



Environnement Canada  
Environment Canada



# **Revue de la prestation de services de technologie de l'information**

**Direction générale de la vérification et de l'évaluation**

**Septembre 2014**

**Canada**

## Dates importantes

Première rencontre (note de lancement)	Juin 2012
Plan de la revue envoyé à la direction de l'entité	Février 2013
Achèvement du travail	Décembre 2013
Rapport de la revue envoyé à la direction de l'entité	Mai 2014
Réception de la réponse de la direction	Mai 2014
Approbation de l'avant-dernière ébauche du rapport par le dirigeant de la vérification	Juin 2014
Présentation au Comité consultatif externe de vérification	Juin 2014
Recommandation du Comité consultatif externe de vérification	Août 2014
Approbation du sous-ministre	Septembre 2014

## Liste des acronymes

AC	Accord commercial
CEAO	Comité d'examen de l'amélioration des opérations
CGE	Comité exécutif de gestion
DGF	Direction générale des finances
DGSM	Direction générale des services ministériels
DGST	Direction générale des sciences et de la technologie
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DPI	Dirigeant principal de l'information
EC	Environnement Canada
GI	Gestion de l'information
HR	Ressources humaines
ITIL	Terminologie de la Bibliothèque d'information relative aux technologies de l'information
RMRA	Responsabilisation ministérielle et renouvellement administratif
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
SPC	Services partagés Canada
TI	Technologie de l'information

## Préparée par l'équipe de la vérification et de l'évaluation

### Remerciements

L'équipe de la revue composé de Graça Cabeceiras, Lise Gravel et Kenneth Gourlay, sous la supervision de Stella Line Cousineau et de Jean Leclerc, voudrait remercier ceux qui ont contribué à ce projet, notamment les employés qui ont partagés leurs idées et observations dans le cadre de cette revue.

### Contrôle des versions

Date : 27 août 2014  
Nom du fichier : IT Delivery - Revised Report\_ver 22July2014-Track Change.docx

## Table des matières

Sommaire .....	i
1 Introduction .....	1
1.1 Contexte .....	1
1.2 Objectifs et portée.....	2
1.3 Déclaration de conformité.....	3
2 Constatations.....	3
2.1 Gouvernance et coordination de la relation avec Services partagés Canada ....	3
2.2 Satisfaction du client à l'égard de la prestation des services.....	5
2.3 Gestion de la prestation des services.....	9
3 Conclusion .....	13
3.1 Événement subséquent.....	13
Annexe 1 Méthodologie et critères de la revue.....	14



## SOMMAIRE

Cette revue a été incluse dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2012 d'Environnement Canada, conformément à la recommandation du Comité consultatif externe de vérification et approuvé par le sous-ministre. Les objectifs de cette revue consistaient à évaluer la pertinence de la gouvernance d'Environnement Canada actuelle et prévue quant à sa relation avec Services partagés Canada et le niveau de satisfaction à l'égard des services de technologie de l'information fournis aux secteurs de programme et aux directions générales au sein du Ministère.

La conclusion suivante est fondée sur la situation telle qu'elle existait au moment de la revue (entre avril 2012 et décembre 2013).

Dans l'ensemble, malgré les problèmes précoces touchant la communication avec les intervenants et une certaine confusion à propos des rôles et des responsabilités en matière de transfert de biens et de services à Services partagés Canada, les choses se sont améliorées. La revue a permis de conclure que la responsabilisation pour la prestation de services de technologie de l'information et les structures de gouvernance connexes sont généralement adéquates. Par exemple, la responsabilisation de l'organisation a été officiellement définie et un organisme de surveillance a été établi. En outre, la création d'un bureau de liaison de Services partagés Canada pour faciliter la coordination des activités entre les ministères, le soutien à l'accord commercial et au protocole opérationnel a permis de mieux clarifier les rôles et les responsabilités.

La revue a également conclu que la Direction générale des services ministériels (DGSM) suit un certain nombre de pratiques exemplaires pour la gestion et la prestation de ses services de technologie de l'information. Par exemple, la Direction générale des services ministériels a élaboré un catalogue des services, ce qui est considéré comme une pratique exemplaire et d'autres ministères suivent son exemple. Les résultats de l'enquête auprès des clients ont également indiqué que le personnel était généralement satisfait de la prestation des services de technologie de l'information. Cependant, les problèmes liés à une amélioration des communications et à la transparence des normes de service et des processus, comme les activités de développement, ont été désignés comme étant des domaines qui requièrent une attention particulière.

Pour donner suite aux conclusions décrites dans ce rapport, nous présentons les trois recommandations suivantes.

### **Recommandation 1**

*Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels doit examiner les contrôles sur les processus existants pour l'acquisition de biens ou services de technologie de l'information, comme les logiciels et le matériel pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents.*

## **Recommandation 2**

*Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels doit, en consultation avec ses clients, examiner son catalogue de services pour apporter plus de clarté sur le type de services disponibles et la façon dont on peut y accéder.*

## **Recommandation 3**

*Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels doit améliorer la surveillance du rendement par rapport aux normes de service et faire régulièrement un compte rendu aux comités de gouvernance et aux clients.*

## **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec ces recommandations. La réponse complète de la direction peut être consultée dans la section 2 du présent rapport.

# 1 INTRODUCTION

Cet engagement a été inclus dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2012 d'Environnement Canada, conformément à la recommandation du Comité consultatif externe de vérification et approuvé par le sous-ministre.

La prestation des services de technologie de l'information a été déterminée comme un risque élevé dans le contexte de la création et du transfert des services de technologie de l'information à Services partagés Canada par l'entremise de l'exercice de planification annuel de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) et des consultations avec les secteurs de programme. Pendant la période préparatoire à la création du nouveau ministère, et pendant les premiers mois de la période de transition, des préoccupations récurrentes ont été soulevées par les cadres supérieurs en ce qui concerne le transfert des fonctions à Services partagés Canada et ses éventuelles conséquences sur les programmes.

