



Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Public Works and  
Government Services  
Canada

Canada

Direction générale de la  
vérification et de l'évaluation

Audit and Evaluation  
Branch

**2005-610**

**Rapport final**

**Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**

**le 8 septembre 2006**

***Traduction française : Bureau de la traduction***  
***(French translation : Translation Bureau)***

## Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>i</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Autorisation.....	1
1.2 Objectif.....	1
1.3 Étendue de la mission.....	1
1.4 Méthodologie .....	2
<b>2. Aperçu de l'Institut (TI).....</b>	<b>2</b>
2.1 Situation actuelle .....	3
2.2 Profil de la TI.....	3
<b>3. Analyse et constatations .....</b>	<b>4</b>
3.1 Recouvrement intégral des coûts .....	4
3.1.1 Mesure et analyse.....	4
3.1.2 Contraintes d'exploitation.....	9
3.2 Viabilité .....	10
3.2.1 Débouchés.....	10
3.2.2 Processus de planification des activités .....	11
3.2.3 Gestion des ressources humaines.....	12
3.2.4 Gestion des produits.....	13
3.2.5 Gestion du marketing.....	13
3.2.6 Gestion des ventes.....	14
3.2.7 Systèmes d'information sur le rendement.....	14
3.2.8 Gouvernance de la TI de la DGSIT/DSHGI.....	15
<b>4. Sommaire des constatations.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Conclusions.....</b>	<b>16</b>
<b>6. Recommandation .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe - Organigramme .....</b>	<b>18</b>

## Sommaire

### Autorisation

La présente évaluation a été approuvée par le Comité de vérification, de certification et d'éthique (CVCE) dans le cadre du Plan d'évaluation pluriannuel 2005-2006 – 2007-2008 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

### Objectif

Cette évaluation avait pour objectif de déterminer si l'Institut est parvenu à un recouvrement intégral des coûts de façon à assurer sa viabilité.

### Étendue et méthodologie

La présente mission s'est limitée au Plan d'affaires dressé dans le but de déterminer si le mandat consistant à bâtir une organisation de *recouvrement intégral des coûts qui soit viable a été rempli*. On a mis l'accent sur deux aspects : la « *viabilité* » (tendances et mécanismes de surveillance destinés à composer avec les changements quant à l'offre et à la demande dans le temps); et « le *recouvrement intégral des coûts* » (mécanismes mis en place pour rendre compte des coûts totaux du programme tels qu'ils sont définis par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui ont des incidences sur le programme et le Ministère dans son ensemble). Le Conseil du Trésor définit le recouvrement intégral des coûts comme étant « le total de tous les coûts, directs et indirects, engagés par le gouvernement pour la fourniture d'un bien, d'un service, d'une propriété, d'un droit ou d'un privilège, y compris : les services offerts sans frais par d'autres ministères (p. ex., le logement des services, les contributions de l'employeur aux régimes d'assurance); les coûts financés par des entités distinctes (p. ex., certains avantages sociaux); les coûts de financement des stocks; et les coûts en capital annualisés, dont le financement<sup>1</sup>. » Le cadre de gestion des coûts de TPSGC intègre cette définition à l'élaboration de l'énoncé voulant que « le modèle d'établissement des coûts de chaque organisation soit conçu pour rendre compte de la totalité des coûts », indiquant que « chaque modèle d'établissement des coûts devrait tenir compte du total des extrants ou de la prestation des services »<sup>2</sup>. La Politique sur les services communs du Conseil du Trésor (Annexe C – Lignes directrices concernant la mise en œuvre et les pratiques exemplaires, 3. Établissement du coût des services communs)<sup>3</sup> fait référence à cette définition, expliquant que le but est de créer un « régime concurrentiel » conformément auquel les fournisseurs de services communs fonctionnent selon un principe de recouvrement intégral des coûts afin que les conditions soient les mêmes pour tous les fournisseurs de services. On s'attend à ce que le choix du ministère hiérarchique ainsi que les pressions exercées sur le marché donnent lieu à des prix concurrentiels. Le recouvrement intégral des coûts favorise l'atteinte de l'objectif qui consiste à assurer des conditions égales pour tous les fournisseurs.

---

<sup>1</sup> Guide pour l'établissement des coûts des extrants au Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor (1989).

<sup>2</sup> <http://source.tpsgc.gc.ca/cpiib/finance/cmf/text/proposed-principles-f.html>

<sup>3</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TB\\_93/csp-psc\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_93/csp-psc_f.asp)

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

La période visée par l'examen s'étend d'octobre 2004 à janvier 2006. L'analyse et les observations présentées ici se fondent sur des entrevues menées auprès des principaux membres du personnel ainsi que sur l'examen de documents pertinents, y compris des rapports d'évaluation, des études d'établissement des coûts, des rapports financiers opérationnels et autre documentation fournie par la TI.

