSE n° 94.

2. Le Programme de GI/TI de la Défense est conforme aux rôles, aux responsabilités, aux priorités et aux objectifs du gouvernement fédéral et du MDN et des FAC.	
Rendement – Efficacité	
3. Les exigences en matière de GI/TI sont harmonisées avec les capacités à venir de la force.	
4. On constate un manque de compréhension ou d'unanimité entre les concepteurs des projets et le processus d'admission au Programme de GI/TI de la Défense en ce qui concerne la priorisation des exigences opérationnelles en matière de TI par rapport aux besoins de l'entreprise de TI.	1. En collaboration avec les intervenants, revoir le processus et la méthodologie pour établir les priorités des besoins qu'on utilise dans le cadre du processus d'admission au Programme de GI/TI de la Défense afin d'éclaircir davantage la transparence et de l'encourager.
5. L'absence d'une stratégie de communication efficace du Programme de GI/TI de la Défense a nui à sa capacité d'exercer sa gouvernance et de mettre la politique en œuvre.	2. Afin de consolider la gouvernance et la surveillance du Programme de GI/TI de la Défense, le SMA(GI) devrait : <ul style="list-style-type: none"> a. établir et officialiser l'ARI en matière de GI/TI au sein de la Défense; b. examiner et consolider les politiques de GI/TI de la Défense pour assurer de les harmoniser avec l'ARI en place; c. établir une stratégie de communication pour assurer que l'ARI, les politiques, les lignes directrices et les directives sont diffusées de manière holistique aux intervenants au sein du MDN et des FAC.
6. L'efficacité et l'état du modèle révisé de gouvernance de la GI/TI au sein du MDN et des FAC restent vagues, ce que l'absence d'ARI clairement définies vient accentuer.	
7. De nombreuses politiques et bon nombre de documents connexes en sont encore à l'état d'ébauche, de sorte qu'il est difficile pour les fournisseurs de services de confirmer l'état d'approbation des politiques. La situation est d'autant plus difficile en raison de l'incapacité d'appliquer et de diffuser les politiques et la documentation connexes comme il se doit.	
8. Des améliorations sont actuellement en cours pour améliorer les processus alors que les responsables du Programme de GI/TI de la Défense trouvent qu'il est difficile de suivre et d'intégrer les technologies en constante évolution à la mise en œuvre de ses systèmes, ses produits et ses services.	
9. Le soutien de TI offert par les centres de gestion des services manque d'uniformité au sein du MDN et des FAC et ce, malgré la mise en place d'ENS dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense.	Voir la recommandation 2.

10. Les retards dans les services de TI offerts par SPC ont entraîné l'inefficacité et la lenteur du soutien aux opérations.	
11. D'ici à ce que l'ENS soit signée entre le MDN et les FAC et SPC, il sera difficile de suivre la qualité et les normes de service.	
Rendement – Économie	
12. La présente évaluation ne permet actuellement pas de déterminer le coût véritable du programme. Le suivi des dépenses reste difficile alors que le Programme de GI/TI de la Défense présente une visibilité limitée d'au moins la moitié des dépenses en TI du Ministère.	3. Dans le cadre de la mise en œuvre du modèle de gouvernance révisé, assurer l'attribution et le suivi précis des dépenses à toutes les étapes du programme de GI/TI de la Défense en intégrant des liens menant au cadre de rendement.
Rendement – Efficience	
13. On constate un recouplement des systèmes, des réseaux et des efforts. La création des postes d'architecte en chef de la technologie et de la sécurité des systèmes informatiques (ACTSSI) et d'architecte en chef des applications vise à réduire ces efforts et à améliorer l'intégration des systèmes.	
14. On procède actuellement à certaines améliorations en ce qui concerne la gestion et la mise en œuvre des projets.	
15. Jusqu'à ce qu'un modèle complet d'établissement des coûts soit signé par le MDN et SPC, la présente évaluation ne permet pas de définir les économies dans les dépenses du Programme de GI/TI de la Défense résultant du transfert des services à SPC et on n'a pu présumer de manière précise qu'il allait y avoir d'autres économies.	

Nota : Se reporter à l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation du Programme de GI/TI de la Défense que le SMA(Svcs Ex) a réalisée entre janvier 2018 et janvier 2019, et ce, de la manière décrite dans la Politique sur les résultats de 2016 du CT qui exige des ministères qu'ils « mesurent et évaluent leur rendement et utilisent les informations qui en découlent afin de gérer et d'améliorer les programmes, les politiques et les services ». Comme le stipule la politique du CT, la présente évaluation examine la pertinence et le rendement du programme sur une période de quatre ans, soit de l'AF 2015-2016 à l'AF 2018-2019. Le rapport a été produit conformément au Plan d'évaluation ministériel quinquennal du MDN et des FAC. Les constatations et recommandations incluses dans la présente évaluation peuvent être utilisées pour éclairer les décisions de la direction sur la prestation du programme et la répartition des ressources, et elles serviront de référence pour les prochaines évaluations.

Le Programme de GI/TI de la Défense englobe toutes les activités de GI et de TI entreprises au sein du MDN et des FAC. Celui-ci est réparti en sept programmes axés sur six responsabilités essentielles dans le CRM⁴ dont le SMA(GI) s'occupe de la mise en œuvre, sans compter les activités des autres CRM réalisées par les autres organisations de N1. La priorité première de la présente évaluation concernait le programme du CRM 5.4 (Programme d'acquisition, de conception et de livraison de systèmes de TI) et le Programme de CRM 6.5 (Programme de gestion des programmes de services de TI de la Défense), sauf lorsqu'on devait faire référence à l'ensemble du programme. D'autres programmes du CRM feront l'objet d'évaluations à venir. Le SMA(Svcs Ex) a déjà réalisé certaines évaluations et audits en lien avec le Programme de GI/TI de la Défense, soit :

- Évaluation du Programme du cycle de vie des systèmes d'information^{5,6} (2016);
- Audit de la sécurité de la technologie de l'information : Mise en œuvre de la feuille de route (2015);
- Audit du cadre de GI/TI pour soutenir la transition à SPC (2015);

⁴Les activités de GI/TI de la Défense sont intégrées aux secteurs de programme suivants du CRM :

1.5 Cyberopérations défensives;

2.6 Cyberforces prêtes;

4.6 Cybercontrôle et contrôle du commandement;

5.4 Acquisition, conception et livraison de systèmes de TI de la Défense;

6.5 Gestion des services et du programme de technologie de l'information de la Défense;

7.6 Services de gestion de l'information;

7.7 Services internes – Services de technologie de l'information.

⁵ L'Évaluation du Programme du cycle de vie des systèmes d'information a été réalisée parallèlement à l'Architecture d'harmonisation du rendement – le précurseur du CRM.

⁶ Architecture d'harmonisation du rendement 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3 et 4.4.4.

- Audit des droits d'accès à l'application : Système d'information de gestion des ressources de la Défense (sic) (SIGRD) (2016).

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description du programme

Le MDN et les FAC ont recours à un éventail de technologies de GI/TI dans le cadre des activités quotidiennes du Ministère et des opérations militaires. Le Programme de GI/TI de la Défense comprend la GI et la TI, alors que la TI soutient la GI à l'appui des besoins du Programme des services de la Défense (PSD)⁷. La TI utilisée dans le cadre du soutien direct des opérations militaires est qualifiée de technologie de l'information opérationnelle. Alors que le programme de GI/TI de la Défense ne comprend pas la technologie opérationnelle (technologie intégrée aux plates-formes, à l'équipement et/ou aux infrastructures de la défense)⁸, il établit les politiques, les normes et les architectures sur lesquelles repose l'interaction entre la technologie opérationnelle et le programme de GI/TI de la Défense⁹.

Les activités en lien avec les programmes 5.4 et 6.5 du PSD produisent des systèmes d'information qui favorisent les C4ISR. Les résultats escomptés sont présentés dans le modèle logique à l'[annexe C](#). Le SMA(GI) est l'autorité fonctionnelle¹⁰ responsable de la gestion de la TI au MDN et dans les FAC¹¹. De plus, en tant que DPI de la défense¹², le SMA(GI) assure la coordination des activités de tous les fournisseurs de services de GI/TI, de façon à offrir des capacités de GI/TI intégrées qui répondent aux besoins des services de la Défense, y compris le soutien aux opérations des FAC¹³.

Le programme 5.4 du CRM (Acquisition, conception et livraison de systèmes de TI de la Défense) consiste à acquérir, à concevoir, à construire et à livrer les systèmes

⁷ Définition du Programme de GI/TI de la Défense. Le 19 février 2016.

⁸ Dans le contexte du Programme de GI/TI de la Défense, la technologie opérationnelle signifie la technologie (matériel et/ou logiciel) intégrée ou essentielle à la fonction des plates-formes, de l'équipement et/ou de l'information de défense. Par exemple, un aéronef regroupe plusieurs technologies opérationnelles, comme les systèmes de commande, de capteurs et d'armes. L'interface qui permet la transmission de données dans un réseau est qualifiée d'IT Op.

⁹ Pour plus de détails et pour voir quelques exemples, voyez le document intitulé « Définition du Programme de GI/TI de la Défense », 19 février 2016.

¹⁰ Le SMA(GI) assume l'autorité fonctionnelle conformément aux Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD 1000-6) - Cadre stratégique de la gestion des technologies de l'information et de l'information et DOAD 1000-8, Cadre stratégique de la gestion de la sécurité et de la sûreté. De plus, le SMA(GI) se conforme aux directives des documents émis par d'autres ministères, comme le SCT, SPC et le Centre de la sécurité des télécommunications (CST).

¹¹ Stratégie de GI/TI de la Défense 2016, SMA(GI).

¹² Le rôle des DPI du Ministère, tel qu'il est défini dans le cadre des politiques du GC en matière de gestion de la GI et de la TI, ainsi que le rôle du SMA(GI) en tant que DPI de la défense, tel qu'il est défini dans le cadre stratégique du MDN et des FAC (DOAD 1000-0, série 6000).

¹³ Modèle du DPI de la défense, Présentation au SM, 12 février 2018 (SMA(GI)).

d'information et les applications de TI et de technologie de l'information opérationnelle qui ont bénéficié d'un financement dans le but de favoriser et pour améliorer les capacités futures de la force. La définition et la mise en œuvre représentent les principales phases du projet permettant d'atteindre cet objectif. La phase de définition d'un projet marque la transition entre la détermination de ce qui doit être fait pour combler une lacune et la détermination de la méthode de mise en œuvre de l'option privilégiée. Les projets approuvés passent à la phase de mise en œuvre dont la priorité consiste à réaliser le projet en respectant les limites quant à l'étendue, aux coûts et aux échéances.

Le programme 6.5 du CRM (Services de TI et gestion du programme) consiste à entraîner le Ministère vers les processus de planification, d'élaboration, de mise en œuvre et de soutien des capacités de GI/TI innovatrices qui favorisent la réussite des opérations des Forces canadiennes et l'atteinte des objectifs du MDN et du GC. Les activités dans le cadre du programme 6.5 du CRM comprennent la gestion des actuels services de TI et la gestion de l'ensemble du Programme de GI/TI de la Défense, incluant les opérations, l'entretien et le soutien des services de TI actuels que réalisent les fournisseurs de services. Les activités de gestion du Programme de GI/TI de la Défense sont réalisées par le DPI de la défense.

Les activités du Programme de GI/TI de la Défense sont réalisées par des fournisseurs de services répartis au sein de différentes organisations de N1, alors que chacune assume l'autorité en matière de gestion de ses propres ressources de TI (voir la section 1.2.3).

Les systèmes produits par le programme comprennent les applications, les réseaux, les architectures, les technologies de gestion des systèmes, les technologies de sécurité, ainsi que les technologies distribuées. Les objectifs du programme contribuent aux capacités opérationnelles et autres capacités partagées nécessaires afin de procurer les capacités de la défense.

Le 4 août 2011, le GC créait SPC afin de transformer fondamentalement la façon dont le gouvernement gère son infrastructure de TI. Par conséquent, certains de ces services sont maintenant la responsabilité de SPC. Au cours de l'AF 2012-2013, suivant les décrets du conseil¹⁴, le MDN et les FAC ont transféré certaines responsabilités et ressources de TI à SPC¹⁵. Les activités de TI qu'on a transférées comprennent la livraison

¹⁴ Le terme « décret du conseil » signifie un instrument juridique créé par le gouverneur en conseil. Cet instrument est une recommandation officielle du Cabinet qui est approuvée et signée par le gouverneur général. Les décrets du conseil portent sur un vaste éventail de questions administratives et législatives, incluant les transactions entre les ministères. (Source : Canada. Bibliothèque et Archives Canada. *Bases de données : Décrets du conseil*. En ligne : 2016. <http://www.bac-lac.gc.ca/fra/dcouvrez/politique-gouvernement/décrets-conseil/Pages/décrets-conseil.aspx>. Consulté le 25 juillet 2016).

¹⁵ Les ressources totales que le MDN et les FAC ont transférées à SPC atteignaient tout près de 318 millions de dollars et 761 postes (538 civils et 223 militaires).

des courriels, les centres de données, les services de réseau, ainsi que l'achat de l'équipement de TI et son entretien.

Le Conseil de gestion du programme (CGP) de GI/TI est l'organisme de gouvernance principal du Programme de GI/TI de la Défense, coprésidé par le DPI de la défense et le chef de programme (C Prog). Le CGP rend les décisions touchant le maintien des stratégies, des priorités et des activités du Programme de GI/TI de la Défense et les changements à ces niveaux. Le groupe de travail du programme de GI appuie le CGP en servant de tribune de consultation et de collaboration sur toutes les questions relatives aux activités du Programme de GI/TI de la Défense (projets, initiatives et prestation de services) au sein du MDN et des FAC.

1.2.2 Contexte du programme

Depuis 2006, le MDN et les FAC ont entrepris une série de transformations du Programme de GI/TI de la Défense.

- en 2006, la mise en œuvre du processus de transformation des services de GI a permis d'entreprendre de centraliser tous les services de GI/TI. Malgré les efforts initiaux vraiment considérables (transfert de 450 millions de dollars et de près de 1 800 équivalents temps plein (ETP), les efforts ont pris fin en 2008 avec l'annonce de la création imminente de SPC en 2011;
- en 2011, le MDN et les FAC ont transféré à SPC la somme de 318 millions de dollars et 761 postes (538 civils et 223 militaires);
- à la suite de l'initiative de l'Équipe de renouvellement de la défense en 2013¹⁶, le nombre de bureaux de service a diminué pour passer de 122 à 22 dans le but de réaffecter les employés et d'optimiser la prestation des services de TI;
- la consolidation des applications a eu lieu dans le but d'éliminer les applications trop peu utilisées ou en double, ainsi que pour optimiser la migration à des plates-formes d'entreprise communes;
- les efforts de transformation ont également continué de faire évoluer le modèle de gouvernance qui est passé d'un modèle décentralisé à un modèle prévu de type DPI/Hybride fédéré. En vertu du modèle décentralisé, le Programme de GI/TI de la Défense regroupe environ 49 pour cent du total des dépenses de GI/TI et exerce une influence limitée sur les autres dépenses. Ces données reposent sur les coûts attribués aux éléments de TI à l'intérieur du SIGRD. Dans le modèle de DPI/Hybride fédéré, cependant, le Programme de GI/TI de la Défense contrôle la majeure partie des dépenses totales de GI/TI, mais il ne détient pas tous les systèmes et le personnel de GI/TI. À l'heure actuelle, les dépenses et les activités de GI/TI font l'objet d'une gestion locale, mais la reddition des comptes est centralisée.