## 1.1 Contexte

La Direction générale des services ministériels (DGSM) est chargée de fournir un leadership, des services de qualité ainsi que d'apporter son soutien aux programmes et aux priorités d'Environnement Canada. Ce soutien est divisé en cinq volets principaux : Gestion de l'information, Technologie de l'information, Biens et gestion du matériel, Sécurité, et Services Immobiliers. À ce titre, la Direction générale des services ministériels est responsable de la gestion d'une multitude de services différents, y compris : le développement d'applications et le soutien visant à répondre à des besoins précis du Ministère; la conception de la base de données; le développement et le soutien Web; le soutien du bureau de service de technologie de l'information à plusieurs niveaux; la sécurité de la technologie de l'information, y compris la prévention des menaces, les évaluations des menaces et des risques et autres. En fournissant une vision stratégique et une orientation en matière de gestion pour la prestation et le soutien des solutions de technologie de l'information, la Direction générale des services ministériels appuie les gestionnaires de programme dans l'ensemble de ces offres de services.

Tous les programmes qu'Environnement Canada fournit aux Canadiens et, plus particulièrement, les services météorologiques et l'intendance environnementale, dépendent essentiellement des services de technologie de l'information. Ces services de technologie de l'information permettent, entre autres, à Environnement Canada de fournir aux Canadiens des avertissements de temps violent, de contrôler les produits chimiques nocifs dans l'environnement, et d'effectuer les analyses nécessaires pour déterminer la source de ces produits chimiques.

Les services de technologie de l'information qui soutiennent les activités de programme ont traditionnellement été offerts au sein du Ministère. Toutefois, depuis le mois de novembre 2011, bon nombre de ces services sont fournis par Services partagés Canada.

Services partagés Canada a été créé le 4 août 2011 en vue de fondamentalement transformer la façon dont le gouvernement du Canada gère son infrastructure de technologie de l'information et de fournir une approche à l'échelle de l'organisation en matière de services liés aux courriels, aux réseaux et aux centres de données. Ce

groupe a rassemblé les personnes, les ressources technologiques et les biens de 43 ministères et organismes fédéraux pour améliorer l'efficacité, la fiabilité et la sécurité de l'infrastructure de technologie de l'information du gouvernement. Services partagés Canada a pour mandat de maintenir les opérations et d'assurer la continuité des activités, de générer des économies au moyen de l'optimisation, de la consolidation et de la normalisation, et de transformer de l'infrastructure actuelle de technologie de l'information du gouvernement du Canada pour la rendre moderne, fiable, efficace et sûre.

Le sous-ministre d'Environnement Canada demeure entièrement responsable de l'exécution du mandat du Ministère et de ses programmes et services environnementaux. L'exécution de ce mandat dépend en grande partie des services de technologie de l'information qui sont offerts par Services partagés Canada. À ce titre, la Direction générale des services ministériels est responsable de gérer la relation entre Environnement Canada et Services partagés Canada, de déterminer les besoins du Ministère et de veiller à une bonne coordination.

En réponse aux préoccupations concernant la gestion et la coordination d'Environnement Canada par rapport au transfert des fonctions à Services partagés Canada et aux éventuelles conséquences sur les programmes, la haute direction a demandé de mener une vérification interne pour tenir compte de la prestation des services de technologie de l'information dans le contexte de son plan de vérification axé sur les risques. Elle a pensé que cela aiderait le Ministère à repérer les problèmes liés aux services de technologie de l'information et à atténuer les répercussions sur la prestation de ces services aux Canadiens.

## **1.2 Objectifs et portée**

### **Objectifs**

Évaluer la pertinence de la gouvernance d'Environnement Canada actuelle et prévue de sa relation avec Services partagés Canada en vue de s'assurer que la prestation des services essentiels de technologie de l'information respecte les exigences de la continuité des activités d'Environnement Canada pour ses programmes et ses directions générales.

Évaluer le niveau de satisfaction actuel à l'égard des services de technologie de l'information fournis aux secteurs de programme et aux directions générales au sein du Ministère; et s'il y a eu une incidence sur le niveau de satisfaction à l'égard du Ministère depuis la création de Services partagés Canada.

### **Portée**

La portée de cette revue était axée sur la pertinence (qualité et respect des délais) des services de technologie de l'information fournis ou coordonnés par Environnement Canada. Pour plus de clarté, lors de la revue de la pertinence des services fournis, nous avons mis l'accent sur la satisfaction du client à l'égard des services et, dans les secteurs où le service a été fourni par Services partagés Canada, nous avons évalué la façon dont la Direction générale des services ministériels régit et coordonne la relation avec Services partagés Canada pour aider à assurer la satisfaction de la clientèle. Cette revue ne comprenait aucun travail directement lié à Services partagés Canada qui serait en dehors de la compétence d'Environnement Canada.

Bien que cette revue ait porté sur la prestation de services de technologie de l'information du 1<sup>er</sup> avril 2012 à décembre 2013, un sondage auprès des employés, sur lequel certaines des observations et certains résultats de cette revue sont basés, a été mené en juin et juillet 2013. En outre, bien que la revue ait couvert les services de technologie de l'information fournis à l'ensemble du Ministère, les travaux connexes ont été principalement effectués dans la région de la capitale nationale et complétés par des téléconférences pour une participation à l'échelle régionale.

L'annexe 1 décrit la méthodologie de la revue et les critères utilisés dans la réalisation de cette revue.

### **1.3 Déclaration de conformité**

Cette revue a été menée en conformité avec les Normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada, tel que soutenu par les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité et de son application dans le contexte d'une revue.

Selon notre jugement professionnel, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été appliquées à l'appui de l'exactitude des conclusions tirées et contenues dans le présent rapport. Les conclusions étaient basées sur une comparaison des situations par rapport aux critères de la revue qui existaient à la fin du travail sur le terrain, en décembre 2013.

