



**Bureau de la vérificatrice générale**

**Suivi de la vérification de 2015 de la  
gouvernance des technologies de l'information**

**Déposé devant le Comité de la vérification**

**Le 27 avril 2021**



## Table des matières

Résumé .....	1
Conclusion.....	5
Remerciements .....	6
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre .....	7

## Résumé

Le suivi de la vérification de 2015 de la gouvernance des technologies de l'information figure dans le Plan de travail de 2020 du Bureau du vérificateur général.

Le précédent suivi de la vérification de la gouvernance des technologies de l'information déposé auprès du Comité de la vérification le 29 mai 2019 indiquait que quatre des neuf recommandations découlant de la vérification de 2015 étaient achevées et que cinq étaient partiellement achevées. Voilà pourquoi ce suivi a par la suite été inclus dans le Plan de travail de 2020 du Bureau du vérificateur général, pour revoir les cinq autres recommandations.

La vérification menée à l'origine a permis de cerner les points à améliorer, classés dans cinq grands thèmes :

1. **Structures organisationnelles et de gouvernance** : L'Institut des auditeurs internes affirme que des structures organisationnelles claires, la nature opérationnelle de leurs composantes et la façon dont elles communiquent entre elles, et les protocoles de reddition de comptes sont importants afin que les services de TI puissent offrir les types et niveaux de service nécessaires pour que l'entreprise atteigne ses objectifs.

Voici les constatations précises faites dans le cadre de la vérification menée à l'origine :

- manque de documents explicites sur la façon dont les STI soutiennent la Ville dans l'atteinte de ses grands objectifs;
- risque que les points clés ne soient pas abordés dans les réunions de l'équipe de gestion de la technologie de l'information municipale (EGTIM<sup>1</sup>), puisque ces réunions ne se déroulent pas selon un ordre du jour établi en bonne et due forme;
- le Comité de la gouvernance des TI<sup>2</sup> n'a pas d'attributions officielles; il n'y a donc aucun document officiel qui décrit son but et sa structure;

---

<sup>1</sup> L'EGTIM a été dissoute dans la foulée de la mission de vérification menée à l'origine.

<sup>2</sup> Le Comité de la gouvernance de la TI a été dissous dans la foulée de la mission de vérification menée à l'origine.

- Les accords de contribution individuelle<sup>3</sup> (ACI) ne contiennent pas assez d'objectifs mesurables (soit les projets mis en œuvre avec succès dans le respect des délais ou du budget). On considère que ces objectifs sont de bonnes pratiques pour renforcer les responsabilités du personnel des STI, y compris du chef de l'information.
2. **Soutien et leadership de la direction** : Une voix forte au gouvernail et le leadership de la direction jouent un rôle important dans l'alignement des TI sur les objectifs organisationnels généraux. Cela signifie qu'il y a une vision sûre chez les cadres supérieurs et membres de la direction quant à l'importance stratégique et potentielle des services de TI. Il y a plusieurs éléments qui permettent un leadership et un soutien de la direction forts et qu'on s'attendait à trouver au cours de la vérification.

Voici les constatations précises faites dans le cadre de la vérification menée à l'origine :

- taux de roulement élevé dans la fonction de chef de l'information (CI);
  - manque de communication à propos du rôle des STI dans la réalisation des objectifs stratégiques de la Ville;
  - absence d'indicateurs de rendement officiels liés à la valeur stratégique des STI.
3. **Planification stratégique et opérationnelle** : Un plan stratégique, qui établit les liens de dépendance organisationnelle par rapport aux TI de même que le rôle des STI dans la concrétisation des objectifs stratégiques de l'organisation, est une composante fondamentale d'une gouvernance des TI efficace. Des pratiques novatrices mettent aussi l'accent sur le besoin d'aligner le plan opérationnel tactique des STI sur le *Plan stratégique de la Ville*.

---

<sup>3</sup> Le 5 décembre 2017, la Ville a déclaré, dans une note de service destinée aux employés municipaux, que « Comme nous l'avons annoncé l'an dernier à l'occasion des forums des gestionnaires municipaux, la Ville a mis fin au processus officiel de l'ACI pour adopter une pratique dynamique qui mise sur des dialogues de mise au point qui se tiennent à intervalles réguliers entre les gestionnaires et superviseurs et les employés sur l'ensemble de l'année ». Ce nouveau processus s'appelle la « gestion du rendement ».

