



Inter-Parliamentary Union  
For democracy. For everyone.



# **CONFÉRENCE MONDIALE 2014 SUR L'e-PARLEMENT**

Du 8 au 10 mai 2014 // Assemblée nationale de la République de Corée // Séoul

---

# **Faire équipe pour offrir les services de TI dans les parlements**

Chambre des communes / CANADA

M. Soufiane Ben Moussa

Dirigeant des technologies de l'information

# À la Chambre des communes

- 308 députés.
- 1 500 employés politiques et de députés.
- 1 800 employés administratifs.
- 410 bureaux de circonscription comptant 3 employés chacun.
- 2 centres de données à redondance géographique.
- Dirigeant principal de l'information à la tête des Services de l'information :
  - 250 employés dans l'équipe de GI/TI (BGP, architecture, développement, sécurité, opérations);
  - 250 employés dans l'équipe des publications parlementaires et de la radiodiffusion.

# Type de sous-traitance

Niveau de sous-traitance	Responsable des produits livrables	Emplacement des ressources	Méthode de rémunération	Exemple
<b>Niveau 0 : augmentation du nombre d'employés</b>	Le client est responsable des produits livrables et de la gestion de l'équipe.	Les ressources sont sur place et travaillent au sein d'une équipe plus large.	Temps et matériel.	Consultants embauchés pour grossir l'équipe des développeurs.
<b>Niveau 1 : consultants pour des produits livrables</b>	Le client est responsable du projet en général. Les consultants sont responsables de certains éléments du projet.	Les ressources travaillent sur place au sein d'une équipe plus large.	Honoraires calculés selon le produit livrable.	Consultants embauchés pour réaliser le développement et les tests.
<b>Niveau 2 : ressources du sous-traitant regroupées sous un même toit</b>	Le sous-traitant est responsable de la prestation du service.	Les ressources travaillent dans les locaux du client.	Honoraires calculés selon le nombre de ressources fournies ou la quantité de travail réalisé dans le cadre de l'accord de niveau de service.	Les ressources du sous-traitant qui s'occupent du centre de dépannage occupent des locaux du client.
<b>Niveau 3 : ressources du sous-traitant regroupées ailleurs</b>	Le sous-traitant est responsable de la prestation du service.	Les ressources sont regroupées ailleurs.	Honoraires calculés selon le travail réalisé dans le cadre de l'accord de service.	Fourniture de services Internet dans les bureaux de circonscription.

---

# La Chambre des communes comme sous-traitant

Les Services de TI de la Chambre des communes sont structurés et gérés à la manière d'un sous-traitant de TI à l'interne et à l'externe.

Nous collaborons avec des secteurs de service internes à la prestation de services de GI/TI et nous faisons office de sous-traitant pour de multiples organisations gouvernementales et parlementaires :

- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Sénat du Canada
- Bibliothèque du Parlement
- Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique

---

# La sous-traitance et le privilège parlementaire

- Comment pouvons-nous faire respecter le privilège parlementaire dans nos ententes de sous-traitance?
- Le privilège parlementaire est inscrit dans la Constitution canadienne. Les lois doivent être interprétées et appliquées de manière à le respecter. S'il existe une contradiction entre le privilège et des dispositions législatives, les dispositions législatives incompatibles sont inopérantes.
- ***Inquiétudes quant à la sécurité des données :***
  - le fait de confier vos données à quelqu'un d'autre peut susciter des préoccupations du point de vue de la sécurité, p. ex. l'utilisation abusive des données par le fournisseur. Il est possible d'enquêter sur les pratiques du fournisseur en matière de sécurité, mais il est presque impossible de garantir sa neutralité du point de vue politique.

# Éléments clés d'une collaboration réussie

## *Gestion des paliers d'intervention*

- Votre sous-traitant fait affaire avec de nombreux organismes et peut ne pas bien saisir l'urgence de vos problèmes. Veillez à mettre en place un processus pour trier les demandes et porter tout problème à l'attention des paliers supérieurs.

## *Gestion du sous-traitant*

- Quelqu'un, quelque part, devra consacrer une partie de son temps à gérer le sous-traitant. Le nombre d'heures qu'il devra y consacrer dépend de l'ampleur du contrat.
- Il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire pour gérer le sous-traitant. Toutefois, c'est un élément essentiel au succès du projet. Veillez à affecter les ressources nécessaires; en effet, la plupart des clients découvrent que la gestion du projet est bien plus complexe qu'ils ne l'avaient prévu.

## *Lune de miel*

- Il peut être difficile d'évaluer le succès d'un projet au cours de sa première année, car certains éléments sont traités comme des coûts de transition. Veillez à noter ces dépenses lorsque vous évaluez le succès de votre projet.

## *Emplacement*

- La distance physique qui vous sépare de votre sous-traitant peut être à l'origine de problèmes de communication, étant donné que les gens trouvent généralement plus facile de résoudre les problèmes en personne. N'oubliez pas que la résolution de problèmes peut prendre plus de temps si la distance est grande, surtout si le client et le sous-traitant ne sont pas dans le même fuseau horaire.