## **2 CONSTATATIONS**

### **2.1 Gouvernance et coordination de la relation avec Services partagés Canada**

Environnement Canada a connu d'importants changements de gouvernance au cours des dernières années, ce qui a entraîné la mise en œuvre d'une structure de gouvernance entièrement nouvelle, y compris l'élimination des conseils d'Environnement Canada, la création de la Direction générale des services ministériels<sup>1</sup>, les réductions budgétaires et de personnel en raison des budgets récents et le transfert de certaines de ses opérations de technologie de l'information d'Environnement Canada à Services partagés Canada.

Comme il a été mentionné précédemment, Services partagés Canada a été créé en août 2011 pour fondamentalement transformer la façon dont le gouvernement du Canada gère sa technologie de l'information. Tous les ministères inclus dans cette transformation sont tenus d'entretenir une relation de collaboration avec Services partagés Canada pour la prestation de services de technologie de l'information dans les domaines des courriels, des réseaux, des centres de données et du soutien. Lorsqu'une organisation établit une relation de collaboration avec une autre, certaines des exigences minimales d'intendance sont que les responsabilités pour la relation soient

---

<sup>1</sup> La Direction générale des services ministériels a été réorganisée en 2011, année où la Direction générale du dirigeant principal de l'information a été fusionnée avec la direction fournissant des fonctions de services ministériels à la Direction générale des finances et des services ministériels pour former une nouvelle organisation.

officiellement définies; que des comités de supervision soient établis; que le mandat soit diffusé et que les comités de supervision reçoivent les renseignements; et que l'orientation stratégique et les objectifs soient établis.

Même si les décrets qui ont créé Services partagés Canada ont été mis en place au début du processus, les responsabilités n'ont pas été officiellement acceptées jusqu'à ce qu'un accord commercial et un protocole opérationnel à l'appui entre les administrateurs généraux des deux ministères aient été signés en novembre 2012. L'accord commercial est un accord général entre les deux organisations qui détermine clairement les rôles et les responsabilités et présente le partenariat entre Environnement Canada et Services partagés Canada. L'accord commercial s'applique à la gouvernance générale de la relation. Il définit notamment les procédures de règlement des différends et dirige les questions au bureau de liaison de Services partagés Canada à titre de premier point de contact. Le directeur général, Opérations de l'infrastructure et le dirigeant principal de l'information (DPI<sup>2</sup>) d'Environnement Canada sont désignés dans les procédures de recours aux échelons supérieurs, au besoin. Il exige que les réunions bilatérales entre les deux sous-ministres aient lieu au moins une fois par an pour discuter de la mise en œuvre de l'accord et qu'Environnement Canada participe activement et de manière collaborative aux processus, activités et corps de gouvernance, tel qu'il est défini et dirigé par Services partagés Canada.

Le protocole opérationnel conclut entre Services partagés Canada et Environnement Canada est l'un des quelques accords établis entre Services partagés Canada et ses partenaires. Il précise les services essentiels supplémentaires (p. ex. soutien aux superordinateurs, continuité des activités et gestion des incidents, etc.) que Services partagés Canada doit continuer d'offrir à l'appui des applications et services essentiels à la mission d'Environnement Canada. Le protocole opérationnel permet de s'assurer que des mécanismes sont en place pour assurer la continuité des activités en cas de défaillance d'un service de technologie de l'information.

La revue a constaté que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels s'est vu attribuer le rôle de premier plan dans la gestion de la relation avec Services partagés Canada à Environnement Canada. La fonction quotidienne de liaison et de coordination a surtout été assurée par le bureau de liaison de Services partagés Canada créé en juin 2012 au sein de la Direction générale des opérations de l'infrastructure de la Direction générale des services ministériels. Plus précisément, le bureau de liaison de Services partagés Canada a la responsabilité d'assurer la coordination des activités entre les ministères, de faire la promotion des priorités ministérielles, et d'assurer un partenariat solide fondé sur la collaboration entre les ministères. Ce rôle de coordination comprend la négociation d'accords entre les deux ministères, la mise en place des organismes de gouvernance, des mécanismes et des protocoles pour appuyer les priorités du programme, et l'établissement de processus qui garantissent la continuité des activités au sein du Ministère.

---

<sup>2</sup> Au sein d'Environnement Canada, le dirigeant principal de l'information est également le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels, et en ce qui a trait à la prestation de services de technologie de l'information, ces termes peuvent être utilisés de façon interchangeable.

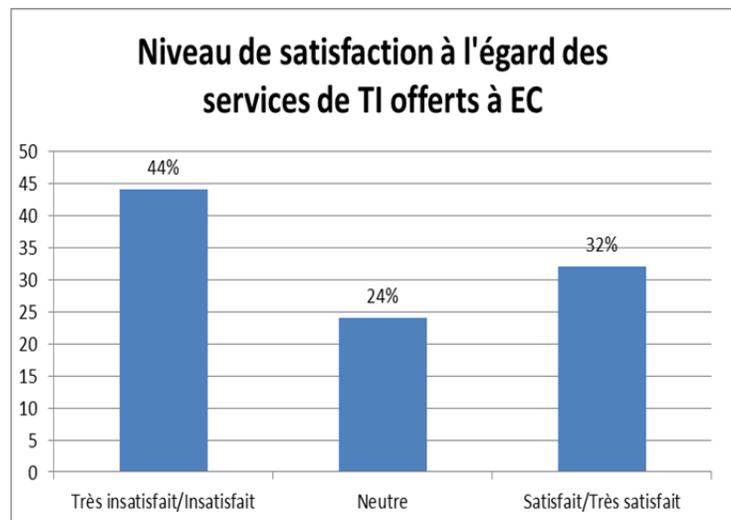
La revue a aussi fait remarquer qu'il aurait été préférable de définir les attentes en matière de service en tant que base d'une coordination efficace entre Environnement Canada et Services partagés Canada, avec un accord sur les niveaux de service afin d'atténuer les risques d'interruption des services internes et externes d'Environnement Canada. Toutefois, compte tenu de son mandat à l'échelle du gouvernement du Canada, Services partagés Canada vise à normaliser entièrement les niveaux de service au sein de l'entreprise, jusqu'au point où tous les organismes partenaires, ou la grande majorité, sont appuyés par une norme de service signée. Cette norme représentera probablement le plus grand dénominateur commun entre les exigences liées aux activités. En attendant, l'accord commercial et le protocole opérationnel expliquent que les services fournis par Services partagés Canada doivent être offerts à un niveau qui n'est pas plus bas que celui soutenu à l'interne avant la création de Services partagés Canada.

