



# **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

## **Rapport d'examen**

### **Examen des systèmes d'enregistrement d'AADNC**

**préparé par la**

**Direction générale des services de vérification et  
d'assurance**

**Projet n° 14-19**

**Avril 2015**

# TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. CONTEXTE .....	4
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'EXAMEN .....	5
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	6
4. CONCLUSION.....	7
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	8
5.1 <i>Existence de systèmes d'enregistrement ministériels</i> .....	8
5.2 <i>Gouvernance des systèmes d'enregistrement</i> .....	10
5.3 <i>Obstacles à l'utilisation des systèmes ministériels</i> .....	11
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	16
Annexe A : Description des applications.....	19
Annexe B : Politiques, directives et guides pertinents .....	20

# ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AC	Administration centrale
CGP	Cadre de gestion de projet
DGGI	Direction générale de la gestion de l'information
DPF	Dirigeant principal des finances
DPI	Dirigeant principal de l'information
DVSE	Durée de vie des systèmes établis
GI	Gestion de l'information
GI/TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
SAP	Systèmes, applications et produits
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SEFPN	Services à l'enfance et à la famille des Premières nations
SGI SEFPN	Système de gestion de l'information des Services à l'enfance et à la famille des Premières nations
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions
TI	Technologie de l'information

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

Le sous-ministre d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC, ou le Ministère) a demandé que soit effectué un examen des systèmes d'enregistrement du Ministère dans le but d'améliorer la gouvernance et d'accroître l'utilisation de ces systèmes, qui appuient les activités et les fonctions des programmes, des secteurs et des régions.

Un système d'enregistrement peut être considéré comme une source de données faisant autorité pour un élément de données ou une information particulière. Dans le contexte d'AADNC, certains systèmes ministériels (p. ex. SAP et le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions, ou SGISC) ont été acceptés de façon informelle comme sources d'information faisant autorité pour des éléments de données particuliers. Il importe de noter qu'un système d'enregistrement doit être défini à partir des éléments de données; autrement dit, un système peut être défini comme le système d'enregistrement pour certains de ses éléments de données, mais pas pour tous, en particulier si l'élément de donnée provient d'un autre système d'enregistrement.

Lorsque les systèmes d'enregistrement sont inexistantes ou inadéquats (p. ex., les besoins des utilisateurs ne sont pas satisfaits ou le système est peu convivial) ou lorsque la technologie est désuète, les utilisateurs créent parfois d'autres systèmes et méthodes (p. ex., des systèmes parallèles) pour gérer l'information. En outre, lorsque les pratiques de gouvernance de la gestion de l'information (GI) ne favorisent pas assez l'intégration des systèmes de soutien aux systèmes d'enregistrement existants, les données sont souvent enregistrées en double dans des systèmes distincts, ce qui réduit l'exactitude et l'intégrité de l'information utile à la prise de décisions.

## **Objectif et portée de l'examen**

L'examen avait pour but de fournir à la direction une évaluation indépendante de la gestion des sources d'information faisant autorité conservées à l'intérieur des systèmes d'enregistrement ministériels.

L'examen a porté principalement sur les éléments suivants :

- i. recensement, catégorisation et communication des systèmes assurant la tenue des sources d'information faisant autorité qui soutiennent la gestion et l'administration des programmes ministériels et la production des rapports de rendement au regard des objectifs des programmes;
- ii. mobilisation des parties intéressées, définition et évaluation des besoins des utilisateurs et gouvernance des systèmes durant leur cycle de vie afin d'assurer la gestion adéquate des sources d'information faisant autorité;

- iii. utilisation de solutions de rechange relatives aux systèmes d'enregistrement ministériels existants et les obstacles à leur utilisation et d'autres options que celle de miser constamment sur les systèmes ministériels existants;
- iv. formulation de recommandations en vue d'améliorer l'identification des utilisateurs et d'accroître l'utilisation des systèmes d'enregistrement officiels et la confiance du Ministère à leur égard.

Afin de respecter l'objectif et la portée de l'examen décrits plus haut, les examinateurs se sont concentrés sur les trois questions suivantes relatives aux systèmes d'enregistrement ministériels :

1. Combien existe-t-il de systèmes d'enregistrement ministériels au Ministère et est-ce qu'une liste a été établie?
2. Quels sont les mécanismes de gouvernance des systèmes d'enregistrement ministériels actuellement en place?
3. Quels sont les obstacles à l'utilisation des systèmes d'enregistrement ministériels?

## ***Conclusion***

Les examinateurs ont constaté que bien que certains systèmes ministériels soient considérés comme étant des sources faisant autorité pour certains types d'information, comme les données financières de SAP, il n'existe pas actuellement de définition des sources d'information faisant autorité, pas plus qu'une liste complète des sources d'information faisant autorité utilisable dans tout le Ministère, malgré que certains exemples représentent de bons points de départ pour l'élaboration d'une telle liste.

Des cadres et des processus de gouvernance sont en place et permettent de définir les systèmes ministériels existants et les éventuelles sources d'information faisant autorité avant d'investir dans de nouveaux projets de TI. Cependant, sans une liste complète et un cadre stratégique associé, ces processus pourraient n'avoir qu'un effet limité. De plus, sans ces éléments de base, le Ministère ne peut avoir l'assurance que l'information présentée et les décisions prises sont fondées sur la source d'information pertinente et validée, contenue dans un système d'enregistrement reconnu.

Bien que l'examen ait confirmé qu'en général, les systèmes ministériels sont utilisés pour les opérations quotidiennes et les rapports sur les résultats, d'autres outils sont employés pour combler des lacunes en matière de fonctionnalité et la méconnaissance d'aspects particuliers des systèmes ministériels. Cette situation pourrait influencer sur la pertinence et la fiabilité de l'information utilisée pour la prise de décisions.