¹⁶ <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/verification-evaluation.html>.

1.2.3 Intervenants

Les intervenants du Programme de GI/TI de la Défense peuvent être répartis entre les catégories suivantes¹⁷ :

- fournisseurs de services : un fournisseur de services en GI/TI désigne toute organisation qui emploie du personnel de GI/TI pour la prestation de capacités de GI/TI. Cela comprend : quatorze organisations de N1; quatre autres ministères ou organismes du gouvernement¹⁸; deux autres gouvernements ou organisations de défense¹⁹ ainsi que des tiers fournisseurs de services embauchés à contrat;
- facteurs stratégiques : un facteur stratégique en matière de GI/TI désigne toute organisation qui établit des politiques, publie des directives ou établit des conditions qui façonnent, de manière directe ou indirecte, le programme de GI/TI de la Défense. Par exemple, le vice-chef d'état-major de la défense (le C Prog) émet des directives ou des politiques sur le processus d'approbation de projet (incluant les projets de GI/TI);
- utilisateurs finals de GI/TI : un utilisateur final de GI/TI désigne toute organisation qui utilise des services de GI/TI pour mener ses activités. Chaque organisation du MDN et des FAC est un utilisateur final de GI/TI.

Les rôles d'un intervenant permettent de déterminer de quelle façon l'organisation interagit avec le programme de GI/TI de la Défense. Par exemple, quoique le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) soit un utilisateur final de services de GI/TI, il fournit également des services de GI/TI par l'intermédiaire du programme d'immobilisations et il est l'autorité politique dans les domaines de l'acquisition et des petits projets d'immobilisations.

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Couverture et responsabilités

Comme il est décrit à la section 1.1, la présente évaluation était axée sur le rendement du programme dans les trois domaines suivants :

- les mesures visant à déterminer si les exigences en matière de TI au sein de la Défense étaient harmonisées avec les capacités futures de la force;
- l'efficacité du modèle de gouvernance du programme;
- les répercussions du transfert des services à SPC d'un point de vue opérationnel.

¹⁷ Définition du Programme de GI/TI de la Défense, SMA(GI) Le 19 février 2016.

¹⁸ Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement, Gendarmerie royale du Canada, SPC, Centre de la sécurité des télécommunications.

¹⁹ Département de la Défense (États-Unis); Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.

Cela comprenait toutes les activités imputées au programme de CRM 5.4. Acquisition, conception et livraison de systèmes de TI de la Défense et 6.5 Programme de gestion des programmes de services de TI de la Défense.

La présente évaluation ne portait pas sur les activités suivantes :

- gestion des services de TI de l'organisation (comme le SIGRD et le Système de gestion des ressources humaines);
- sécurité de la TI;
- cybersécurité;
- services de TI régionaux fournis aux bases;
- soutien TI aux opérations (qu'on a évaluées dans le cadre de l'évaluation de 2016 du Programme du cycle de vie des systèmes d'information).

Même si la présente évaluation ne portait pas sur les opérations de GI, elle tenait compte de l'interface entre les fournisseurs de services et le SMA(GI), ainsi que des répercussions des opérations attribuable au transfert des responsabilités à SPC.

1.3.2 Ressources

Au cours de l'AF 2017-2018, les dépenses dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense atteignaient 712 539 316 \$²⁰. Nous verrons la discussion plus détaillée sur les dépenses réalisées dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense après la principale constatation 12.

1.3.3 Enjeux ou questions

Conformément à la Directive sur les résultats du CT (2016), la présente évaluation porte sur les enjeux essentiels liés à la pertinence et au rendement. La méthodologie employée pour recueillir des preuves à l'appui des questions de la présente évaluation est décrite à l'[annexe B](#). Un modèle logique comportant une théorie de changement pour ce programme est présenté à l'[annexe C](#). Une grille d'évaluation pour chaque question, ainsi que les indicateurs connexes et les sources d'information figurent à l'[annexe D](#).

²⁰ Rapport des dépenses de TI du MDN, SCT, AF 2017-2018.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Pertinence

Principale constatation 1 : On a besoin d'un Programme de GI/TI de la Défense pour apporter un soutien essentiel aux opérations des FAC.

Les biens de GI/TI sont indispensables pour assurer la réussite des opérations militaires et des activités d'instruction des FAC, ainsi que les activités organisationnelles connexes. Sur le plan opérationnel, les systèmes d'information produits dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense favorisent les activités de C4ISR. Ces activités permettent aux commandants de bénéficier d'une supériorité sur le plan de l'information et des décisions, alors qu'ils sont en mesure de recueillir et de diffuser l'information la plus pertinente et précise de manière sécurisée et au moment opportun. Les responsables de la mise sur pied de la force (MPF) et les utilisateurs de la force s'en remettaient de manière unanime à la GI/TI pour offrir l'instruction et réaliser les opérations. Comme un utilisateur de la force l'a déclaré, « sans la suprématie sur le plan de l'information, nous sommes voués à l'échec ». D'un point de vue institutionnel, le Programme de GI/TI de la Défense présente les applications de dorsale essentielles et les réseaux permettant à chacun des membres de l'équipe de la Défense de fournir de l'information et de rendre des décisions importantes au soutien des opérations militaires et pour s'acquitter des obligations en matière de protection des biens d'information.

La demande de produits et de services résultant du programme est également restée élevée. Les projets majeurs et mineurs gérés par tous les fournisseurs de services qui participent au Programme de GI/TI de la Défense offrent des solutions technologiques qui favorisent directement les capacités militaires actuelles et/ou qui combinent les lacunes sur le plan des capacités. Le Programme de GI/TI de la Défense, par exemple, gère en moyenne 20 projets majeurs d'immobilisations chaque année, pour une valeur d'environ 2,28 milliards de dollars, ce qui procure des capacités que les intervenants de l'ensemble du Ministère peuvent utiliser.

« Nous ne pouvons fonctionner sans les services fournis par le groupe du SMA(GI). »

Principale constatation 2 : Le Programme de GI/TI de la Défense est conforme aux rôles, aux responsabilités, aux priorités et aux objectifs du gouvernement fédéral et du MDN et des FAC.

La Direction générale du DPI à SCT s'est vue confier le rôle d'autorité fonctionnelle pour la GI/TI au fédéral, alors qu'elle est chargée d'émettre les politiques, les directives et les normes connexes dans les domaines, comme la gouvernance de la TI et les stratégies de

TI à tous les ministères fédéraux²¹. Le Cadre stratégique de la gestion des TI et de l'information du SCT, en date du 1^{er} juillet 2007, attribue aux sous-ministres la responsabilité qui consiste à assurer la gestion efficace de l'information et des technologies au sein de leurs ministères. Au MDN et dans les FAC, le SMA(GI) est le DPI de la défense et il relève du sous-ministre pour ce qui est de la gestion du programme de GI/TI de la Défense. À titre d'autorité fonctionnelle en matière de gestion de la GI/TI de la Défense, le DPI de la défense émet les politiques, les directives et les lignes directrices aux N1. L'ARI connexe est décrite dans le document Organisation et reddition de comptes du MDN et des FAC, et la façon d'appliquer cette autorité fonctionnelle est décrite dans le cadre stratégique de la série 6000 des Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) servant de base à la gouvernance et à la gestion des TI au Ministère. Le SCT exige aussi qu'on élabore chaque année un plan de TI ministériel en plus d'assurer son harmonisation avec l'orientation du GC. Pour répondre aux exigences imposées par le SCT, le Programme de GI/TI de la Défense subit un processus annuel d'analyse et de validation des dépenses prévues en matière de TI de tous les N1 pour assurer l'harmonisation continue à la grandeur du Ministère.

Le Programme de GI/TI de la Défense est conforme aux priorités du gouvernement et du Ministère. Une responsabilité du DPI de la défense consiste à assurer la coordination de toutes les activités de GI/TI du Ministère avec les priorités du MDN et des FAC. Sur les 111 initiatives qu'on retrouve dans PSE, le SMA(GI) agit à titre de bureau de première responsabilité (BPR) pour huit d'entre elles et en tant que bureau consultatif (BC) pour 27 autres. À l'intérieur du CRM, sept des 64 programmes du CRM relèvent du Programme de GI/TI de la Défense. Le Programme de GI/TI de la Défense est aussi guidé par le Plan stratégique du GC en matière de GI et de TI de 2017-2021, dans lequel on précise les priorités et les principales activités. Le programme correspond également aux priorités établies par le Conseil sur la gestion de l'information du Ministère.

Le SMA(GI) est responsable de huit initiatives de PSE²², dont l'initiative 62 – Acquérir des systèmes et de l'équipement de commandement et de contrôle interarmées, plus précisément pour la TI et les communications intégrées et l'initiative 63 – Acquérir des capacités interarmées de renseignement électromagnétique qui augmentent la capacité des FAC de recueillir et d'exploiter ce type de renseignements lors d'opérations expéditionnaires. De plus, le Programme de GI/TI de la Défense doit permettre de mettre en œuvre les projets axés sur l'initiative PSE qui sont parrainés par d'autres N1.

²¹ Par exemple, le SCT a émis une Directive sur la gestion des technologies de l'information (2009) pour assurer que les programmes ministériels sont conformes aux processus de gestion de la TI dans l'ensemble du GC.

²² Le SMA(GI) agit à titre de BPR des initiatives de PSE suivantes : 62, 63, 65, 68.87, 88, 89 et 90.

2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

2.2.1 Capacités de la force de l'avenir

Constatation 3 : Les exigences en matière de GI/TI sont harmonisées avec les capacités à venir de la force.

Constatation 4 : On constate un manque de compréhension ou d'unanimité entre les concepteurs des projets et le processus d'admission au Programme de GI/TI de la Défense en ce qui concerne la priorisation des exigences opérationnelles en matière de TI par rapport aux besoins de l'entreprise de TI.

Des difficultés découlent du fait de ne pas avoir une participation suffisante au processus décisionnel et/ou d'un manque de compréhension mutuelle et d'accord sur la façon dont le processus fonctionne entre les concepteurs du projet²³ et le Programme de GI/TI de la Défense, même si le processus d'admission au programme de GI/TI est bien documenté et diffusé au sein de la structure de gouvernance. Les capacités de la force de l'avenir menant aux solutions de TI partent d'un manque-à-gagner sur le plan des capacités pour répondre à un besoin de TI et devenir, tôt ou tard, des produits livrables d'un projet. La présente évaluation a permis d'en déduire que pour les projets de TI, ce processus a fonctionné, mais des améliorations s'imposent.

Les capacités de la force de l'avenir qui se traduisent en besoins sur le plan de la TI suivent une de trois voies. Sur une voie, on trouve les projets mineurs d'acquisition de TI d'immobilisations du Programme de GI/TI de la Défense alors que les acquisitions majeures d'immobilisations occupent la deuxième voie. La troisième voie, qui concerne la TI dans l'ombre, est celle où le N1 dispose des fonds et de la capacité nécessaires pour les acquérir lui-même. Les acquisitions de TI considérées comme un projet majeur d'immobilisations²⁴ sont comprises dans le processus d'acquisition et de priorisation, en compagnie de tous les autres achats majeurs d'immobilisations dont on procède à l'examen dans le Plan des capacités de la Défense en général. Par contre, l'arrivée d'activités dans le cadre des projets mineurs d'immobilisations²⁵ en lien avec la TI est soumise à un processus d'examen et d'établissement de priorités dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense par l'entremise de son processus de gouvernance et d'arrivée.

La réponse à la demande en vertu du Programme de GI/TI de la Défense ne se limite pas aux projets mineurs ou à l'acquisition d'immobilisations. L'offre visant à répondre à

²³ Les concepteurs du projet comprennent des organisations qui soumettent leurs besoins en matière de capacité assortis d'éléments de TI au processus de priorisation du Programme de GI/TI de la Défense en vue de la conception et de la mise en œuvre.

²⁴ Normalement supérieur à 5 millions de dollars.

²⁵ Normalement inférieur à 5 millions de dollars.

cette demande est régie par le Conseil de développement des capacités en GI/TI, ce qui peut donner lieu à diverses manières de répondre à la demande, comme des projets majeurs, des projets mineurs, d'autres fournisseurs de services.

Les grands projets de TI soumis par le Conseil de développement des capacités sont examinés, alors qu'on établit leur priorité par rapport aux projets majeurs d'immobilisations qui ne concernent pas la TI. Les intervenants dans le domaine de la TI y voient un inconvénient marqué, puisque les projets qui ne concernent pas la TI ne font pas partie de la structure de gouvernance du Programme de GI/TI de la Défense, de sorte qu'ils sont examinés séparément des projets mineurs de TI qui sont des immobilisations. Une telle façon de faire peut entraîner un manque de coordination entre les projets. Cela signifie également que les projets majeurs d'immobilisations dans le domaine de la TI se disputent le financement avec les projets et les initiatives qui ne concernent pas la TI.

Trois défis ont été constatés, soit les facteurs quant à l'établissement des priorités, les questions liées au processus, la compréhension du processus et des exigences. Les concepteurs de projets croient pour la plupart que les besoins d'entreprise à long terme sont perçus de manière plus favorable que les exigences opérationnelles au cours du processus quant à l'établissement des priorités. Certains concepteurs de projet considèrent qu'on ne les écoute pas assez lors des délibérations portant sur l'établissement des priorités. Ils sentent que le personnel du programme central exerce trop de contrôle sur le processus et que celui-ci semble autoréférentiel lorsqu'ils s'attribuent les mesures de contrôle. Les cadres supérieurs du programme ont souligné le manque de compréhension du processus et des exigences en précisant que les concepteurs devaient connaître davantage la façon dont on devrait préparer et présenter les soumissions.

Les cadres supérieurs du programme ont exprimé des difficultés à établir les besoins en matière de TI quant aux projets majeurs d'immobilisations. Deux d'entre eux ont précisé que les grands projets qui procurent des capacités qui ne concernent pas spécifiquement la TI ne tiennent pas toujours compte de ses implications, de sorte que la compilation des besoins en matière de TI se déroule rapidement et normalement plus tard au cours du processus. Cela peut entraîner la livraison d'une capacité qui ne répond pas à l'intention de l'opérateur. La présente évaluation a permis de constater chez les personnes interviewées une recommandation voulant que le Directeur général – Réalisation de projets (Gestion de l'information) (DGRPGI) doive s'engager plus tôt, parce que certaines activités qu'on réalisait auparavant au cours des phases ultérieures se déroulent maintenant au cours des premières phases du projet. De plus, la rigidité du cadre financier les oblige à réunir plus tôt davantage de renseignements (financiers) au sujet du projet. Le moment de débloquer des fonds est venu remettre en question leur capacité de résoudre ces problèmes. C'est ce qu'on a constaté dans le cadre de certaines initiatives de PSE qui évoluaient plus lentement, parce qu'on ne disposait pas

de l'information nécessaire pour amener le projet au niveau de financement du crédit 5²⁶. Par exemple :

- deux programmes de locaux en lien avec l'initiative PSE 17 présentent un retard de 12 à 15 mois en ce qui concerne l'obtention de la définition de projet;
- deux cyberprojets accusent un retard comparable de six mois.