## **Contexte**

En 2003-2004, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a procédé à une évaluation de l'Institut du savoir (2003-613). La Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) a dressé un plan d'action. Le rapport d'évaluation et le plan d'action ont été présentés au Comité de vérification, de certification et d'éthique (CVCE) puis approuvés par celui-ci le 7 septembre 2004. L'un des engagements pris dans le plan d'action était que l'Institut (TI) dresse un plan d'affaires afin de parvenir au recouvrement intégral des coûts. Le CVCE a demandé à la DGVE de mener un examen l'année suivante afin d'évaluer si l'Institut est parvenu à un recouvrement intégral des coûts assurant sa viabilité.

## **Aperçu**

La TI comprend neuf employés à temps plein. Un complément autorisé pouvant aller jusqu'à 18 employés à temps plein est prévu pour ce groupe et, jusqu'à tout récemment, il fonctionnait avec 14 employés. En 2005-2006, la TI disposait d'un budget d'exploitation annuel de 849 200 \$ pour les salaires et de 1 773 400 \$ pour le fonctionnement et l'entretien (F&E). Une subvention de services votés de 337 600 \$ est prévue au budget. En 2005-2006, la TI prévoit vendre pour une valeur de 2 285 000 \$ en séminaires et programmes connexes.

La TI est un programme financé en vertu de services votés nets. Les frais de scolarité, les frais de service et l'affectation budgétaire de services votés servent à financer les coûts de prestation de la formation, les coûts de développement et les dépenses générales liées à la mise au point, à la promotion et à l'administration des programmes et activités de l'Institut. Les déficits sont au besoin compensés par la DGSIT au moyen de fonds supplémentaires.

## **Constatations**

On a examiné l'information financière se rapportant aux exercices 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006. À l'exception d'un modeste recouvrement des coûts de 10 779 \$ en 2004-2005, la TI a demandé une subvention de services votés de 639 366 \$ en 2003-2004 et de 332 610 \$ en 2005-2006. Après comptabilisation des coûts totaux de TPSGC et des coûts intégraux du SCT, le coût net de TI pour le gouvernement était de 744 337 \$ en 2004-2005, et on s'attend à ce qu'il soit de 1 087 726 \$ en 2005-2006. En janvier 2006, les états financiers prévisionnels de 2005-2006 se présentaient de la façon suivante :

<b>États financiers prévisionnels de TI pour 2005-2006</b>	
Recettes résultant des programmes (n'incluant pas les services votés)	2 285 000 \$
Coût des programmes	(945 990)

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

Marge brute	1 339 010 \$
TI (coûts)/montants recouverts (salaires et F&E)	(1 671 620)
<b>**TI (coûts)/montants recouverts avant la subvention de services votés</b>	<b>( 332 610)</b>
Services votés réels transférés à TI à la fin de l'exercice	( 332 610)
Estimation des coûts des OSS	( 463 636)
Installations de formation – loyer	( 291 480)
<b>***Coûts/montants recouverts totaux nets approximatifs du gouvernement</b>	<b>(1 087 726)</b>
<b>Remarque : L'estimation des coûts des OSS se fonde sur une feuille de calcul conçue par Conseils et Vérification Canada en 2004. Ces coûts comprennent les régimes d'avantages sociaux des employés (RASE) qui font l'objet d'un mandat par le SCT – 7,5 p. 100 et le Régime de soins de santé (RSS) – 20 p. 100, frais généraux de la direction générale, priorités ministérielles et services ministériels; moins 88 013 \$ en « locaux à bureau » qui sont compris dans « Installations de formation – loyer ».</b>	

**\*\*Manque à gagner de la TI avant la prise en considération des coûts des OSS et des coûts relatifs aux « Installations de formation – loyer ».**

**\*\*\*Manque à gagner de la TI en tenant compte des coûts totaux définis par le SCT.**

Il s'est avéré que la TI fonctionne avec un manque à gagner important en ce qui a trait au recouvrement intégral des coûts. Bien que son rendement se soit amélioré, les résultats n'ont pas été uniformes. Il importe également de remarquer que la TI a réalisé des progrès importants au chapitre des marges brutes depuis l'évaluation de 2004, alors que sa marge moyenne sur trois ans était de 12 p. 100. Les changements apportés depuis comprennent la renégociation des contrats relatifs aux séminaires universitaires; l'élimination progressive (faible marge) de cours universitaires, une discipline plus rigoureuse quant à l'établissement des prix des séminaires (marge de 40 p. 100 en 2005-2006); et l'augmentation du volume de l'apprentissage électronique (marge de 54 p. 100 en 2005-2006). Dans l'ensemble, la TI s'attend à ce que sa marge brute soit de 58 p. 100 en 2005-2006.

L'affectation actuelle de services votés nets de la TI fondée sur le cadre financier ne facilite pas les opérations d'un marché commercial efficace axé sur le recouvrement intégral des coûts.