Avant de signer l'accord commercial, un certain nombre de problèmes concernant la prestation de services, comme une communication inappropriée avec les intervenants, une certaine confusion à propos des rôles et des responsabilités et des biens qui étaient transférés à Services partagés Canada, ont été soulevés par les directions générales et les responsables des programmes. En réponse à ces préoccupations, le mandat du Comité de la responsabilisation ministérielle et du renouvellement administratif a été examiné pour garantir que pour les éléments concernant les questions de Services partagés Canada, l'invitation à la réunion s'appliquerait à d'autres directeurs généraux, au besoin, afin d'assurer la génération d'une position ministérielle en vue d'améliorer les communications internes liées à la prestation de services. De plus, Environnement Canada a créé un bureau de liaison de Services partagés Canada, un modèle qui a été mis en évidence par le sous-ministre dans son bilan de l'année pour 2012-2013.

Dans l'ensemble, la revue a indiqué des améliorations en matière de responsabilisation pour la prestation de services de technologie de l'information et les structures de gouvernance connexes, et ce, malgré les problèmes précoces liés au transfert de biens et de services à Services partagés Canada. Bien que les problèmes concernant les communications vocales et de données aient été en grande partie résolus, ce domaine demeure une source de préoccupation pour la haute direction qui doit offrir des services essentiels.

## 2.2 Satisfaction du client à l'égard de la prestation des services

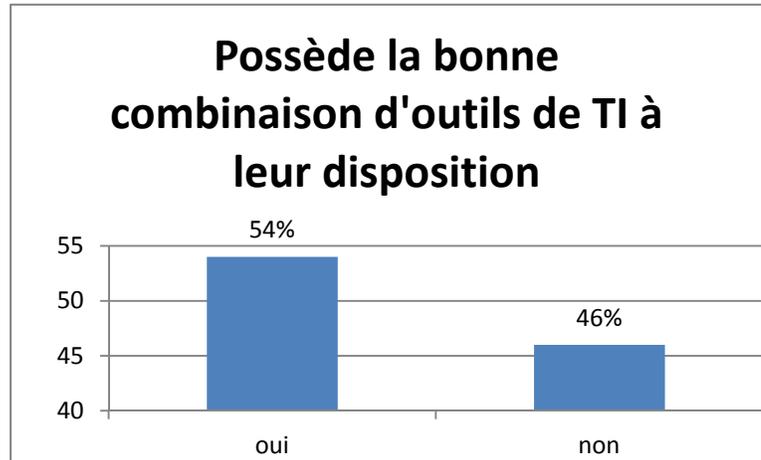
Le transfert des principaux services de technologie de l'information à Services partagés Canada nous a permis d'estimer qu'il serait plus approprié de solliciter des gestionnaires d'Environnement Canada afin de savoir quels services de technologie de l'information ils utilisent et d'établir la façon dont ils accèdent à ces services, leurs attentes pour les services qu'ils ont reçus et leur niveau de satisfaction actuel à l'égard des services qui sont offerts. Un sondage a été envoyé à



un échantillon aléatoire stratifié de 100 gestionnaires (niveau EX moins 1 ou supérieur) pour garantir la couverture de toutes les directions générales et régions. Le sondage a été complété par un échantillon discrétionnaire de 10 autres participants qui étaient des consommateurs connus des services de développement. Plus de 90 % des invités ont répondu au sondage, soit 99 répondants. Pour les cas où l'analyse des résultats du sondage a soulevé des questions, des entrevues ultérieures au sondage ont été planifiées avec les répondants pour étudier les questions plus en profondeur.

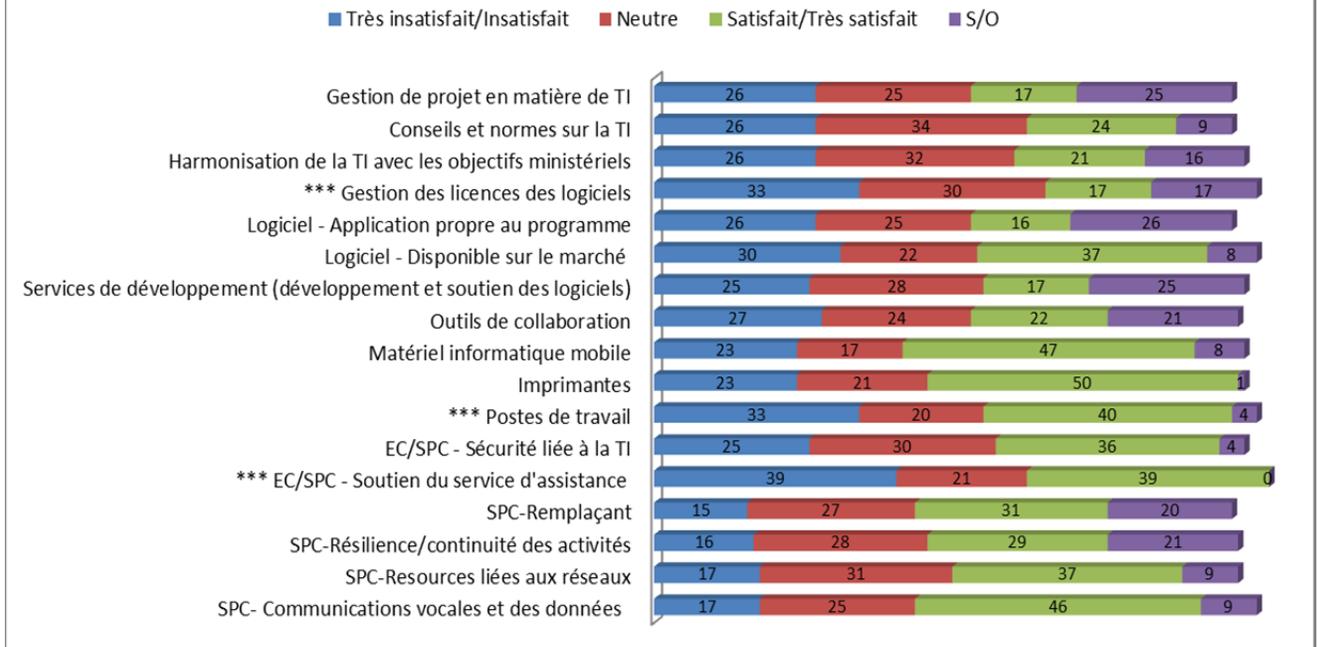
### Satisfaction de la prestation des services d'Environnement Canada