On envisage d'apporter, ou on a déjà apporté, plusieurs améliorations au processus d'admission au Programme de GI/TI de la Défense, notamment :

- dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense, on place les listes classées dans l'ordre de priorité dans différentes catégories en établissant la priorité et le financement pour chacune;
- il existe un plan visant à mettre sur pied une autorité de conception des systèmes informatiques qui se penchera sur les investissements dans le cadre de projets d'importance majeure et mineure;
- un processus d'arrivée continu a été mis en place pour accroître la souplesse et pour répondre aux besoins opérationnels en cours d'exercice;
- des travaux sont en cours afin de rendre le modèle de gouvernance du Programme de GI/TI de la Défense visible en vue du financement de la TI (crédit 1 et crédit 5).

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En collaboration avec les intervenants, revoir le processus et la méthodologie pour établir les priorités des besoins qu'on utilise dans le cadre du processus d'admission au Programme de GI/TI de la Défense afin d'éclaircir davantage la transparence et de l'encourager.

BPR : SMA(GI)

2.2.2 Stratégie de gouvernance

Principale constatation 5 : L'absence d'une stratégie de communication efficace du Programme de GI/TI de la Défense a nui à sa capacité d'exercer sa gouvernance et de mettre la politique en œuvre.

Les opinions en ce qui concerne les voies de communication efficaces du SMA(GI), ainsi qu'avec les intervenants externes au MDN et aux FAC, sont mitigées. Les entrevues menées auprès des cadres supérieurs du programme ont permis d'apprendre que les

²⁶ « La majorité des dépenses du Ministère est constituée de dotations du crédit 1 et du crédit 5. Le financement du crédit 1 sert à payer le fonctionnement et l'entretien, et il comprend les coûts d'utilisation et d'entretien de l'équipement et de l'infrastructure, les communications et les services professionnels. Les fonds du crédit 5 sont principalement dépensés pour l'acquisition des biens d'équipement, des systèmes d'information et d'infrastructure. » (Source : Canada. Ministère de la Défense nationale. Mise en œuvre du crédit 1/crédit 5. En ligne : http://cfo-dpf.mil.ca/assets/FinCS_Intranet/docs/en/learning-careers/ndcc-implementing-vote-1-vote-5-2017-2018.ppt. Consulté le 14 janvier 2019).

niveaux de communication étaient satisfaisants, alors que les commentaires recueillis auprès des organismes fournisseurs de services ont permis de constater que les niveaux de communication étaient insuffisants. Pour cette raison, les responsables du Programme de GI/TI de la Défense ont eu de la difficulté à partager ses initiatives et ses politiques avec d'autres organisations au sein du MDN et des FAC.

En interne du SMA(GI), les cadres supérieurs du programme ont déclaré qu'ils se réunissent régulièrement entre eux pour éviter les chevauchements, pour combler les lacunes et pour abattre les cloisonnements sous leur autorité. Cependant, d'autres employés du programme ont déclaré qu'on a besoin d'améliorer le dialogue interne et qu'on assiste à une perturbation des communications au fur et à mesure qu'on avance au sein de la chaîne de commandement. Au cours des entrevues, certains cadres supérieurs du programme se sont entendus sur ce sujet en déclarant qu'il y a place à l'amélioration sur le plan des communications.

En externe du SMA(GI), 52 pour cent des fournisseurs de services qui ont répondu au questionnaire ont constaté que leur organisation ne disposait pas de niveaux de communication suffisants quant au SMA(GI). Dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense, on a mis sur pied différents comités pour favoriser la communication en vertu du programme d'acceptation des besoins en matière de TI : le CGP de GI/TI, le groupe de travail du programme, le Conseil de développement des capacités en GI/TI, les groupes de travail responsables de la conception des services de TI, le Comité directeur de gestion des services de la TI, ainsi que le Comité des opérations de TI²⁷. Toutefois, les commentaires recueillis lors des entrevues et au moyen des questionnaires ont révélé que, parce qu'on demandait toujours aux employés des échelons inférieurs d'assister aux réunions des comités, les mêmes individus s'y retrouvaient habituellement, ce qui limitait ainsi leur efficacité en tant qu'outil de communication. Les commentaires obtenus lors des entrevues auprès des cadres supérieurs du programme ont permis de constater qu'on doit améliorer la coordination entre le SMA(GI) et les autres fournisseurs de services dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense. Cela coïncide avec les commentaires recueillis grâce au questionnaire des fournisseurs de services dans lesquels on précisait que les objectifs du Programme de GI/TI de la Défense ne sont pas toujours clairs et concis.

Les cadres supérieurs du programme ont reconnu le besoin d'établir le plan d'une campagne de communication dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense. Les gestionnaires de programme ont déclaré qu'on devrait examiner de multiples méthodes de communication afin d'atteindre les différents publics du MDN et des FAC.

²⁷ Les groupes de travail de conception des services de TI sont partiellement en place, mais tel n'est pas le cas du Comité des opérations de TI.

Principale constatation 6 : L'efficacité et l'état du modèle révisé de gouvernance de la GI/TI au sein du MDN et des FAC restent vagues, ce que l'absence d'ARI clairement définies vient accentuer.

Répercussions du modèle de DPI

Alors que le modèle de DPI en est à ses tout débuts, la présente évaluation n'est pas en mesure d'attribuer des performances de programme améliorées grâce à ce modèle de gouvernance. Comme nous l'avons vu dans l'introduction, le Programme de GI/TI de la Défense proposait un nouveau modèle de gouvernance qui allait faire passer la gouvernance de la GI/TI au sein de la Défense d'un modèle décentralisé à un modèle fédéré hybride relevant du DPI. L'objectif de ce modèle est d'améliorer la gouvernance du Programme de GI/TI de la Défense en augmentant la surveillance et le contrôle des dépenses et des activités de GI/TI²⁸. Il semble cependant exister un fossé entre les fournisseurs de services en ce qui concerne l'ampleur souhaitée d'un tel changement. Soixante-dix-neuf pour cent des fournisseurs de services qui ont répondu au questionnaire ont dit préférer un modèle de gouvernance décentralisé en ce qui concerne le contrôle du Programme de GI/TI de la Défense à l'égard des dépenses de GI/TI. Cela révèle que les fournisseurs de services ne sont pas en faveur d'une centralisation accrue de la GI/TI au sein de la Défense puisqu'elle pourrait influencer l'efficacité du modèle de DPI dans sa version actuelle. Les commentaires des cadres supérieurs du programme ont permis d'apprendre qu'ils connaissent les divergences d'opinions en matière de contrôle et de centralisation, même s'ils s'attendent à ce que le modèle de DPI vienne corriger la situation lorsqu'on aura terminé sa mise en œuvre. Les entrevues menées auprès des cadres supérieurs du programme nous portent à croire à quelques autres avantages possibles du modèle de DPI, notamment :

- une diminution des recouplements de biens de GI/TI grâce à des solutions holistique en matière de GI/TI;
- une diminution des dépenses ministérielles globales dans la GI/TI grâce à la coordination et au contrôle des dépenses de GI/TI;
- une connaissance accrue des activités de GI/TI des intervenants grâce à une surveillance améliorée des besoins en matière de GI/TI et des projets de TI.

En résumé, si on se base sur la documentation du programme et sur les cadres supérieurs du programme, la mise en œuvre du modèle de DPI permettra, grâce au Programme de GI/TI de la Défense, une gouvernance plus efficace de la GI/TI de la Défense au sein du MDN et des FAC.

²⁸ Modèle de DPI de la défense – Exposé du SM le 12 février 2018.

État de la mise en œuvre

La mise en œuvre du modèle de DPI est en cours depuis le mois de mars 2015, mais on ne s'entend pas à l'unanimité en ce qui a trait à son statut actuel²⁹. Les entrevues menées auprès des gestionnaires de programme nous portent à croire que certains aspects ont été mis en œuvre, permettant ainsi d'améliorer la surveillance des projets et des dépenses de TI en interne du SMA(GI). Dans la DPF de 2018-2019, on déclare cependant que la mise en œuvre du modèle de DPI de la défense devait prendre fin au printemps 2017³⁰, alors que dans la DPF de 2019-2020, une des principales activités allait consister à mettre en œuvre le modèle de DPI de la défense³¹. De même, les entrevues menées auprès des cadres supérieurs du programme et d'autres intervenants ont révélé un ensemble de connaissances touchant l'état de la mise en œuvre du modèle de DPI de : « mise en œuvre terminée », « mise en œuvre en cours » à « encore non mis en œuvre ». De plus, certains intervenants ignoraient tout de l'existence du modèle de DPI. Pour cette raison, il est difficile de confirmer la mesure dans laquelle on a mis le modèle de gouvernance en œuvre et ses répercussions éventuelles sur l'efficacité du programme.

Rôles et responsabilités

Même si on qualifie le SMA(GI) d'autorité fonctionnelle en matière de GI/TI de la Défense dans les DOAD de la série 6000³², la confusion règne toujours chez les fournisseurs de services en ce qui concerne l'ARI³³. Les entrevues et les commentaires recueillis grâce au questionnaire des fournisseurs de services ont révélé que cela est attribuable au fait que les ARI ne sont pas clairement définies. Par conséquent, il est difficile de déterminer qui est responsable des différents aspects de GI/TI de la Défense, et ce, non seulement chez les fournisseurs de services du MDN et des FAC, mais également de SPC. Ces affirmations sont confirmées dans le rapport de Gartner Consulting dans lequel on fait état « d'une incidence élevée de services non coordonnés qui se chevauchent en raison de la confusion entourant les rôles et responsabilités »³⁴. Par contre, les cadres supérieurs du programme déclarent que la définition de l'ARI est satisfaisante pour l'instant, mais on doit améliorer la façon de la présenter aux N1. Malgré tout, l'absence de rôles clairement définis a donné lieu à un manque de coordination avec les fournisseurs de services de GI/TI en raison de l'incertitude entourant la propriété des biens de TI, ce qui a eu des répercussions négatives sur l'efficacité du programme.

²⁹ Ibid.

³⁰ Directive de planification fonctionnelle de GI/TI de la Défense, 2018-2019.

³¹ Directive de planification fonctionnelle de GI/TI de la Défense, 2019-2020.

³² DOAD 6000-0, Gestion de l'information et technologies de l'information.

³³ Cadre stratégique de la GI et de la TI du MDN et des FAC.

³⁴ Programme de GI/TI de la Défense : Sommaire exécutif, Gartner Consulting (2015).

Principale constatation 7 : De nombreuses politiques et bon nombre de documents connexes en sont encore à l'état d'ébauche, de sorte qu'il est difficile pour les fournisseurs de services de confirmer l'état d'approbation des politiques. La situation est d'autant plus difficile en raison de l'incapacité d'appliquer et de diffuser les politiques et la documentation connexes comme il se doit.

Le nombre considérable de politiques, de directives et de lignes directrices, ainsi que d'autres documents connexes, représente tout un défi pour la gouvernance du Programme de GI/TI de la Défense. La présente évaluation a permis de constater une quantité élevée de documents qu'on qualifiait d'importants³⁵. Les commentaires recueillis au moyen du questionnaire des fournisseurs de services a révélé une certaine confusion quant au nombre de politiques qui existent actuellement, ainsi qu'aux redondances et aux contradictions qu'on croit qu'elles recèlent. Au moment d'examiner les documents stratégiques du Programme de GI/TI de la Défense, un cas particulier est venu mettre cette question en relief, alors que le Cadre stratégique de GI et de TI du MDN et des FAC faisait référence à la DOAD 6004. Cependant, une recherche plus poussée n'a pas permis de le retrouver³⁶.

La question des nombreux documents stratégiques se trouve amplifiée en raison du nombre de documents encore à l'état d'ébauche, ce qui contribue à semer la confusion au sein des organisations d'intervenants. La présente évaluation a permis de constater certains documents de gouvernance qui sont restés à l'état d'ébauche malgré qu'on les ait publiés, comme le Cadre de gouvernance de GI/TI et la DPF 2018-2019. Par conséquent, les fournisseurs de services ignorent le moment où chaque document a été approuvé et est entré en vigueur. Ainsi, il se peut que les fournisseurs de services ne suivent ou n'entreprennent pas les initiatives du Programme de GI/TI de la Défense parce qu'ils tiennent pour acquis qu'elles ne sont pas encore en vigueur.

L'application des politiques représente un autre défi que doivent relever les responsables du Programme de GI/TI de la Défense. Il n'existe aucun mécanisme permettant d'assurer que les intervenants s'alignent sur les stratégies du Programme de GI/TI de la Défense. Les entrevues menées auprès des cadres supérieurs du programme révèlent qu'il s'agit là d'un enjeu connu au sein de l'organisation et on a précisé qu'on ne dispose pas des moyens pour obliger les gens à assurer la conformité ou pour exercer des mesures à l'endroit de ceux qui ne respectent pas les initiatives présentées dans la DPF. Le questionnaire des fournisseurs de services a permis de constater que 93 pour cent des répondants tiennent compte de la DPF du Programme de GI/TI de la Défense.

³⁵ Les documents se trouvent sur l'Intranet du SMA(GI) de la Défense ou sur le site SharePoint du Programme de GI/TI de la Défense sous « Documents importants ». Sur le site Intranet de la Défense, on fait référence à sept de ces documents, alors que sur le site SharePoint on fait référence à dix-neuf dossiers différents et à neuf autres fichiers différents, ainsi qu'à cinq DOAD qui sont associées à la GI/TI de la Défense. Sur l'Intranet de la Défense, on fait également référence aux DOAD 6420, 6421 et 6423, mais le site nous amène vers des pages Web inactives.

³⁶ Cadre stratégique de la GI et de la TI du MDN et des FAC.

Les personnes interviewées déclarent cependant, alors qu'on peut avoir tenu compte de la DPF, que les exigences de GI/TI de leur propre organisation auront préséance sur celles du Programme de GI/TI de la Défense. Les entrevues menées auprès des hauts responsables du programme nous révèlent qu'ils croient que le modèle de DPI devrait permettre de résoudre ce problème. Les hauts responsables du programme et les fournisseurs de services reconnaissent qu'au moment où le modèle de DPI produira un effet maximal, les intervenants n'auront pas le choix de respecter les exigences du Programme de GI/TI de la Défense pour assurer de répondre aux besoins de leur propre organisation. Toutefois, il est impossible de le confirmer parce qu'on présume que la mise en œuvre du modèle du DPI est incomplète.