## Conclusions

Certains éléments probants suggèrent que la TI ne soit pas parvenue au recouvrement intégral des coûts tel qu'il est défini par le SCT. Bien que des progrès importants aient été réalisés notamment au plan de la réduction du déficit d'exploitation et de la subvention de services votés, les résultats ont été inégaux. L'analyse suggère que la TI, telle qu'elle est présentement constituée, selon le cadre financier et le contexte dans lequel elle fonctionne, n'est pas viable.

Si le contexte de la gestion et des investissements était modifié, la TI pourrait vraisemblablement réussir. Elle jouit d'une bonne réputation auprès de ses clients et la demande globale du gouvernement pour la formation en GI-TI est importante et va vraisemblablement augmenter. La TI possède également de solides bases de gestion des produits et de marketing qui permettront la

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

croissance de ses activités commerciales. La direction et le personnel actuels sont fermement engagés à assurer la réussite de la TI et à lui permettre de remplir sa mission.

### **Recommandation**

Il est recommandé que le président-directeur général de la Direction générale des services d'infotechnologie :

- modifie le cadre financier et le contexte dans lequel l'Institut fonctionne ou accepte les opérations de l'Institut telles qu'elles sont actuellement constituées et son niveau actuel de viabilité.

## **1. Introduction**

Le présent rapport présente les constatations faites au terme d'une évaluation de suivi visant à déterminer si l'Institut (anciennement appelé l'Institut du savoir) est parvenu au recouvrement intégral des coûts depuis septembre 2004.

En 2003-2004, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a procédé à une évaluation de l'Institut du savoir (2003-613). La Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) a dressé un plan d'action en réponse aux constatations et aux recommandations formulées dans le rapport final. L'établissement d'un plan viable et durable de recouvrement intégral des coûts était la troisième recommandation formulée par la DGVE au PDG de la DGSIT. Le rapport d'évaluation et le plan d'action ont été présentés et approuvés lors de la réunion du 7 septembre 2004 du Comité de vérification, de certification, et d'éthique (CVCE). L'un des engagements pris dans le plan d'action voulait que l'Institut dresse un plan d'affaires afin de parvenir au recouvrement intégral des coûts. La DGVE a demandé que l'on procède l'année suivante à un examen afin d'évaluer si le plan d'affaires proposé était valide. La DGSIT devrait prouver que le recouvrement intégral des coûts, assurant la viabilité, avait été atteint.

### **1.1 Autorisation**

La présente évaluation a été approuvée par le Comité de vérification, de certification, et d'éthique (CVCE) dans le cadre du Plan d'évaluation pluriannuel 2005-2006 – 2007-2008 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

### **1.2 Objectif**

Cet examen a pour objectif de déterminer si la TI est parvenue à un recouvrement intégral des coûts de façon à assurer sa viabilité.

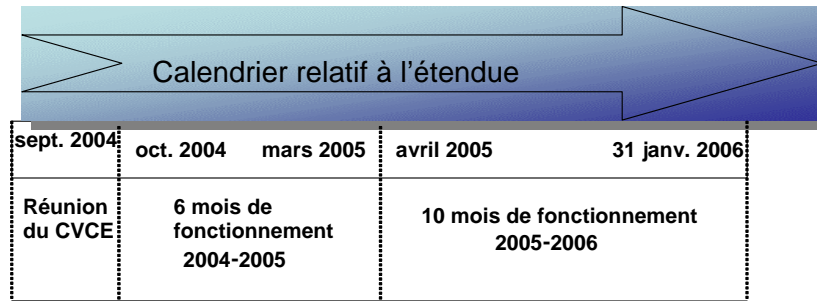
### **1.3 Étendue de la mission**

Cette mission se limitait à l'examen du Plan d'affaires de la TI qui a été dressé dans le but d'évaluer si le mandat qui consiste à bâtir une organisation de recouvrement intégral des coûts de façon à assurer la viabilité a été rempli. On a mis l'accent sur deux aspects : 1. « *la viabilité* » (tendance et mécanismes de surveillance destinés à composer avec les changements quant à l'offre et à la demande dans le temps); et 2. « *recouvrement intégral des coûts* » (mécanismes mis en place afin de rendre compte des coûts totaux du programme tels qu'ils sont définis par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui ont des incidences sur le programme et le Ministère dans son ensemble).

Cette évaluation de suivi porte sur la période allant d'octobre 2004 à janvier 2006.

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---



## 1.4 Méthodologie

L'analyse et les observations présentées dans le cadre de cette évaluation de suivi se fondent sur des entrevues menées auprès des principaux cadres de l'Institut ainsi que sur l'examen de documents pertinents, y compris des rapports d'évaluation, des études sur l'établissement des coûts, des rapports financiers et opérationnels et autre documentation fournie par la TI.

