

Division des ressources scientifiques et informationnelles

3.10

Le mandat du ministère des Richesses naturelles consiste à assurer le développement durable des ressources naturelles de la province, notamment le développement des économies et des collectivités qui en sont tributaires. La Division des ressources scientifiques et informationnelles du ministère oriente le développement et l'application des connaissances scientifiques, de la gestion de l'information et du matériel informatique, principalement dans le programme des pêches et de la faune et dans celui de la gestion forestière.

La Division comprend trois directions : la Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques, la Direction de la gestion de l'information et des systèmes informatiques et la Direction des services informatiques. Les directions fournissent des ressources scientifiques et informationnelles aux utilisateurs externes ainsi qu'aux autres divisions et soutiennent l'infrastructure informatique et des télécommunications du ministère.

Pour l'exercice 1997-1998, la Division des ressources scientifiques et informationnelles comptait environ 500 employés, et ses dépenses s'élevaient à 63,5 millions de dollars.

OBJECTIFS ET PORTÉE

Notre vérification de la Division des ressources scientifiques et informationnelles visait à déterminer si :

- les ressources du programme étaient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficacité;
- des procédures satisfaisantes avaient été instaurées pour mesurer l'efficacité des activités de la Division et en rendre compte.

Les critères utilisés pour évaluer les activités de la Division ont fait l'objet d'une discussion avec la direction du ministère, et celle-ci les a acceptés. Ils portaient notamment sur les méthodes normalisées utilisées pour la recherche et pour déterminer le cycle de vie de l'information. Ces méthodes comprennent la définition des besoins sur le plan de la

recherche et de l'information, l'établissement de priorités et la sélection parmi des options concurrentes, la surveillance de la performance et le compte rendu des progrès réalisés par rapport aux résultats souhaités.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles par sondages et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Notre vérification, terminée pour l'essentiel en mars 1998, comprenait l'examen et l'analyse de la documentation, et des discussions avec le personnel de l'administration centrale et des bureaux régionaux et de district du ministère. Nous avons également examiné un échantillon de fichiers concernant les activités scientifiques et de recherche et les projets de gestion de l'information et du matériel informatique.

Notre vérification comprenait également l'examen des plans de vérification et rapports connexes préparés par la Section de la vérification et de l'évaluation du ministère. Nous n'avons pas réduit la portée de notre travail de vérification pour autant puisque, à l'exception d'un examen fait en 1997, la section n'avait publié aucun rapport de vérification récent sur l'administration ministérielle de la Division des ressources scientifiques et informationnelles. Toutefois, un grand nombre des questions soulevées dans le présent rapport ont déjà été portées à l'attention de la direction dans le cadre de vérifications et d'examens internes.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

La Division des ressources scientifiques et informationnelles n'a pas pris les mesures nécessaires pour s'assurer que certaines ressources des programmes étaient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficacité, et il n'existait aucune procédure satisfaisante pour mesurer l'efficacité des activités de la Division et en rendre compte. Plus précisément, le ministère doit mettre en oeuvre des processus normalisés pour établir le cycle de vie de la recherche et du développement scientifiques. En ce qui a trait aux ressources informationnelles et au matériel informatique, nous avons constaté que les procédures administratives du ministère devaient faire l'objet d'améliorations importantes pour assurer leur conformité aux politiques gouvernementales officielles et aux propres procédures du ministère. Voici un aperçu des aspects les plus préoccupants :

- Aucun ordre de priorité n'avait été établi pour l'ensemble des besoins scientifiques du ministère et les chercheurs n'étaient pas tenus d'appuyer les projets soumis par une analyse objective et les observations des autres divisions du ministère.
- Les plans de recherche scientifique ne comprenaient aucune étape critique ou autre indicateur significatif permettant de mesurer et d'évaluer les efforts scientifiques déployés. De même, aucune évaluation postérieure aux projets permettant d'évaluer le bien-fondé des activités scientifiques n'était requise ou fournie.

3.10

- Les plans des projets de technologie de l'information ne comportaient aucune analyse de rentabilisation pour justifier les coûts des projets et il n'existait aucun système de surveillance fiable des coûts des projets.
- On retenait souvent les services de consultants sans procéder par appel d'offres contrairement à la politique officielle du gouvernement. Par ailleurs, l'examen d'un certain nombre d'appels d'offres concernant un projet important nous a permis de constater que le processus favorisait les consultants qui avaient déjà travaillé dans le cadre du projet. De même, on se soustrayait au processus d'appel d'offres et on contournait les directives du Conseil de gestion du gouvernement en divisant la mission en plusieurs contrats successifs de moindre importance.
- En décembre 1996, le ministère a signé un contrat de location d'ordinateurs d'une valeur de 21 millions de dollars avant de déterminer ses besoins précis en matière de matériel informatique. Il en est résulté de nombreux ajustements au contrat initial et une augmentation des coûts de l'ordre de 7 millions de dollars.
- Le ministère a omis d'obtenir l'approbation nécessaire du Secrétariat du Conseil de gestion pour les contrats de location de matériel informatique signés depuis juin 1996, qui représentent une valeur d'environ 66 millions de dollars.
- Le ministère n'était pas en mesure de fournir des détails exacts sur le matériel informatique loué ou sur le mode de détermination des coûts de location, et il avait payé le fournisseur sans savoir s'il avait reçu tout le matériel commandé.
- Le ministère ne possédait pas de liste exacte du matériel informatique loué et acheté. Nous avons constaté qu'un grand nombre d'éléments d'actif étaient soit présents mais non inscrits sur la liste d'éléments d'actif du ministère, soit inscrits mais non présents à l'endroit indiqué.

Un grand nombre des préoccupations soulevées dans le présent rapport au sujet du matériel informatique ont déjà été portées à l'attention de la direction dans le cadre des missions remplies par la Section de la vérification et de l'évaluation du ministère. Cependant, la direction n'a pas établi les contrôles nécessaires pour s'assurer du respect de pratiques adéquates. On nous a dit que la Division s'était engagée à mettre en oeuvre les recommandations présentées dans le dernier rapport de vérification interne, qui portait sur les pratiques d'approvisionnement.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT SCIENTIFIQUE

La Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques est responsable de l'administration du programme scientifique du ministère pour appuyer les décisions relatives à la gestion et au développement durable des ressources naturelles de la province. Au cours de l'exercice 1997-1998, le ministère a consacré à peu près 27 millions de dollars à plus de 350 projets scientifiques profitant principalement au programme des

pêches et de la faune et à celui de la gestion forestière. Ces projets concernaient notamment les efforts déployés pour contrôler la rage, les évaluations démographiques des pêches et de la faune et les recherches pour améliorer la croissance et le rendement des forêts.

L'objectif global du programme scientifique du ministère est d'orienter l'élaboration des plans et des priorités stratégiques et de mettre au point des projets scientifiques permettant d'acquérir l'information et les connaissances nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources. La Direction fournit de l'information scientifique aux directeurs de programmes dans le cadre d'ateliers, d'équipes de travail et de publications.

Il incombe au personnel de la Direction d'évaluer l'efficience et l'efficacité des projets, d'établir des partenariats et de concevoir des mécanismes de prestation de rechange pour augmenter les investissements de la province dans les projets scientifiques qui répondent aux besoins et aux priorités du ministère.