## ***Recommandations***

À la lumière des éléments probants recueillis par l'étude des documents, les analyses et les entrevues, l'équipe d'examen a évalué chacun des sujets inclus dans la portée de l'examen. Trois recommandations s'ensuivent :

1. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, dans le cadre de la Stratégie et du Plan de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI), établir et tenir une liste complète des sources d'information faisant autorité, qui inclurait les systèmes d'enregistrement qui contiennent cette information, les définitions des données ainsi que les noms de leurs propriétaires et d'autres parties intéressées.
2. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, dans le cadre de la Stratégie et du Plan de GI/TI, établir un cadre stratégique régissant, à tout le moins, le processus permettant de définir et de répondre aux besoins d'information du Ministère, de la planification des investissements à la durée de vie des systèmes établis. Ce cadre permettrait de prioriser, de manière centralisée, les nouveaux besoins en information, à combler soit par de nouveaux systèmes soit par des améliorations aux systèmes existants, selon les priorités du Ministère, et de tenir les parties intéressées responsables de la conformité. Cette mesure est à envisager dans le cadre de la stratégie de gestion des données à l'intérieur de l'architecture organisationnelle d'AADNC.
3. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, après la mise en œuvre de la Stratégie et du Plan de GI/TI, faire connaître les rôles et les responsabilités des parties intéressées dans la gestion des données (propriétaire, gestionnaire, responsable), qui devraient inclure l'exploitation des systèmes ministériels et des outils d'élaboration de rapports associés comme base pour la production des rapports et la prise de décisions. Cette mesure devrait comprendre l'élaboration d'un plan qui répond aux préoccupations particulières liées aux obstacles à l'utilisation des systèmes (p. ex. formation et directives aux utilisateurs).

## ***Réponse de la direction***

La direction approuve les observations, accepte les recommandations contenues dans le rapport et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

# 1. CONTEXTE

## 1.1 Justification de l'examen

Le sous-ministre d'AADNC a demandé que soit effectué un examen des systèmes d'enregistrement du Ministère<sup>1</sup> dans le but d'améliorer la gouvernance et d'accroître l'utilisation de ces systèmes qui appuient les activités et les fonctions des programmes, des secteurs et des régions.

## 1.2 Contexte des systèmes d'enregistrement d'AADNC

Selon la *Politique sur la gestion de l'information* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), « Pour les décideurs, l'existence d'une information de grande qualité et qui fait autorité favorise la mise en œuvre des programmes et des services [...]; les ministères sont ainsi plus réceptifs aux besoins des Canadiens et des Canadiennes et mieux en mesure de rendre des comptes à la population ». Pour que l'information appuie les décideurs – ce qui figure comme risque ministériel clé dans le Profil de risque d'AADNC 2013-2014 –, l'information doit être gérée de manière rigoureuse tout au long de son cycle de vie, aussi longtemps qu'elle est nécessaire pour satisfaire aux responsabilités d'un ministère, à ses obligations juridiques et à ses devoirs en matière de reddition de comptes. La *Politique sur la gestion de l'information* du SCT assigne la responsabilité d'une gestion de l'information efficace et bien coordonnée au sein d'un ministère à l'administrateur général qui, en retour, désigne un cadre supérieur responsable de la GI pour le représenter auprès du SCT aux fins de la Politique. À AADNC, le cadre supérieur responsable de la GI est le dirigeant principal de l'information (DPI), qui relève du dirigeant principal des finances (DPF).

Le rapport relatif à la collecte de données sur la gestion du portefeuille d'applications est une liste d'applications (le terme « application » étant employé ici au sens du SCT) préparée chaque année pour le SCT. Selon ce rapport, en date du 31 mars 2014, le Ministère maintenait au total 189 applications<sup>2</sup>, dont 119 étaient la propriété de l'administration centrale (AC) et 70, des bureaux régionaux. Les applications y sont réparties comme suit, en fonction de l'Architecture des activités de programme (AAP) :

AAP	Nombre d'applications
Le gouvernement	19
Les terres et l'économie	15
Le Nord	20
Les gens	38
Services internes	93
Autres <sup>3</sup>	4
<b>Total</b>	<b>189</b>

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, les termes « système » et « application » sont utilisés indifféremment.

<sup>2</sup> Ce nombre exclut les applications considérées comme étant « retirées ».

<sup>3</sup> Applications non assignées à une composante particulière de l'AAP.

Le DPF et le DPI ont confirmé que, dans le contexte actuel des budgets serrés et des crédits réduits, il n'est pas possible de continuer à payer les coûts permettant de maintenir le nombre d'applications existantes. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une Stratégie de GI/TI prévue pour toute l'entreprise (actuellement au stade de l'approbation), un exercice de rationalisation est envisagé pour confirmer les applications qui sont nécessaires et soutiennent les priorités du Ministère, et celles qui peuvent être retirées (ou regroupées dans les systèmes existants), ce qui libérerait des ressources déjà limitées pour les besoins d'applications essentielles à l'atteinte des objectifs stratégiques d'AADNC.

Un système d'enregistrement peut être considéré comme une source de données faisant autorité pour un élément de données ou une information particulière. Dans le contexte d'AADNC, certains systèmes ministériels (p. ex. SAP et le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions, ou SGISC) ont été acceptés de façon informelle comme sources d'information faisant autorité pour des éléments de données particuliers. Il importe de noter qu'un système d'enregistrement doit être défini à partir des éléments de données; autrement dit, un système peut être défini comme le système d'enregistrement pour certains de ses éléments de données, mais pas pour tous, en particulier si l'élément de donnée provient d'un autre système d'enregistrement. Par exemple, SAP peut être considéré comme la source faisant autorité pour les paiements de subventions et de contributions, alors que la source faisant autorité pour les fonds alloués à chaque bénéficiaire pourrait être le SGISC. Les sources de données reconnues officiellement comme faisant autorité font en sorte que des données validées, rattachables aux sources appropriées, soient transmises à la haute direction pour les prises de décisions.