## 2. Aperçu de l'Institut (TI)

L'Institut du savoir des professionnels de l'information du gouvernement a été officiellement établi à la faveur d'une décision du Conseil du Trésor (n° 93772), en date du 2 juin 1993. Le mandat qui lui a alors été confié consistait à *procéder à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un programme de cours agréés destiné à répondre aux besoins en matière de formation dans le domaine informatique dans l'ensemble du gouvernement, grâce à un volet de coordination éducatif connu sous le nom d'Institut*<sup>4</sup>.

À la fin des années 1990, le Conseil du Trésor a reconnu que le travail des professionnels de la GI-TI évoluait constamment en raison de la convergence des technologies et de la nécessité, pour la communauté de la GI-TI, de participer à un processus décisionnel opérationnel. L'avènement de l'économie numérique a accentué l'importance du sens des affaires et des communications, laquelle se conjugue à des compétences techniques. Au sein d'organismes plus progressifs, cette évolution a donné lieu à une fusion structurelle des groupes GI et TI qui étaient auparavant séparés.

---

<sup>4</sup> À ce moment-là, l'Informatique comprenait les disciplines de GI et de TI.



## **2.1 Situation actuelle**

L'Institut permet aux professionnels du gouvernement d'accéder à des programmes d'études, à des cours de perfectionnement et à de la formation dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC). Son mandat vise l'ensemble de la communauté de GI-TI au sein du gouvernement du Canada et d'autres ordres de gouvernement, afin de les aider à atteindre leurs objectifs en matière de gouvernement électronique. Il s'efforce de mettre en œuvre des approches novatrices en matière d'apprentissage continu pour les employés de la fonction publique travaillant dans le domaine de la GI-TI<sup>5</sup>.

Ce programme cible principalement la communauté des systèmes informatiques. L'Institut croit pouvoir jouer un rôle clé en dispensant une formation favorisant l'acquisition de compétences en TI ciblant les niveaux CS 1-2-3. Un nombre sans cesse croissant de professionnels des systèmes informatiques cherchent à obtenir des certificats professionnels dans divers domaines. L'Institut a modernisé son programme d'études en décernant des certificats, en prévoyant de nouveaux programmes axés sur la gestion de projet de TI (cours reconnus par l'Institut de gestion de projet [IGP]), des cours sur la sécurité de la TI, une certification BITI, et l'analyse des affaires. Dans le cadre des possibilités d'apprentissage offertes par l'Institut, on trouve un catalogue d'apprentissage électronique comportant quelque 2 000 cours de TI. Afin d'augmenter le nombre de cours adaptés au rythme de l'étudiant, l'Institut a mis à l'essai une série de webinaires qui permettent aux apprenants d'accéder à une classe virtuelle interactive traitant de sujets tels que la BITI, Java et la gestion de projets. La TI se concentre sur la formation relative aux solutions de services partagées de Solutions de gestion du contenu (SGC). L'Institut examine également les possibilités de faciliter l'accès à des cours d'apprentissage électronique et d'offrir des solutions d'apprentissage personnalisées.

En plus de fournir des services, la TI s'efforce de répondre aux demandes qui lui sont adressées touchant l'établissement de rapports et la responsabilisation, tout en opérant sa propre transformation.

## **2.2 Profil de la TI**

La DGSIT s'occupe de l'infrastructure commune de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) du gouvernement du Canada<sup>6</sup>. La DGSIT fournit des services de TI à plus de 150 clients gouvernementaux. En collaboration avec les ministères et organismes centraux clients, la DGSIT travaille à la mise en place d'un nouveau modèle de services partagés. La Direction générale se veut le centre d'excellence du gouvernement du Canada pour la mise en œuvre de solutions d'infrastructure de TI<sup>7</sup>.

Auparavant, la TI faisait partie du Centre du savoir du gouvernement électronique. À l'heure actuelle, elle rend compte au directeur, Direction des services d'habilitation de la gestion de

---

<sup>5</sup> <http://www.tpsgc.gc.ca/institut/text/aboutus-f.html> février 2006.

<sup>6</sup> [http://www.tpsgc.gc.ca/text/factsheets/info\\_technology-f.html](http://www.tpsgc.gc.ca/text/factsheets/info_technology-f.html) dernière mise à jour : 2005-05-19

<sup>7</sup> Exposé interne présenté par la DGSIT à TPSGC, février 2006.

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

l'information (DSHGI), qui à son tour, rend compte au directeur général, Portefeuille de gestion des produits.

À l'heure actuelle, la TI compte neuf employés à temps plein (y compris deux personnes détachées; voir organigramme en annexe). Un complément pouvant aller jusqu'à 18 employés à temps plein a été autorisé pour ce groupe et, jusqu'à tout récemment, il a fonctionné avec 14 employés. En 2005-2006, la TI disposait d'un budget d'exploitation annuel de 849 200 \$ pour les salaires, et de 1 773 400 \$ pour le F&E, comme il est indiqué dans SFMC. Des services votés de 337 600 \$ sont prévus au budget. En 2005-2006, la TI prévoit vendre pour une valeur de 2 285 000 \$ en séminaires et programmes connexes.