Conjointement avec les nombreuses politiques diffusées dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense, une diffusion qui manque de cohérence constitue une source de confusion pour les fournisseurs de services. Un exemple particulier a été démontré dans la DPF du Programme de GI/TI de la Défense. La DPF est essentielle pour aider à guider les organisations alors qu'elles élaborent leurs plans d'activités de GI/TI annuels. Cependant, cela signifie que les moyens de diffusion sont inconnus en majeure partie du SMA(GI) et des autres intervenants clés. Les commentaires recueillis au moyen du questionnaire des fournisseurs de services et lors des entrevues ont révélé que la DPF est souvent diffusée trop tard ou qu'ils n'en étaient pas conscients au moment de sa publication³⁷. La DPF n'est pas le seul exemple relativement à cette question qui entraîne un manque de connaissances de divers documents stratégiques et de changements organisationnels au sein du Programme de GI/TI de la Défense. La promulgation des politiques ne fait pas l'objet d'une promulgation ou d'une coordination généralisée de la part des responsables du Programme de GI/TI de la Défense. Comme il est mentionné dans la principale constatation 5, le Programme de GI/TI de la Défense n'est pas assorti d'une stratégie de communication efficace.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Afin de consolider la gouvernance et la surveillance du Programme de GI/TI de la Défense, le SMA(GI) devrait :
 - a. établir et officialiser l'ARI en matière de GI/TI au sein de la Défense;
 - b. examiner et consolider les politiques de GI/TI de la Défense pour assurer de les harmoniser avec l'ARI en place;
 - c. établir une stratégie de communication pour assurer que l'ARI, les politiques, les lignes directrices et les directives sont diffusées de manière holistique aux intervenants au sein du MDN et des FAC.

BPR : VCEMD, SMA(GI)

³⁷Au moment de publier la DPF en 2019-2020, elle comportait un lien dans une des mises à jour de l'équipe de la Défense en mai 2018. Toutefois, lorsqu'on leur a posé la question, les responsables de la liaison en matière de GI/TI au sein de l'organisation ignoraient que ce document avait été publié.

Principale constatation 8 : Des améliorations sont actuellement en cours pour améliorer les processus alors que les responsables du Programme de GI/TI de la Défense trouvent qu'il est difficile de suivre et d'intégrer les technologies en constante évolution à la mise en œuvre de ses systèmes, ses produits et ses services.

La présente évaluation a permis de cerner de nombreux défis dans les processus de TI, dont le caractère opportun, la capacité du Programme de GI/TI de la Défense de respecter les exigences en matière de TI dans un délai raisonnable; l'interopérabilité, la capacité du Programme de GI/TI de la Défense de respecter les exigences en matière de TI qui fonctionnent à l'intérieur des réseaux actuels du MDN et des FAC; ainsi que les ressources, soit la capacité du Programme de GI/TI de la Défense de respecter les exigences en matière de TI. On a évoqué ces enjeux lors d'entrevues, dans la documentation du programme, ainsi que dans les réponses obtenues grâce au questionnaire des fournisseurs de services.

Les responsables du Programme de GI/TI de la Défense, dont tout particulièrement le DGRPGI, ont entrepris certaines initiatives dans le but d'accroître la souplesse des projets de TI réalisés. La première phase du processus d'approbation de projet est en cours et devrait permettre d'accélérer le processus majeur d'acquisition d'immobilisations. Ce point est discuté plus en détail dans la principale constatation 13. Le DGRPGI explore également des façons de décomposer les grands projets qu'on soumet au processus majeur d'acquisition d'immobilisations en petites composantes de projets mineurs d'immobilisations que le groupe de GI peut réaliser plus rapidement. Lorsqu'on les a interviewés, les gestionnaires de programme ont déclaré que 53 projets mineurs avaient progressé et qu'on en avait terminé dix. De plus, dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense, on a adopté un processus d'admission continu qui permet d'approuver les besoins « urgents » plus rapidement plutôt que d'attendre le processus d'approbation général du Programme de GI/TI de la Défense³⁸.

On a amélioré la surveillance des projets de TI dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense, ce qui peut contribuer à améliorer l'interopérabilité. À cet égard, le DGRPGI espère être mieux en mesure d'intervenir puisque les projets de TI et les besoins en matière de TI ont été conçus de manière à assurer leur interopérabilité avant qu'ils ne soient réalisés. De telles interventions permettent d'assurer que les produits livrables en matière de TI tiennent compte de la rapidité de l'évolution technologique et qu'ils restent à jour. Les entrevues menées auprès des membres de la haute direction ont révélé que le Programme de GI/TI de la Défense vise à abattre les cloisonnements pour empêcher le développement des projets de TI de manière isolée. Ce faisant, on connaîtra davantage les projets en cours pour assurer qu'ils peuvent présenter un lien les uns avec les autres. La présente évaluation a également permis de constater que

³⁸ Mise à jour du Programme de GI/TI de la Défense présentée aux intervenants (2018).

l'architecte en chef de la technologie et de la sécurité³⁹, un poste nouvellement créé par le Directeur général – Service des applications de l'entreprise (DGSAE) en 2018, s'efforcera aussi d'accroître l'interopérabilité et l'intégration du réseau, comme il a été mentionné dans la principale constatation 13.

En abordant la question des ressources, le DGRPGI explore les façons de surmonter ce défi. Pour certains projets, le DGRPGI a fait appel au financement du crédit 1 qu'on libère avant le financement du crédit 5, ce qui permet aux gestionnaires de projet de s'engager plus tôt dans l'élaboration d'un projet de TI. De même, on revient sur ce point dans la principale constatation 4. De plus, le DGRPGI a adopté un programme de formation intitulé « Programme de perfectionnement des officiers du génie »⁴⁰ dans l'intention d'assurer la transition de deux étudiants diplômés de génie par année financière. Ce faisant, ils espèrent répondre aux demandes accrues en personnel rendues nécessaires en raison de l'augmentation du nombre de projets de TI exigés par le MDN et les FAC.

Principale constatation 9 : Le soutien de TI offert par les centres de gestion des services manque d'uniformité au sein du MDN et des FAC et ce, malgré la mise en place d'ENS dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense.

La présente évaluation a permis de constater les défis que doivent relever les centres de gestion des services (CGS) suivant la consolidation des centres d'assistance de TI à la grandeur du MDN et des FAC, et ce, comme le prévoit le renouvellement de la défense⁴¹. Cinquante-six pour cent des répondants au questionnaire des fournisseurs de services sont en désaccord ou très en désaccord avec cet énoncé. « La stratégie de gouvernance du Programme de GI/TI de la Défense contribue de manière efficace à procurer un service de soutien et de maintenance aux utilisateurs finals. » Les commentaires recueillis lors des entrevues avec les gestionnaires de programme ont révélé que les CGS reçoivent trop peu de personnel pour offrir des services de soutien de TI de manière efficace. Les entrevues menées auprès des cadres supérieurs du programme ont également permis d'apprendre que cela est attribuable au transfert d'ETP à SPC, comme il est mentionné dans la principale constatation 11. De plus, les commentaires recueillis dans le questionnaire faisaient état de défis attribuables aux CGS qui ne comprenaient pas les besoins des clients. Les entrevues réalisées avec les cadres supérieurs du programme ont permis d'apprendre que la transition aux CGS régionaux avait fait en sorte que les

« Le cadre des CGS de la gestion des services de la TI est un concept formidable qui offre un potentiel énorme afin d'affiner et de réaliser des niveaux de service à la fois uniformisés et prévisibles. Pour réaliser son plein potentiel, on devrait s'intéresser à l'organisation et aux effectifs des CGS. »

³⁹ La discussion se poursuit en ce qui concerne le nom. On pourrait le remplacer par « architecte en chef de la technologie et de la sécurité des systèmes d'information ».

⁴⁰ Évaluation du programme du DGRPGI, AF 2018-2019 à l'AF 2019-2020.

⁴¹ Initiative de renouvellement de la défense 3.1 – Gestion des services de TI.

fournisseurs de services d'un environnement doivent maintenant assumer des responsabilités en matière de soutien de la TI pour d'autres en dehors de leur propre environnement opérationnel, mais sous leur autorité régionale. Par conséquent, ils peuvent ne pas avoir la compréhension appropriée des besoins en matière de soutien de la TI pour ceux en dehors de leur environnement opérationnel.

Une autre préoccupation qu'on a exprimée concerne l'écart entre les niveaux de soutien à la TI au sein du MDN et des FAC. L'entente de services de TI d'entreprise a été créée dans le cadre du Projet de gestion des services de la TI qui entraîne la mise en place d'ENS entre les fournisseurs de services de TI de N1 et le MDN et les FAC. Cependant, malgré l'établissement des ENS, les commentaires recueillis grâce au questionnaire des fournisseurs de services portent à croire qu'il existe certaines disparités sur le plan du soutien de la TI. De façon particulière, on souligne la différence dans le soutien de la TI à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN). Au moment de procéder à un examen plus poussé, soit entre le 1^{er} avril 2015 et le 1^{er} octobre 2018, on a terminé des rapports d'incident à l'intérieur des cibles de l'ENS, soit entre 62 pour cent pour le CGS de Greenwood et 90 pour cent pour le CGS du Groupe de soutien national aux Cadets et aux Rangers juniors canadiens. On a constaté, toutefois, que les CGS les plus éloignés de la RCN présentaient des pourcentages moins élevés, soit moins de 80 pour cent, alors que ceux qui étaient situés plus près de la RCN affichaient des pourcentages plus élevés, soit au-dessus de 80 pour cent, ce qui justifie les commentaires sur la disparité⁴². Ces défis demeurent, malgré la création de l'entente de services de TI d'entreprise dans laquelle on définit les normes. Il peut s'agir là d'une indication d'un manque d'uniformité dans l'application de la politique ou d'un manque de compréhension des ARI, ce qui est souligné dans les principales constatations 6 et 7.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

Voir la recommandation 2.

BPR : VCEMD, SMA(GI)

2.2.3 Répercussions du transfert des services à SPC

Principale constatation 10 : Les retards dans les services de TI offerts par SPC ont entraîné l'inefficacité et la lenteur du soutien aux opérations.

Une analyse des commentaires recueillis grâce au questionnaire et aux entrevues menées auprès des différents intervenants a démontré que le délai d'intervention de SPC lors d'incidents était lent; 88 pour cent des répondants se sont dit très insatisfaits ou insatisfaits du délai d'intervention des services rendus par SPC. Les commentaires formulés dans le questionnaire ont également révélé que SPC ne disposait pas de

⁴² Données ASSYST de gestion des services de la TI recueillies au moyen de l'outil de données administratives ASSYST. Récupéré le 26 septembre 2018.

ressources et de personnel suffisants pour apporter un soutien rapide, efficace ou abordable en matière de GI/TI. Les données administratives recueillies au moyen de l'outil de saisie des données ASSYST⁴³ sont venues confirmer ces préoccupations. D'après les données recueillies au moyen d'ASSYST, 25 pour cent des incidents associés avec SPC⁴⁴ sont restés actifs pendant plus de 180 jours.

En réponse au questionnaire, 82 pour cent des personnes interviewées se sont dit très insatisfaites ou insatisfaites des projets et des services de TI de SPC réalisés dans les limites du budget. De même, lors d'entrevues menées auprès des principaux intervenants, un représentant des commandements environnementaux a déclaré que sur les 89 exigences imposées en 2016, SPC n'en avait réalisé que trois ou quatre, ce qui rendait très difficile toute planification.

Principale constatation 11 : D'ici à ce que l'ENS soit signée entre le MDN et les FAC et SPC, il sera difficile de suivre la qualité et les normes de service.

Normes de service

Une autre cause de préoccupation chez les intervenants de la TI qui a semé la confusion et entraîné des retards concerne l'absence d'ENS signée entre les deux ministères. Autrement dit, il n'existe à l'heure actuelle aucune délimitation claire des attentes quant au niveau des services exigés ou escomptés, ce qui signifie que les normes de service sont toujours en attente.

D'après l'ébauche de document d'ENS, SPC élaborera des normes de service pour l'ensemble de l'organisation, ainsi que des cibles de rendement opérationnel connexes pour tous ses services. Entretemps, on atteint les cibles de services grâce aux attentes en matière de niveaux de service prévues dans le catalogue de services et dont la plupart ne sont pas définies⁴⁵. L'Évaluation des services d'informatique répartie (SPC, 2016)⁴⁶ porte, entre autres, sur la question de l'absence d'une ENS et de normes. La présente évaluation est venue souligner ce qui suit : « les personnes interviewées au

⁴³ Données recueillies au moyen de l'outil de données administratives ASSYST. Récupéré le 26 septembre 2018. ASSYST est une application qui permet une approche consolidée en matière de gestion des services de TI, ainsi qu'une bibliothèque des infrastructures de TI. Tous les fournisseurs de services à la grandeur du MDN et des FAC utilisent maintenant de manière fréquente ASSYST qui remplace les systèmes déjà existants qu'utilisaient auparavant les différents fournisseurs de services. Source : Canada. Ministère de la Défense nationale. DIGI 7 : Entreprise ASSYST. En ligne : 2016. <http://dsblcsf.ottawa-hull.mil.ca/apps/details.asp?App=ASSYST&ShowAllDocs=1&>. Consulté : Le 27 juillet 2016.

⁴⁴ Interruption imprévue des services. (Source : Évaluation du Programme du cycle de vie des systèmes d'information).

⁴⁵ Audit de la gestion des biens de technologie de l'information de Services partagés Canada, SPC, juin 2017. Consulté la dernière fois le 7 septembre 2018. <https://www.canada.ca/fr/services-partages/organisation/publications/audit-gestion-biens-technologie-information-services-partages-canada.html>.

⁴⁶ Évaluation des services d'informatique répartie, SPC (2016). <https://www.canada.ca/fr/services-partages/organisation/publications/evaluation-services-informatique-repartie.html>. Récupéré la dernière fois le 5 décembre 2018.

sein des ministères gouvernementaux d'envergure 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 finals »⁴⁷.

Rôles et responsabilités

L'inexistence d'une ENS approuvée dans laquelle on définit clairement les rôles et responsabilités du Programme de GI/TI de la Défense et de SPC est demeurée problématique. Cette question était également évoquée dans l'évaluation précédente du Programme du cycle de vie des systèmes d'information. Les réponses au questionnaire révèlent qu'à peine 24 pour cent des intervenants reconnaissent que les rôles et responsabilités étaient clairement définis – 76 pour cent étaient très en désaccord ou en désaccord. Ils ont souligné que de multiples fournisseurs de services n'avaient pas d'attentes quant aux niveaux de service et que les responsabilités hiérarchiques étaient vagues à SPC. Par exemple, les systèmes de renseignement existent au sein des trois commandements environnementaux. Certains des systèmes de renseignement non classifié bénéficient d'un soutien limité parce que SPC a cessé de procéder à des mises à niveau en raison du caractère vague entourant la responsabilité de ces services. Autre exemple, même si SPC devait s'occuper du soutien des BlackBerry en vertu d'un décret du conseil, on a retourné une part importante de ce soutien aux bureaux de service du MDN.