ÉTABLISSEMENT DES ORIENTATIONS ET DES PRIORITÉS SCIENTIFIQUES

Les décisions scientifiques et, en bout de ligne, la sélection des projets, doivent reposer sur des orientations stratégiques comprenant un ensemble d'objectifs, de priorités et de résultats souhaités précis. En octobre 1996, le ministère a publié le plan stratégique pour les sciences et la technologie qui établissait des orientations générales à long terme et des processus clairs pour l'établissement des priorités scientifiques et la gestion des ressources. Le plan exposait les processus appropriés pour la recherche scientifique, comme l'assurance de la qualité et les comptes rendus, pour assurer la prestation de services de qualité. Il présentait en outre un cadre stratégique de principes opérationnels exigeant notamment d'effectuer une analyse des besoins, d'établir des contrats avec les responsables des programmes et de soumettre des comptes rendus normalisés. Nous avons constaté toutefois que la plupart des processus définis dans le plan n'avaient pas été mis en oeuvre et qu'il n'y avait aucun délai prévu dans le plan pour leur mise en oeuvre.

Nous avons remarqué qu'il n'existait aucune procédure satisfaisante pour assurer qu'il était tenu compte des besoins scientifiques généraux du ministère dans les travaux scientifiques menés par la Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques. Certaines unités de travail au sein de la Direction avaient préparé des plans stratégiques pour assurer qu'il était tenu compte de l'orientation stratégique globale du ministère, mais la plupart des unités n'en avaient pas tenu compte. Nous avons également remarqué que les objectifs scientifiques généraux du ministère n'avaient pas été convertis en objectifs précis ou concrets au niveau de la Direction.

En plus des orientations globales pour la recherche scientifique, le ministère doit établir un ensemble de priorités précises fondées sur les besoins des programmes du ministère. Un processus avait été prévu pour définir les besoins des programmes, mais le ministère n'avait pas établi de priorités précises pour ses activités scientifiques et il n'existait aucun processus officiel pour établir les priorités. Les auteurs d'un examen interne de deux des plus importants programmes scientifiques du ministère mené en octobre 1997 en sont aussi venus à la conclusion qu'il fallait établir un processus plus précis et plus rigoureux pour fixer les priorités. Plusieurs des unités scientifiques du ministère ont documenté clairement

3.10

la nécessité de définir des objectifs pour les projets et de fixer des priorités pour la réaffectation des fonds. Le personnel de la Direction nous a affirmé que plusieurs projets et activités scientifiques avaient été financés pendant de nombreuses années sans qu'on ait démontré l'importance des renseignements recueillis ou sans que l'on sache vraiment à quoi serviraient ces renseignements.

En plus de l'absence de priorités scientifiques, nous avons constaté qu'il n'existait pas de mécanismes satisfaisants pour responsabiliser la Direction devant les utilisateurs. Il était implicite dans les plans d'activités des programmes que les recherches effectuées répondraient aux besoins des programmes. Le ministère avait formé récemment des comités de la Direction/des programmes pour connaître davantage les besoins, mais ni le plan d'activités du programme des pêches et de la faune ni celui du programme de la gestion forestière n'énonçaient clairement les besoins et les priorités pour fournir une orientation à la Direction et la responsabiliser. En l'absence d'exigences précises, il est difficile pour la Direction d'établir des priorités permettant de répondre aux besoins des programmes en matière de recherche.

Recommandation

Pour que la recherche scientifique contribue à la gestion efficace et au développement durable des ressources naturelles de la province, le ministère doit :

- **mettre en oeuvre les processus énoncés dans le plan stratégique pour les sciences et la technologie d'octobre 1996;**
- **établir des priorités précises pour la recherche de concert avec les responsables des programmes;**
- **établir des rapports clairs entre la recherche et les programmes de façon à imputer à la Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques la responsabilité de fournir des résultats de recherche qui répondent aux besoins des utilisateurs.**

Réponse du ministère

Le ministère mettra ces recommandations en oeuvre.

À la suite de la planification de ses activités en 1996, le ministère a dressé une liste annuelle des priorités en matière de besoins scientifiques et de programmes pour 1997-1998 et 1998-1999. Le ministère a formé une équipe scientifique, composée de directeurs de programmes et de directeurs scientifiques, pour assurer que l'établissement des priorités scientifiques repose sur les observations et l'approbation des clients. En raison des changements constants dans le programme des politiques ministérielles au cours des dernières années, il a fallu faire preuve de souplesse dans l'établissement des priorités scientifiques.

En réponse à ces recommandations, le ministère continuera de renforcer les efforts de consultation pour améliorer la liste des priorités

scientifiques afin de répondre aux besoins du ministère et des programmes. Le ministère améliorera le processus pour établir des priorités scientifiques générales.

SÉLECTION DES PROJETS

La Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques a subi d'importantes compressions au cours des trois dernières années sur le plan du financement et de la dotation en personnel. Par conséquent, les nombreux projets scientifiques de la Direction se font de plus en plus concurrence pour obtenir une part des ressources financières restreintes. Le ministère n'avait pas établi de critères pour la sélection des projets ni de processus pour comparer les projets et choisir les plus importants aux fins de financement. La sélection des projets se faisait souvent de façon informelle et se fondait sur la poursuite ininterrompue des activités de l'exercice précédent. Plus de 90 pour 100 des projets financés pendant l'exercice 1996-1997 étaient en cours l'exercice précédent. Par ailleurs, le ministère n'avait pas établi de processus de rationalisation pour déterminer à intervalles réguliers si l'on devait poursuivre un projet, le modifier ou y mettre fin.

Les chercheurs ne sont pas tenus d'appuyer les projets qu'ils soumettent par des analyses objectives des débouchés, des défis, des risques et des solutions de rechange fondées sur des consultations avec les responsables des programmes. La majorité des projets que nous avons examinés comprenaient divers genres de renseignements, ce qui compliquait la tâche consistant à comparer et à évaluer objectivement les projets soumis. Par exemple, un projet soumis dans le domaine des sciences forestières comprenait les résultats d'un sondage ainsi que d'autres analyses pour justifier la nécessité de faire la recherche. Un autre projet de même nature ne soumettait aucune documentation à l'appui de la recherche proposée. Les deux projets ont été financés malgré l'absence de renseignements pour justifier le dernier projet.

Le fait de ne pas évaluer les projets soumis de façon approfondie et objective en fonction de critères préétablis restreint la capacité de la direction de choisir les projets qui contribueraient le plus à l'avancement des programmes. L'élaboration de normes précisant la forme et le contenu des propositions de projets scientifiques aiderait les responsables de la Direction à évaluer les divers projets soumis. La documentation du raisonnement et des critères utilisés pour choisir un projet plutôt qu'un autre permettrait au personnel de la Direction d'élaborer des propositions mieux justifiées à l'avenir.

Recommandation

Pour assurer la sélection des projets scientifiques les plus susceptibles de réaliser l'objectif ministériel de développement durable des ressources naturelles de la province, la Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques doit :

- **imposer des exigences de présentation normalisée des propositions de projets comprenant les observations des responsables des programmes, le délai prévu pour mener à bien le projet accompagné d'étapes critiques, le coût total estimatif du projet, les résultats prévus**

3.10

et les probabilités de réussite;

- établir des critères précis pour la sélection et l'approbation des projets aux fins de financement;
- évaluer tous les ans chaque projet pour déterminer s'il faut poursuivre le projet, le modifier ou y mettre fin;
- documenter le raisonnement pour la sélection des nouveaux projets et les décisions concernant les projets en cours.

Réponse du ministère

Le ministère mettra ces recommandations en oeuvre.

Le ministère était conscient de ces problèmes après la planification de ses activités en 1996 et s'employait à mettre en oeuvre des plans pour y remédier.

En réponse à ces recommandations, le ministère accélérera les efforts de mise en oeuvre. Il forme présentement des groupes de travail scientifiques qui seront responsables de la planification, de la gestion et de l'évaluation des projets scientifiques. Le ministère veillera à ce que les groupes de travail tiennent compte des recommandations portant sur les exigences, les critères, l'évaluation et la documentation. Le ministère examinera les compétences des directeurs scientifiques en matière de gestion de projets, et la technologie en main pour assurer un suivi efficace des projets, et y apportera les améliorations nécessaires.