Voici les constatations précises faites dans le cadre de la vérification menée à l'origine :

- l'absence de liens explicites et d'une terminologie commune dans le Plan stratégique et les projets de TI décrits dans la Feuille de route technologique;
- le Plan stratégique ne définit pas clairement le rôle et les responsabilités des STI dans l'atteinte des objectifs stratégiques et ne précise pas non plus les liens de dépendance de la Ville par rapport aux TI;
- nous n'avons pas relevé d'autres exemples dans lesquels la Ville a tenu compte de la capacité actuelle et prévue en TI au sein des STI;
- utilisation insuffisante des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation connexes — les indicateurs existants se sont avérés insuffisants, car ils mettent l'accent seulement sur les aspects opérationnels fondamentaux des services de TI (p. ex. temps d'arrêt) et les indicateurs de base liés aux projets de TI.

4. **Prestation et évaluation des services** : Comme on le précise dans le GTAG 17<sup>4</sup>, un cadre de gestion du rendement efficace englobe les données quantitatives et qualitatives nécessaires à une évaluation, à une analyse et à une transparence proactives de sorte à assurer une saine gouvernance des TI.

Voici les constatations précises faites dans le cadre de la vérification menée à l'origine :

- les intervenants ne comprennent pas trop en quoi les coûts des TI s'inscrivent dans l'atteinte des objectifs stratégiques de la Ville;
- les STI n'évaluent pas efficacement leur valeur, tant en ce qui a trait à la contribution aux objectifs stratégiques qu'aux avantages opérationnels associés aux projets de TI.

5. **Organisation des TI et gestion des risques** : Pendant l'évaluation des pratiques de gestion des risques de l'organisation en matière de TI, on s'attendait à définir trois éléments clés. D'abord, on s'attendait à ce que des politiques, procédures et mesures de contrôle standard en matière de matériel, de logiciels et

---

<sup>4</sup> Institute of Internal Auditors - Global Technology Audit Guide (GTAG) 17: Auditing IT Governance - <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/pages/gtag17.aspx>

d'approvisionnement en services soient en place. Ensuite, on s'attendait à une gestion des risques efficace par rapport aux besoins de la Ville et à ses exigences en matière de sécurité et de conformité. Enfin, le GTAG 17 précise que les données doivent être normalisées et faciles à partager dans les applications et les infrastructures des TI.

Voici les constatations précises faites dans le cadre de la vérification menée à l'origine :

- absence de documents étayant l'établissement et l'évaluation (probabilité et incidence) des risques au sein des STI;
- rien dans la politique sur la gestion des risques des STI n'indique la façon de communiquer les risques prioritaires en matière de TI au comité responsable de la Ville. De plus, la communication descendante des risques organisationnels aux STI n'est pas claire, le tout se traduisant par un alignement flou des risques des STI sur les risques organisationnels globaux.

Pour tenir compte des points à améliorer évoqués ci-dessus, la vérification de la gouvernance des TI menée à l'origine a permis de formuler neuf recommandations à l'intention de la Ville d'Ottawa. Les suivis de 2018 et de 2020 de la vérification de 2015 de la gouvernance des technologies de l'information ont permis d'évaluer l'état de la mise en œuvre de chacune des recommandations inachevées, dont le tableau 1 ci-après donne un aperçu. Le lecteur trouvera dans le rapport détaillé les détails de cette évaluation.

Tableau 1: Sommaire de l'état de la mise en œuvre des recommandations

<b>Recommandations</b>	<b>État en date de décembre 2018</b>	<b>Direction : état en date d'août 2020</b>	<b>BVG : état en date de novembre 2020</b>
N° 1	Achevée	--	--
N° 2	Partiellement achevée	Achevée	Achevée
N° 3	Partiellement achevée	Achevée	Achevée
N° 4	Partiellement achevée	Achevée	Achevée