Le sondage réalisé auprès des employés a présenté des résultats mitigés et des messages liés à la satisfaction des clients à l'égard des services de technologie de l'information. Par exemple, le sondage a révélé que 44 % des répondants n'étaient généralement pas satisfaits de la prestation de services de technologie de l'information de la Direction générale des services ministériels, tandis que 54 % des répondants ont estimé qu'ils comprenaient la bonne combinaison d'outils de technologie de l'information et de services à leur disposition.



Afin d'examiner de plus près et de clarifier les résultats, on a demandé aux répondants de classer leur niveau de satisfaction à l'égard des différents outils et services de technologie de l'information. Le tableau suivant présente les réponses.

## Niveau de satisfaction à l'égard des outils ou des services de TI



Selon ces résultats, une bonne proportion des répondants ont indiqué qu'ils sont satisfaits ou très satisfaits du niveau de service des outils ou services de technologie de l'information. Il convient de noter qu'une grande proportion des répondants avaient une opinion neutre ou ont indiqué qu'un outil ou service donné ne s'appliquait pas à leur situation. Le service de soutien du centre d'assistance, les postes de travail et la gestion des licences des logiciels sont toutefois des services qui partagent le plus haut niveau d'insatisfaction.

La principale raison de l'insatisfaction déterminée dans le sondage et dans les entrevues de suivi ultérieures au sondage pour ces services était le temps qu'il faut pour se procurer ou traiter les articles. Les répondants ont mentionné que les processus d'acquisition de postes de travail et de logiciels nécessitent beaucoup de travail de la part des clients et prennent souvent beaucoup de temps avant de produire des résultats. Les répondants ont aussi noté que bon nombre des étapes des processus semblent arbitraires. Par exemple, il faut autant de temps pour obtenir une approbation en vue d'acquiescer une autre copie d'un logiciel déjà approuvé (un faible risque) que pour obtenir une approbation en vue d'acquiescer la première copie de certains logiciels non standard (un risque plus élevé). La Direction générale des services ministériels a indiqué que le niveau d'insatisfaction peut également s'expliquer en partie par le fait que, depuis 2012, Services partagés Canada a assumé la responsabilité de nombreux logiciels et dispositifs technologiques. Par conséquent, Environnement Canada ne peut plus les procurer sans composer avec Services partagés Canada qui prolonge le temps requis pour les obtenir.

Une analyse des commentaires écrits a également souligné le manque de communication, de transparence et de normes de service comme quelques-unes des raisons de l'insatisfaction. Certains répondants ont dit que même avec le catalogue des services, ils ignoraient comment faire pour que leurs demandes soient dans la file d'attente pour obtenir un service. De plus, les répondants ont exprimé leur frustration à

l'égard du manque de communication concernant les demandes de service déjà dans la file d'attente. Certains ont noté qu'une fois qu'une demande avait été soumise, il était difficile de savoir où elle se trouvait dans la file d'attente et lorsqu'ils pourraient s'attendre à obtenir des résultats.

Dans les entrevues ultérieures au sondage avec les répondants, il est apparu évident que le manque de normes de service, d'indicateurs clés, d'une véritable procédure de recours aux échelons supérieurs et de flexibilité dans la prestation de services a également provoqué une grande partie de la frustration.

Les normes ont généralement été perçues comme une bonne chose si elles étaient utilisées pour fournir des services de haute qualité de façon uniforme. Les répondants ont parfois perçu les normes comme des obstacles à surmonter pour atteindre leurs objectifs. Les fournisseurs de services, pour leur part, ont fait remarquer que les clients doivent comprendre les normes qui existent et les accepter à moins qu'il existe un argument commercial viable pour demander une exemption.

Dans le cadre de l'analyse des réponses écrites pour les communications vocales et de données, il est devenu évident que les problèmes liés au règlement des factures, les menaces d'interruption des services et les problèmes de largeur de bande étaient les principales questions préoccupantes. Les entrevues ultérieures au sondage ont indiqué que le problème était en grande partie un artéfact de la première confusion au sujet des services de télécommunications qui étaient pris en charge par Services partagés Canada. Cette première confusion a engendré des retards dans le paiement des factures, ce qui a causé beaucoup de stress aux responsables des secteurs des programmes. Ce problème a maintenant été largement réglé (bien qu'il ne le soit pas complètement selon certains gestionnaires interrogés).

Deux outils/services qui ont été demandés dans un certain nombre de réponses par écrit du sondage étaient le besoin d'une enclave protégée B pour le stockage et la transmission des données scientifiques, ainsi que le besoin d'une installation pour l'échange facile et sécuritaire de renseignements avec les partenaires externes, comme les universités, et d'autres ministères fédéraux et provinciaux.

### **Recommandation 1**

*Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels doit examiner les contrôles sur les processus existants pour l'acquisition de biens ou services de technologie de l'information, comme les logiciels et le matériel pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents.*

### **Réponse de la direction :**

D'accord. La Direction générale des services ministériels examine actuellement sa gouvernance en ce qui a trait à l'acquisition de biens et de services à la lumière du transfert de responsabilité de technologies en milieu de travail à Services partagés Canada en 2013-2014.