L'Institut est un programme financé en vertu de services votés nets. Les coûts de prestation de la formation, les coûts de développement et les dépenses liées à l'élaboration, la promotion et l'administration des programmes et activités de l'Institut sont financés au moyen des frais de scolarité, des frais de service ainsi que d'une affectation budgétaire de services votés. Les déficits sont au besoin compensés par la DGSIT au moyen de fonds supplémentaires.

### **3. Analyse et constatations**

L'analyse présentée dans cette section est structurée selon les deux grandes questions examinées : le recouvrement intégral des coûts et la viabilité.

#### **3.1 Recouvrement intégral des coûts**

Deux secteurs potentiels ont été examinés relativement à l'objectif de recouvrement intégral des coûts :

- la mesure et l'analyse;
- les contraintes d'exploitation.

##### **3.1.1 Mesure et analyse**

Dans le plan d'action de septembre 2004 de la DGSIT, la TI s'est engagée à parvenir au recouvrement intégral des coûts. Jusqu'à présent, le plan d'affaires, les systèmes financiers et les mesures mises en place afin d'analyser et de mesurer le rendement de la TI ont toutefois porté principalement sur le recouvrement des services votés comme principal élément du recouvrement des coûts.

Dans le document intitulé « Analyse de rentabilisation pour le plan d'action », on indiquait que, d'ici la fin de l'exercice 2006-2007, la TI disposerait d'un surplus suffisant pour remplacer ses

## 2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)

### Rapport final

---

services votés, lesquels diminuent chaque année<sup>8</sup>. Dans l'intervalle, en plus des recettes tirées de la prestation de formation, la DGSIT subventionne chaque année les déficits d'exploitation des services votés. Selon les prévisions actuelles pour l'exercice 2005-2006, la TI prévoit dans son budget une subvention de services votés pouvant aller jusqu'à 337 600 \$.

Le Conseil du Trésor définit le recouvrement intégral des coûts de la façon suivante :

« ...le total de tous les coûts, directs et indirects, engagés par le gouvernement pour la fourniture d'un bien, d'un service, d'une propriété, d'un droit ou d'un privilège, y compris : les services offerts sans frais par d'autres ministères (p. ex., le logement des services, les contributions de l'employeur aux régimes d'assurance); les coûts financés par des entités distinctes (p. ex., certains avantages sociaux); les coûts de financement des stocks; et les coûts en capital annualisés, dont le financement<sup>9</sup>. »

Le cadre de gestion des coûts de TPSGC intègre cette définition à l'élaboration de l'énoncé voulant que : « le modèle d'établissement des coûts de chaque organisation est conçu pour rendre compte de la totalité des coûts », indiquant que « chaque modèle d'établissement des coûts devrait tenir compte du total de la production des extrants ou de la prestation des services<sup>10</sup> ». La Politique sur les services communs du Conseil du Trésor (Annexe C – Lignes directrices concernant la mise en œuvre et les pratiques exemplaires, 3. Établissement du coût des services communs)<sup>11</sup> renvoie à cette définition, expliquant que le but est de créer « un régime concurrentiel » au sein duquel les fournisseurs de services communs fonctionnent selon le principe du recouvrement intégral des coûts. On s'attend à ce que le choix du ministère hiérarchique ainsi que les pressions exercées sur le marché donnent lieu à des prix concurrentiels. Le recouvrement intégral des coûts favorise l'atteinte de l'objectif qui consiste à assurer des conditions égales pour tous les fournisseurs.

#### 3.1.1.1 Systèmes financiers

La TI utilise un certain nombre de systèmes financiers qui produisent différents types et formats de rapports.

- Le SFMC est le système financier de base de la direction générale qui est utilisé pour la TI.
- On utilise le Système financier quotidien pour fournir de l'information quotidienne plus détaillée sur l'encaisse et pour répartir les données touchant les salaires entre les

---

<sup>8</sup> Il avait été prévu que les services votés diminueraient, passant de 337 604 \$ en 2005-2006 à 168 802 \$ en 2006-2007 et à zéro par la suite. En décembre 2005, la DGSIT/DSHJ a informé la TI que les services votés seraient éliminés d'ici à 2006-2007.

<sup>9</sup> Guide pour l'établissement des coûts des extrants au Gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor (1989).

<sup>10</sup> <http://source.tpsgc.gc.ca/cpib/finance/cmfi/text/proposed-principles-f.html>

<sup>11</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TB\\_93/csp-psc\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_93/csp-psc_f.asp)

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

différentes catégories de produits de la TI (séminaires, apprentissage électronique, etc.).