N° 5	Partiellement achevée	Partiellement achevée	Partiellement achevée
N° 6	Achevée	--	--
N° 7	Achevée	--	--
N° 8	Partiellement achevée	Achevée	Achevée
N° 9	Achevée	--	--
<b>Total</b>	<b>4 achevées (44,4 %)</b> <b>5 partiellement achevées (55,6 %)</b>	<b>4 achevées (80 %)</b> <b>1 partiellement achevée (20 %)</b>	<b>4 achevées (80 %)</b> <b>1 partiellement achevée (20 %)</b>

## Conclusion

Depuis notre précédent suivi de 2018, la direction a achevé quatre recommandations. Ces recommandations se rapportent à la gouvernance, ainsi qu'aux rôles et aux responsabilités relatifs à l'organisme chargé de la Gestion des risques de sécurité des technologies (GRST), aux objectifs du rendement du chef de l'information, au recrutement d'un chef de l'information possédant les compétences voulues et aux modalités selon lesquelles les risques sont communiqués et portés à la connaissance des responsables.

Une recommandation reste en suspens. Elle se rapporte à la planification de la relève pour le rôle du chef de l'information. La direction a fait savoir qu'il existe un plan de relève pour le chef de l'information; toutefois, la documentation disponible relativement à ce plan était limitée. En outre, on s'attendait à ce que les différents candidats recensés aient des plans de perfectionnement individuels, qui n'étaient toutefois pas disponibles au moment de la vérification.



## **Remerciements**

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.





## Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre pour chacune des recommandations en date d'août 2020, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en date d'octobre 2020.

## Recommandation n° 2

Tableau 2: Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale puisse compter sur des ordres du jour officiels et le Comité de la gouvernance des TI, dans la mesure où il continue de jouer un rôle officiel, de même que sur des attributions officielles précisant le but et la structure de l'Équipe.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Des ordres du jour officiels pour les réunions de l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale font partie du processus de gouvernance et sont invariablement produits depuis le 16 janvier 2014. Dans la foulée de la présente recommandation, la direction effectuera un examen plus poussé du modèle d'ordre du jour afin de veiller à ce que les points permanents, par exemple la ratification des procès-verbaux et le tour de table, soient abordés à toutes les réunions.

En avril 2014, le Comité de la gouvernance des TI a été remplacé par le Comité de la haute direction afin de mieux aligner le modèle de gouvernance des TI sur la structure de gouvernance en place à la Ville. On a établi les attributions (mandat) de l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale en 2013, puis on les a révisées en avril 2014 afin qu'elles tiennent compte des changements dans la structure de reddition de comptes, de sorte à refléter le passage de cette responsabilité du Comité de la gouvernance des TI de manière à tenir compte du transfert, au Comité de la haute direction, de cette responsabilité, qui relève du Comité de la gouvernance des TI.

### Mise à jour de la direction :

#### Juillet 2016

La direction considère que cette recommandation est achevée. Le Comité de la technologie opérationnelle (CTO) a été mis sur pied au premier trimestre de 2016 et a remplacé l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale (EGTIM).

Comme ils l'étaient pour l'EGTIM, tous les ordres du jour et procès-verbaux de réunion du CTO sont publiés sur un site wiki. Les ordres du jour et les documents des réunions sont publiés une semaine avant chaque réunion, et les procès-verbaux le sont dans la semaine qui suit chaque réunion.

On a établi, pour chaque ordre du jour, des points permanents ordinaires pour s'assurer que les procès-verbaux des réunions sont approuvés; on se sert de registres des points à suivre pour indiquer et suivre les travaux à effectuer.

Le mandat a été actualisé lorsque le Comité de la technologie opérationnelle a été lancé et sera revu tous les six mois, au moment de réviser la composition du comité.

### **31 août 2018**

Le modèle de gouvernance des STI cadre avec la structure existante de gouvernance générale de la Ville et avec le processus de prise en charge des projets des STI. Les projets majeurs (soit les projets très complexes de planification et de mise en œuvre qui s'étendent sur plusieurs années et les solutions qui réclament des ressources considérables) doivent être approuvés par la directrice générale des Services organisationnels et trésorière de la Ville (DSO) et par le directeur général de la Direction générale cliente promotrice (conformément à la mise à jour de la réponse à la recommandation 1). On demande l'approbation dans une note d'information détaillée, adressée par courriel par la gestionnaire de la Direction des solutions technologiques, qui est aussi secondé par le chef de l'information, par le responsable opérationnel ou promoteur du projet et par l'analyste des systèmes de gestion des TI.