### **Impact de Services partagés Canada sur la prestation de services**

Lorsqu'on a demandé aux répondants s'ils avaient remarqué des changements dans le niveau ou la qualité de service reçu depuis le transfert à Services partagés Canada, 53 % des répondants ont indiqué qu'ils ont remarqué des changements.

Selon la réponse au sondage, la revue n'a pas été en mesure de déterminer si l'insatisfaction découle d'événements récents ou d'événements qui ont lieu immédiatement après la création de Services partagés Canada.

### **2.3 Gestion de la prestation des services**

La Direction générale des services ministériels utilise la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la « *gestion de la technologie de l'information* » et la bibliothèque de l'infrastructure des technologies de l'information comme le cadre pour gérer la prestation des services qu'elle offre. La bibliothèque de l'infrastructure des technologies de l'information est un ensemble de pratiques reconnu à l'échelle internationale pour la gestion des services de technologie de l'information qui met l'accent sur l'harmonisation des services de technologie de l'information avec les besoins de l'entreprise. Elle décrit les processus, les procédures, les tâches et les listes de contrôle qui sont utilisés pour établir l'intégration avec la stratégie de l'organisation, la prestation de valeur et le maintien d'un niveau de compétence minimal. Elle permet à l'organisation d'établir une base de référence à partir de laquelle elle peut effectuer des activités de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. Elle est utilisée pour faire preuve de conformité et évaluer les améliorations.

Nous avons également constaté que la Direction générale des services ministériels a organisé sa fonction de technologie de l'information selon le modèle mis au point pour les grands ministères par la Division de la collectivité et de la collaboration au sein du Conseil du Trésor. Nous avons également remarqué que les opérations ont regroupé tous les bureaux de service dans tout le pays en un seul groupe de coordination. Les utilisateurs ont désormais accès à tous les services frontaux de technologie de l'information, tels que le soutien aux postes de travail ou aux imprimantes, en utilisant le même numéro de téléphone et la même adresse électronique, peu importe l'endroit où ils se trouvent. Les services qui sont demandés sont désormais enregistrés à l'aide d'un seul système d'enregistrement et résolus en utilisant les mêmes outils et normes.

#### **Détermination des services de technologie de l'information, des normes de service et de l'accessibilité**

Dans le contexte de cette revue, nous nous attendions à constater que les clients savent quels sont les services disponibles, comment y accéder et à quel niveau de service auquel s'attendre.

La revue a indiqué que la Direction générale des services ministériels a élaboré et publié un catalogue des services sur le site intranet du Ministère. Ce catalogue a été présenté à un certain nombre de forums, y compris au Comité exécutif de gestion ainsi qu'à d'autres ministères. Ce catalogue a généralement été bien reçu par les cadres supérieurs tant au sein du Ministère qu'à l'externe et sa disponibilité est considérée comme une pratique exemplaire. Un certain nombre d'autres ministères préparent leurs propres catalogues en fonction du modèle d'Environnement Canada.

Bien que le catalogue ait été généralement bien accueilli, nous avons observé pendant la réalisation de cette revue que la version en place présentait un certain nombre de faiblesses. Par exemple, la manière dont les services sont accessibles n'est pas toujours claire; les niveaux de service ne sont pas toujours disponibles; et, si des niveaux de service existent, leur signification n'est pas toujours claire.

Les entrevues avec les gestionnaires ont indiqué que la familiarité avec le catalogue est mitigée. Certains gestionnaires connaissaient très bien le catalogue alors que d'autres n'en avaient jamais entendu parler. Les réponses par écrit à notre sondage et les entrevues de suivi ont indiqué que certains gestionnaires ne savent toujours exactement pas comment demander les services de technologie de l'information dont ils ont besoin à la Direction générale des services ministériels.

Malgré ce problème, la revue a permis de conclure que les services sont généralement bien désignés. Toutefois, la Direction générale des services ministériels doit continuer à mettre en évidence la disponibilité de ses services et doit continuer à améliorer le catalogue pour clarifier la façon d'accéder aux services qui sont offerts et s'assurer que les normes de service sont plus significatives.

## Recommandation 2

*Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels doit, en consultation avec ses clients, examiner son catalogue de services pour clarifier le type de services disponibles et la façon dont on peut y accéder.*

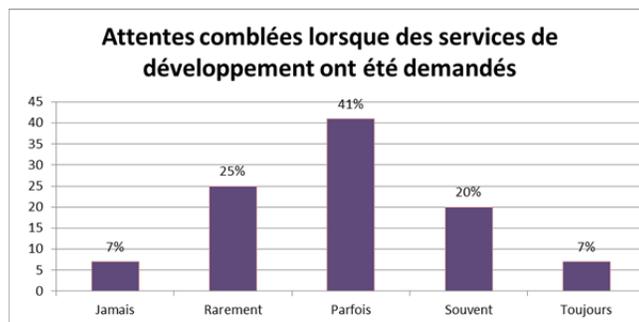
### Réponse de la direction :

D'accord. Le catalogue est devenu un produit clé à l'appui de la prestation de nos services et a été bien reçu par les clients. En mai 2014, nous avons élargi le catalogue pour y intégrer les services offerts par d'autres organisations de services internes et l'avons renommé comme le catalogue des services des employés d'Environnement Canada.

### Élaboration des priorités, de la disponibilité et de la prestation de services

Dans le contexte de cette revue, nous nous attendions à constater que les activités de développement des technologies de l'information sont alignées sur les priorités ministérielles et qu'elles sont guidées par les unités opérationnelles. Nous nous attendions également à constater que les activités de développement faisaient l'objet d'une surveillance afin d'assurer une prestation en temps opportun des services dans les limites du budget.