SURVEILLANCE ET COMPTE RENDU DE LA RECHERCHE

Dans le cadre du processus de surveillance adopté par le ministère, les chercheurs sont tenus de préparer un résumé de chaque projet pour le processus de planification annuelle des travaux, comprenant une brève description du projet, les objectifs, la durée et le financement nécessaire pour l'année suivante. Nous avons constaté toutefois que les plans de travail ne comprenaient pas de budget échelonné, qu'ils n'étaient pas axés sur les résultats et que bien souvent ils ne renfermaient aucun jalon ou indicateur significatif permettant de mesurer la performance. Lorsqu'il était question des extrants, il s'agissait souvent d'énoncés d'activités généraux qui ne fournissaient pas suffisamment de détails pour permettre aux gestionnaires d'évaluer les résultats prévus.

La surveillance des projets, à l'instar du processus de planification annuelle des travaux, est généralement informelle; le suivi est minime, tout comme le regroupement des données sur la performance. Il est pourtant plus facile pour la direction de déterminer si les projets sont en bonne voie et s'ils sont toujours pertinents par rapport aux objectifs du programme lorsqu'elle dispose de renseignements pertinents sur les progrès réalisés. Par ailleurs, elle doit posséder des renseignements sur la performance pour établir s'il est nécessaire de modifier le projet, de mettre fin à certaines activités ou de lancer de nouveaux projets scientifiques. Il faut également posséder des renseignements sur les résultats si l'on veut imputer aux directeurs scientifiques la responsabilité des ressources qu'ils gèrent.

Lorsqu'un projet scientifique est terminé, les résultats sont transmis aux responsables des programmes dans le cadre de rapports, d'ateliers, d'équipes de travail ou de publications. Pour tous les projets terminés que nous avons examinés, aucune évaluation n'avait été faite ultérieurement pour déterminer si les résultats de la recherche avaient profité aux programmes concernés. Nos entrevues avec le personnel affecté à la recherche ont confirmé que le ministère n'effectuait pas ce genre d'évaluation. Une évaluation ultérieure, au moyen de suivis ou de sondages faits auprès des responsables des programmes, par exemple, permettrait de déterminer si les résultats de la recherche ont été mis en oeuvre et s'ils sont profitables et efficaces. On pourrait aussi s'inspirer de ces évaluations pour fixer les orientations futures et pour améliorer les communications avec les responsables des programmes.

Recommandation

Pour que tous les projets progressent au rythme prévu et qu'ils continuent de répondre aux besoins des programmes, le ministère doit :

- **établir des procédures de surveillance normalisées comprenant le suivi d'étapes de réévaluation critiques;**
- **s'assurer que les résumés annuels des projets scientifiques renferment suffisamment de détails pour permettre d'évaluer les progrès réalisés et la probabilité d'atteindre les résultats prévus;**
- **mettre en oeuvre des procédures d'évaluation ultérieure pour déterminer si les projets scientifiques terminés profitent aux programmes concernés.**

Réponse du ministère

Le ministère mettra ces recommandations en oeuvre.

Le ministère était conscient de ces problèmes après la planification de ses activités en 1996 et s'employait à mettre en oeuvre des plans pour y remédier.

En réponse à ces recommandations, le ministère accélérera les efforts de mise en oeuvre. Il veillera à ce que les groupes de travail scientifiques tiennent compte des recommandations portant sur les procédures de surveillance, les résumés annuels des projets scientifiques et l'évaluation. Le ministère examinera les compétences des directeurs scientifiques en matière de gestion de projets, et la technologie qui existe pour assurer un suivi efficace des projets, et apportera les améliorations nécessaires.

3.10

FINANCEMENT DE LA RECHERCHE

La Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques est financée par les deux programmes principaux, soit le programme des pêches et de la faune et celui de la gestion forestière. Le financement est octroyé dans la perspective que la Direction entreprendra les projets qui répondent le mieux aux besoins des programmes. En général, les responsables des programmes ne précisaient pas leurs attentes et leurs besoins n'étaient pas bien définis. Le mécanisme de financement visait à responsabiliser la Direction devant les responsables des programmes. Toutefois, c'est toujours la Direction qui décidait des projets de recherche convenant aux programmes.

Après le financement initial d'un projet, l'affectation des fonds au cours des années subséquentes repose habituellement sur des niveaux historiques et non sur la démonstration des besoins. En finançant les projets scientifiques sur une base historique, le ministère ne peut définir et rationaliser ses besoins de financement dans les divers domaines scientifiques qui l'intéressent. Par exemple, une unité de recherche forestière a documenté sa décision de financer uniquement les projets existants, à un niveau correspondant à 80 pour 100 du niveau de l'exercice précédent, sans tenir compte des changements dans les besoins de financement ou des nouveaux projets peut-être plus prioritaires.

En général, la recherche est fondée sur un objectif à long terme très incertain. Il est donc nécessaire d'harmoniser le financement au cycle de vie des projets. On nous a dit que le cycle de vie d'un grand nombre de projets de recherche scientifique pouvait être de dix ans. D'après nos entrevues avec les directeurs scientifiques, nous avons constaté que les méthodes de financement actuelles n'encouragent pas les projets à long terme. En général, on injecte des sommes importantes au début d'un projet, mais les fonds octroyés par la suite diminuent. Étant donné qu'il faut souvent compter deux ans pour concevoir un projet et prouver qu'il est réalisable, il est possible, d'après ce que l'on nous a dit, qu'il n'y ait plus suffisamment de fonds pour mener le projet à bien lorsque celui-ci atteint l'étape de la recherche. Les directeurs de recherche ont indiqué qu'il faut tenir compte autant des priorités à long terme que des priorités à court terme si l'on veut que les recherches portent fruit.

Tous les ans, des fonds sont affectés à des projets sans qu'il y ait de mécanisme pour assurer le financement à long terme des projets de recherche. Cette situation a incité certains directeurs à prendre des mesures pour assurer le financement futur de leurs projets. Nous avons remarqué par exemple qu'entre 1990 et 1993, on a transféré une somme totale de 3 millions de dollars à un organisme public plutôt que de la retourner au Trésor afin d'assurer le financement futur de projets. Cependant, si ces projets devenaient moins prioritaires par la suite ou qu'ils ne progressaient pas comme prévu, il serait difficile de récupérer cette somme et de la transférer à d'autres projets au sein du ministère.

Recommandation

Pour assurer l'équilibre entre le financement annuel ou à court terme et les exigences de financement des projets de recherche à long terme, le ministère doit envisager d'adopter un modèle de financement qui tienne compte du cycle de vie complet des projets et des changements dans les besoins de financement.

Réponse du ministère

Le ministère mettra cette recommandation en oeuvre.

Le ministère renforcera les efforts déployés auprès de la haute direction et des responsables des programmes pour mettre l'accent sur le financement pluriannuel lorsque c'est nécessaire. Le ministère s'assurera que les groupes de travail scientifiques préparent des estimations plus exactes du cycle de vie des projets.

GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction de la gestion de l'information et des systèmes informatiques conçoit, met en oeuvre et maintient toutes les applications informatiques; elle s'occupe à ce titre de la conception et de l'administration des structures de base de données du ministère, de l'organisation des données et des référentiels. Elle est également responsable du géocodage et de l'élaboration des politiques en matière d'information et elle effectue des analyses des activités et participe à la planification de l'information.

Les dépenses de la Direction pour l'exercice 1997-1998 s'élevaient à 18,5 millions de dollars.