Lorsque les systèmes d'enregistrement sont inexistantes ou inadéquats (p. ex., les besoins des utilisateurs ne sont pas satisfaits ou le système est peu convivial) ou lorsque la technologie est désuète, les utilisateurs créent parfois d'autres systèmes et méthodes (p. ex., systèmes parallèles) pour gérer l'information. En outre, lorsque les pratiques de gouvernance de la GI ne favorisent pas assez l'intégration des systèmes de soutien aux systèmes d'enregistrement existants, les données sont souvent enregistrées en double, ce qui réduit l'exactitude et l'intégrité de l'information utile à la prise de décisions.

## **2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'EXAMEN**

### ***2.1 Objectif de l'examen***

L'examen avait pour but de fournir à la direction une évaluation indépendante de la gestion des sources d'information faisant autorité conservées à l'intérieur des systèmes d'enregistrement ministériels.

### ***2.2 Portée de l'examen***

L'examen a porté principalement sur les éléments suivants :



- i. recensement, catégorisation et communication des systèmes assurant la tenue des sources d'information faisant autorité qui soutiennent la gestion et l'administration des programmes ministériels et la production des rapports de rendement au regard des objectifs des programmes;
- ii. mobilisation des parties intéressées, définition et évaluation des besoins des utilisateurs et gouvernance des systèmes durant leur cycle de vie afin d'assurer la gestion adéquate des sources d'information faisant autorité;
- iii. utilisation de solutions de rechange relatives aux systèmes d'enregistrement ministériels existants et les obstacles à leur utilisation et d'autres options que celle de miser constamment sur les systèmes ministériels existants;
- iv. formulation de recommandations en vue d'améliorer l'identification des utilisateurs et d'accroître l'utilisation des systèmes d'enregistrement officiels et la confiance du Ministère à leur égard.

### 3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

L'examen des systèmes d'enregistrement d'AADNC été mené conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux normes de l'Institut de vérification interne pour l'exercice professionnel de la vérification interne dans la mesure du possible. L'équipe d'examen a étudié suffisamment d'éléments probants pertinents et a obtenu suffisamment de données pour appuyer les conclusions du rapport.

Afin de respecter la portée de l'examen, décrite ci-dessus, les examinateurs se sont concentrés sur les trois questions suivantes relatives aux systèmes d'enregistrement ministériels :

1. Combien existe-t-il de systèmes d'enregistrement ministériels au Ministère et est-ce qu'une liste a été établie?
2. Quels sont les mécanismes de gouvernance des systèmes d'enregistrement ministériels actuellement en place?
3. Quels sont les obstacles à l'utilisation des systèmes d'enregistrement ministériels?

La méthodologie utilisée comprenait différentes méthodes d'examen nécessaires à l'atteinte de l'objectif établi. Compte tenu des trois questions définissant la portée, la démarche retenue comportait notamment les éléments suivants :

- 1. Combien existe-t-il de systèmes d'enregistrement ministériels au Ministère et est-ce qu'une liste a été établie?**
  - Une liste des systèmes d'enregistrement ministériels a été demandée.
  - En l'absence de liste, une tentative a été faite de cartographier les stratégies de mesure du rendement existantes par rapport à leurs systèmes sources. Cependant, ce niveau d'analyse n'a pas été possible en raison de discordances dans le mode de présentation des stratégies actuelles.

- L'examen s'est concentré sur un seul type de rapport sur le rendement – le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) pour l'exercice 2013-2014 – et un échantillon de secteurs de programmes a été choisi aux fins des études de cas, soit les Services à l'enfance et à la famille des Premières nations (SEFPN), les Revendications particulières et la Gestion des terres et des eaux.
  - Des entrevues ont été menées auprès de la Direction générale de la gestion de l'information (DGGI) et de représentants clés de chaque programme choisi pour déterminer dans quelle mesure les applications utilisées, comme les Profils des collectivités de Premières nations, sont considérées comme étant des sources d'information faisant autorité.
- 2. Quels sont les mécanismes de gouvernance des systèmes d'enregistrement ministériels actuellement en place?**
- Les examinateurs ont mené des entrevues au sein de la DGGI pour comprendre le processus de planification des investissements et d'établissement des priorités, le Cadre de gestion de projet (CGP) et la durée de vie des systèmes établis (DVSE).
  - Des entrevues ont été menées au sein de la DGGI pour définir le processus actuel de gestion des données et déterminer le système d'enregistrement associé.
  - La documentation pertinente sur le CGP et la DVSE a été étudiée.
- 3. Quels sont les obstacles à l'utilisation des systèmes d'enregistrement ministériels?**
- Des entrevues ont été menées auprès de représentants clés, selon le cas, à l'AC et/ou dans les bureaux régionaux choisis, dans chacun des programmes sélectionnés (énumérés plus haut à la question 1), afin de comprendre et d'évaluer les obstacles actuels à l'utilisation des systèmes ministériels et la mesure dans laquelle des outils de rechange sont exploités.
  - Un échantillon des applications des Services internes a été sélectionné – en particulier SAP et l'outil de Conformité – et des entrevues ont été menées auprès de représentants clés à l'AC et dans les régions afin d'évaluer les obstacles actuels à l'utilisation des systèmes ministériels et la mesure dans laquelle des outils de rechange sont exploités.

Les observations exposées à la Section 5 ci-dessous sont organisées en fonction des trois questions présentées dans la section démarche du rapport. Les applications incluses dans le présent rapport sont décrites dans l'Annexe A.

## **4. CONCLUSION**

Les examinateurs ont constaté que bien que certains systèmes ministériels soient considérés comme étant des sources faisant autorité pour certains types d'information, comme les données financières de SAP, il n'existe pas actuellement de définition des sources d'information faisant autorité, pas plus qu'une liste complète des sources d'information faisant autorité utilisable dans

tout le Ministère, malgré que certains exemples représentent de bons points de départ pour l'élaboration d'une telle liste.