L'Audit de la gestion des biens de TI (SPC 2017)⁴⁸ comportait les grandes lignes des problèmes de communication avec les clients de SPC en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités, ainsi que des problèmes qui sont principalement liés à « l'absence d'un cadre de gestion du matériel signé à des fins de gestion des processus de prise d'inventaire et d'aliénation. » En l'absence d'une entente de service, les utilisateurs finals du MDN croyaient que SPC ne comprenait pas clairement les besoins de la Défense et/ou ne respectait pas les normes de service, ce qui a eu pour effet d'exposer les clients à un risque élevé sur bon nombre de fronts, incluant la sécurité.

La présente évaluation a aussi permis d'examiner l'effet sur les exigences opérationnelles résultant du transfert des services à SPC. Dans les commentaires recueillis grâce aux entrevues et au questionnaire, on insistait pour dire que SPC ne faisait appel à aucun processus délibéré pour répondre aux exigences opérationnelles urgentes parce qu'il n'existe pas de rôles et de responsabilités clairement définis entre

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Audit de la gestion des biens de technologie de l'information de Services partagés Canada, SPC, juin 2017. Consulté la dernière fois le 7 septembre 2018. <https://www.canada.ca/fr/services-partages/organisation/publications/audit-gestion-biens-technologie-information-services-partages-canada.html>.

les deux ministères. À cet égard, les répondants au questionnaire ont donné des exemples de situations qui ont des répercussions négatives sur les opérations, comme le serveur de courriels qui est tombé en panne au cours d'une opération nationale. L'opération en question se déroulait au cours du week-end et SPC ne disposait pas, à l'époque, de personnel de permanence capable d'offrir des services. Dans un autre cas, la marine a donné un exemple concernant un équipement qui optimisait la largeur de bande à bord des navires afin d'offrir des services, comme le Réseau étendu de la Défense. SPC a mis en place une politique exigeant le retrait de cet équipement ce qui a donné lieu à une diminution de 30 pour cent de la largeur de bande et de l'environnement opérationnel. En outre, on a exprimé le commentaire selon lequel SPC n'était aucunement obligé de rétablir la largeur de bande perdue. Au cours de la présente évaluation on a également appris par l'entremise des réponses du questionnaire que SPC ne comptait au sein de l'Union européenne aucun employé capable de servir le personnel du MDN et des FAC. Dans d'autres cas, on a mentionné qu'on a pu répondre aux exigences opérationnelles urgentes uniquement lorsqu'on avait établi des ponts de communication, c'est-à-dire à partir de relations personnelles.

La présente évaluation a suscité de nombreux commentaires additionnels sur les répercussions des services offerts par SPC qui influençaient le fonctionnement des bases des Forces canadiennes. Cet aspect sort du cadre de l'évaluation, mais on en parle dans l'Évaluation des programmes de soutien des bases et des escadres des FAC.

Les utilisateurs finals du MDN et des FAC croient que des problèmes comparables peuvent durer, à moins de signer et de distribuer une ébauche d'ENS, d'établir des normes claires et de bien définir les rôles et responsabilités. SPC entreprend à l'heure actuelle certaines initiatives dans le but d'améliorer la qualité des services offerts aux ministères qu'il dessert.

Observation du SMA(Svcs Ex)

Lorsque l'initiative de services axés sur les clients de SPC aura été mise en œuvre, il serait avantageux de mettre en place et de surveiller des normes de service en collaboration avec SPC en vue des examens du rendement futurs et en guise de référence.

2.3 Rendement – Démonstration de l'efficience et de l'économie

2.3.1 Démonstration de l'économie

Principale constatation 12 : La présente évaluation ne permet actuellement pas de déterminer le coût véritable du programme. Le suivi des dépenses reste difficile alors que le Programme de GI/TI de la Défense présente une visibilité limitée d'au moins la moitié des dépenses en TI du Ministère.

Coûts

L'analyse de données a révélé qu'il était difficile de déterminer le coût total précis des activités de TI de la Défense. Au cours de cette évaluation, on a examiné les dépenses de TI de la Défense sous bon nombre d'angles en utilisant les coûts attribués aux éléments de l'architecture d'harmonisation de programmes (AHP); au rapport des dépenses redressées du CRM, ainsi qu'au rapport des dépenses de TI qu'on a soumis au SCT. Les coûts calculés pour chacun de ces volets feront l'objet d'une discussion dans les sections suivantes.

Éléments de l'AHP

La première approche visait à déterminer le coût du programme des éléments déjà existants de l'AHP, puisque c'est encore de cette façon qu'on enregistre les dépenses. En vertu du système d'attribution de l'AHP, la plupart des dépenses de TI devaient être encourues dans le cadre du sous-programme 4.4 : Cycle de vie des systèmes d'information (4.4.1-4.4.4). Au cours de la présente évaluation, on a constaté que le point 5.1.1 était également un sous-sous-programme de l'AHP présentant des dépenses de TI. Ces cinq éléments de l'AHP faisant partie du SIGRD totalisaient un milliard de dollars au cours de l'AF 2017-2018.

Il est important de préciser que la relation entre les éléments de l'AHP et les programmes du CRM n'est pas biunivoque, mais plutôt multidimensionnelle. En ce qui concerne précisément les dépenses de TI, les sept programmes du CRM⁴⁹ compris dans le Programme de GI/TI de la Défense correspondent à 13 éléments de l'AHP⁵⁰. Ces 13 éléments de l'AHP correspondent cependant aux 22 programmes du CRM⁵¹ dont on considère que 15 ne font pas partie du Programme de GI/TI de la Défense⁵². Les 13 éléments de l'AHP présentent une valeur totalisant cinq milliards de dollars au cours de l'AF 2017-2018. Pour cette raison, il est plus difficile d'établir le coût définitif du Programme de GI/TI de la Défense.

Les deux systèmes d'attribution des dépenses ont suscité la critique, sans compter qu'il est difficile de comparer l'actuel système d'attribution des dépenses de l'AHP avec celui d'un système de CRM relativement nouveau qui n'a pas fait l'objet d'une mise en œuvre complète. Même si les deux systèmes d'attribution étaient enregistrés dans le SIGRD, les systèmes ne font pas l'objet d'une application égale alors qu'on constate certaines ressemblances et certaines divergences entre les deux.

⁴⁹ Programmes du CRM de TI : 1.5, 2.6, 4.6, 5.4, 6.5, 7.6, 7.7.

⁵⁰ Éléments de l'AHP de TI : 1.1.3, 3.1.5, 3.2.5, 3.2.6, 3.3.5, 3.4.5, 4.2.5, 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3, 4.4.4, 5.1.1, 5.1.2.

⁵¹ Programmes du CRM en lien avec les AHP de TI : 1.2, 1.5, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 3.8, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 5.4, 6.5, 7.6, 7.7.

⁵² Correspondance entre l'AHP et le CRM.

Rapport des dépenses redressées du CRM

Un exercice de mise en correspondance a permis d'établir une concordance entre les éléments de l'AHP et les programmes du CRM et vraisemblablement de définir les corrélations les plus appropriées entre les deux systèmes et leurs éléments relatifs. Les dépenses redressées des activités de TI atteignaient 795 907 000 \$ au cours de l'AF 2017-2018. Les gestionnaires de programme ont constaté que l'évolution vers les cloisonnements de N1 avait empêché le Programme de GI/TI de la Défense de tenir compte de la totalité des dépenses de TI en vertu du CRM.

En vertu de la Politique sur les résultats de 2016 du CT, tous les ministères devaient assurer l'évolution des AHP vers les dépenses de programme de CRM actuelles. On a donc établi une correspondance entre l'AHP et les programmes du CRM et, au 1^{er} avril 2018, on a déclaré que le « suivi et la production des rapports des résultats en matière de finances, de ressources humaines et de programme par le CRM » étaient en place⁵³. Cependant, au moment où l'on procédait à la présente évaluation, les règles d'attribution du SIGRD en vertu du CRM n'avaient toujours pas été mises en place ce qui pouvait compromettre encore davantage la précision et l'uniformité des rapports de dépenses.

Rapport des dépenses de TI

Le rapport des dépenses de TI soumis au SCT semble représenter la manière la plus cohérente de consigner les dépenses et les tendances de TI, ainsi que l'unique comparaison disponible avec les autres ministères du gouvernement, même si cette méthode n'est éventuellement pas complète afin de déterminer le coût de l'ensemble du Programme de GI/TI de la Défense. Le rapport des dépenses de TI renferme les dépenses de TI des sept responsabilités essentielles du CRM et certaines parties sont soumises par différents N1 au Programme de GI/TI de la Défense à des fins de consolidation. Alors que les chiffres proviennent du SIGRD, l'outil d'enregistrement financier officiel du MDN et des FAC, certains calculs peuvent s'effectuer après l'extraction, d'après les cadres supérieurs du programme. Les gestionnaires de programme ont constaté que ce chiffre représente véritablement les dépenses de TI du Ministère alors qu'il est certifié par tous les N1, par le DPI et par le directeur financier, sans compter qu'il est probablement le plus cohérent afin d'établir les tendances.

Alors que le rapport des dépenses de TI est uniforme dans l'ensemble du gouvernement fédéral, il s'agit de l'unique source permettant d'illustrer que les dépenses de TI du MDN sont stables lorsqu'on les compare à d'autres ministères de même nature du

⁵³ DRF, Brief to the Comptroller's Training and Development Forum, November 9-10, 2017.ppt. Consulté le 22 octobre 2018, http://cfo-dpf.mil.ca/assets/FinCS_Intranet/docs/en/learning-careers/ndctdf-drf-1-2017-2018.ppt.

gouvernement à certains égards, comme on peut le voir aux figures 1 et 2 : Dépenses en TI par ETP et Dépenses en TI/dépenses ministérielles :

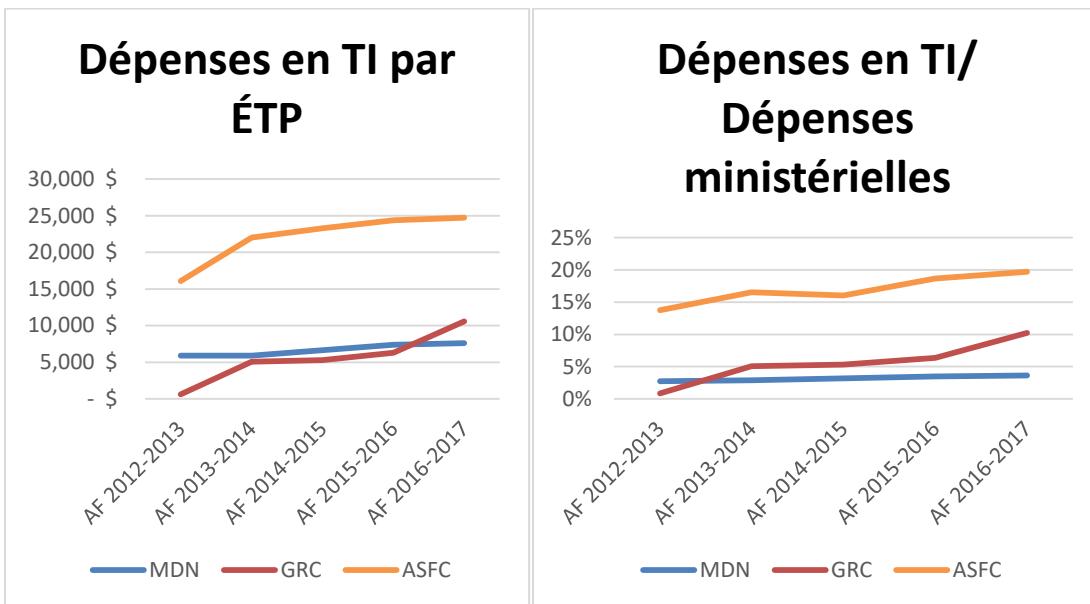


Figure 1 et figure 2. Dépenses en TI par ETP et Dépenses en TI/Dépenses ministérielles. Source : Rapports de dépenses de TI du SCT (nettes de toute exclusion) provenant du MDN, de la Gendarmerie royale du Canada, de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), du Rapport de rendement de la Défense, ainsi que des données sur les Ressources humaines et les finances du MDN, de la Gendarmerie royale du Canada et de l'ASFC.

Notamment, le Rapport des dépenses de TI que chaque ministère a remis au SCT comporte certaines exclusions spécifiques, dont on a déclaré par le passé qu'elles se situaient dans la fourchette de pourcentage de 20 à 25 pour cent de toutes les dépenses de TI pour le MDN et les FAC. Au cours des entrevues, la haute direction a déclaré que les dépenses du Programme de GI/TI de la Défense avoisinent le milliard de dollars par année. Ce montant est exact lorsqu'on parle de dépenses de TI déclarées au SCT, plus les exclusions.

Compte tenu des divergences entre les trois ensembles de données, cette évaluation n'a pas permis de concilier de manière définitive le coût total du Programme de GI/TI de la Défense.

Suivi des dépenses

L'AHP s'accompagnait de défis qu'on a articulés dans l'évaluation de 2016 du Programme du cycle de vie des systèmes d'information. La principale constatation 17 de ce rapport se lisait comme suit : « Le Ministère n'a pas suivi avec exactitude les dépenses liées au Programme du cycle de vie des systèmes d'information. Par conséquent, il a été difficile de déterminer dans quelle mesure le Ministère a utilisé des moyens rentables pour produire les extrants. » Cette constatation a, entre autres, donné lieu à la recommandation suivante : « Il est nécessaire d'améliorer le suivi des dépenses du Programme, notamment au niveau des extrants, c.-à-d., coûts de la gestion de projets, soutien aux utilisateurs et soutien en service »⁵⁴. Comme la preuve présentée dans la section précédente le porte à croire, les difficultés au moment d'établir les tendances se sont poursuivies. Les personnes interviewées ont également affirmé qu'en vertu du modèle de gouvernance actuel, d'autres N1 ne présentent peut-être pas le même niveau de responsabilité ou de rigueur sur le plan de la reddition des comptes lorsqu'on les compare au SMA(GI), ce qui nuit ainsi à la précision des dépenses attribuées au SIGRD.

Le DPI du MDN et des FAC présente une visibilité et assume un contrôle limités sur 50 à 57 pour cent des dépenses de TI. Sur une période de trois années financières, une moyenne de 45 pour cent des dépenses attribuées aux cinq éléments de l'AHP de TI ont été réalisées par le SMA(GI), comme le montre la figure 3 : Visibilité des dépenses en TI du MDN et des FAC. Cet aspect est corroboré par les témoignages d'entrevue, alors que les intervenants du Programme de GI/TI de la Défense ont parlé de l'incapacité de déterminer la façon dont les autres N1 dépensent leur portion de l'argent du programme.

⁵⁴ Évaluation du Programme du cycle de vie des systèmes d'information, V 2.2.