DÉTERMINATION DES BESOINS EN MATIÈRE D'INFORMATION

La Direction a incité les responsables des programmes au sein du ministère à évaluer leurs besoins en matière d'information et à élaborer des plans de gestion et de systèmes d'information. Au cours de l'exercice 1997-1998, les responsables d'un programme ont évalué leurs besoins dans ce domaine et établi une stratégie de gestion de l'information. Cette évaluation a permis de relever les points suivants :

- Les exigences du programme en matière de renseignements informatisés n'étaient pas satisfaites puisque moins de la moitié des renseignements nécessaires ont été informatisés.
- Certains fichiers de données étaient très fragmentés et il était difficile d'y accéder et de les intégrer. La plupart des fichiers de données n'étaient pas bien documentés et ne respectaient pas les normes du ministère relatives au contenu et à l'organisation des données.
- On concevait des petits systèmes sans comprendre parfaitement les besoins d'information des activités du ministère, l'organisation des données, les normes relatives aux données ainsi que l'entretien, la formation et le soutien à long terme.
- La gestion des projets faisait défaut et on ne livrait pas le produit exigé.

La Direction et les responsables des programmes ont mis au point un plan d'action pour corriger ces lacunes. Dans l'ensemble, la direction a indiqué que le ministère s'efforcerait de corriger ces problèmes puisqu'on prévoyait d'améliorer, de réécrire ou de restructurer les applications existantes.

3.10

Les responsables des programmes n'ont pas tous établi si les systèmes d'information actuels répondaient à leurs besoins. Par conséquent, pour l'exercice 1998-1999, tous les responsables des programmes seront tenus d'énoncer dans leurs plans d'activités leurs exigences en matière de données sur le plan de l'information et de la gestion. Il s'agit notamment de préciser les exigences en matière de gestion de l'information, de fournir une estimation des ressources nécessaires pour répondre à ces exigences et de mentionner l'impact prévu sur la capacité du ministère de fournir des produits et des services à ses clients externes, à ses partenaires ou à d'autres intervenants. Ces exigences permettent de déterminer les besoins des responsables des programmes et devraient donc faire partie de l'orientation stratégique de la Direction de la gestion de l'information et des systèmes informatiques.

Recommandation

Lorsque les plans d'activités pour 1998-1999 indiquent que l'on manque de systèmes ou que les systèmes en place présentent des lacunes, la Direction doit collaborer avec les responsables des programmes pour formuler une stratégie visant à répondre à leurs exigences en matière d'information.

Réponse du ministère

Le ministère mettra cette recommandation en oeuvre.

Le ministère a élaboré, en 1990, son premier plan stratégique quinquennal en matière d'information, qui énonçait les priorités en matière de développement de systèmes d'information. Depuis 1996, le ministère a subi une réduction importante de ses effectifs et une restructuration en profondeur de ses activités de base. L'établissement des besoins en matière d'information faisait partie intégrante de ces activités.

De 1996 à 1997, tous les principaux secteurs d'activités du ministère sauf un ont évalué leurs besoins en matière d'information et pris les mesures nécessaires pour répondre à ces besoins. Le dernier secteur a évalué récemment ses besoins dans ce domaine et s'emploie à mettre en oeuvre un plan d'action.

Par ailleurs, le ministère a recommencé à planifier l'information à moyen et à long terme dans le cadre de la planification globale de ses activités. Le ministère a nommé des coordonnateurs de l'information des secteurs d'activités et leur a confié la planification stratégique dans leurs secteurs respectifs, l'élaboration de normes et de lignes directrices pour la planification de l'information dans les secteurs et la participation à la mise en oeuvre des plans.

PLANIFICATION ET SÉLECTION DE PROJETS

Selon le document Program Direction for Work Planning de 1997-1998 du ministère, un comité responsable de l'établissement des priorités examinera toutes les applications des systèmes d'information du ministère au sein de chaque programme dans le cadre du processus de planification annuelle des activités. Bien que l'on ait accordé une grande priorité aux projets, le ministère n'avait pas établi de normes pour la soumission des projets ni n'avait documenté clairement les critères de sélection à utiliser pour effectuer un choix parmi les divers projets soumis.

Nous avons examiné trois projets importants de développement de systèmes ainsi que le développement d'un système de moindre importance. Ces projets représentaient plus de la moitié du financement total des activités de la Direction. Nous avons constaté que les responsables des programmes avaient accordé une grande priorité à tous les projets importants pour l'exercice 1997-1998 et qu'il s'agissait de la continuation des activités de l'exercice précédent. Voici les points qui nous préoccupent au sujet de la sélection et de la gestion des projets de développement de systèmes :

- Pour permettre au ministère d'effectuer une juste comparaison des divers projets soumis, tous les projets de développement de systèmes devraient reposer sur une analyse de rentabilisation qui établit la faisabilité initiale du projet dans son intégralité, les échéances prévues et une estimation raisonnable des coûts et des avantages tangibles et intangibles. En l'absence de tels renseignements, le ministère peut difficilement gérer correctement les projets pour assurer qu'ils sont menés à bien et de façon économique. En ce qui concerne les projets que nous avons examinés, il n'existait aucune étude de faisabilité et la documentation à l'appui des projets était insuffisante.
- Le ministère n'a pas maintenu de fichiers centralisés des projets de développement de systèmes. Habituellement, ces fichiers renferment les documents de planification, les budgets, les approbations et les rapports provisoires.
- La liste des activités clés nécessaires pour mener à bien le projet fait partie de la planification de celui-ci. Les activités sont organisées selon un plan de déroulement des travaux que l'on utilise pour déterminer la date où l'on terminera le projet. Nous avons constaté que les activités clés et le déroulement des travaux étaient détaillés pour les projets que nous avons examinés. Cependant, les plans n'ont pas été mis à jour à intervalles réguliers pour indiquer si l'on franchissait les étapes critiques dans les délais prévus. Bien que le personnel du ministère ait reçu des rapports provisoires, dans certains cas ces rapports ne permettaient pas de déterminer clairement les étapes critiques franchies.

Recommandation

Afin de gérer correctement les projets de technologie de l'information, le ministère doit s'assurer que les plans des projets comprennent une analyse de rentabilisation, l'approche adoptée pour mener à bien le projet, les activités à exécuter, les ressources nécessaires, des comptes rendus à intervalles réguliers et les dates auxquelles on prévoit terminer les différentes étapes et le projet lui-même. Il doit également conserver toute la documentation pertinente dans un fichier de projet.

3.10

Réponse du ministère

Le ministère mettra cette recommandation en oeuvre.

Les projets examinés dans le cadre de cette vérification ont été entrepris à la suite de la réduction importante des effectifs et de la restructuration en profondeur des activités de base au cours de la période 1996-1997. Il s'agissait de projets essentiels pour mettre en oeuvre les changements requis dans les délais prévus. Par conséquent, les analyses de rentabilisation soumises aux comités administratifs ministériels et au Conseil de gestion pour les nouveaux modèles d'activités de base et approuvées par ceux-ci comprenaient la justification et les approbations des projets de systèmes.

Maintenant que le ministère est sorti de cette période de transition cruciale et que ses activités se stabilisent, les analyses de rentabilisation et les études de faisabilité habituelles recommencent à faire partie intégrante du cycle de planification de l'information et de la technologie de l'information. Qui plus est, dans le but de faciliter la planification de l'information ainsi que la sélection et la gestion des projets au sein de la nouvelle structure et du nouveau cadre de responsabilisation du ministère, le ministère a pris les mesures suivantes :

- ***il a nommé des coordonnateurs de l'information des secteurs d'activités;***
- ***il a créé un comité directeur composé de hauts cadres;***
- ***il a élaboré un cadre pour cerner les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes pour la planification de l'information et pour la sélection et la gestion des projets;***
- ***il s'emploie à élaborer des procédures détaillées à cet effet, notamment l'obligation d'établir un référentiel centralisé sur la documentation des projets et d'élaborer des normes pour la mise à jour des données contenues dans ce référentiel.***

SURVEILLANCE DES PROJETS

En plus d'être importants au début d'un projet, la planification adéquate des projets et l'établissement des budgets et des étapes critiques sont essentiels pour assurer une gestion efficace permanente des projets. Il est important d'examiner ces aspects à différentes étapes pour noter les progrès réalisés et déterminer si le projet est toujours solide sur les plans technique et financier.