Un cadre et des processus de gouvernance sont en place et offrent la possibilité de définir les systèmes ministériels existants et les éventuelles sources d'information faisant autorité avant d'investir dans de nouveaux projets de TI. Cependant, sans une liste complète et un cadre stratégique associé, ces processus pourraient n'avoir qu'un effet limité. De plus, sans ces éléments de base, le Ministère ne peut avoir l'assurance que l'information présentée et les décisions prises sont fondées sur la source d'information pertinente et validée, contenue dans un système d'enregistrement reconnu.

Bien que l'examen ait confirmé qu'en général, les systèmes ministériels sont utilisés pour les opérations quotidiennes et les rapports sur les résultats, d'autres outils sont employés pour combler des lacunes en matière de fonctionnalité et la méconnaissance d'aspects particuliers des systèmes ministériels. Cette situation pourrait influencer sur la pertinence et la fiabilité de l'information utilisée pour la prise de décisions.

## **5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

À la lumière des éléments probants recueillis par l'étude des documents, les analyses et les entrevues, les examinateurs ont évalué chaque domaine inclus dans la portée de l'examen. Des observations sur les points forts et les pistes d'amélioration ont été formulées.

### ***5.1 Existence de systèmes d'enregistrement ministériels***

L'examen a tenté de déterminer l'existence de systèmes d'enregistrement et de sources d'information faisant autorité au sein du Ministère et la mesure dans laquelle l'information publiée dans le RMR provient des systèmes d'enregistrement.

#### *Les systèmes d'enregistrement ministériels*

L'existence au sein du Ministère de différents systèmes d'enregistrement reconnus comme sources faisant autorité pour certains types de données a été confirmée dès le début de l'examen. Cependant, il n'existe pas de définition officielle de ce que constituent un « système d'enregistrement » et une « source d'information faisant autorité ». Cette constatation a été confirmée par des entrevues avec des membres de la direction de la DGGI et des responsables des processus au sein de différents secteurs de programmes. La phase de planification de l'examen a aussi confirmé l'absence d'une liste complète des systèmes d'enregistrement ou des sources d'information faisant autorité tenue au sein du Ministère. Le DPI a confirmé l'existence antérieure d'un dictionnaire des données ministérielles indiquant des éléments de données particulières, la source faisant autorité et le propriétaire des données, mais il n'a pas été tenu à jour durant de nombreuses années.

Comme il a été mentionné, des systèmes d'enregistrement existent bel et bien, malgré l'absence de définition officielle. Il semble que, généralement, les responsables des processus connaissent le concept des sources d'information faisant autorité et que l'autorité de

l'information contenue dans des applications données soit reconnue. Par exemple, il est clair que l'information sur les paiements aurait sa source dans SAP. Cependant, pour d'autres renseignements (p. ex. nom ou adresse d'une bande, le chef et le conseil) pouvant être contenus dans différentes applications, il peut être difficile d'établir clairement quelle est la source faisant autorité.

Les études de cas de trois secteurs de programmes choisis ont confirmé qu'en général, l'information incluse dans le RMR provient des systèmes ministériels existants. Cependant, il a été indiqué que des outils supplémentaires sont utilisés pour élaborer des rapports dans des situations où les systèmes ministériels ne peuvent fournir l'information nécessaire pour répondre aux besoins des rapports. La Section 5.3 fournit un complément d'information sur les obstacles à l'utilisation des systèmes ministériels.

L'absence d'une liste complète des sources d'information faisant autorité pour des éléments de données particuliers pose le risque qu'une information identique (ou qui en principe devrait être identique) soit contenue dans différentes applications. Si la source faisant autorité pour une information donnée n'est pas établie, il est possible que des actions ou des décisions soient prises sur la base d'une information incorrecte. De plus, si des systèmes qui constituent les sources d'information faisant autorité ne sont pas reconnus comme tel pour des éléments de données particuliers, des ressources pourraient être gaspillées pour élaborer et maintenir de nouvelles applications pour obtenir de l'information déjà contenue dans une source faisant autorité.

Bien qu'il n'existe pas actuellement de liste complète des sources d'information faisant autorité au Ministère, l'étude a relevé certains exemples qui pourraient constituer de bons points de départ. Le premier exemple est « Commun » [*Common*]<sup>4</sup>, une base de données centrale de plus de 100 tableaux de données sur les bandes provenant de cinq différents systèmes ministériels [SGISC, Système d'inscription des Indiens (SII), Système d'information sur l'administration des bandes (SIAB), Système de soutien des gouvernements indiens (SSGI) et Système d'enregistrement des terres indiennes (SETI)], qui alimente 32 autres applications dans tout le Ministère. Le système fournit à ces 32 applications l'accès à de l'information provenant de la source faisant autorité, sans accéder aux applications sources. Ce système central assure la localisation des sources de données depuis 1996 et témoigne d'un effort pour établir une information commune et en définir la source à partir de ses sources faisant autorité. Cependant, aucun document ne confirme actuellement la source faisant autorité de chacun des éléments de donnée.

Un autre exemple est l'application des Profils des collectivités de Premières nations, qui permet d'obtenir de l'information des systèmes ministériels afin qu'elle puisse être consultée par ses utilisateurs. En plus des nombreux champs de données alimentés par les systèmes sources (en général, par l'intermédiaire de Commun), d'autres champs permettent la saisie manuelle d'information et sont censés être mis à jour par les représentants régionaux. Dans le cadre de l'élaboration de cet outil, une liste des champs (ou éléments de données) représentés dans l'outil a été créée et inclut la source des données, la Direction responsable des données

---

<sup>4</sup> La solution provisoire actuelle pour Commun s'appelle « Corp ».

représentées dans l'application ainsi qu'une définition de ce que représentent les données. Bien qu'elle ne soit pas complète, cette liste pourrait être considérée comme point de départ d'une liste plus exhaustive, pour tout le Ministère.

***Recommandation :***

1. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, dans le cadre de la Stratégie et du Plan de GI/TI, établir et tenir une liste complète des sources d'information faisant autorité, qui inclurait les systèmes d'enregistrement qui contiennent cette information, les définitions des données ainsi que les noms de leurs propriétaires et d'autres parties intéressées.