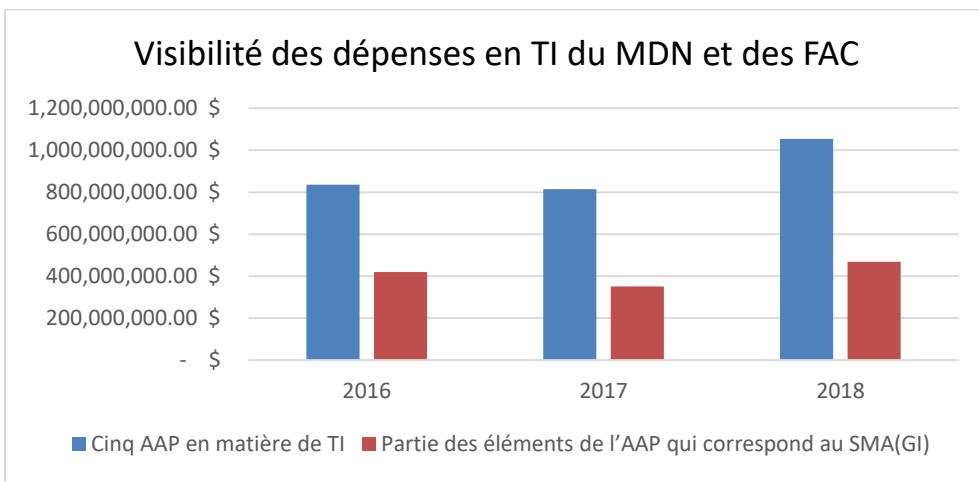


Figure 3. Visibilité des dépenses en TI du MDN et des FAC. Source : SIGRD.

Une stratégie de mesure du rendement combinée à un suivi amélioré des dépenses pourrait atténuer les enjeux qu'on a constatés. Dans le cadre de la mise en œuvre du CRM, les profils d'inventaire du programme ont été conçus de manière à permettre la collecte de données au moyen d'indicateurs de mesure du rendement afin de soutenir la surveillance, la prise des décisions et l'évaluation des programmes du Ministère. Des parties du cadre de rendement devraient idéalement lier les dépenses aux extrants et aux activités du programme. « Les indicateurs actuels du CRM demanderont une certaine attention pour améliorer la profondeur, l'ampleur et la validité de notre mesure du rendement, et ce, aux fins des rapports externes et de la gestion de programme interne⁵⁵. » Dans le cadre des priorités de l'AF 2018-2019 concernant la gestion des améliorations liées à la mesure du rendement du Ministère, on a mis sur pied un groupe de travail afin de prioriser « l'intégration financière de la TI du CRM aux systèmes du MDN »⁵⁶. Cette initiative correspond à la recommandation suivante de l'évaluation.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Dans le cadre de la mise en œuvre du modèle de gouvernance révisé, assurer l'attribution et le suivi précis des dépenses à toutes les étapes du programme de GI/TI de la Défense en intégrant des liens menant au cadre de rendement.

BPR : SMA(GI)

BC : SMA(Fin), C Prog

⁵⁵ Plan d'amélioration de la mesure du rendement du ministère, 2018-2019.

⁵⁶ Plan d'amélioration de la mesure du rendement du ministère, 2018-2019, Chef de programme, vice-chef d'état-major de la défense, ébauche finale du 19-06-2018.

2.3.2 Démonstration d'efficience

Principale constatation 13 : On constate un recouplement des systèmes, des réseaux et des efforts. La création des postes d'ACTSSI et d'architecte en chef des applications vise à réduire ces efforts et à améliorer l'intégration des systèmes.

Les pratiques actuelles du Programme de GI/TI de la Défense donnent lieu à de nombreuses inefficacités de sorte qu'une intégration interorganisationnelle ne suffit pas. Les capacités sont utilisées de manière isolée sans le moindre processus

« Nous devons améliorer la coordination – on constate un dédoublement considérable des efforts, ce qui compromet l'utilisation efficace des ressources. »

d'intégration des systèmes, alors que la proportion des applications de TI et des réseaux qui ne sont pas entièrement fusionnés à l'architecture de TI reste inconnue. Le DGSAE, qui relève du SMA(GI), est responsable de 173 applications, ce qui représente entre 3 et 9 pour cent du montant total des applications de TI au sein du MDN, dont beaucoup présentent les mêmes données, mais une interopérabilité déficiente⁵⁷. D'autres N1 créent leurs propres solutions de TI pour différentes raisons, la plupart sans interfaces

d'intégration. Même si les recouplements sont cernés et communiqués, les personnes interviewées ont déclaré qu'il est souvent plus pratique de continuer de cette façon que d'apporter les changements nécessaires à l'intérieur de l'architecture totale. La situation est décrite de manière idéale dans la Stratégie d'application du Programme de GI/TI de la Défense, 2017.

« La répartition des applications du MDN et des FAC a donné lieu à un portefeuille dans lequel de multiples applications fournissent les capacités. Par conséquent, il arrive souvent que diverses organisations de la Défense utilisent différentes applications pour exécuter les mêmes fonctions. La création et la maintenance de fonctionnalités qui se chevauchent sont non seulement coûteuses, mais elles entraînent également d'importantes difficultés pour la fourniture de capacités intégrées et interopérables de la Défense. »

Pour être mieux harmonisées avec les tendances dans l'industrie et sur le plan technologique, les solutions de TI du MDN et des FAC doivent évoluer du processus d'intégration actuel à un concept modernisé, ce qui simplifiera aussi l'intégration du portefeuille des applications qu'on a activé au cours de la phase de conception⁵⁸. Conformément à cette orientation, l'Initiative de renouvellement de la défense 3.2 -

⁵⁷ On précise, dans le rapport de clôture, que la Défense nationale possède au-delà de 5 000 applications.

⁵⁸ Stratégie d'application du Programme de GI/TI de la Défense, 2017.

Gestion du programme des applications, en vertu de laquelle on a déjà réalisé un réinvestissement de 13,4 millions de dollars, vise à « confirmer les écarts entre le portefeuille des applications et les exigences opérationnelles, permettant ainsi aux gestionnaires et aux autres professionnels de la TI d'ajuster leurs ressources en conséquence ». En vertu de cette initiative, on a déjà retiré ou enlevé 1 922 applications en double et amélioré « l'intendance globale et la maturité des pratiques de gestion des applications à la grandeur du MDN et des FAC »⁵⁹.

À la suite des améliorations apportées, le programme de coordination du génie et de l'architecture des systèmes appuie l'ACTSSI⁶⁰ du Directeur – Ingénierie et intégration (Gestion de l'information) dans son rôle qui consiste à « élaborer et surveiller la mise en œuvre des normes techniques et de sécurité de tous les travaux d'architecture, de génie, de configuration et d'intégration de la TI et du système d'information et de communication qui appuie le commandement et contrôle de l'organisation, ainsi que les systèmes de réserve – renseignement, surveillance et reconnaissance – au MDN et dans les FAC »⁶¹. En 2018, on créait le poste de DGSAE qui devait agir à titre d'architecte en chef des applications, comme on le mentionne dans la principale constatation 8. Ces rôles et les processus connexes devraient réduire davantage les recouplements et les coûts associés. De plus, ces rôles devraient avoir un effet positif sur l'initiative 68 de PSE – Intégrer les ressources actuelles et futures à un système de systèmes interarmées fonctionnant en réseau qui permettra l'échange d'information entre de multiples plateformes interconnectées et un centre des opérations. Un exemple donné consistait à uniformiser le logiciel antivirus de différentes versions en un outil, contribuant ainsi à l'efficacité globale. On a souligné, pour que le rôle de l'ACTSSI soit le plus efficace possible, de communiquer correctement l'effet et le but précis du poste aux intervenants internes et externes du Programme de GI/TI de la Défense, en plus d'assurer que les documents officiels présentent les niveaux d'autorisation appropriés.

Principale constatation 14 : On procède actuellement à certaines améliorations en ce qui concerne la gestion et la mise en œuvre des projets.

⁵⁹ Dans le Rapport de clôture de l'Équipe de renouvellement de la défense, on précise que la Défense nationale possède au-delà de 5 000 applications. Les cadres supérieurs du programme ont mentionné qu'il existe à l'heure actuelle au plus 1 950 applications (2019).

⁶⁰ L'autorité de conception des systèmes informatiques, en compagnie des architectes, assumera ce rôle.

⁶¹ Source : <https://collaboration-img.forces.mil.ca/sites/DIMEI/D5/Pages/D5Home.aspx>, consulté le 11 décembre 2018.

La nouvelle orientation en matière de gestion et de livraison des projets dans le cadre du Programme de GI/TI de la Défense vise à devenir plus souple et soucieux du temps afin de suivre le rythme de la technologie en constante évolution. Il faut actuellement des années pour approuver les projets et encore plus pour les mettre en œuvre, ce qui donne lieu à des solutions qui ne conviennent plus à l'évolution des technologies. La présente évaluation a permis de constater, à partir des déclarations de plusieurs personnes interviewées et des réponses au questionnaire, qu'on a critiqué les processus de gestion de projet pour ces raisons et qu'on met des solutions en place afin de compenser les limites que présentent les méthodes actuelles.

« Les processus complexes associés aux projets d'immobilisations et aux acquisitions sont très lents et lourds, sans compter qu'ils sont incapables de suivre l'évolution de la technologie. »

La Directive d'approbation de projet (DAP) (2015) comporte une observation comparable : « En raison de l'historique des questions liées aux dépassements de coûts et des échéances, les projets reposant sur la TI font l'objet d'une surveillance additionnelle de la part du GC »⁶². Sur les 13 projets dont on connaît les dates de la phase de définition, 69 pour cent ont accédé de manière tardive à la phase de définition, alors que l'écart moyen total de ces projets en retard atteignait 15 mois⁶³. Une analyse du questionnaire des fournisseurs de services diffusé lors de la présente évaluation témoigne de la frustration entourant certains aspects de la mise en œuvre des projets de TI. Parmi les répondants, 65 pour cent étaient très insatisfaits ou insatisfaits des projets ou des besoins de TI livrés à temps. Les préoccupations entourant le budget étaient de nature plus neutre alors que 47 pour cent ont exprimé un niveau accru d'insatisfaction et 53 pour cent se sont dit satisfaits. Les projets de TI semblent réalisés de manière conforme aux exigences techniques et opérationnelles alors que 77 pour cent des répondants ont reconnu être satisfaits sur ce plan.

Les méthodes de production des rapports de projet font l'objet d'améliorations pour favoriser l'efficacité globale des gestionnaires de projet et des décideurs. La Base de données des investissements pour les capacités est l'emplacement de stockage existant pour tous les renseignements et documents du projet et est remplacée par un nouveau système. Au 1^{er} avril 2018, aucun nouveau projet n'avait été inscrit dans la Base de données des investissements pour les capacités puisqu'on procède à son démantèlement. Pendant ce temps, on utilisera le SIGRD en tant que répertoire et ce, conjointement avec GCDocs pour les dossiers de travail. Les preuves recueillies lors des entrevues laissent entendre que ce processus a entraîné une confusion temporaire, des inexactitudes et un recouplement des efforts, puisque l'information sur les projets aux

⁶² Source : DAP, 2015, An.B.1.2.

⁶³ Dossier du portefeuille de la DPGI, juillet 2018.

fins des initiatives actuelles doit être mise à jour dans de multiples systèmes, en plus des différents rapports demandés par les intervenants. À l'heure actuelle, on produit 22 rapports contenant des renseignements comparables mais pour différents intervenants. On devrait s'occuper de ces questions dans le cadre de la nouvelle approche, soit le module des systèmes de projet dans le SIGRD qui devrait atteindre sa capacité opérationnelle totale d'ici le 31 mars 2020. Le module des systèmes de projet du SIGRD représentera le seul système de reddition des comptes et d'analyse pour « l'ensemble de l'entreprise, favorisant ainsi la gestion stratégique au jour le jour du Programme des services de la Défense »⁶⁴.

Dans le domaine de la TI, on comprend normalement que les exigences initiales en matière de TI changent parce que le rythme évolue rapidement dans le temps. La plupart des projets de TI offrent des capacités qui sont désuètes dès leur réalisation. On voit ainsi la souplesse d'un projet comme étant cruciale afin qu'il soit plus réceptif à la dynamique changeante de la TI. Par exemple, un fournisseur de services serait capable de définir et d'essayer de petites exigences rapidement afin de faciliter la réalisation de changements rapides. Le DGRPGI a exprimé un sentiment comparable lorsqu'il a mentionné qu'il souhaitait être en mesure « d'échouer rapidement », facilitant ainsi les changements afin de répondre aux besoins.

La mesure du projet est un autre domaine qui fait l'objet d'améliorations. Le C Prog essaie d'élaborer une manière uniforme afin de surveiller tous les projets dans le sillon de PSE et d'harmoniser les différentes stratégies de mesure des projets afin d'assurer l'uniformité. On examine également le modèle de financement puisqu'on reconnaît la pertinence du processus d'intégration du personnel de gestion de projet plus tôt au cours du processus. Même si on ne reçoit le financement du crédit 5 que plus tard au cours du projet, le personnel du crédit 5 peut bénéficier des fonds du crédit 1 qui sont destinés à des projets non comptabilisés. Ces changements permettront de moderniser le processus et favoriseront davantage la mise en œuvre des projets.

L'initiative 94 de PSE concerne l'amélioration des acquisitions de défense et vise à « réduire d'au moins 50 pour cent le temps de développement et d'approbation des projets au MDN pour les projets à faible risque et à faible degré de complexité en améliorant la coordination interne, en augmentant la délégation des pouvoirs et en consolidant les processus d'approbation »⁶⁵. Il s'agit là de la continuité du Renouvellement du processus d'approbation de projet entrepris en avril 2012 qui présentait le même but en matière de réduction du temps des projets tout en « assurant que les processus sont conformes aux exigences du CT et qu'ils reposent sur un cadre efficace de gestion des risques »⁶⁶. Le processus modifié qui devait, au départ, présenter une capacité opérationnelle totale au plus tard au cours de l'AF 2016-2017,

⁶⁴ Mise à jour du Programme de GI/TI de la Défense présentée aux intervenants.

⁶⁵ <http://dgpaapp.forces.gc.ca/en/canada-defence-policy/docs/canada-defence-policy-report.pdf>, consulté le 30 octobre 2018.

⁶⁶ Source : DAP, 2015.

est approuvé et en cours pour la phase 1. La DAP de 2015 fait également l'objet d'une mise à jour alors qu'on élabore la formation destinée aux utilisateurs. Dans la présente évaluation, on croit que la DAP à jour et les processus connexes amélioreront l'efficacité globale.

Constatation 15 : Jusqu'à ce qu'un modèle complet d'établissement des coûts soit signé par le MDN et SPC, la présente évaluation ne permet pas de définir les économies dans les dépenses du Programme de GI/TI de la Défense résultant du transfert des services à SPC et on n'a pu présumer de manière précise qu'il allait y avoir d'autres économies.