Une analyse coûts-avantages n'a été effectuée que dans un seul cas, mais nous avons constaté que le ministère n'avait pas actualisé les renseignements concernant les coûts futurs, les avantages prévus et les risques au fur et à mesure que l'on connaissait mieux le cycle de vie du projet. Par ailleurs, le ministère n'a pas surveillé à intervalles réguliers les coûts des projets de technologie de l'information. Un directeur de projet seulement nous a dit que les données sur les coûts étaient recueillies à intervalles réguliers et comparées au budget. On ne savait pas trop à qui incombait la surveillance des coûts.

Nous avons également constaté que le système établi pour assurer le suivi de ce genre de renseignements n'était pas fiable. Dans le cadre d'un projet par exemple, les registres du directeur de projet indiquaient que les coûts engagés s'élevaient à 438 000 \$ en date du 31 décembre 1997, alors que le système intégré d'administration et des finances du ministère indiquait des dépenses totales de l'ordre de 157 000 \$. Aucun rapprochement n'avait été effectué pour déterminer le montant correct. En l'absence de renseignements exacts sur les coûts, il est difficile de gérer correctement un projet et de déterminer si les budgets sont respectés et si l'on en retire les avantages prévus.

En ce qui a trait aux comptes rendus réguliers sur les progrès réalisés dans le cadre d'un projet, le ministère n'avait pas établi de processus normalisé à cet effet. Certains directeurs de projet faisaient un rapport verbal tandis que d'autres soumettaient un bref rapport provisoire par écrit tous les trimestres. Dans ce dernier cas cependant, nous avons constaté que les rapports ne traitaient pas de toutes les étapes critiques indiquées dans le plan; il était donc difficile de déterminer si les activités menées respectaient les plans pour mener à bien le projet.

Recommandation

Pour que les projets de technologie de l'information soient menés à bien dans les délais prescrits et sans dépassement des budgets, le ministère doit instaurer un processus de surveillance formel du coût des projets et exiger qu'on lui soumette des rapports provisoires traitant notamment des progrès réalisés sur le plan des étapes critiques, des extrants et des avantages connexes énoncés dans le plan du projet.

Réponse du ministère

Le ministère mettra cette recommandation en oeuvre.

Pour assurer la surveillance adéquate des projets et la responsabilisation à l'égard des secteurs d'activités finançant le projet, chaque projet relevait d'un directeur technique, d'un directeur de projet du secteur d'activités et d'un comité directeur du secteur d'activités. Les directeurs de projet conservaient une documentation détaillée des progrès réalisés et de la situation financière du projet et soumettaient un rapport directement au comité directeur et à la direction du secteur d'activités à intervalles réguliers. Ce modèle d'interaction entre les bailleurs de fonds et les responsables des projets de systèmes (y compris l'accès direct et continu à la documentation des projets relative aux progrès réalisés et à la situation financière) remplace la nécessité de soumettre des rapports provisoires trimestriels ou semestriels. Ainsi, les secteurs d'activités peuvent surveiller les coûts et les progrès réalisés dans le cadre de leurs activités de gestion courantes. Le modèle s'est avéré efficace, mais le ministère convient que l'établissement de normes, de lignes directrices et de procédures officielles assurerait la cohérence, l'exactitude et l'exhaustivité de l'information. Le ministère prend présentement des mesures à cet effet.

Le ministère accepte également de maintenir un référentiel centralisé de la documentation des projets, comprenant des rapports provisoires normalisés portant sur les étapes critiques prévues. Le ministère a pris les mesures nécessaires pour mettre au point un tel référentiel, accessible en direct par tout le personnel du ministère. De plus, les directeurs de projet seront tenus d'actualiser les renseignements fournis au ministère concernant leurs dépenses en plus de maintenir des budgets détaillés du projet. On s'assurera ainsi que les registres du ministère et les registres des projets font régulièrement l'objet d'un rapprochement et qu'il incombe aux directeurs de projet de rendre compte de la situation financière des projets.

3.10

SERVICES DE CONSULTATION

On a dépensé plus de 15 millions de dollars à l'échelle du ministère pour retenir les services de consultants en technologie de l'information au cours de l'exercice 1997-1998. Pour acquérir ces services, les ministères doivent se conformer aux directives du Conseil de gestion du gouvernement qui énoncent les principes clés dont il faut tenir compte dans les décisions relatives à la planification, à l'acquisition et à la gestion des services de consultation. Ces principes visent à assurer le traitement équitable et sérieux des fournisseurs et l'obtention du meilleur rapport qualité-prix possible. Les politiques du ministère s'inspirent des exigences gouvernementales.

Nous avons examiné un échantillon de contrats accordés pour des services de consultation en technologie de l'information afin d'établir si le ministère respectait ses politiques ainsi que les directives et lignes directrices du Conseil de gestion du gouvernement. Nous avons remarqué que le ministère n'avait pas établi de procédures satisfaisantes pour assurer le respect des exigences relatives à l'acquisition de services de consultation, comme en font foi les exemples suivants :

- Pour bénéficier du meilleur rapport qualité-prix possible, les ministères sont tenus de faire appel à plus d'un fournisseur pour tous les services de consultation. Pour les services dont le coût estimatif est de 25 000 \$ et plus, il faut procéder par appel d'offres. Le ministère doit élaborer des politiques pour bénéficier du meilleur rapport qualité-prix possible lorsque les coûts prévus sont inférieurs à 25 000 \$. Cependant, 30 pour 100 des contrats de services de consultation que nous avons examinés avaient été octroyés sans appel d'offres, contrairement à la politique en vigueur. On ne trouvait aucune dispense documentée en fichier justifiant ou approuvant la dérogation au processus d'appel d'offres obligatoire.
- On ne doit pas se soustraire au processus d'appel d'offres en octroyant au même consultant des contrats successifs dont la valeur individuelle est inférieure à 25 000 \$, mais dont le total est supérieur à ce montant. Le cas s'est présenté à trois reprises dans notre échantillon. Ces contrats n'étaient ni uniques ni différents et le mandat était sensiblement le même d'un contrat à l'autre.
- Les directives du Conseil de gestion précisent que le processus de sélection d'un fournisseur doit être ouvert et équitable; de plus, les ministères doivent faire en sorte qu'aucun fournisseur n'ait le monopole de la prestation de certains services et doivent

aussi éviter de compter continuellement sur les services d'une entreprise externe en particulier. Pour évaluer les offres soumises, le ministère utilisait souvent des critères préétablis comprenant à la fois les compétences et l'expérience exigées et souhaitables. Nous avons examiné le processus de sélection utilisé pour dix contrats dans le cadre d'un important projet de technologie de l'information. Dans les critères en matière de compétences et d'expérience souhaitables utilisés pour évaluer les offres, on trouvait des éléments tels que «connaissance de l'architecture du projet» et «expérience dans le développement du projet» ainsi que «connaissance des exigences et de l'orientation stratégiques du ministère en matière de données». Alors qu'un grand nombre de soumissionnaires répondaient aux critères du ministère en matière de compétences et d'expérience exigées, seuls ceux qui avaient déjà travaillé dans le cadre du projet se sont vu octroyer des contrats. Nous avons constaté que le processus d'appel d'offres du ministère avantageait les consultants qui connaissaient déjà le projet.