Les TI peuvent déterminer que le projet proposé n'est pas une priorité pour l'organisme. Dans ce cas, le projet n'est pas lancé, la décision est consignée par écrit, et il n'y a pas d'autres mesures à prendre. Si les TI déterminent que le projet est une priorité pour l'organisme et qu'il faut mettre au point une analyse de rentabilisation détaillée pour justifier cette décision, l'analyste des systèmes de gestion de TI travaille en collaboration avec le client à la corédaction de l'analyse de rentabilisation.

On ne s'attend pas à ce que la plupart des projets majeurs doivent être entérinés par tous les membres de l'équipe de la haute direction; si toutefois les DG de la DSI et de la DGIR jugent nécessaire d'obtenir l'approbation de l'équipe de la haute direction, on lui adresse une demande d'approbation. Les décisions et les approbations de l'équipe de la haute direction sont généralement consignées par écrit.



Enfin, on a mis sur pied un organisme de gouvernance de la gestion des risques technologiques (GRT), qui regroupe le chef de l'information, le greffier municipal et avocat général et le trésorier municipal et directeur général des Services organisationnels, dans l'éventualité où l'importance du risque d'un projet oblige à le faire adopter à un niveau supérieur de la hiérarchie. La Direction de la sécurité technologique et les architectes techniques interviennent pour recenser les cas dans lesquels il faut faire appel à cet organisme de gouvernance. (Le lecteur trouvera de plus amples renseignements dans la mise à jour donnant suite à la recommandation 9.)

## **Août 2020**

Afin de corriger les incohérences relevées par le BVG dans le rapport de suivi, les STI ont mis à jour, en décembre 2019, les documents suivants afin d'harmoniser les rôles et les responsabilités dans l'ensemble des politiques : la Politique sur la sécurité de l'information (PSI), le Cadre de gestion des risques de TI et la Politique de gestion des risques d'entreprise (PGRE). Il s'agit entre autres des critères et des exemples des pouvoirs d'approbation et de l'institution d'un processus de validation annuelle des risques. En outre, on a mis au point un mandat, qui a été approuvé par l'équipe de la gouvernance de la Gestion des risques de sécurité des technologies (GRST) le 13 décembre 2019. Les documents mentionnés ci-dessus ont été communiqués aux intervenants en décembre 2019.

### **Évaluation du BVG :**

En examinant la documentation fournie, on a constaté que l'organisme de gouvernance de la Gestion des risques de sécurité des technologies (GRST) entérinera les décisions opérationnelles portant sur les risques de la sécurité des technologies. Cet organisme est constitué des Services juridiques, du directeur général de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement et de la directrice générale de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle, qui ont tous des droits de vote. Le chef de l'information fait partie de cet organisme en tant que membre consultatif.

Nous avons examiné le mandat de l'équipe de la GRST et constaté qu'il n'y avait pas de calendrier officialisé pour la fréquence des réunions, qui est définie dans le mandat comme suit : « Les réunions sont programmées et se tiennent selon les besoins ».

On nous a fourni d'autres documents précisant « Le fondement et les rôles de l'équipe de la GRST », en date du 16 octobre 2019. Il s'agit entre autres des responsabilités, des procédures de réunion et du « processus des exemptions » de l'équipe de la GRST. On a créé dans Microsoft Teams un canal pour l'équipe de la GRST, et on fait désormais appel à ce canal pour tenir les discussions sur les risques. Nous constatons qu'il s'agit d'un canal de communication relativement informel pour les discussions sur les risques; toutefois, l'équipe de la GRST s'est entendue pour utiliser Teams et a donné son approbation; l'utilisation de Teams comporte des avantages, puisqu'il faut télétravailler en raison de la pandémie de COVID-19.

### Recommandation n° 3

Tableau 3: Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

#### Recommandation de la vérification :

Que désormais, le processus d'établissement des objectifs de l'ACI du chef de l'information soit revu de sorte que ces objectifs soient mesurables.