## ***5.2 Gouvernance des systèmes d'enregistrement***

Les examinateurs ont mené des entrevues et étudié des documents afin de comprendre les cadres ministériels existants qui régissent le processus pour déterminer les besoins en information du Ministère, définir les priorités et atteindre, y compris le processus d'investissement en TI, le CGP et la DVSE. L'examen visait principalement à déterminer si ces cadres assuraient une gouvernance adéquate pour garantir que les données existantes conservées au Ministère étaient utilisées, selon les besoins, pour élaborer de nouvelles applications afin de combler les besoins opérationnels.

### ***Planification des investissements en TI***

L'actuel processus de planification des investissements en TI ne permet pas un établissement holistique des priorités pour tous les besoins opérationnels dans l'ensemble du Ministère (p. ex., le besoin par rapport à la situation existante) en termes d'atteinte des objectifs stratégiques du Ministère au regard de l'ensemble des ressources disponibles. Cette lacune est renforcée par le fait que certaines régions ont alloué des fonds pour appuyer le développement de la TI au niveau local et le maintien des applications locales – sur lequel un processus centralisé de planification des investissements en TI n'aurait pas d'emprise.

Sans une approche centralisée pour la définition des priorités et l'approbation des projets de TI (y compris ceux envisagés par les régions), des ressources déjà peu nombreuses risquent d'être allouées à des projets qui pourraient ne pas correspondre aux priorités et aux objectifs stratégiques du Ministère. De plus, la création et le maintien d'applications par les seuls bureaux régionaux augmentent le risque que les applications qui en résultent ne soient pas conformes aux exigences gouvernementales (p. ex. en matière de sécurité, de protection des renseignements personnels ou de sauvegarde et de récupération).

### ***Cadre de gestion de projet***

Un cadre de gestion de projet formel (comportant des processus d'avancement par étapes) a été établi pour les projets de GI/TI. Un aspect important du CGP est le Groupe de gérance de l'information et de la technologie, organe de gouvernance incluant des représentants de l'ensemble des secteurs et des régions. Ce mécanisme de surveillance permet de cerner les besoins en information et les exigences opérationnelles énoncés dans les documents de projet

(p. ex. dossiers d'analyse), en comparaison de l'information existante ou similaire recueillie par le Ministère dans une autre application. Cela pourrait éviter qu'un système soit créé pour contenir l'information déjà saisie dans un autre système. Bien que le mécanisme de surveillance le permette, il est peu probable que le mécanisme actuel n'enclenche une étude allant jusqu'au niveau de détail correspondant aux éléments de données et aux sources d'information.

#### Durée de vie des systèmes établis

Dans le cas où le Ministère choisit de mettre en œuvre une nouvelle application (p. ex. en élaborant sa propre application ou en acquérant une solution prête à l'emploi), un programme de DVSE est en place. Dans la phase de conception de la DVSE, il revient aux administrateurs des bases de données et aux analystes de l'information de déterminer si une autre application gère l'information requise par le nouveau système, afin d'éviter le dédoublement de l'information. Cependant, cela dépend de la connaissance qu'a chacun de l'information existante conservée dans l'ensemble du Ministère, ce qui peut être difficile à déterminer, compte tenu de l'absence d'une liste ministérielle des sources d'information faisant autorité et du roulement que connaît le Ministère.

Bien que des cadres soient en place au Ministère pour recenser l'information existante avant l'élaboration d'un nouveau système, l'absence d'une liste complète et à jour des sources d'information faisant autorité et d'un mécanisme permettant de définir au préalable les besoins d'un nouveau système en matière de données pose le risque qu'une information identique (ou qui devrait être identique, en principe) soit créée dans différents systèmes. Cela pourrait faire en sorte qu'une information incorrecte soit conservée et utilisée pour la prise de décisions et entraîner un gaspillage de ressources (tant dans l'élaboration que dans le maintien de l'application).

#### **Recommandation :**

2. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, dans le cadre de la Stratégie et du Plan de GI/TI, établir un cadre stratégique régissant, à tout le moins, le processus permettant de définir et de répondre aux besoins d'information du Ministère, de la planification des investissements à la durée de vie des systèmes établis. Ce cadre permettrait de prioriser, de manière centralisée, les nouveaux besoins en information, à combler soit par de nouveaux systèmes soit par des améliorations aux systèmes existants, selon les priorités du Ministère, et de tenir les parties intéressées responsables de la conformité. Cette mesure est à envisager dans le cadre de la stratégie de gestion des données à l'intérieur de l'architecture organisationnelle d'AADNC.

### **5.3 Obstacles à l'utilisation des systèmes ministériels**

L'examen comporte des études de cas d'un échantillon d'applications utilisées par des secteurs de programmes et les systèmes des Services internes. Les études de cas comportaient des entrevues avec des représentants de l'AC et d'un échantillon de régions, destinées à cerner les obstacles potentiels à l'utilisation des systèmes ministériels ainsi qu'à déterminer les outils de

rechange utilisés. De plus, dans le cadre de la collecte d'information sur le CGP et la DVSE, la possibilité pour les utilisateurs d'exposer leurs points de vue à diverses étapes des processus (p. ex. recensement des besoins opérationnels, essais d'acceptation par l'utilisateur) a été évaluée afin de dégager les liens potentiels avec un faible taux d'utilisation.

De nombreux systèmes ministériels appuient les activités courantes au Ministère. Ces systèmes varient dans leur niveau de sophistication et de complexité et sont utilisés à différents degrés par les secteurs de programmes concernés à l'AC et, s'il y a lieu, dans les régions. Dans les études de cas réalisées, il a été généralement observé que ces systèmes ministériels servent aux activités quotidiennes et à produire des rapports. Certains systèmes ministériels ont été mis au point pour répondre à la majorité des besoins de l'AC et des représentants régionaux (soit par l'élaboration de la fonctionnalité nécessaire ou l'interfaçage du système ministériel avec les systèmes régionaux); c'est pourquoi les utilisateurs les ont largement utilisés dans l'ensemble du Ministère.