- Les directives du Conseil de gestion soulignent que les contrats conclus avec d'anciens employés doivent résister à l'examen le plus rigoureux et qu'on doit s'abstenir de conclure de tels contrats si quelqu'un en retire injustement un avantage. Toutefois, trois mois après le départ de l'un de ses employés, le ministère a conclu un contrat de prestation de services avec celui-ci, sans lancer d'appel d'offres. De janvier à septembre 1997, l'ancien employé a reçu neuf bons de commande distincts représentant un montant total de 198 000 \$. Les services fournis consistaient à soutenir, à mettre en oeuvre et à mettre à l'épreuve divers projets de technologie de l'information, soit le même genre de travail que le consultant accomplissait comme employé du ministère. Son tarif quotidien à titre de consultant était de 550 \$ alors qu'il touchait 225 \$ par jour, avantages sociaux compris, lorsqu'il était à l'emploi du ministère.
- Les directives du Conseil de gestion exigent la signature de contrats en bonne et due forme pour tous les contrats passés entre le ministère et des consultants, dans lesquels sont énoncés les rôles et responsabilités respectifs. Ces contrats sont nécessaires en cas de désaccord ou au cas où la performance du fournisseur serait tellement médiocre qu'il faudrait mettre fin au contrat. Nous avons constaté, cependant, l'absence de contrats signés dans les fichiers pour 32 pour 100 des cas examinés. Il s'agissait de contrats de l'ordre de 6 000 \$ à 443 000 \$.
- Les directives du Conseil de gestion précisent qu'on ne doit pas dépasser le prix plafond d'un contrat si l'on n'en modifie pas les modalités. Dans notre échantillon de contrats de services de consultation, le prix plafond a été dépassé dans 27 pour 100 des cas; un consultant notamment a reçu 57 000 \$ de plus que le montant prévu au contrat. Dans tous les cas, les modalités n'avaient pas été modifiées et le ministère n'avait pas documenté les raisons pour lesquelles on avait dépassé le prix plafond original.
- Selon la politique ministérielle, à l'échéance d'un contrat de services de consultation, il faut préparer une évaluation officielle pour s'assurer que le ministère a bénéficié du meilleur rapport qualité-prix possible et que les objectifs du projet ont été atteints. Le personnel du ministère n'avait préparé aucune évaluation de ce genre dans les cas que nous avons examinés.

3.10

Recommandation

Pour bénéficier du meilleur rapport qualité-prix possible, le ministère doit respecter les exigences concernant l'acquisition de services de consultation, précisées dans les directives du Conseil de gestion du gouvernement et dans les politiques ministérielles, notamment les exigences suivantes :

- tous les contrats dont le coût estimatif est égal ou supérieur à 25 000 \$ doivent être soumis à un appel d'offres et les dérogations à ce processus doivent être justifiées et approuvées;
- on ne doit pas se soustraire au processus d'appel d'offres en octroyant au même consultant des contrats successifs dont la valeur individuelle est inférieure à 25 000 \$, mais dont le total est supérieur à ce montant;
- la sélection des consultants doit reposer sur un processus ouvert et équitable et il faut faire en sorte qu'aucun fournisseur n'ait le monopole de la prestation de certains services;
- les contrats conclus avec d'anciens employés doivent résister à l'examen le plus rigoureux, et doivent avoir été octroyés dans le cadre d'appels d'offres ouverts et équitables;
- il faut que tous les contrats de services de consultation soient établis par écrit;
- on ne doit pas dépasser le prix plafond des contrats sauf si le changement est justifié et accepté officiellement;
- tous les projets de consultation doivent faire l'objet d'une évaluation formelle lorsqu'ils sont terminés.

Réponse du ministère

Le ministère mettra ces recommandations en oeuvre; il a révisé ses lignes directrices pour s'assurer que l'on respecte dans tout le ministère les politiques d'acquisition applicables aux consultants. Il a entrepris d'offrir une formation supplémentaire au personnel à ce sujet et il s'assurera que la conformité aux politiques est mieux documentée.

GESTION DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

La Direction des services informatiques a pour mandat de fournir au ministère des systèmes et des services de technologie de l'information fiables et sûrs. La Direction s'occupe notamment de l'orientation et de la gestion globales d'un milieu d'exploitation intégré pour l'infrastructure de technologie de l'information du ministère, de l'élaboration de la politique relative à la sécurité de la technologie de l'information et de la planification

connexe. Elle est également responsable de l'acquisition, de l'entretien et du soutien des systèmes et des services de technologie de l'information. Les dépenses de la Direction s'élevaient à 18 millions de dollars pour l'exercice 1997-1998.

Le ministère se procure en bonne partie tout son matériel informatique auprès d'un seul fournisseur dans le cadre de contrats de location. La location permet en général à la direction de planifier et de gérer de façon plus efficace ses dépenses annuelles. En vertu de l'ancienne stratégie de location du ministère, l'acquisition du matériel informatique se faisait de façon indépendante dans chaque programme. Cette stratégie a abouti à l'acquisition de plusieurs systèmes informatiques différents et à la difficulté pour le ministère de soutenir et de gérer adéquatement son infrastructure de technologie de l'information. En 1996, le ministère a établi des normes pour la configuration des ordinateurs et des logiciels et a mis sur pied le Projet de standardisation des postes de travail et de l'infrastructure technologique pour réduire l'utilisation d'ordinateurs et de logiciels différents à l'échelle du ministère.

Depuis juin 1996, le ministère a signé des contrats de location de matériel informatique d'une valeur approximative de 66 millions de dollars, dont 28 millions pour des postes de travail (ordinateurs de bureau, ordinateurs portatifs) et 38 millions pour des serveurs et autre matériel informatique. Les contrats de location comprennent 13 contrats en vigueur et 7 avenants assortis de modalités diverses. La plupart des éléments d'actif ont été loués pour une période de cinq ans.

ANALYSE DES BESOINS DE MATÉRIEL INFORMATIQUE

Des plans de technologie de l'information fondés sur une orientation précise devraient guider l'approvisionnement en matériel informatique. Dans ce but, il est nécessaire d'effectuer une analyse des besoins des divers utilisateurs concernant le matériel informatique. Nous n'avons trouvé aucune analyse complète et documentée des besoins du ministère sur le plan technologique. Nous avons plutôt mis la main sur des renseignements incomplets conservés en divers endroits au ministère, et il n'y avait aucune rationalisation des besoins ou à peine. Par ailleurs, la direction nous a dit que l'analyse des besoins des utilisateurs n'était pas terminée avant la négociation, en décembre 1996, du premier contrat de location de postes de travail d'une valeur de 21 millions de dollars. Il en est résulté un certain nombre d'ajustements au contrat initial, qui ont entraîné une augmentation d'environ 7 millions de dollars des coûts.

Nous doutons qu'il soit sage de signer un contrat de location de matériel informatique avant que l'analyse des besoins ne soit terminée. Le ministère nous a dit qu'un ajustement de l'ordre de 3,9 millions de dollars était imputable au fait d'avoir commandé d'autres ordinateurs que ceux choisis à l'origine, bien que l'on ait loué le même nombre d'ordinateurs. Cependant, le ministère n'a pas été en mesure de fournir de documentation à l'appui du changement. Le solde de 3,1 millions de dollars concernait des ordinateurs et logiciels supplémentaires acquis après décembre 1996, parce que les utilisateurs avaient reçu du matériel qui ne répondait pas à leurs besoins ou qu'ils n'avaient rien reçu au début du projet, ou parce qu'il avait été nécessaire d'acquérir du matériel supplémentaire dans le cadre de nouveaux projets.

3.10

Recommandation

Pour éviter les ajustements coûteux, le ministère, avant de signer des contrats, doit s'assurer que l'on a déterminé les besoins des utilisateurs, notamment le genre et la quantité d'ordinateurs requis.

Réponse du ministère

Le ministère mettra en oeuvre les recommandations faites dans la présente vérification.