Nous avons remarqué que la Direction générale des services ministériels utilise un certain nombre de comités internes pour aider à gérer la prestation de ses services. Parmi ces comités, ceux qui sont le plus directement liés à la prestation de services de technologie de l'information sont le Comité d'examen de l'amélioration des opérations (qui veille à ce que les investissements liés au développement soient alignés sur les priorités ministérielles) et le Comité de supervision des projets (qui assure le suivi des principaux projets d'entreprise).



Créé en 2011, le Comité d'examen de l'amélioration des opérations était composé de représentants de toutes les directions générales et était appuyé par les gestionnaires du portefeuille pour chacune des directions générales et chacun des programmes. Son mandat a été élargi en 2012 pour y inclure la gestion de toutes les demandes de services de développement et de soutien.

Plus de la moitié des répondants (soit 48 répondants) ont déclaré avoir utilisé des services de développement ou d'entretien. Parmi eux, la plupart (68 %) ont indiqué que leurs attentes ont été satisfaites parfois, souvent ou toujours. Les répondants qui ont indiqué que leurs attentes ont été rarement satisfaites ou ne l'ont jamais été (32 %) ont également déclaré que les principales raisons de leur insatisfaction étaient les communications, la transparence, la quantité de travail nécessaire pour obtenir un projet dans la file d'attente, le temps qu'il faut pour accomplir le travail une fois que le projet est dans la file d'attente et la façon dont les activités de développement sont attribuées aux membres du personnel. Lorsqu'on les a interrogés au sujet des conséquences des attentes non satisfaites, ils ont généralement déclaré avoir été moins efficaces dans la prestation de ces services de base.

Au cours des entrevues ultérieures au sondage, un certain nombre de répondants ont indiqué la frustration avec les gestionnaires du portefeuille de la Direction générale des services ministériels à l'égard du manque de communication concernant le calendrier ou les coûts de leurs projets. Ce manque de communication a parfois entraîné des retards dans les projets au niveau de la Direction générale des services ministériels jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour trouver une ressource externe pour accomplir le travail.

En outre, un certain nombre de répondants ont utilisé des observations écrites pour dire qu'ils doivent accéder à des services de développement qui connaissent mieux leurs activités. Ceci a été confirmé avec les suivis ultérieurs au sondage où les répondants ont précisé que lorsqu'un fournisseur de services a une bonne compréhension de leurs activités, les résultats du développement sont toujours meilleurs.

Enfin, nous n'avons pas trouvé de preuve d'une véritable procédure de recours aux échelons supérieurs pour gérer les billets de demande de service qui sont trop longtemps dans la file d'attente ou qui nécessitent l'affectation de plus de ressources de cadres supérieurs que la norme.

La revue a fait remarquer que le Comité d'examen de l'amélioration des opérations a entrepris un certain nombre d'initiatives afin de résoudre ces problèmes. En septembre 2013, un nouvel ensemble d'outils (un tableau de bord) a été mis au point pour traiter la question de la transparence. Les nouveaux outils fournissent un aperçu de l'état d'avancement des projets qui détermine leur priorité, leur nature, et s'ils sont sur la bonne voie ou non. Une bonne communication et de la transparence en ce qui concerne les processus sont clairement les composantes essentielles liées à l'augmentation de la satisfaction de la clientèle. Nous constatons que même si le nouveau tableau de bord a un immense potentiel pour améliorer la communication et la transparence, il est trop tôt pour tirer des conclusions sur son efficacité.

## **Surveillance des normes de service et du rendement**

Les normes de service fournissent un moyen pratique de gérer le rendement et aident à modeler les attentes des clients en ce qui concerne la prestation de services. Dans la même veine, la surveillance de la satisfaction des clients vous permet de recueillir des renseignements qui peuvent aider à améliorer les processus opérationnels.

Comme il a été mentionné précédemment, un catalogue des services, dans lequel les normes de service prévues pour chaque service sont déterminées, a été élaboré. Les employés peuvent facilement accéder à ce catalogue dans l'intranet. Bien que le catalogue ne mentionne pas à quelle fréquence chaque norme de service devrait être respectée (p. ex. quel pourcentage de temps faut-il pour obtenir une réponse à une demande avec le délai indiqué dans les normes de service), les résultats atteints par rapport aux normes ont été présentés au Comité exécutif de gestion en mai 2013. De plus, la direction nous a informés que la cible ultime est que la totalité des normes de service soient respectées.

En outre, nous n'avons trouvé que peu de preuves que la Direction générale des services ministériels utilise ses systèmes opérationnels (p. ex. le système de tickets du bureau de service) afin de produire des statistiques de service qui pourraient être utilisées pour présenter un rapport indiquant si les normes existantes sont respectées et à quelle fréquence.

En ce qui a trait à la surveillance de la satisfaction des clients par rapport aux services de technologie de l'information offerts, la Direction générale des services ministériels a entamé un processus annuel de sondage auprès de ses clients pour mesurer leur satisfaction à l'égard des services qu'elle fournit. Ce sondage, qui est considéré comme une bonne pratique, est axé sur des questions liées à la courtoisie, à l'efficacité et à l'efficacité.

Dans l'ensemble, nous avons conclu que la Direction générale des services ministériels doit envisager de faire plus d'analyses des données opérationnelles afin de mieux effectuer le suivi du rendement par rapport aux normes de service. Cette information pourrait compléter les résultats de ses sondages annuels sur la satisfaction des clients.

### **Recommandation 3 :**

*Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services ministériels doit améliorer la surveillance du rendement par rapport aux normes de service et faire régulièrement un compte rendu aux comités de gouvernance et aux clients.*

### **Réponse de la direction :**

D'accord. La Direction générale des services ministériels a mis en place le premier sondage annuel sur la satisfaction des clients au printemps 2013 afin d'évaluer les points de vue des clients sur son rendement, en plus de la production de rapports à disposition par l'entremise des systèmes internes de la Direction générale sur les normes de service.

### **3 CONCLUSION**

La conclusion suivante est fondée sur la situation telle qu'elle existait au moment de la revue (entre avril 2012 et décembre 2013).