# Éléments clés d'une collaboration réussie (suite)

## *Comprendre votre fonctionnement*

- Étant donné que chaque organisation est différente, votre sous-traitant peut avoir besoin de plus de temps pour comprendre votre fonctionnement. Le client et son sous-traitant devront faire des concessions et apporter des modifications à leurs processus.

## *Du point de vue juridique*

- Les services des TI peuvent avoir peu d'expérience dans la lecture et l'interprétation des contrats; la courbe d'apprentissage peut parfois être très abrupte. Il est recommandé d'obtenir l'avis d'un avocat et à cette fin, nous avons une équipe d'avocats pour nous aider.

## *Changements de culture*

- Les employés du client résistent parfois à collaborer, affirmant que « c'est leur travail, pas le mien ». Veillez à rallier vos employés en leur expliquant les avantages de la sous-traitance avant le début du projet, tout en veillant à ce que les employés qui restent bénéficient d'une sécurité d'emploi si des licenciements ont été nécessaires.

## *Concordance du sous-traitant*

- La concordance du sous-traitant avec son client est essentielle à la réussite de la collaboration. Cette concordance dépend de leur culture et de leur taille. Sélectionnez un sous-traitant qui est suffisamment gros pour gérer votre risque, mais assez petit pour vous traiter comme un client important et répondre à vos besoins.

## *Contrats à long terme*

- Les progrès technologiques rapides font en sorte qu'il est difficile de prédire la concordance d'un sous-traitant à long terme et ses capacités. Rédigez des contrats de deux ou trois ans.

---

# **Quand avons-nous recours à la sous-traitance ?**

## Votre démarche déterminera les domaines propices à la sous-traitance

Démarche	Quoi	Urgence de sous-traiter	Avantage	Prochaines étapes
Questions urgentes	Il est impossible de répondre aux besoins en matière de TI à l'interne.	Élevée	Valeur stratégique	Évaluer s'il existe des sous-traitants capables de vous fournir les ressources nécessaires pour répondre à vos besoins en matière de croissance.
Du bas vers le haut	Un secteur particulier exhibe un rendement médiocre sur le plan des niveaux de service ou des coûts.	Moyenne	Efficacité des TI et valeur organisationnelle	En commençant avec un secteur particulier d'inefficacité ou de coûts élevés, déterminer si la sous-traitance de ce service correspond aux caractéristiques de l'organisation.

# Du bas vers le haut : évaluation de la sous-traitance d'un service

Service sous-traité	Sous-traiter ce service si...	Risques et difficultés	Atténuation des risques	Recommandation
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Vous avez besoin d'un éventail précis de compétences.</li><li>▶ Vous cherchez à faire des économies (y compris dans les frais de gestion).</li><li>▶ Vous souhaitez réaffecter des employés qui effectuent actuellement des tâches ennuyantes.</li></ul>	Trop peu de service parmi l'éventail des services fournis par le sous-traitant sont utiles à votre organisation.	Quantifiez les avantages d'un éventail complet de services pour évaluer si le jeu en vaut la chandelle.	Chaque organisation devrait évaluer son infrastructure pour voir s'il est possible de la sous-traiter. C'est le domaine où il est possible d'obtenir le meilleur rendement, une faible variabilité du succès et peu de risques.
Développement des applications	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Vos besoins en matière de développement sont cycliques.</li><li>▶ Vous cherchez à réaliser des économies.</li><li>▶ Vous souhaitez accélérer le travail de développement.</li><li>▶ Vous avez des applications complexes.</li></ul>	Les risques et les difficultés sont plus grands lorsque l'application confiée à un sous-traitant est fondamentale aux activités de votre organisation.	Définissez les processus pour gérer l'application et les processus pour gérer le sous-traitant afin d'assurer le respect des accords de niveau de service.	N'envisagez cette option que si votre organisation a un cycle de vie bien défini pour le développement de logiciels.

## Comprendre les risques dès le départ : la sous-traitance comporte les mêmes risques que tout autre projet au plan de la prestation et de la qualité



Des organisations ont constaté qu'il est très difficile d'obtenir des produits livrables de très grande qualité.

Seulement **18 %** des organisations estiment avoir obtenu des produits livrables de bonne qualité; **41 %** des organisations estiment que leurs produits livrables étaient de qualité insatisfaisante.

Lorsque vous sous-traitez, il existe un risque important que les coûts soient supérieurs au budget prévu, que les résultats soient différents de ceux demandés et que le projet prenne plus de temps que prévu.

Ne vous laissez pas accabler par la sous-traitance; obtenez du succès sur tous les plans en restant vigilant tout au long du projet.

Pour être jugés réussis, les projets donnés en sous-traitance doivent respecter les échéanciers et le budget et comporter un nombre minime de défauts. Nous passerons en revue des stratégies en tenant compte de leur degré de réussite dans ces catégories.

## **Vous avez besoin de sous-traitants solides ET d'une gestion interne vigilante : l'équipe de la sous-traitance est aussi forte que son chaînon le plus faible**

Le fait de décider d'avoir recours à la sous-traitance ne signifie pas que vous pouvez vous reposer sur vos lauriers. Si votre organisation n'est pas prête à gérer la relation et à exprimer ses besoins, elle pourrait bien devenir le chaînon faible qui sera responsable de l'échec de son projet.