- On utilise le Système de projections financières (SPF)<sup>12</sup> pour les recettes de fin d'exercice et pour les projections des coûts directs sur les réservations de cours à l'avance. On le met généralement à jour chaque trimestre. Le SPF comprend également certains éléments de coût intégral, tels que le régime des avantages sociaux des employés (20 p. 100 des salaires) et une récupération de TPSGC pour le poste de travail, le matériel téléphonique ainsi que les services.

Chaque système est autonome (il n'existe aucune base de données commune), exige la saisie de données redondantes; les comptes sont suivis, dérivés ou présentés de façon inusitée; les données sur les coûts totaux ont été omises à des degrés divers. La TI n'a pas été en mesure d'expliquer en entier les sources et les hypothèses à partir desquels fonctionnent tous les systèmes. Il est difficile de faire un rapprochement.

### **3.1.1.2 Rendement du recouvrement des coûts totaux**

La pièce 1 ci-dessous démontre les tentatives faites par l'équipe d'évaluation pour présenter le rendement de recouvrement intégral des coûts de la TI pour les trois derniers exercices. À l'exception d'un modeste recouvrement des coûts de 10 779 \$ en 2004-2005, la TI a demandé une subvention de services votés de 639 366 \$ en 2003-2004 et de 332 610 \$ en 2005-2006. Après comptabilisation des coûts totaux approximatifs de TPSGC et du SCT, le coût net de la TI pour le gouvernement a été de 744 337 \$ en 2004-2005 – première année après le plan d'action – et de 1 087 726 \$ en 2005-2006.

Dans l'ensemble, durant la période suivant l'évaluation, la TI a montré qu'elle fonctionnait avec un déficit substantiel eu égard au recouvrement intégral des coûts. Bien que son rendement se soit amélioré, les résultats ont été inégaux. Il importe de noter que la TI a réalisé des progrès substantiels au chapitre des marges brutes depuis l'évaluation de 2004, alors que sa marge moyenne sur trois ans était de 12 p. 100. Depuis, des changements ont été apportés : renégociation des contrats relatifs aux séminaires universitaires; élimination progressive de cours universitaires (faible marge); discipline plus rigoureuse en ce qui a trait à l'établissement des prix des séminaires (marge de 40 p. 100 en 2005-2006); et augmentation du volume de l'apprentissage électronique (marge de 54 p. 100 en 2005-2006). Dans l'ensemble, on s'attend à ce que la marge brute soit de 58 p. 100 en 2005-2006.

---

<sup>12</sup> En 2004, on a mis au point le SPF dans le but de remplacer une feuille de calcul des coûts entiers conçue par Conseils et Vérification Canada (CVC) à l'intention de la DGVE. Cette feuille de calcul suivait « les dépenses des OSS » qui se sont élevées à 551 649 \$ en 2004-2005 et qui correspondent aux coûts totaux de TPSGC et du SCT, tels qu'ils sont définis dans la pièce C.1 de l'évaluation de la TI faite par la DGVE en 2004. Les dépenses des OSS sont dérivées et viennent s'ajouter aux salaires et dépenses de F&E de la TI. Parmi les éléments non comptabilisés des dépenses de coûts entiers non incluses dans le calcul des OSS ou autrement clairement assignées à la TI, mentionnons la location de la salle de classe; l'amortissement des biens d'investissement, y compris les aménagements des locaux loués pour la formation et les frais de financement.