#### Réponse initiale de la direction :

La direction accepte cette recommandation. Les attentes en matière de rendement et les objectifs connexes du chef de l'information seront documentés dans un plan de travail annuel qui viendra soutenir les résultats attendus dans la description d'emploi, le Plan de la technologie opérationnelle, le Plan stratégique de la Ville et les plans opérationnels des services. Le rendement du chef de l'information par rapport aux objectifs établis dans le plan de travail sera évalué et documenté dans le cadre du processus annuel des ACI, en collaboration avec le directeur municipal adjoint, Opérations municipales.

#### Mise à jour de la direction :

##### Juillet 2016

La direction considère que cette recommandation est achevée. Le chef de l'information a établi son ACI de 2015 et ses objectifs de rendement de 2016 conformément au processus et au calendrier de la gestion du rendement de la Ville.

Le directeur municipal a nommé, le 13 juillet 2016 dans le cadre du remaniement organisationnel, un nouveau chef de l'information. Les objectifs du rendement de 2016 auparavant définis seront revus par le nouveau chef de l'information et par la directrice générale des Services organisationnels et trésorière municipale et seront consignés par écrit dans l'outil de PPP en ligne.

##### 31 août 2018

Le chef de l'information a établi son ACI de 2017 et ses objectifs de rendement de 2018, qui sont déterminés par le Cadre des « objectifs et résultats clés (ORC) ». (Cf. la

mise à jour qui donne suite aux recommandations 6 et 7.) Le chef de l'information a communiqué, à l'équipe de la direction des STI, son ACI et ses objectifs de rendement.

### **Août 2020**

On continue de fixer et de mesurer chaque année les objectifs du rendement du poste de chef de l'information en fonction des objectifs et des résultats clés (ORC) décrits ainsi que du Plan de travail des STI.

Les objectifs du perfectionnement des postes de directeur de la Ville, dont celui du chef de l'information, sont examinés chaque année dans le cadre du processus général du Plan de perfectionnement individuel. Le chef de l'information intérimaire et la directrice générale de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle ont examiné les progrès accomplis par rapport aux objectifs du perfectionnement dans le cadre du processus du Plan de perfectionnement individuel (PPI) en 2020.

Les titulaires des postes de directeur (dont celui du chef de l'information) participent également à des programmes municipaux de perfectionnement du leadership, par exemple le Cercle du leadership, qui prévoit un coexamen et un encadrement.

### **Évaluation du BVG :**

On a évalué les mesures décrites dans la mise à jour de la direction et jugé qu'elles étaient achevées.

On nous a fourni les objectifs et les résultats clés, que nous avons examinés. Le chef de l'information a fait savoir au BVG qu'il envoie son plan de travail aux différentes directions générales pour qu'elles le commentent. Les délais sont définis en collaboration avec les directions générales pour l'élaboration des feuilles de route. Les priorités sont fixées de concert avec la directrice générale de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle.

Nous avons constaté que le tableau des ORC de 2020 comprend 662 objectifs nommés, dont 638 RC nommés. Les objectifs portent aussi bien sur les programmes de modernisation que sur la formation et le perfectionnement du personnel de la Ville d'Ottawa pour assurer et rehausser la sécurité des bases de données.

## Recommandation n° 4

Tableau 4: Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la direction accélère le processus de recrutement d'un chef de l'information qualifié et chevronné. De plus, qu'elle examine et confirme les attentes et les pratiques connexes applicables au chef de l'information afin d'assurer leur alignement sur les pratiques exemplaires, selon lesquelles les services de TI sont vus comme un moteur stratégique, puis habilités et soutenus en ce sens.

### Réponse initiale de la direction :

La direction accepte cette recommandation. Le recrutement du nouveau chef de l'information est en cours, et le processus devrait se conclure d'ici la fin du troisième trimestre de 2014. La direction reconnaît que le poste de chef de l'information occupe une place essentielle dans l'organisation et qu'il s'agit d'un moteur stratégique pour la Ville dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Les attentes relatives au rôle et à ses résultats attendus seront établies pendant le processus de recrutement, puis précisées dans la lettre d'offre envoyée au candidat retenu. Dans le cadre du processus d'intégration, le directeur municipal adjoint, Opérations municipales, et le nouveau chef de l'information passeront en revue le plan de travail auquel la direction fait référence dans sa réponse à la recommandation 3, puis ils discuteront des attentes globales en matière de rendement.