La revue a permis de conclure que la gouvernance d'Environnement Canada de sa relation avec Services partagés Canada est généralement adéquate. Par exemple, la responsabilisation de l'organisation a été officiellement définie et un organisme de surveillance a été établi. En outre, la création d'un bureau de liaison de Services partagés Canada pour garantir la coordination des activités entre les ministères, le soutien à l'accord commercial et au protocole opérationnel a permis de mieux clarifier les rôles et les responsabilités.

Bien que la Direction générale des services ministériels suive un certain nombre de pratiques exemplaires pour la gestion et la prestation de ses services de technologie de l'information, les résultats du sondage concernant le niveau de satisfaction des clients étaient mitigés. Les problèmes relatifs à l'accessibilité des services, aux processus d'acquisition, à la surveillance du rendement et à la production de rapports connexe ont été désignés comme étant des domaines qui requièrent une attention particulière.

#### ***3.1 Événement subséquent***

Depuis la fin du travail sur le terrain de cette revue, le Comité de la responsabilisation ministérielle et du renouvellement administratif mentionné à la section 2.1 a été remplacé par le Comité de surveillance de la transformation ministérielle. Aucun travail supplémentaire n'a été effectué pour déterminer si ce changement pourrait avoir eu une incidence sur les résultats ou la conclusion de cette revue.

# Annexe 1

## Méthodologie et critères de la revue

### Méthodologie

La revue avait deux composantes principales.

- 1 La gouvernance et les processus ont été examinés à l'aide d'une combinaison d'approches :
  - examen de documents;
  - entrevues avec les fournisseurs de services;
  - et certaines questions du sondage auprès des clients.
- 2 La satisfaction des clients à l'égard des services de technologie de l'information reçus a été établie au moyen d'une combinaison des éléments suivants :
  - analyse des résultats d'un sondage obligatoire;
  - entrevues avec les répondants ultérieures au sondage;
  - validation des entrevues avec les fournisseurs de services.

Le sondage a été envoyé à un échantillon aléatoire stratifié de 100 gestionnaires (niveau EX moins 1 ou supérieur) pour garantir la couverture de toutes les directions générales et régions. Le sondage a été complété par un échantillon discrétionnaire de 10 autres participants qui étaient des consommateurs connus des services d'élaboration. Le sondage a été mené entre juin et juillet 2013, et malgré les vacances, plus de 90 % des invités y ont répondu. Pour les cas où l'analyse des résultats du sondage a soulevé des questions, des entrevues ultérieures au sondage ont été planifiées avec les répondants pour étudier les questions plus en profondeur.

### Critères

N°	Critères	Source <sup>3</sup>	Respecté/non respecté
	Objectif 1 : Évaluer la gouvernance d'Environnement Canada de la relation avec Services partagés Canada.		
1.1	La responsabilisation de l'organisation à l'appui des initiatives de collaboration est officiellement définie.	CMC-AC4	Respecté
1.2	Des organismes de surveillance efficaces sont mis en place.	CMC-G1	Respecté
1.3	Le mandat des organismes de surveillance a été communiqué.	CMC-G2	Respecté

<sup>3</sup> CMC fait référence aux contrôles de gestion de base dans le Cadre de responsabilisation de gestion; CB4.1 fait référence à COBIT version 4.1 et COBIT signifie Control Objectives for Information and related Technology. Les chiffres et les lettres suivant le trait d'union dans la référence se rapportent à l'indicateur dans chacune de ces références.

1.4	L'orientation stratégique et les objectifs sont établis.	CMC-G3	Respecté
1.5	Un plan opérationnel est en place pour atteindre les objectifs.	CMC-G4	Respecté
1.6	L'environnement interne et externe est surveillé.	CMC-G5	Respecté
1.7	Les organismes de surveillance reçoivent de l'information.	CMC-G6	Respecté
1.8	L'utilisation de la technologie de l'information est guidée.	CMC-G7	Respecté
1.9	Des examens des risques sont effectués.	CMC-G8	Respecté
1.10	Des mesures du rendement sont en place pour les résultats escomptés.	CMC-RP2	Respecté (problèmes mineurs)
1.11	Le rendement est surveillé.	CMC-RP3	Respecté (problèmes mineurs)
1.12	Les contrôles existants pour gérer les risques sont déterminés.	CMC-RM3	Non évalué
1.13	La communication avec les intervenants (à l'interne et à l'externe) est appropriée.	CMC-RM6	Respecté
1.14	Des plans de continuité existent.	CMC-ST19	Respecté
	Objectif 2 : Évaluer la satisfaction du Ministère à l'égard des services de technologie de l'information.		
2.1	Tous les services de technologie de l'information disponibles sont déterminés.	CB4.1-DS1	Respecté
2.2	Normes de service existent.	CB4.1-DS1	Respecté (problèmes mineurs)
2.3	Les gestionnaires savent comment accéder aux services disponibles.	CB4.1-DS1	Respecté (problèmes mineurs)
2.4	Des services de recouvrement des coûts sont offerts selon un modèle de prévision des coûts publié.	CB4.1-DS1	Non évalué
2.5	Les priorités en matière de prestation de services sont établies d'une manière définie et transparente.	CB4.1-DS6	Respecté (problèmes mineurs)
2.6	Les services sont disponibles au besoin.	CB4.1-ME1	Respecté (problèmes mineurs)
2.7	Les services sont offerts à temps et dans des limites budgétaires.	CB4.1-ME1	Respecté (problèmes mineurs)
2.8	Les normes de service font l'objet d'une surveillance et des rapports sont présentés aux intervenants aux fins de discussion.	CB4.1-ME1 CB4.1-DS1	Respecté (problèmes mineurs)
1.10	Des mesures du rendement sont en place pour les résultats escomptés.	CMC-RP2	Évalué dans le cadre du point 2.7

1.11	Le rendement est surveillé.	CMC-RP3	Évalué dans le cadre du point 2.8
------	-----------------------------	---------	-----------------------------------