Par exemple, le SGI SEFPN, système national relevant du secteur de programmes des Services à l'enfance et la famille, a été mis en œuvre récemment. Les parties intéressées ont largement participé à la consultation, à l'élaboration et à la mise en œuvre du système, selon les principes intégrés dans le CGP et la DVSE. Les représentants des programmes régionaux ont indiqué que malgré qu'ils éprouvent certaines difficultés à utiliser le SGI SEFPN, le système répond à la majorité de leurs besoins en matière de fonctionnalité et de production de rapports. Durant l'élaboration du système, il a été reconnu que, dans certaines juridictions, des informations particulières devraient être saisies aux fins des exigences provinciales, de sorte qu'il a été décidé de procéder à l'interfaçage de systèmes régionaux particuliers existants avec le système national. La reconnaissance de ce fait a permis à ces régions de saisir l'information nécessaire pour satisfaire aux exigences nationales et de continuer à répondre aux exigences provinciales particulières. C'est pourquoi les utilisateurs régionaux interrogés ont confirmé qu'il n'était pas nécessaire de recourir à d'autres outils.

Dans les cas décrits ci-dessous, les obstacles à l'utilisation exclusive des systèmes ministériels existants ont été définis, ce qui a mené à la création et au maintien d'outils de rechange par l'AC et les bureaux régionaux. Les principales raisons expliquant le recours à des outils de rechange sont : 1) le manque de fonctionnalité ou de connaissance des systèmes ministériels, et 2) la perception d'un manque de ressources disponibles et de priorité accordée aux demandes de changement par les régions dans le but d'améliorer la fonctionnalité des systèmes ministériels. Les sections suivantes fournissent plus de détails sur ces obstacles.

### ***5.3.1 Manque de fonctionnalité ou de connaissance des systèmes existants***

Les bureaux régionaux ont indiqué que la fonctionnalité des systèmes ministériels pouvait ne pas répondre à leurs besoins, en particulier au regard des exigences ou des nuances juridictionnelles particulières, et qu'ils ont donc élaboré des outils de rechange pour répondre à ces besoins. Outre le manque de fonctionnalités spécifiques, les représentants régionaux ont indiqué que le Ministère n'offre pas de manière soutenue des directives et une formation adéquates pour leur permettre d'exploiter les systèmes ministériels à leur pleine capacité. C'est pourquoi ils ne connaissent pas suffisamment bien les systèmes ministériels pour les utiliser de

manière à répondre pleinement à leurs besoins et comblent le manque de fonctionnalité par des outils de rechange. Cette situation a été démontrée dans deux études de cas.

### Conformité

L'outil Conformité est un exemple d'une application élaborée localement et maintenue pour combler la lacune associée au manque de fonctionnalité. Des entrevues menées avec des représentants d'une région ont révélé une lacune dans la fonctionnalité du SGISC relative à la documentation de l'analyse des états financiers vérifiés annuels qui doit être effectuée pour chaque bénéficiaire de fonds. Plus précisément, la région a indiqué que le SGISC ne permet pas de décrire le calcul du montant recouvré de l'exercice courant et des sommes non dépensées résultant de l'examen des états financiers vérifiés. De plus, le SGISC ne permet pas d'ajouter des notes afin d'apporter un complément d'information contextuelle pour l'analyse effectuée. Pour corriger cette lacune, la région a mis au point un outil de rechange – l'outil Conformité – pour répondre à ces besoins et combler ces données manquantes. Les éléments de données manquants ont été fournis par l'outil Conformité et, bien que l'information soit saisie manuellement dans le SGISC, les représentants régionaux considèrent l'outil Conformité comme source faisant autorité pour ces calculs et les notes associées et l'utilisent dans le cadre de l'examen des résultats du processus des états financiers vérifiés mené par la direction.

Les autres régions ont formulé des avis variés au sujet de cette lacune dans la fonctionnalité du SGISC. L'une d'elles a dit connaître la même lacune et avoir créé une série de feuilles de calcul complexes pour régler le problème et compléter son examen des états financiers vérifiés. Deux autres régions ont déclaré que, bien que ce ne soit pas le moyen idéal ni le plus efficace, cette information pouvait être saisie dans le SGISC et qu'il était aussi possible d'ajouter des documents complémentaires dans l'application.

### SAP

SAP a été mis en œuvre à AADNC en avril 2014 à titre de système d'enregistrement financier (en remplacement d'OASIS, l'ancien système financier Oracle). Bien que toutes les transactions financières aient été traitées dans SAP depuis sa mise en œuvre, des utilisateurs ont éprouvé des problèmes à générer l'information nécessaire aux gestionnaires de centres de coûts pour gérer leurs budgets. Bien que la situation ait été corrigée avec l'introduction du Système financier intégré, outil de production de rapports, les utilisateurs continuent de trouver que les outils en place ne sont pas suffisamment détaillés pour leur permettre de gérer suffisamment leurs budgets et d'effectuer leur planification en fonction des besoins opérationnels.

Des représentants régionaux ont dit éprouver de la difficulté à utiliser SAP dans toute sa gamme de fonctionnalité. Cette situation est due principalement à des lacunes dans la formation et les directives offertes durant la mise en œuvre et à une méconnaissance générale du système. Selon des utilisateurs, la formation portait surtout sur l'utilisation du système, non sur la façon d'adapter les processus de gestion financière pour fonctionner avec SAP. La perception était que la mise en œuvre de SAP a créé des différences importantes dans les processus opérationnels par rapport à OASIS, ce qui a entraîné des effets considérables sur les processus opérationnels des régions. Les utilisateurs souhaitaient un meilleur soutien dans



l'adaptation des processus opérationnels, pas seulement au regard de la fonctionnalité du système.