L'audit de la gestion de la demande et des relations avec les partenaires (SPC, 2017)⁶⁷ a permis de reconnaître certaines faiblesses entourant l'établissement des coûts du processus de gestion financière à SPC, en particulier en ce qui concerne le processus de recouvrement des coûts. Les constatations de l'audit nous apprennent que les besoins en matière d'établissement des coûts ne sont pas définis dans bien des domaines et qu'il

« SPC n'avait pas mis au point des processus uniformes pour calculer les coûts et mesurer les progrès et les économies. [...] SPC n'avait pas pris en compte les coûts assumés par les partenaires dans le cadre de la transition au modèle des services partagés. Par conséquent, le total des économies financières réalisées par le gouvernement reste en grande partie inconnu. »

n'existe aucun guide centralisé d'établissements des coûts. Cette situation entraîne un manque d'uniformité dans l'établissement des coûts liés aux besoins opérationnels et dans la prise de décision, comme quand et combien facturer les partenaires en échange des services rendus. On a aussi reçu des demandes de services de multiples canaux alors qu'aucun processus n'est en place pour faire connaître les mises à jour relatives à leur état. De même, l'audit de SPC que le Bureau du vérificateur général a réalisée⁶⁸ en 2015 a également permis de constater que l'absence d'un modèle approuvé d'établissement des coûts représentait un défi pour le Ministère.

Les preuves recueillies grâce au questionnaire et aux entrevues nous amènent à croire que beaucoup d'organisations au sein du MDN et des FAC ont dû rembourser à SPC certains services qu'on n'aurait pas dû leur facturer. Les répondants ont souligné les complexités du système de facturation de SPC et insisté pour qu'on examine

⁶⁷ Audit de la gestion de la demande et des relations avec les partenaires SPC, 2017. Consulté la dernière fois le 25 octobre 2018. <https://www.canada.ca/fr/services-partages/organisation/publications/audit-demande-relations-partenaires.html>.

⁶⁸Rapports de l'automne 2015 du vérificateur général du Canada. Services partagés de technologie de l'information. Consulté la dernière fois le 24 octobre 2018. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201602_04_f_41061.html.

sérieusement la raison pour laquelle on doit verser une cotisation annuelle à SPC en échange des services de base, comme la communication vocale et de données. Certains répondants ont insisté sur le fait que malgré qu'ils bénéficient de personnel et d'un transfert de fonds à la suite du décret du conseil, SPC ne s'est pas acquitté de toutes ses responsabilités, ce qui a donné lieu à bon nombre de retards qui ont eu des répercussions négatives sur les activités. Une plainte fréquemment formulée consiste dans ce que SPC facture des frais récurrents qu'on n'a pas institués lors des négociations avec les partenaires. Dans certains cas, les partenaires paient des frais récurrents sans disposer d'un plan de financement. Par conséquent, beaucoup de projets de SPC vont de l'avant et présentent des pressions sur le plan du financement. Un gestionnaire de programme a mentionné que les ministères assument maintenant le poids des coûts continus, tel un coût unique pour la prestation du service, ainsi que des frais mensuels continus après la mise en œuvre du projet.

L'équipe d'évaluation a souligné que certains autres ministères du gouvernement connaissaient des enjeux comparables. L'Agence du revenu du Canada et l'ASFC ont allégué qu'on les a facturées trop cher en raison des tâches de traitement des données réalisées par SPC⁶⁹.

L'équipe d'évaluation a tenté sans succès de tirer des conclusions définitives sur les coûts par service imposés au MDN et aux FAC avant et après le transfert des services de TI à SPC, puisque ces coûts existent uniquement dans les rapports de dépenses de TI (de manière cumulative) qu'on remet chaque année au SCT. La liste suivante décrit le transfert des ressources et des dépenses versées par le MDN et les FAC depuis la création de SPC.

- 2011-2012 : Transfert initial de 318 millions de dollars et de 761 postes du MDN, dont on a fait mention dans le rapport intitulé Évaluation du Programme du cycle de vie des systèmes d'information et dans différents documents du Ministère.
- 2012-2013 : Dans le Rapport des dépenses de TI du SCT, on précisait ce qui suit : les dépenses non recouvrées encourues pour les activités qui relèvent de la responsabilité de SPC totalisaient 7 708 038 \$.
- 2014-2015 : Dans le Rapport des dépenses de TI du SCT, on précisait ce qui suit : augmentation de 16,3 millions de dollars (pour logiciel), principalement liée aux frais de logiciel payés par SPC.
- 2016-2017 : Dans le Rapport des dépenses de TI du SCT, on précisait ce qui suit : une augmentation de 17,4 millions de dollars des services internes était attribuable à une augmentation des frais de SPC et au recours à des services d'aide temporaire.

Les répondants au questionnaire ont également souligné les inefficacités qui ont suscité la frustration chez les utilisateurs finals et les fournisseurs de services. Ces inefficacités

⁶⁹ CBC News, septembre 2018. <https://www.cbc.ca/news/politics/shared-services-cra-cbsa-overbilling-data-processing-dispute-1.4838887> Récupéré la dernière fois : le 5 décembre 2018.

étaient principalement attribuables aux politiques et aux processus utilisés par SPC. En voici quelques exemples :

- Compte tenu de l'incapacité de reporter le financement, il a été difficile de synchroniser les fonds avec les projets pluriannuels.
- L'actuel processus d'acquisition demande normalement près d'un an, ce qui agit sur la rétention des documents.
- En comparaison, les soumissions de SPC ont souvent été plus élevées que celles qu'on peut trouver dans l'industrie, alors qu'on a également ajouté des frais additionnels de près de 20 pour cent aux frais déjà exigés par SPC.

Bon nombre de répondants au questionnaire ont déclaré que la gestion du cycle de vie de l'équipement de TI du MDN et des FAC représentait une autre cause des inefficacités. L'Audit de la gestion des biens de TI de SPC (2017) présentait aussi une constatation à cet égard : « Nous nous attendions à ce que SPC dispose de renseignements exacts et suffisants pour appuyer la gestion des biens de TI tout au long de leur cycle de vie » et recommandait que « les renseignements requis pour gérer le cycle de vie des biens de TI [...] [soient] en place pour permettre la saisie des renseignements de manière uniforme et précise »⁷⁰.

Répondant au questionnaire, les fournisseurs de services du MDN et les utilisateurs finals ont déclaré que si on respectait le cycle de vie, les coûts différentiels que le MDN et les FAC paient pour l'entretien de l'équipement de TI, comme l'espace sur les serveurs, seraient bien moins élevés. Ils ont insisté pour que le DPI du MDN et des FAC adopte un degré de surveillance adéquat afin de confirmer que le Ministère a bénéficié du degré de soutien nécessaire afin de pouvoir défendre le Canada.

Pendant ce temps, le GC a adopté, en matière de budget, le projet de loi omnibus C44 (avril 2017) qui comporte une mesure offrant aux ministères et organismes du gouvernement la possibilité de ne pas faire appel à SPC pour certains équipements et services de TI. Par exemple, le projet de loi permet aux ministères non seulement de s'adresser ailleurs qu'à SPC, mais aussi de recourir aux mêmes fournisseurs avec lesquels SPC a déjà établi des contacts. À cet égard, le MDN devrait étudier d'autres options que SPC pourrait offrir.

Dans l'ensemble, la présente évaluation a produit trop peu de données pour qu'on puisse déterminer toute efficacité résultant du transfert des services de TI du MDN et des FAC à SPC.

⁷⁰ Audit de la gestion des biens de technologie de l'information de Services partagés Canada, 2017.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En collaboration avec les intervenants, revoir le processus et la méthodologie pour établir les priorités des besoins qu'on utilise dans le cadre du processus d'admission au Programme de GI/TI de la Défense afin d'éclaircir davantage la transparence et de l'encourager.

Mesure prise par la direction

L'examen du cadre de l'établissement des priorités des besoins du Programme de GI/TI doit regrouper tous les éléments du Programme de GI/TI en collaboration avec les intervenants afin de clarifier ou de promouvoir davantage la transparence – comme le soutien en service, la transformation, l'infrastructure, l'innovation, etc. – pour accroître la visibilité du programme et mieux expliquer les liens avec les différents éléments et les dépendances connexes. Les intervenants du programme et le Centre d'analyse et de recherche opérationnelle doivent y participer.

BPR : SMA(GI)

Date limite : Rapport de situation présenté au CGP en mai 2020. Cadre de l'établissement des priorités mis à jour au plus tard en mai 2021.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Afin de consolider la gouvernance et la surveillance du Programme de GI/TI de la Défense, le SMA(GI) devrait :

- établir et officialiser l'ARI en matière de GI/TI au sein de la Défense;
- examiner et consolider les politiques de GI/TI de la Défense pour assurer de les harmoniser avec l'ARI en place;
- établir une stratégie de communication pour assurer que l'ARI, les politiques, les lignes directrices et les directives sont diffusées de manière holistique aux intervenants au sein du MDN et des FAC.

Mesure prise par la direction

- Le SMA(GI) doit revoir l'ARI de la Défense en matière de GI/TI et continuer de collaborer avec le secrétaire général (Sec Gén) pour assurer que les mises à jour se reflètent dans les ébauches en vue de la publication.
- L'équipe des politiques doit mettre à jour les politiques de GI/TI pour tenir compte de tout changement de l'ARI.

c. Élaborer une stratégie de communication pour le Programme de GI/TI (information) de la Défense afin d'améliorer la diffusion de l'ARI, des politiques, des lignes directrices et des directives à la grandeur du MDN et des FAC.

BPR : VCEMD (a), SMA(GI) (b et c)

Date limite :

a. Les responsables de la gouvernance au sein de la Défense ont déclaré qu'ils ne peuvent donner une échéance puisqu'on a mis en attente l'ARI.

Nota : Le SMA(GI) devrait s'entretenir avec le Sec Gén pour fixer une échéance, si possible.

b. Lorsque le Sec Gén aura mis l'ARI à jour, l'équipe des politiques terminera la mise à jour des politiques de GI/TI dans les 12 mois suivants pour tenir compte des changements apportés à l'ARI.

c. Peu importe l'attente de l'ARI, une stratégie de communication touchant les politiques, les directives et les lignes directrices sera rédigée d'ici septembre 2019.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Dans le cadre de la mise en œuvre du modèle de gouvernance révisé, assurer l'attribution et le suivi précis des dépenses à toutes les étapes du programme de GI/TI de la Défense en intégrant des liens menant au cadre de rendement.

Mesure prise par la direction

Le DPDGI doit continuer de collaborer avec le C Prog, le Sous-ministre adjoint (Finances) (SMA[Fin]) et les autres N1 afin de définir une méthode acceptable pour suivre les dépenses de GI/TI au sein du MDN et des FAC. Plusieurs initiatives sont en cours pour aborder la question, dont les mesures visant à finaliser le cadre de gouvernance, la collaboration avec le C Prog dans le cadre du plan d'amélioration de la mesure du rendement, ainsi que les efforts visant à simplifier la façon de suivre et de déclarer les dépenses dans le domaine de la TI.

BPR : SMA(GI)

BC : SMA(Fin), C Prog

Date limite : Rapport d'étape présenté au CGP d'ici le mois de mai 2020.

Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation

1.0 Méthodologie

1.1 Aperçu des méthodes de collecte de données

L'évaluation du Programme de GI/TI de la Défense a permis de recueillir des données de différentes sources dans le but d'évaluer le programme. La méthodologie de recherche reposait sur des méthodes qualitatives et quantitatives qui, grâce à la triangulation des données, ont permis d'assurer la validité des données recueillies aux fins d'analyse. Grâce aux preuves recueillies, la présente évaluation a permis d'en arriver à des constatations objectives concernant la pertinence et le rendement du programme.

Voici quelles sont les méthodes de collecte de données qu'on a utilisées aux fins de la présente évaluation :

- examen de la documentation;
- entrevues avec des informateurs clés;
- questionnaire des fournisseurs de services;
- examen des données financières du programme

1.2 Détails sur les méthodes de collecte de données

1.2.1 Examen de la documentation

Dans le cadre de la phase de planification de l'évaluation, on a procédé à un examen préliminaire des documents pour en arriver à comprendre les bases du Programme de GI/TI de la Défense et ses éléments, ainsi que pour établir la portée de l'évaluation. Cette question a été développée au cours de la phase du déroulement de l'évaluation car d'autres documents ont été examinés pour y trouver des données qui pourraient contribuer à évaluer la pertinence et le rendement du programme. Les documents comprenaient des sites Web du gouvernement, des documents du gouvernement, de la documentation liée au programme, dont des plans d'activités et des politiques stratégiques, ainsi que des rapports du gouvernement.

1.2.2 Entrevues avec des informateurs clés

Au cours de la présente évaluation, on a reconnu qu'on devait connaître les points de vue des facteurs stratégiques internes du SMA(GI) et des fournisseurs de services externes au SMA(GI) pour évaluer la pertinence et l'efficacité du programme. En interne du SMA(GI), des entrevues ont été réalisées auprès des instances suivantes : le DGRPGI, le DGSAE; le chef d'état-major CEM(GI)/J6; le Directeur – Planification de la Défense (Gestion de l'information), le Directeur – Gestion des activités de réinstallation et le Directeur – Ingénierie et intégration (Gestion de l'information). À l'extérieur du SMA(GI), des entrevues ont été réalisées auprès des instances suivantes : le Commandement des

opérations interarmées du Canada, le Commandement des Forces d'opérations spéciales, le Commandement du renseignement des FC, ainsi que les Commandements environnementaux (Armée canadienne, Marine royale canadienne, Aviation royale canadienne). On a communiqué par la suite avec certaines des personnes interviewées afin de clarifier davantage les commentaires ou pour obtenir des exemples additionnels afin de corroborer les éléments de preuve.

1.2.3 Questionnaire des fournisseurs de services

Dans le but d'engager un plus grand nombre d'intervenants, on a élaboré deux questionnaires, soit un en français et un en anglais. Dans un des questionnaires, on posait des questions axées sur le point de vue du SMA(GI) en ce qui concerne les facteurs stratégiques, alors que dans l'autre, certaines questions portaient sur le point de vue des fournisseurs de services à l'extérieur du SMA(GI). Le questionnaire destiné aux fournisseurs de services a été remis aux instances suivantes : SMA(Mat); Sous-ministre adjoint (Science et technologie); Chef du personnel militaire, Commandement du renseignement des FC, Juge-avocat général, État-major interarmées stratégiques, Commandement des forces d'opérations spéciales et commandements d'armée (Armée canadienne, Aviation royale canadienne, Marine royale canadienne). On a communiqué avec les représentants de la GI/TI de leurs organisations respectives pour trouver des individus au sein de l'organisation qui pourraient répondre de la manière la plus appropriée aux sujets abordés dans le questionnaire. Il s'agissait souvent de gestionnaires, mais pas toujours. Lorsqu'on les avait identifiés, on leur remettait le questionnaire afin de connaître leur réponse.

À la fin, on devrait retirer les données du questionnaire sur les facteurs stratégiques, puisqu'il n'y avait aucune réponse holistique représentant de manière précise les points de vue du SMA(GI). Le questionnaire des fournisseurs de services a présenté un taux de réponse de 57 pour cent sur les 48 questionnaires qu'on avait distribués. Cependant, l'équipe d'évaluation a reçu des réponses de toutes les organisations qu'on avait jointes, de sorte que la présente évaluation nous a permis de recueillir un point de vue holistique plus vaste des réponses exprimées par les fournisseurs de services. Les réponses au questionnaire ont été corroborées par rapport aux commentaires recueillis lors des entrevues pour en assurer la validité.