### Mise à jour de la direction :

#### Juillet 2016

La direction considère que cette recommandation est achevée. Comme nous l'avons mentionné, le directeur municipal a nommé un nouveau chef de l'information dans le cadre du remaniement organisationnel le 13 juillet 2016. Dans le processus normal du PPP, la directrice générale des Services organisationnels et trésorière municipale examinera et approuvera les résultats du rendement du nouveau chef de l'information en 2016, et on en fera état dans l'outil de PPP en ligne.



### **31 août 2018**

Le directeur municipal a nommé un nouveau chef de l'information dans le cadre du remaniement organisationnel le 13 juillet 2016. Conformément au processus normal d'examen du rendement, la directrice générale des Services organisationnels et trésorière municipale examinera et approuvera les résultats du rendement du nouveau chef de l'information.

#### **Évaluation du BVG :**

On a évalué les mesures décrites dans la mise à jour de la direction et jugé qu'elles étaient achevées.

Le BVG a constaté qu'un certain nombre de changements sont intervenus au sein de la Direction générale. Il s'agit entre autres de la nomination, en 2019, de la directrice générale de la nouvelle Direction générale des services novateurs pour la clientèle. On a aussi créé un nouveau rôle, qui a été pourvu depuis février 2020, sous le titre de « directeur, Sécurité de l'information et Gestion des risques numériques (DSIGRN) », afin de mettre au point et de faire évoluer les pratiques de sécurité dans l'administration municipale.

Si on a constaté que le chef de l'information en poste exerce cette fonction par intérim, il fait partie des STI depuis plus de 20 ans, et le BVG a appris que cette nomination devrait être prorogée en raison de la crise pandémique chronique. C'est pourquoi le BVG croit qu'il ne serait pas avantageux, au moment d'écrire ces lignes, de nommer un nouveau chef de l'information permanent dans cette fonction et qu'il indique que cette recommandation est achevée.

## Recommandation n° 5

Tableau 5: Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la direction élabore un plan de relève efficace pour le poste de chef de l'information afin de le mettre en œuvre une fois le titulaire choisi.

### Réponse initiale de la direction :

La direction accepte cette recommandation. Dans le cadre de l'initiative stratégique de planification de la relève à la Ville, on a défini tous les rôles essentiels au sein des STI, et les plans de relève sont en cours d'élaboration ou de mise en œuvre dans le cadre de la planification de la main-d'œuvre des services. Le plan de relève pour le poste de chef de l'information sera revu par le directeur municipal adjoint, Opérations municipales, et le nouveau titulaire d'ici le premier trimestre de 2015, tandis que l'on créera des plans de perfectionnement pour ses successeurs potentiels.

### Mise à jour de la direction :

#### Juillet 2016

La direction considère que cette recommandation est en partie achevée. En janvier 2016, les STI ont été restructurés et dotés d'une direction opérationnelle et d'une direction stratégique. C'est ce qui a donné lieu à la création de deux nouvelles fonctions de directeur principal, pour surveiller ces différents secteurs d'activité. Ces deux postes de direction faisaient partie du plan de relève du chef de l'information.

La directrice générale des Services organisationnels et trésorière de la Ville passera en revue le plan de relève du poste de chef de l'information d'ici la fin du quatrième trimestre de 2016 pour ensuite établir des plans de perfectionnement à l'intention des candidats potentiels.

#### 31 août 2018

Depuis le remaniement de 2016, sept postes de cadre ont été créés et relèvent directement du chef de l'information. Dans un processus rigoureux de planification de la

relève, mené de concert avec le partenaire des services de RH, on a donné aux titulaires de ces sept postes les occasions et l'expérience nécessaires pour assurer l'intérim du chef de l'information. On s'attend à ce que tous fassent partie du répertoire interne de candidats pour remplacer en permanence le chef de l'information.

Les discussions qui porteront sur les accords de contribution individuelle (ACI) pour 2018 viendront confirmer l'intérêt de chaque gestionnaire, et les plans de perfectionnement voulus seront mis en place.

### **Août 2020**

La Direction générale des services novateurs pour la clientèle a recensé les candidats potentiels pour le poste de chef de l'information en février 2020 dans le cadre du Programme de gestion de la relève de la Ville.