Comme indiqué ci-dessus, étant donné que l'outil de production de rapports pour SAP n'a pas été mis en œuvre en même temps que SAP, les utilisateurs ont dû garder leurs propres feuilles de calcul pour assurer le suivi des budgets et des soldes disponibles. Bien que le Système financier intégré soit maintenant pleinement opérationnel, des utilisateurs ont indiqué que ces outils locaux sont ceux sur lesquels on se fie. Cette situation est due en partie au fait que les utilisateurs connaissent mal l'outil de production de rapports, ou ne l'utilisent pas avec aisance, et au manque de confiance dans le système (et le guichet comptable récemment créé) que les factures vont être traitées et payées comme il se doit. Chacune des personnes interrogées au sujet de SAP dans le cadre de l'examen a dit tenir une feuille de calcul locale pour y inscrire les factures reçues, en raison d'un manque de confiance dans le guichet comptable et SAP, étant donné que les deux systèmes sont relativement nouveaux.

### ***5.3.2 Perception d'un manque de ressources ou de priorité***

Comme il a été indiqué, des outils de rechange ont été élaborés pour combler des lacunes perçues au niveau de la fonctionnalité des systèmes ministériels existants. Les utilisateurs ont la possibilité d'indiquer que des améliorations doivent être apportées aux systèmes existants ou que de nouveaux systèmes ministériels doivent être créés pour répondre aux besoins opérationnels. Cependant, compte tenu des restrictions budgétaires, le Ministère doit établir les priorités pour les activités de développement requises pour améliorer les applications ou en créer de nouvelles. Le manque de ressources fait que les changements aux systèmes considérés comme étant de priorité moindre pour le Ministère peuvent ne pas être apportés immédiatement, ni même jamais. Bon nombre des utilisateurs interrogés avaient l'impression que le Ministère n'allait pas combler les lacunes de fonctionnalité, qui sont probablement considérées comme étant moins prioritaires. À la place, des outils de rechange ont été vus comme un moyen plus efficace et plus rapide de répondre à leurs besoins opérationnels. Deux études de cas ont démontré des situations extrêmes.

#### ***Base de données de la Direction générale des revendications particulières***

La base de données de la Direction générale des revendications particulières illustre un cas dans lequel des outils de rechange ont été créés pour combler l'écart entre les nécessités en matière de service et de production de rapports et la fonctionnalité du système existant. La base de données est le système ministériel dans lequel sont documentées toutes les transactions relatives aux revendications. Bien que la majorité des exigences en matière de production de rapports soit faite à partir de l'interface de rapport de la Direction générale des revendications particulières, la DGRP tient une feuille de calcul sur le total courant des revendications, au cas où la direction demanderait des informations. Cet outil est utilisé parce que, dans sa forme actuelle, la base de données ne fournit pas toute la catégorisation et le contexte des revendications nécessaires pour expliquer pleinement l'état actuel de chaque revendication. Puisqu'elle ne considère pas cela comme une lacune importante ou une question prioritaire, la Direction générale est tout à fait à l'aise d'utiliser un outil de soutien pour maintenir le niveau de détail additionnel que n'offre pas la base de données.

### Systeme de gestion des données foncières

Le Système de gestion des données foncières, un des principaux systèmes utilisés au secteur de programmes Gestion des terres et des eaux, sert au suivi de tous les baux et permis ainsi que des inspections et des calendriers qui y sont associés. À la suite de changements législatifs, ce système mis au point dans les années 1990, ne répond plus aux besoins opérationnels du programme. Les représentants du programme peinent à créer des rapports à partir du système et reconnaissent que celui-ci ne permet pas une planification adéquate pour les inspecteurs. Les représentants du programme consignent actuellement l'information dans des feuilles de calcul, y compris les dates d'échéance des baux et des contrats de location, afin de pouvoir envoyer les avis. Au fil des ans, le secteur de programmes a entrepris un exercice visant à définir les besoins du système afin de combler ses exigences opérationnelles. Il était prévu que la conception et la mise en œuvre d'un nouveau système allaient nécessiter des fonds importants. Cependant, étant donné le volume d'activité relativement faible, cette question est considérée comme étant moins prioritaire pour le Ministère. Plutôt, le secteur de programmes estime que de tenir ses propres feuilles de calcul est actuellement un moyen plus efficace de combler ses besoins.

L'utilisation d'outils de rechange externes aux systèmes ministériels augmente le risque que des décisions soient prises sur la base d'une information qui pourrait ne pas être la plus complète, à jour ou pertinente.

#### **Recommandation :**

3. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, après la mise en œuvre de la Stratégie et du Plan de GI/TI, faire connaître les rôles et les responsabilités des parties intéressées dans la gestion des données (propriétaire, gestionnaire, gardien), qui devraient inclure l'exploitation des systèmes ministériels et des outils d'élaboration des rapports associés comme base pour la production des rapports et la prise de décisions. Cette mesure devrait comprendre l'élaboration d'un plan portant qui répond aux préoccupations particulières liées aux obstacles à l'utilisation des systèmes (p. ex. formation et directives aux utilisateurs).