1.2.4 Examen des données financières du programme

Les données financières du programme ont été utilisées afin d'évaluer l'économie et l'efficacité du programme. Les données observées portaient sur les AF 2012-2013 à 2017-2018. L'extraction des données fut effectuée au moyen du SIGRD, du Rapport sur les résultats ministériels, ainsi que des Rapports de dépenses de TI du CT.

2.0 Limitations

Le tableau B-1 présente les limitations et les stratégies d'atténuation utilisées pour évaluer le programme.

Limitation	Stratégie d'atténuation
<p>Désignation du programme : Le Programme de GI/TI de la Défense comprend les programmes du CRM 1.5, 2.6, 4.6, 5.4, 6.5, 7.6 et 7.7; aux fins de la présente évaluation, ainsi que les programmes 5.4 et 6.5 qu'on devait examiner. L'équipe d'évaluation a cependant trouvé qu'il était difficile d'analyser de manière efficace ces deux programmes du CRM indépendamment du Programme de GI/TI de la Défense en général. Entre autres, la pertinence, les aspects liés au rendement, ainsi que l'économie étaient des composantes clés de la présente évaluation qui demandaient qu'on jette un regard holistique sur le Programme de GI/TI de la Défense.</p> <p>En retirant ces composantes du contexte du Programme de GI/TI de la Défense, on n'obtiendrait pas une analyse précise de ces programmes du CRM pour différentes raisons :</p> <ul style="list-style-type: none">• Premièrement, la plupart des intervenants ne comprennent pas les programmes du CRM lorsqu'on les isole du Programme de GI/TI de la Défense. Ainsi, on n'aurait pu réaliser les entrevues et demander aux intervenants de répondre aux questionnaires dans le contexte du programme du CRM.• Deuxièmement, en ce qui a trait aux dépenses, il est important de jeter un regard holistique sur le programme afin de déterminer et d'analyser son rendement de manière plus précise à cet égard.• Troisièmement, dans certains cas, il n'est pas logique d'isoler les	<p>En tenant compte de ces défis, l'équipe d'évaluation a normalement vu le programme comme étant le Programme de GI/TI de la Défense dans l'optique des programmes 5.4 et 6.5 du CRM. Toutefois, lorsque c'était nécessaire, on parle, dans la présente évaluation, de l'ensemble du programme alors que la totalité des activités de GI/TI de la Défense sont concernées.</p> <p>Pour empêcher toute augmentation non justifiée de la portée, l'équipe d'évaluation s'est assurée de respecter les limites de trois thèmes de la présente évaluation :</p> <ol style="list-style-type: none">1. les exigences en matière de TI au sein de la Défense sont-elles harmonisées avec les capacités futures de la force;2. l'efficacité du modèle de gouvernance du programme;3. les répercussions du transfert des services à SPC d'un point de vue opérationnel.

<p>programmes du CRM du contexte du Programme de GI/TI de la Défense. Par exemple, le programme 6.5 concerne en majeure partie la gouvernance. Cependant, pour qu'on l'examine, son rendement est établi dans le contexte de la gouvernance à l'endroit du Programme de GI/TI de la Défense. Une logique comparable s'applique en ce qui a trait à la pertinence.</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfin, les programmes du CRM sont étroitement liés les uns aux autres dans la composition du Programme de GI/TI de la Défense. Seuls les programmes de type cybernétique, qu'on a récemment confiés au SMA(GI), se distinguent facilement du Programme de GI/TI de la Défense. Ainsi, on n'aurait pu les examiner de manière isolée sans se pencher sur les autres enjeux connexes.	
<p>Réponses au questionnaire : L'équipe d'évaluation a eu de la difficulté à recevoir les questionnaires remplis des intervenants. En particulier, l'équipe a reçu trop peu de réponses de certaines parties du SMA(GI), ce qui pourrait donner lieu à un point de vue faussé de l'organisation.</p>	L'équipe a retiré les résultats recueillis auprès du SMA(GI) pour se concentrer principalement sur les résultats du questionnaire des fournisseurs de services. On s'est fié dans une plus grande mesure sur les commentaires recueillis au cours des entrevues pour établir les points de vue du SMA(GI) qu'on a corroborés à partir des données du programme ou d'autres entrevues afin d'en confirmer la validité.
<p>Biais de sélection du questionnaire : Un certain biais pouvait survenir lors du choix des individus ou des organisations qui allaient répondre au questionnaire, ce qui pouvait fausser les résultats du questionnaire.</p>	On a communiqué avec toutes les organisations qui fournissent des services pour leur demander de répondre au questionnaire conçu à leur intention. Les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur expérience dans le domaine de la GI/TI et ceux-ci ont été recommandés par leurs associés.
<p>Biais lors des entrevues : Un certain biais pouvait résulter des impressions et des commentaires subjectifs des personnes</p>	Les commentaires recueillis lors des entrevues ont été corroborés auprès d'autres sources pour en assurer la validité. Lors des entrevues, on a rédigé des notes avec plus

interviewées, ce qui pouvait donner lieu à des points de vue biaisés.	d'un individu afin d'assurer qu'ils comprenaient les discussions et pour réduire le risque de biais.
Validité des dépenses du programme : L'équipe d'évaluation a eu de la difficulté à confirmer les dépenses du programme en raison de données financières contradictoires.	On aborde ce sujet plus longuement dans la présente évaluation et on l'a qualifié d'enjeu dans le programme.

Tableau B-1. Limitations de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Ce tableau dresse la liste des limitations de l'évaluation et des stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

Modèle logique de l'acquisition, de la conception et de la livraison de systèmes de TI de la Défense

Intrants	Ressources : Fonds et ressources en matière de ressources humaines		
	Documents : Cadre politique de TI du SCT, DOAD 1000-6, catalogue de services de TI du Ministère, Directive d'approbation de projet du MDN, plan d'investissement		
	Sources d'influence : Politique de défense; Stratégie de TI du GC, BITI, Stratégie de défense Le Canada d'abord, Plan de la défense pour 2016-2019 (ou plans futurs)		
Activités	<p>Acquisition, conception et livraison (5.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> Définir, planifier, réaliser les projets Conceptualiser des modèles/élaborer des systèmes, produits/services Surveiller la mise en œuvre réussie des solutions Diriger la conception, mise au point, mise à l'essai de grands programmes/systèmes, la planification de la transition d'un programme à un autre, la gestion du changement, la sensibilisation/formation des clients/intervenants 	<p>Fonctions de gestion (6.5)</p> <ul style="list-style-type: none"> Présenter une orientation stratégique/jouer un rôle de chef de file Élaborer une politique et des directives favorisant une culture axée sur le client Élaborer/mettre en œuvre les pratiques de TI du MDN et des FAC Gestion des résultats et du rendement en GI/TI Gérer les relations inter/intraminstérielles (p.ex., SPC) Coordonner le programme de sécurité de la TI du Ministère Établir les priorités quant aux portefeuilles de GI/TI et les investissements connexes 	<p>Soutien et gestion des systèmes de TI (6.5)</p> <ul style="list-style-type: none"> Concevoir et intégrer l'architecture de GI/TI du MDN et des FAC Établir, mettre en œuvre et gérer le programme d'architecture d'entreprise des FAC
Extrants	<p>Petits et grands projets d'immobilisations</p> <ul style="list-style-type: none"> Services d'informatique distribués et pour les produits Élaboration/maintenance des applications/bases de données des FAC Solutions reposant sur la TI en appui aux capacités organisationnelles/opérationnelles des FAC 	<p>Gestion de programme</p> <ul style="list-style-type: none"> Plans stratégiques, directives, ligne directrice en matière de planification fonctionnelle, expertise, conseils, ordres, politiques et entente Documents opérationnels exigés (pour SPC) Comités, groupes de travail et comités consultatifs et d'approbation 	<p>Services de soutien aux utilisateurs et services d'entretien des systèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> Soutien à la clientèle, services de réparation et d'assistance Services d'informatique distribués et pour les produits Génie, intégration des systèmes, mise à niveau et maintenance
Résultats immédiats	Les capacités en matière de TI sont offertes au moment opportun, sans dépasser le budget et tout en répondant aux exigences techniques et opérationnelles	La gestion du programme de TI repose sur une gouvernance et une politique strictes, alors qu'on établit la priorité et on assure l'harmonisation des investissements et des services	L'infrastructure et les applications sont disponibles, sûres et en bon état, alors que les utilisateurs ont accès à des services de soutien rapides et de qualité
Résultats intermédiaires	(RM 5.3) L'acquisition de l'équipement de défense est bien gérée	(RM 6.2) L'infrastructure de TI de la Défense est bien gérée tout au long de son cycle de vie	
Résultats ultimes	(RE 5) Se doter de capacités avancées permettant de maintenir l'avantage sur des adversaires potentiels et de suivre la cadence des alliés tout en tirant profit au maximum de l'innovation et de la technologie en matière de défense	(RE 6) Bases et infrastructure de TI modernes, opérationnelles et durables	

Figure C-1. Modèle logique du Programme de GI/TI de la Défense. Cette figure présente la relation entre les activités principales, les extrants et les résultats escomptés du programme.

Annexe D – Matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation – Pertinence					
Enjeux ou questions à évaluer	Indicateurs	Données administratives et financières du programme	Examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Questionnaire
1.0 A-t-on continuellement besoin du Programme de GI/TI de la Défense?	1.1 Le Programme d'acquisition, de services et de gestion de la TI procure les systèmes et les services nécessaires aux opérations du MDN et des FAC.	Non	Oui	Oui	Non
	1.2 Le programme procure les services et les produits qu'on ne peut obtenir d'aucune autre organisation et dans le cadre d'aucun autre programme.	Non	Oui	Oui	Non
2.0 Les objectifs du Programme de GI/TI de la Défense sont-ils conformes aux objectifs stratégiques actuels et nouveaux du MDN, ainsi qu'aux priorités du gouvernement fédéral?	2.1 Harmonisation entre les activités du programme, les priorités du gouvernement fédéral et les priorités du MDN et des FAC.	Non	Oui	Non	Non
3.0 Le Programme de GI/TI de la Défense est-il conforme aux rôles et aux responsabilités du	3.1 Harmonisation du programme avec les lois et la législation du GC.	Non	Oui	Non	Non

gouvernement fédéral et du MDN et des FAC?	3.2 Harmonisation du programme avec les rôles et responsabilités du MDN et des FAC.	Non	Oui	Non	Non
--	---	-----	-----	-----	-----

Tableau D-1. Matrice d'évaluation – Pertinence. Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux ou questions d'évaluation servant à déterminer la pertinence du Programme de GI/TI de la Défense.

Matrice d'évaluation – Rendement : atteinte des résultats escomptés (Efficacité)					
Enjeux ou questions à évaluer	Indicateurs	Données administratives et financières du programme	Examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Questionnaire
4.1 Les exigences du système de TI répondent-elles aux besoins des capacités futures de la force?	4.1.1 Preuve à l'effet que les exigences en matière d'infrastructure, de systèmes et d'applications de TI répondent aux besoins en matière de capacités futures de la force.	Non	Oui	Oui	Non
	4.1.2 Preuve à l'effet que les produits livrables en matière de TI correspondent aux capacités futures prévues de la force.	Non	Oui	Oui	Non
	4.1.3 Preuve à l'effet que les produits livrables en matière de TI correspondent aux capacités futures prévues de la force.	Non	Oui	Oui	Non
4.2 Dans quelle mesure le Programme de GI/TI de la	4.2.1 La gestion du programme de TI repose sur	Non	Oui	Oui	Oui

Défense s'accompagne-t-il de la bonne stratégie de gouvernance pour atteindre ses objectifs?	une gouvernance et une politique strictes, alors qu'on établit la priorité et on assure l'harmonisation des investissements et des services.				
	4.2.2 Effet de la stratégie de gouvernance lorsqu'il s'agit de permettre au programme de TI de fournir les systèmes, les produits et les services.	Non	Oui	Oui	Oui
	4.2.3 Effet de la stratégie de gouvernance lorsqu'il s'agit de fournir les services de soutien aux utilisateurs finals et d'assurer l'entretien.	Non	Oui	Oui	Oui
4.3 En quoi consiste l'effet du transfert des services du Programme de GI/TI de la Défense à SPC sur le plan de l'efficacité?	4.3.1 Preuve à l'effet que les capacités en matière de TI que fournit SPC sont offertes au moment opportun, sans dépasser le budget et tout en répondant aux exigences techniques et opérationnelles.	Oui	Non	Oui	Non
	4.3.2 Preuve à l'effet que la structure de gouvernance en matière de TI permet d'harmoniser les exigences de soutien de SPC avec les initiatives de PSE.	Non	Oui	Oui	Non
	4.3.3 Preuve à l'effet que le transfert à SPC de l'infrastructure et des	Non	Oui	Oui	Oui

	applications n'a aucunement compromis leur disponibilité, leur sécurité et leur état et que les utilisateurs ont accès à des services de soutien opportuns et de qualité et/ou que les opérations se sont déroulées de manière efficace.				
--	--	--	--	--	--

Tableau D-2. Matrice d'évaluation – Rendement (Efficacité). Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux ou questions d'évaluation servant à déterminer le rendement du Programme de GI/TI de la Défense par rapport aux résultats (efficacité) obtenus.

Matrice d'évaluation – Rendement : démonstration de l'efficacité et de l'économie					
Enjeux ou questions à évaluer	Indicateurs	Données administratives et financières du programme	Examen de la documentation	Entrevues avec des informateurs clés	Questionnaire
5.1 La mise en œuvre du Programme de GI/TI de la Défense se déroule-t-elle de manière efficace?	5.1.1 Tendances en matière de dépenses dans le temps (coûts du programme).	Oui	Oui	Non	Non
	5.1.2 Coûts de fonctionnement.	Oui	Oui	Non	Non
5.2 Y a-t-il des manières plus efficaces de mettre en œuvre le Programme de GI/TI de la Défense?	5.2.1 Preuve de sélection et de surveillance efficaces d'un programme.	Oui	Oui	Oui	Non
	5.2.2 Preuve de réalisation du projet à temps et dans les limites du budget.	Oui	Oui	Oui	Non
5.3 Quel a été l'effet du transfert des services du	5.3.1 Pourcentage des services réalisés par SPC.	Oui	Non	Oui	Oui

Programme de GI/TI de la Défense à SPC sur le plan de l'efficacité?	5.3.2 Preuve de services ou résultats d'un programme plus efficaces grâce au transfert des services à SPC.	Oui	Non	Oui	Oui
---	--	-----	-----	-----	-----

Tableau D-3. Matrice d'évaluation – Rendement (Efficiency et économie). Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux ou questions d'évaluation servant à déterminer le rendement du Programme de GI/TI de la Défense par rapport à l'efficience et à l'économie.