La directrice générale de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle travaillera en collaboration avec le chef de l'information intérimaire et les candidats recensés pour créer des plans de perfectionnement individuels afin de les préparer à exercer la fonction de chef de l'information. Ces plans seront achevés d'ici le quatrième trimestre de 2020.

### **Évaluation du BVG :**

On a évalué les mesures décrites dans la mise à jour de la direction, et on a jugé qu'elles sont partiellement achevées.

La Ville mise sur la trousse d'outils de la gestion de la relève dans le cadre des travaux consacrés au perfectionnement des candidats recensés. Le chef de l'information intérimaire prévoit de continuer d'exercer cette fonction dans l'avenir immédiat, ce qui facilitera la transition avec le candidat retenu. Le BVG a demandé à la direction d'autres documents relatifs à un plan de relève précis pour la fonction du chef de l'information, puisqu'à l'origine, on ne lui a fourni que le modèle normalisé de plan de relève de la Ville d'Ottawa. On lui a par la suite fourni le tableur intitulé « Plans de relève STI DGLCI », dont la dernière mise à jour remonte au 6 novembre 2020. L'examen de ce tableur a permis de constater que les noms de cinq candidats y figurent, dont celui du chef de l'information en poste. Quatre des candidats seraient prêts à prendre la relève dans un délai de trois à cinq ans. Un certain nombre d'autres champs du tableur étaient vides.



Au moment où la vérification s'est déroulée, les plans de perfectionnement individuels des membres du personnel désignés comme candidats potentiels n'étaient pas disponibles.

## Recommandation n° 9

Tableau 6: Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la politique sur la gestion des risques des STI comprenne des éléments indiquant la façon de communiquer les risques prioritaires en matière de TI au comité de gestion des risques de la Ville. De plus, les STI devraient collaborer avec le personnel de la Ville à l'élaboration d'un cadre régissant les attentes en matière de communication descendante des risques organisationnels aux STI. Les STI devraient aussi créer ou obtenir des documents officiels qui décrivent l'établissement et l'évaluation des risques en TI au sein du service.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation. On fait appel à la Politique sur la gestion des risques d'information des STI pour gérer les risques informationnels conformément à leur criticalité et à leur importance pour la Ville. Cette politique, liée directement au Cadre de gestion des risques amélioré de la Ville, indique que le directeur des STI et chef de l'information est généralement responsable des activités de gestion des risques de la Direction générale et qu'il doit entre autres veiller à communiquer comme il se doit les risques de TI absolument prioritaires. En outre, dans le cadre de la gestion améliorée des risques, chaque direction générale respecte le processus approuvé pour l'ensemble de l'administration municipale afin de recenser, d'évaluer et de maîtriser les risques. Chaque direction générale dépose chaque année un profil général des risques et un registre qui fait état des risques de cette direction générale et qui comprend une évaluation de ces risques. Ces profils de risques, qui font état des risques de TI absolument prioritaires, sont évalués par les Services opérationnels et font l'objet d'un rapport qui est soumis au Comité directeur sur la gestion des risques de la Ville, ainsi qu'à l'équipe de la haute direction. Les risques généraux sont communiqués à la direction générale des Services de technologie de l'information pour veiller à l'harmonisation.

## **Mise à jour de la direction :**

### **Juillet 2016**

La direction considère que cette recommandation est achevée. La Politique sur la gestion des risques d'information des STI sert à gérer les risques d'information selon leur criticalité et leur importance pour la Ville.

Cette politique est liée directement au Cadre de gestion des risques améliorés de la Ville et indique que le chef de l'information est généralement responsable des activités de gestion des risques de la Direction générale, notamment en veillant à ce que les risques de TI absolument prioritaires soient communiqués comme il se doit. En outre, dans le cadre du Programme de gestion des risques améliorés de la Ville, chaque direction générale doit définir, évaluer et maîtriser les risques de la technologie dans chacun de ses profils de risque. Quand une direction générale dépiste un risque dans le domaine de la technologie, il existe un processus grâce auquel les STI reçoivent un avis pour pouvoir examiner et évaluer ce risque et faire un suivi auprès du personnel opérationnel dans les cas nécessaires.