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, dans le cadre de la Stratégie et du Plan de GI/TI, établir et tenir une liste complète des sources d'information faisant autorité, qui inclurait les systèmes d'enregistrement qui contiennent cette information, les définitions des données ainsi que les noms de leurs propriétaires et d'autres parties intéressées.</p>	<p>Conformément à l'ébauche de la Stratégie en GI, le DPI établira un programme de gestion des données basé sur le cadre des connaissances en gestion des données [<i>Data Management Body of Knowledge (DMBOK)</i>], reconnu par l'industrie. Les produits livrables pour l'exercice 2015-2016 seront les suivants :</p> <p>1 – Inventaire des données, avec indication des propriétaires des données et des sources de données faisant autorité;</p> <p>2 – Création d'un dictionnaire des données d'entreprise;</p> <p>3 – Élaboration du Niveau 1 du modèle théorique des données d'entreprise.</p>	<p>Dirigeant principal des finances</p> <p>Dirigeant principal de l'information</p>	<p>2015-2016 – T4</p> <p>2015-2016 – T4 (en cours)</p> <p>2015-2016 – T3</p>
<p>2. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, dans le cadre de la Stratégie et du Plan de</p>	<p>Conformément à l'ébauche de la Stratégie en GI, le DPI examinera et actualisera le Cadre stratégique de GI/TI, y compris les outils stratégiques associés</p>	<p>Dirigeant principal des finances</p> <p>Dirigeant principal de</p>	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>GI/TI, établir un cadre stratégique régissant, à tout le moins, le processus permettant de définir et de répondre aux besoins d'information du Ministère, de la planification des investissements à la durée de vie des systèmes établis. Ce cadre permettrait de prioriser, de manière centralisée, les nouveaux besoins en information, à combler soit par de nouveaux systèmes soit par des améliorations aux systèmes existants, selon les priorités du Ministère, et de tenir les parties intéressées responsables de la conformité. Cette mesure est à envisager dans le cadre de la stratégie de gestion des données à l'intérieur de l'architecture organisationnelle d'AADNC.</p>	<p>à la gestion des données. Les produits livrables pour l'exercice 2015-2016 seront les suivants :</p> <p>1 – Cadre d'orientation des objectifs en GI/TI;</p> <p>2 – Directive sur la gestion des données;</p> <p>3 – Élaboration d'un calque de gestion des données pour le Cadre de gestion de projet.</p>	<p>l'information</p>	<p>2015-2016 – T2</p> <p>2015-2016 – T1</p> <p>2015-2016 – T3</p>
<p>3. En collaboration avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances devrait, après la mise en œuvre de la Stratégie et du Plan de GI/TI, faire connaître les rôles et les responsabilités des</p>	<p>Le DPI fera connaître au sein du Ministère les rôles et les responsabilités en conformité avec les politiques renouvelées. Les produits livrables pour l'exercice 2015-2016 seront les suivants :</p>	<p>Dirigeant principal des finances</p> <p>Dirigeant principal de l'information</p>	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>parties intéressées par la gestion des données (propriétaire, gestionnaire, responsable), qui devraient inclure l'exploitation des systèmes ministériels et des outils d'élaboration de rapports associés comme base pour la production des rapports et la prise de décisions. Cette mesure devrait comprendre l'élaboration d'un plan qui répond aux préoccupations particulières liées aux obstacles à l'utilisation des systèmes (p. ex. formation et directives aux utilisateurs).</p>	<p>1 – Présentation de la Stratégie de GI aux comités de gouvernance d'AADNC, pour approbation;</p> <p>2 – Mise à jour de l'ensemble des politiques de GI/TI sur le site intranet d'AADNC, y compris le cadre stratégique et annulation des outils stratégiques non approuvés ou périmés;</p> <p>3 – Promotion des outils stratégiques d'AADNC en collaboration avec les Communications;</p> <p>4 – Analyses régulières des dépenses relatives à la conformité outils stratégiques d'AADNC en matière de GI/TI.</p>		<p>2015-2016 – T3</p> <p>2015-2016 – T4</p> <p>2015-2016 – T4</p> <p>2015-2016 – en cours</p>

## Annexe A : Description des applications

Les descriptions suivantes ont été fournies pour les applications mentionnées dans le rapport :

1. **Système de gestion de l'information des Services à l'enfance et à la famille des Premières nations (SGI SEFPN) :** Ce système a été créé pour constituer une base d'information permettant d'analyser et de mesurer l'efficacité du programme des SEFPN, y compris les résultats liés au bien-être des enfants. Le système a été conçu pour alléger les exigences en matière de rapport par la simplification du processus de production de rapports et l'amélioration de la qualité des données par une rationalisation de la collecte d'information et la détection précoce des anomalies.
2. **Conformité :** Cet outil a été créé par le bureau régional de l'Ontario pour permettre aux agents de recueillir et d'évaluer les données dans le cadre de l'examen des états financiers vérifiés annuels et du processus de rapprochement.
3. **SAP :** SAP est un système de planification des ressources de l'entreprise, conçu pour appuyer la planification, le traitement et la production de rapports ainsi que la gestion du matériel. Mis en œuvre à AADNC en remplacement du système OASIS, il appuie l'établissement des budgets, les engagements, l'approvisionnement, la gestion des sommes à verser et à percevoir ainsi que le suivi des actifs.
4. **Base de données de la Direction générale des revendications particulières :** Ce système en ligne national a été conçu pour suivre l'évolution des revendications particulières, de leur réception jusqu'au règlement, et pour produire divers rapports préétablis. La base de données sert principalement à la production de rapports, mais elle est aussi un outil crucial pour le calcul du passif éventuel des revendications.
5. **Système de gestion des données foncières :** Ce système soutient la mise en œuvre et la gestion des obligations réglementaires de la Couronne en matière d'administration des terres dans les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut.
6. **Profils des collectivités de Premières nations :** Les Profils des collectivités des Premières nations regroupent des renseignements sur chacune des collectivités des Premières nations au Canada. Chaque profil comprend de l'information générale sur une Première nation ainsi que des détails sur la ou les réserves qui en font partie, son administration, le financement qu'elle reçoit du gouvernement fédéral, sa géographie, les statistiques sur sa population inscrite et diverses statistiques extraites du Recensement. Cette solution constitue une plateforme dynamique et à jour facilitant la collecte et la production de rapport de données sur les collectivités.

## **Annexe B : Politiques, directives et guides utiles**

Les sources autorisées suivantes ont été examinées et ont servi de base à l'examen :

1. *Politique sur la gestion de l'information du Conseil du Trésor*
2. *Politique sur la régie de la gestion de l'information (GI) et de la technologie de l'information (TI) d'AADNC*
3. *AADNC, Politique sur la gestion de la technologie de l'information de 2013*
4. *AADNC, Politique sur la gestion de l'information de 2008*
5. *AADNC, Politique sur la collecte de données de 2011*
6. *AADNC, Directive sur les autorisations d'approvisionnement de GI-TI de 2012*
7. *Le guide de gestion de projets : Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information du Conseil du Trésor*