Votre organisation peut faire différentes choses pour se préparer à cette nouvelle relation :

- ✓ évaluez votre processus interne de développement;
- ✓ modifiez la méthodologie demandée;
- ✓ déléguez les responsabilités de gestion du projet;
- ✓ modifiez les processus internes;
- ✓ modifiez les mesures de contrôle de l'organisation;
- ✓ ajoutez ou modifiez l'infrastructure.

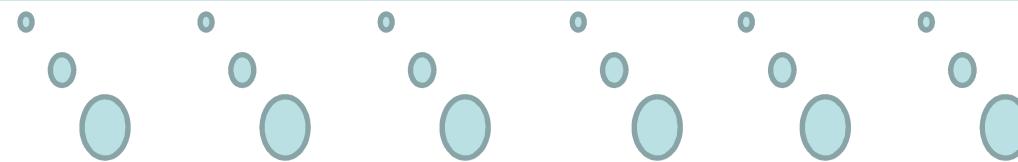
Nous expliquerons plus en détail chacun de ces points dans les prochaines diapositives.

# Les changements d'infrastructure sont faciles et très importants; prenez le temps de les faire correctement

## Importance de l'infrastructure

Il est impossible de travailler quand on n'a pas les bons outils. Un projet de développement d'application confié à un sous-traitant nécessitera des serveurs de développement et d'entreposage. C'est essentiel pour la productivité et l'essai de l'efficacité.

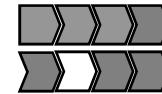
De plus, si vous n'avez pas l'infrastructure nécessaire en place (p. ex. votre organisation et votre sous-traitant n'utilisent pas les mêmes plates-formes), l'application risque de ne pas fonctionner dans vos systèmes une fois que le développement sera terminé.



## Évaluez vos besoins en matière d'infrastructure

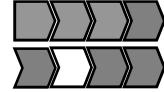
On présume habituellement que si un sous-traitant travaille dans vos locaux, il utilisera votre équipement. Par conséquent, vous devez pouvoir lui fournir l'équipement dont il a besoin — ce qui vous coûtera de l'argent — et lui donner un accès sécurisé aux données et à l'information dont il a besoin.

Si le sous-traitant ne travaille pas dans vos locaux, il devra posséder son propre équipement. Dans ce cas, vous devrez simplement lui donner un accès suffisant à votre réseau afin de pouvoir procéder à l'essai des codes et de toute autre chose nécessaire.



# À faire

<b>Demandez l'avis du sous-traitant lorsque vous pensez modifier vos processus.</b>	► Un sous-traitants a généralement beaucoup d'expérience dans ce domaine et peut vous suggérer des façons efficaces de changer ou d'adapter vos processus. Il peut même vous aider à assurer sa propre gestion.
<b>Parlez au sous-traitant de votre stratégie à long terme.</b>	► Le sous-traitant peut vous aider à planifier la croissance ou l'amélioration de vos capacités à long terme.
<b>Consacrez du temps à la création, à la révision et à la modification de vos accords de niveau de service</b>	► Le sous-traitant et le client utilisent les accords de niveau de service pour mesurer le succès et calculer les paiements, le cas échéant.
<b>Effectuez un audit</b>	► Effectuez un audit du sous-traitant. Dans bien des cas, des erreurs sont commises par les processus de facturation automatique et sont refilées au client.
<b>Rédigez un contrat de deux ou trois ans</b>	► Les contrats d'un an nécessitent des renégociations fréquentes. Pour leur part, les contrats de sept ans sont trop longs et mèneront inévitablement à des renégociations.
<b>Confirmez la terminologie</b>	► Vérifiez que les catégories et la terminologie employées par votre sous-traitant (surtout pour les niveaux de ressource) sont les mêmes que les vôtres (p. ex. la définition d'un employé chevronné et celle d'un employé apprenti).
<b>Vérifiez les références</b>	► Demandez l'opinion d'une autre personne que votre sous-traitant. Ainsi, vous rallierez vos troupes et établirez une bonne collaboration avec votre sous-traitant.



# À ne pas faire

**Traitez le sous-traitant comme un simple fournisseur. Il est également votre partenaire.**

- Le partenariat est bidirectionnel. Le client qui tient son sous-traitant à bonne distance et le traite comme un simple fournisseur rate souvent les occasions de s'améliorer et trouve plus difficile de résoudre les conflits.

**Vous mêlez de trop près de la gestion des ressources**

- Le roulement de personnel est un phénomène naturel. Laissez votre sous-traitant s'en occuper lui-même. Au besoin, expliquez-lui les compétences que vous recherchez, mais ne vous mêlez pas de ses activités quotidiennes.

**Vous adonnez à la microgestion**

- Au lieu de gérer le sous-traitant dans les moindres détails, une démarche qui est de toute façon inefficace pour vous et le sous-traitant, préparez des accords des niveaux de service adéquats et procédez à des audits utiles.