Au cours du déroulement du projet de technologie en 1996, le ministère subissait des changements importants découlant de la réduction des effectifs, de la réorganisation des activités et des regroupements de bureaux. Il lui était donc difficile d'effectuer une analyse stable des besoins. Pour faciliter le déroulement du projet, la direction du ministère a estimé la quantité d'ordinateurs et les différentes configurations requises. Elle s'est servie de l'estimation originale pour déterminer les coûts de la location et du projet, et le contrat de location initial a été établi en conséquence.

En cours de route, les besoins projetés ont été modifiés emplacement par emplacement. Ces modifications ont entraîné le déploiement d'une capacité informatique supérieure à l'estimation originale et l'ajout d'avenants correspondants au contrat de location initial.

Le ministère a entrepris l'examen de ses processus d'évaluation des besoins technologiques et mettra en oeuvre les améliorations recommandées le plus rapidement possible.

CONTRATS DE LOCATION

Le ministère a lancé un appel d'offres pour établir un fournisseur attitré et a signé un contrat avec le soumissionnaire choisi en décembre 1993 portant sur la fourniture de postes de travail loués, comprenant des ordinateurs de bureau, des ordinateurs portatifs, des imprimantes et des logiciels. Le contrat, d'une durée d'un an et assorti d'une option de renouvellement d'un an, devait donc prendre fin au plus tard en décembre 1995. Le ministère a toutefois prolongé le contrat jusqu'en décembre 1997 sans établir si les prix courants du fournisseur étaient toujours compétitifs. En mars 1998, le ministère a prolongé de nouveau le contrat jusqu'au 30 juin 1998. La raison de ce renouvellement selon le ministère était de disposer de suffisamment de temps pour évaluer en profondeur ses contrats de location actuels et pour acquérir du matériel supplémentaire. Nous doutons qu'un appel d'offres remontant à 1993 puisse donner au ministère l'assurance que les prix du fournisseur sont toujours compétitifs.

Le fournisseur attitré du ministère était la société retenue par le Secrétariat du Conseil de gestion comme fournisseur général attitré du gouvernement entre juillet 1995 et janvier 1997. Cependant, à l'époque où le ministère négociait un contrat de location de postes de travail en décembre 1996, le Conseil de gestion s'apprêtait à lancer un nouvel appel

d'offres pour choisir le fournisseur attitré du gouvernement. À la suite de ce nouvel appel d'offres, le fournisseur attitré a été remplacé parce qu'il n'offrait plus le meilleur rapport qualité-prix. On peut donc douter que le ministère continuait de bénéficier du meilleur rapport qualité-prix.

Par ailleurs, on s'est adressé au même fournisseur pour acquérir tous les serveurs et autre matériel informatique. Le ministère a indiqué que les contrats de location de ces acquisitions découlaient d'un regroupement en 1995 de plusieurs contrats de location déjà conclus, issus d'une entente signée en février 1990. Le ministère n'a toutefois pas été en mesure de démontrer qu'il avait procédé par appel d'offres pour choisir le fournisseur en 1990 ou qu'il avait bénéficié de prix compétitifs par la suite. Au moment de notre vérification, le ministère, en se fondant sur cette entente signée en 1990, avait conclu 50 avenants distincts pour acheter des serveurs et du matériel informatique supplémentaires. Le ministère n'a pas été en mesure de nous prouver que l'une de ces 50 acquisitions s'était faite par appel d'offres. Par ailleurs, à la lumière de l'évolution extraordinaire de la technologie de l'information au cours des dernières années, nous trouvons étonnant que le ministère se fie à un contrat qui remonte à huit ans pour obtenir des prix compétitifs.

Recommandation

Pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible sur le plan des dépenses consacrées à la technologie de l'information, le ministère doit lancer des appels d'offres à intervalles réguliers pour ses contrats de location de matériel informatique ou recourir aux services du fournisseur attitré du Secrétariat du Conseil de gestion pour toutes ses acquisitions futures.

Réponse du ministère

Le ministère mettra cette recommandation en oeuvre.

À la suite de l'examen externe de son contrat de location actuel, le ministère a l'assurance qu'il s'agit d'un contrat compétitif. Cette opinion est confirmée par le fait que plusieurs autres ministères ont conclu ou renouvelé récemment des contrats de location avec le même fournisseur en se fondant sur des examens semblables.

Le ministère examine présentement avec le Conseil de gestion la possibilité de faire partie de la demande de proposition et d'offre à commande soumise prochainement par le gouvernement pour l'acquisition et la location de matériel informatique. Le ministère profiterait ainsi des modalités et des tarifs en découlant s'ils sont plus compétitifs.

Le contrat de location actuel a été prolongé récemment pour une courte période afin de permettre au ministère d'entreprendre les activités susmentionnées et d'assurer que les mesures prises par la suite continueront de profiter au ministère.

APPROBATION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE GESTION

Lorsque la valeur prévue d'un contrat d'approvisionnement en matériel informatique est supérieure à un million de dollars, les ministères sont tenus de soumettre leurs exigences au Secrétariat du Conseil de gestion aux fins d'examen et d'approbation avant l'achat. Ces approbations visent à assurer que les achats sont économiques et qu'ils correspondent à la stratégie globale du gouvernement en matière de technologie de l'information. Cependant, le ministère n'a pas obtenu l'approbation du Conseil de gestion pour les contrats de location de matériel informatique conclus depuis juin 1996 et dont la valeur approximative est de 66 millions de dollars. En outre, il n'a pas obtenu de dispense lui permettant de déroger à cette exigence.

3.10

La dernière approbation obtenue par le ministère pour l'acquisition de matériel informatique remonte à décembre 1990. C'est à ce moment-là que le Conseil de gestion a approuvé le plan quinquennal stratégique de technologie de l'information qui comprenait des coûts d'infrastructure d'environ 46 millions de dollars pour l'acquisition d'ordinateurs et de logiciels. Cette approbation ne couvrait aucun des contrats de location en vigueur depuis l'expiration du plan stratégique le 31 mars 1995; de plus, le montant approuvé avait déjà été dépensé. En mars 1998, compte tenu des contrats de location en vigueur de 66 millions de dollars, le ministère avait dépensé ou s'était engagé à dépenser dans le cadre de contrats de location une somme d'environ 130 millions de dollars, soit 84 millions de plus que le montant approuvé par le Conseil de gestion dans le plan stratégique de 1990.

En plus de l'absence d'approbation du Conseil de gestion, l'employé qui a signé quatre contrats d'une valeur supérieure à 60 millions de dollars a quitté le ministère peu après. On nous a dit qu'il avait accepté un emploi chez un fournisseur de matériel informatique lié au ministère par ces contrats.

Recommandation

Pour que les achats de matériel informatique correspondent aux stratégies globales du gouvernement et que le gouvernement tire un avantage maximal de la technologie de l'information, le ministère doit obtenir du Secrétariat du Conseil de gestion les approbations nécessaires pour tous les futurs contrats de location d'une valeur supérieure à un million de dollars.

Réponse du ministère

Le ministère mettra cette recommandation en oeuvre.

Le ministère a reçu du Conseil de gestion les approbations et le financement nécessaires dans le cadre de son plan stratégique quinquennal original de technologie de l'information soumis en 1990. Le plan établissait un financement de base annualisé représentant une somme d'environ 12 millions de dollars par année à l'échéance. Au moment de la renégociation du contrat de location, les versements annualisés du ministère dans le cadre du contrat de location n'ont pas

changé. Puisqu'il n'y avait eu aucun changement important dans la capacité ou le financement de l'infrastructure de technologie de l'information et que le ministère ne demandait aucun montant supplémentaire, celui-ci en a conclu que les approbations reçues dans le cadre de la planification de ses activités et du processus d'affectation des fonds étaient suffisantes.