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

**Pièce 1 : Analyse approximative du recouvrement intégral des coûts**

Mesure financière	2003-2004	2004-2005	(Prévisions) 2005-2006
Recettes résultant des programmes, à l'exclusion des services votés	1 809 152 \$	1 557 499 \$	2 285 000 \$
Coûts directs des programmes (variables)	<i>(Détails non disponibles, inclus dans les F&amp;E de la TI ci-dessous)</i>		
Marge brute			( 945 990)
TI (coûts)/montants recouverts (salaires et F&E)	(2 735 669)	(1 546 720)	(1 671 620)
**TI (coûts)/montants recouverts, avant les services votés	( 926 517)	10 779	( 332 610)
Subvention de services votés du budget négocié de la DGSIT	639 366	452 000	337 600
Services votés réels reçus par la TI à la fin de l'exercice	<u>639 366</u>	<u>83 564</u>	<u>332 610</u>
TI (coûts)/montants recouverts, avant les coûts de TPSGC et du SCT	( 287 151)	94 343	0
Services votés réels transférés à la TI à la fin de l'exercice	( 639 366)	( 83 564)	( 332 610)
Estimation des coûts des OSS	( 463 636)	( 463 636)	( 463 636)
Installations de formation – loyer	( 291 480)	( 291 480)	( 291 480)
Autres coûts totaux autrement non comptabilisés	<i>(Détails non disponibles)</i>		
***Total estimatif des coûts/montants recouverts du gouvernement	<u>(1 681 633)</u>	<u>( 744 337)</u>	<u>(1 087 726)</u>
<b>Remarques :</b>			
On a, de manière générale, conçu ce tableau de façon à ce qu'il corresponde à la pièce C.1 de l'évaluation de 2004.			
On obtient les <b>recettes des programmes</b> à partir des états de SFMC. La direction a confirmé la prévision du SFMC de 2 285 000 \$ au lieu de la prévision de 2 124 156 \$ du système financier de la TI (une différence de + 7,6 %), au début de janvier.			
On obtient les <b>coûts directs des programmes (variables)</b> pour 2005-2006 à partir du Système de projections financières de la TI et ils correspondent à peu près aux dépenses d'exploitation de la formation du SFMC (compte 416770-5110). Le montant de 945 990 \$ reflète l'augmentation de 7,6 p. 100 par rapport à 879 098 \$ (calculé dans le Système de projections financières de la TI) afin de correspondre aux prévisions de recettes du SFMC plus importantes de 7,6 p. 100 utilisées dans la présente analyse.			
On obtient les <b>coûts/(montants recouverts) de la TI</b> de la façon suivante. Le SFMC prévoit 772 150 \$ en salaires annuels et 1 845 460 \$ en F&E. De ce total de 2 617 610 \$, on a soustrait des coûts directs de 945 990 \$.			
L' <b>estimation des coûts des « OSS »</b> est fondée sur une feuille de calcul mise au point par CVC en 2004. Ces dépenses comprenaient le RASE, le RSS, les frais généraux de la direction générale, les priorités ministérielles et les services ministériels et ils totalisaient 551 649 \$. De ce montant approximatif, 88 013 \$ en « aménagement de bureaux » a été soustrait puisque ce coût est inclus dans les « Installations de formation » - loyer.			
L' <b>installations de formation – loyer</b> – on obtient le <b>loyer</b> à partir de la Fiche de renseignements de TI de janvier 2005.			

Sources : Rapports de la balance de vérification du SFMC pour le 31 mars 2004 et 2005 et le 31 janvier 2006 (prévisions annuelles); les coûts directs des programmes proviennent du Système de projections financières de la TI, tels qu'ils ont été évalués par la TI au début de janvier; la feuille de calcul des coûts approximatifs des OSS préparée par CVC; les données sur les loyers des installations de formation et les services votés ont été obtenues à partir de la Fiche de renseignements de l'Institut de janvier 2005.

\*\*Manque à gagner de la TI avant la prise en considération des coûts des OSS et des coûts relatifs aux « Installations de formation – loyer ».

\*\*\*Manque à gagner de la TI en tenant compte des coûts totaux définis par le SCT.

### **3.1.1.3 Recouvrement intégral des coûts et analyse du seuil de rentabilité**

À l'automne 2004, la direction est parvenue à la conclusion que le recouvrement intégral des coûts, en particulier les coûts de loyer totaux, était un objectif irréaliste<sup>13</sup>. On croyait alors que, si les coûts intégraux tels que le loyer devaient être inclus dans la formation, les prix de la TI ne seraient plus concurrentiels et que la demande diminuerait.

Pour évaluer le recouvrement intégral des coûts, il est nécessaire d'identifier d'abord le seuil de rentabilité. Pour ce faire, il faut déterminer la combinaison des recettes (prix\*volume) nécessaire pour couvrir tous les coûts variables et tous les coûts fixes. Pour augmenter son profit, une entreprise peut augmenter les prix, augmenter le volume ou diminuer les coûts. Il est important de réaliser que le prix et le volume peuvent avoir une relation inverse, si le prix est plus élevé, le volume d'achat est moins important. Dans le cas de la TI, il faut tenir compte de ce qui suit :

- **Prix** : À l'automne 2004, la TI avait rajusté ses prix afin qu'ils soient les mêmes que ceux offerts par les autres prestataires de formation. Elle croyait que les prix ne pouvaient pas être augmentés sans affecter négativement le volume.
- **Volume** : L'achat de cours de TI est en général une décision discrétionnaire de ses clients puisqu'ils peuvent décider d'acquérir de la formation ailleurs. Le marché total est estimé à 24 M\$ par année, et on estime que la TI compte actuellement pour environ 10 % de ce marché.
- **Coûts** : La TI avait renégocié des contrats afin de réduire les coûts variables (directs) dans la mesure du possible. À court terme, cela n'a aucune influence sur les coûts fixes.

À ce titre, la seule solution possible pour améliorer le profit est d'augmenter le volume. Aucun élément probant n'indique qu'une stratégie visant à parvenir au recouvrement intégral des coûts au moyen de l'augmentation des volumes a été envisagée.