En outre, on met actuellement au point une stratégie et une feuille de route de la gestion des risques de TI, qui attendent d'être financées en 2017 et dans les exercices budgétaires suivants. L'objectif de cette stratégie consiste à transformer la situation actuelle de la sécurité pour offrir un service municipal dont l'envergure permet de gérer les risques de TI à un niveau satisfaisant pour la Ville. Cette stratégie portera sur les secteurs essentiels de la gouvernance, des politiques, des pouvoirs et des obligations de compte rendu et permettra de s'assurer que la Ville est prête à relever le défi de l'évolution constante du paysage des menaces contre la sécurité.

### **31 août 2018**

Les pratiques de gestion des risques de TI ont été améliorées pour donner suite aux travaux des projets portant sur la réponse à la vérification de 2015 de la gestion des risques de TI.

La Politique sur la gestion des risques d'information des STI dont il est question dans la mise à jour de juillet 2016 correspond à la version nouvellement mise à jour et approuvée de la Politique sur la sécurité de l'information (PSI). La PSI définit les pratiques de gestion des risques de TI de la Ville et est appliquée grâce au Cadre de gestion des risques de TI (GRTI).

Ce cadre approuvé s'harmonise avec les pratiques de gestion des risques de l'entreprise (GRE) de la Ville, qui consistent notamment à rendre compte des risques, à en saisir la haute direction et à les lui communiquer. En outre, les STI ont adopté une structure de gouvernance qui vient étayer les processus de gestion des risques (dont la hiérarchisation) et ont mis en place une solution sous la forme d'un registre des risques. Ce registre permet de suivre la technologie et les risques pour la sécurité de la technologie, dont les mesures d'atténuation et leur suivi.

Conformément à ce cadre, le chef de l'information est responsable de tous les risques techniques et de sécurité technique de la Ville, ainsi que du cadre même. Alors que le secteur d'activité est responsable de ses données et qu'il doit en rendre compte, la sécurité des données et de l'environnement technique complet est une responsabilité qui appartient au chef de l'information. À la discrétion du chef de l'information, on peut saisir de l'exemption l'organisme responsable de la structure de gouvernance de la gestion des risques de technologie de la Ville, qui est constitué de l'avocat général et trésorier de la Ville et du chef de l'information.

## **Août 2020**

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Veillez consulter la réponse et les pièces justificatives déposées pour la recommandation 2.

### **Évaluation du BVG :**

On a jugé que les mesures décrites dans la mise à jour de la direction pour les recommandations 2 et 9 sont achevées.

Nous avons constaté que le document qui porte sur le Cadre de gestion des risques de TI (GRTI) décrit dans ses grandes lignes le modèle de gouvernance général lié à la gestion des risques et qu'il s'harmonise avec le Cadre de la GRE de la Ville.

En examinant les documents qui nous ont été fournis, nous avons constaté que l'organisme responsable de la gouvernance de la Gestion des risques de sécurité des technologies (GRST) s'occupera des décisions opérationnelles portant sur les risques pour la sécurité des technologies. Cet organisme est constitué de représentants des Services juridiques, du directeur général de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement et de la directrice générale de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle, qui ont tous des droits de vote. Le chef de l'information fait partie de cet organisme en tant que membre consultatif.

On nous a fourni d'autres documents précisant « le fondement et les rôles de la GRST » en date du 16 octobre 2019. Ce document porte entre autres sur les responsabilités de l'équipe de la GRST, sur les procédures relatives aux réunions et sur le « processus des exemptions ». On a créé, dans Microsoft Teams, un canal sur la GRST à l'intention des membres de l'organisme de gouvernance de la GRST, et on s'en sert désormais pour mener des discussions sur les risques et pour faire état des approbations délivrées et pour les enregistrer.



Tableau 7: Légende des degrés d'achèvement

<b>Achèvement</b>	<b>Définition</b>
<b>À venir</b>	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
<b>Partiellement achevée</b>	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
<b>Achevée</b>	La mesure a été prise, ou les structures et les processus fonctionnent comme il se doit et ont été entièrement adoptés dans tous les secteurs concernés de la Ville.
<b>Impossible à évaluer</b>	La mesure n'est pas appliquée à l'heure actuelle; la recommandation reste toutefois applicable.