Le ministère s'assurera de faire approuver ses dépenses futures en technologie de l'information. Conformément à la nouvelle stratégie de la fonction publique de l'Ontario en matière d'information et de technologie de l'information, le Secrétariat du Conseil de gestion a élaboré de nouvelles lignes directrices et un nouveau cadre de responsabilisation pour la technologie de l'information. Le ministère a révisé ses lignes directrices pour s'assurer de la conformité à cette nouvelle stratégie. À cet effet, la Section des achats du ministère et la Division des ressources scientifiques et informationnelles ont publié de nouvelles lignes directrices et procédures en matière de délégation de pouvoir. Le personnel sera formé pour appliquer ces lignes directrices et sera tenu de les respecter.

GESTION DES CONTRATS DE LOCATION DE MATÉRIEL INFORMATIQUE

Depuis 1990 jusqu'au mois de mars 1998, le ministère a dépensé ou s'était engagé à dépenser dans le cadre de contrats de location de matériel informatique une somme d'environ 130 millions de dollars. Étant donné l'importance des contrats de location et des coûts, le ministère doit disposer d'un système de surveillance efficace pour s'assurer qu'il paie un juste montant pour les produits et services qu'il reçoit. Par ailleurs, lorsqu'il signe un contrat de location, le ministère doit agir de manière avisée en soumettant le contrat à son contentieux pour s'assurer que les modalités ne font courir aucun risque au gouvernement sur le plan légal et qu'il s'engage uniquement en fonction de ce qui a été déterminé dans le processus d'appel d'offres. À cet égard, nous avons noté les points suivants :

- Les contrats de location sont complexes parce qu'il y avait 13 contrats de location en vigueur et 7 avenants assortis de modalités diverses en février 1998. Le contentieux du ministère n'avait pas examiné ces contrats de location. Après les questions que nous avons posées au sujet des contrats, le ministère a demandé au contentieux d'examiner les modalités, soit un an presque après la signature du premier des contrats en vigueur.
- La majorité du matériel informatique est louée pour une période de cinq ans, alors que le ministère a indiqué que la durée de vie utile du matériel n'est que de trois ans. Le ministère nous a dit qu'il se proposait de mettre à niveau une partie de ses ordinateurs après une période de deux ans. Le ministère dans ce cas doit verser un montant correspondant à la partie impayée du coût original du matériel moins la juste valeur marchande au moment de la mise à niveau, plus des frais d'intérêt. Lors d'une mise à

3.10

niveau, le ministère conclut un nouveau contrat de location pour le nouveau matériel. Il s'ensuit qu'il s'en remet continuellement au même fournisseur de matériel informatique sans s'assurer que les prix pratiqués par ce dernier sont toujours compétitifs.

- Le ministère n'a pas établi de système satisfaisant pour contrôler les contrats de location en vigueur. L'existence d'un tel système est particulièrement importante lors d'un changement de personnel pendant la durée du contrat. Les renseignements sur les contrats de location étaient conservés dans divers bureaux de directeurs même si ceux-ci n'étaient plus au service de la Direction. D'après nos discussions avec le personnel, les directeurs pouvaient nous fournir des renseignements uniquement sur les contrats de location qui les concernaient et non sur ceux conclus par les directeurs précédents.
- Le ministère ne possédait aucun renseignement sur le mode de détermination des coûts de location. En plus du nouveau matériel, le ministère louait déjà du matériel auprès du fournisseur, qui a été intégré aux nouveaux contrats de location datés de juin et décembre 1996. La valeur du matériel déjà en main était comprise dans les nouveaux contrats de location, soit 22 millions de dollars pour des serveurs et autre matériel informatique et 14 millions de dollars pour des postes de travail. Le ministère n'a pas été en mesure de démontrer que les coûts de location combinés étaient raisonnables et il s'en remettait au fournisseur pour déterminer ces coûts.
- Le ministère a fait des versements au fournisseur sans avoir la preuve qu'il lui avait livré tout le matériel informatique loué. Le ministère n'a pas effectué de rapprochement entre la réception du matériel informatique et le contrat de location pour s'assurer du bien-fondé des versements.

Recommandation

Pour protéger le ministère sur le plan légal et s'assurer du bien-fondé des modalités des contrats, le ministère doit consulter son contentieux pour tous les contrats.

Pour s'assurer d'effectuer des versements uniquement pour le matériel informatique reçu, le ministère doit établir un système de gestion adéquat des contrats de location.

Réponse du ministère

Le ministère mettra ces recommandations en oeuvre. Le ministère a déjà établi des procédures selon lesquelles il doit consulter le contentieux avant de conclure de nouveaux contrats. Le ministère exercera un plus grand contrôle des contrats de location de façon à réduire au minimum les répercussions du départ d'un employé sur la gestion desdits contrats.

Le ministère renforcera les procédures de rapprochement entre les bons d'achat du ministère et les bordereaux d'expédition des fournisseurs pour les biens reçus afin de mieux appuyer la signature des Certificats d'acceptation.

GESTION DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

Les directives du Conseil de gestion du gouvernement exigent l'établissement et l'entretien de systèmes adéquats pour assurer la gestion efficace et la sécurité des éléments d'actif du gouvernement, notamment le contrôle physique desdits éléments d'actif à intervalles réguliers. La majorité des ordinateurs du ministère sont loués pour une période de cinq ans commençant en janvier 1997 pour un coût total de 28 millions de dollars. En vertu des modalités du contrat de location, le ministère est responsable de tout matériel perdu ou volé.

Nous avons examiné la gestion ministérielle du matériel informatique et avons constaté que le ministère n'avait pas établi de mesures de contrôle pour rendre compte de ces éléments d'actif et les protéger. Voici un aperçu de nos observations :

- Le ministère nous a fourni une liste détaillée du matériel informatique loué et acheté, et nous avons contrôlé physiquement un échantillon d'éléments d'actif dans certains emplacements. Nous avons constaté qu'un grand nombre d'éléments d'actif étaient soit sur place mais non inscrits sur la liste, soit inscrits sur la liste mais non sur place. Nous avons également remarqué que la liste, en général, n'était pas mise à jour pour tenir compte de la réaffectation du matériel.
- La liste du ministère comprenait environ 2 400 microprocesseurs et ordinateurs portatifs. Toutefois, même si le ministère ignorait le nombre d'ordinateurs loués, la direction estimait qu'il devait y en avoir environ 3 500.
- Le ministère avait délégué aux directeurs locaux la responsabilité de maintenir une liste de leurs éléments d'actif, y compris le matériel informatique. Nous avons toutefois constaté que la plupart des directeurs accordaient une faible priorité au contrôle des éléments d'actif même s'ils étaient responsables de leur gestion. Par ailleurs, le ministère n'avait pas établi de procédures pour s'assurer que les directeurs locaux effectuaient à intervalles réguliers un contrôle physique des éléments d'actif.

Recommandation

Pour contrôler et protéger de façon adéquate le matériel informatique, le ministère doit :

- **dresser et conserver une liste à jour du stock comprenant tout le matériel loué;**
- **établir des mesures de contrôle pour suivre le déplacement du matériel informatique;**
- **imposer le dénombrement obligatoire des stocks à intervalles réguliers et assurer le suivi de tout écart pour s'assurer de l'exactitude de la liste des éléments d'actif.**

Réponse du ministère

Le ministère mettra en oeuvre les recommandations soumises dans le cadre de la présente vérification. Il achève de dresser l'inventaire provincial du matériel informatique et effectue un rapprochement entre la liste des stocks et les plans de travail locaux. Il élaborera en outre des politiques et des lignes directrices pour renforcer la responsabilisation des directeurs locaux à l'égard du matériel informatique. Cette mesure comprendra des examens à intervalles réguliers pour assurer que la liste des stocks est à jour et exacte.

3.10