La pièce 2 précise le revenu nécessaire pour parvenir au recouvrement intégral des coûts pour trois scénarios sur la marge bénéficiaire brute utilisant les données de l'exercice financier 2005-2006. Il faut prendre note que le revenu pour 2005-2006 était de 2 285 000 \$. Pour parvenir au recouvrement intégral des coûts selon la marge bénéficiaire brute actuelle, la TI doit générer des revenus de 4 291 380 \$.

#### **Pièce 2 : Scénario d'analyse du seuil de rentabilité pour les coûts totaux**

Mesure financière	(Prévisions) 2005-2006
Recettes résultant des programmes	2 285 000 \$
Coûts directs des programmes (variables)	( 945 990)
Marge brute	1 339 010 \$
Marge brute en %	58,6 %

---

<sup>13</sup> L'analyse de rentabilisation 2005 pour le plan d'action portait sur le recouvrement des services votés. Les seules composantes des coûts complets qui n'ont pas été suivies autrement par le SFMC dans le Système de projections financières étaient les prestations des employés de 20 p. 100 et la récupération de TPSGC d'un montant de 45 788 \$ pour le poste de travail et le matériel de télécommunication ainsi que le service.

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

Coûts fixes :	
Coûts/montants recouverts de TI (salaires et F&E)	(1 671 620)
Estimation des coûts des OSS	( 551 649)
Installations de formation – loyer	( 291 480)
Estimation des coûts totaux fixes	2 514 749 \$
<b>Scénarios du seuil de rentabilité pour les coûts totaux :</b>	
Seuil de rentabilité approximatif pour les coûts totaux avec une marge brute moyenne de 58,6 % :	4 291 380 \$
Seuil de rentabilité approximatif pour les coûts totaux avec une marge brute moyenne de 50 % :	5 029 498 \$
Seuil de rentabilité approximatif pour les coûts totaux avec une marge brute moyenne de 40 % :	6 286 873 \$
<b>Remarques :</b>	
Prévisions des données financières pour 2005-2006 à partir de la pièce 1.	
La marge brute en pourcentage correspond à : marge brute/recettes des programmes.	
Le seuil de rentabilité équivaut à : coûts fixes totaux approximatifs/marge brute moyenne	

Sources : Les rapports de la balance de vérification du SFMC pour le 31 janvier 2006 (prévisions annuelles); coûts directs des programmes découlant du Système des projections financières de la TI; feuille de calcul des coûts approximatifs des OSS conçue par CVC; données sur le loyer des installations de formation obtenues à partir de la Fiche de renseignements de l'Institut de janvier 2006.

### **3.1.2 Contraintes d'exploitation**

L'affectation de services votés nets de la TI fondée sur l'allocation de base ne facilite pas les opérations d'un marché commercial efficace axé sur le recouvrement intégral des coûts. La TI s'est vu offrir la possibilité de passer un marché pour la prestation de formation sur la BITI d'une valeur de 2 millions de dollars. Cette offre a été faite en mars 2005. La TI a refusé l'offre en raison des difficultés et des risques associés aux contrats de fin d'exercice, de la prolongation du protocole d'entente sur plusieurs exercices et de la capacité de reporter les excédents afin d'atténuer les risques, de l'équilibre entre la demande et la prestation et l'investissement dans des initiatives à long terme en vue d'assurer la croissance et la viabilité. Si la TI avait accepté et exécuté la commande placée par l'acheteur (TPSGC) en mars 2005, la reconnaissance des recettes au cours de l'exercice 2005-2006 aurait donné lieu à une marge de contribution supplémentaire d'environ 580 000 \$. Cette transaction se serait traduite par des progrès notables vers le recouvrement intégral des coûts pendant l'exercice 2005-2006 (pièce 2 : Scénario de recouvrement intégral des coûts). Le même acheteur éventuel travaillait également sur un plan budgétaire approximatif de 3,4 millions de dollars de formation en gestion de projets. Le recouvrement intégral des coûts et même des surplus auraient pu être possibles<sup>14</sup>.

La direction de la TI croit que si la TI avait été en mesure d'accepter des commandes comme celles-ci, il est fort probable que beaucoup d'autres transactions similaires se seraient produites.

<sup>14</sup> La correspondance avec le personnel de la TI en ce qui a trait à la correspondance avec l'acheteur du Ministère présentait une justification crédible voulant qu'un achat tel que celui-ci soit conforme aux lignes directrices de la Loi sur la gestion des finances publiques et ait des antécédents importants.

## **3.2 Viabilité**

On a examiné huit secteurs potentiels pour déterminer si l'on était parvenu à la viabilité :

1. Débouchés
2. Planification des activités
3. Gestion des ressources humaines
4. Gestion des produits
5. Gestion du marketing
6. Gestion des ventes
7. Systèmes d'information sur le rendement
8. Gouvernance

### **3.2.1 Débouchés**

Selon les estimations, il existerait d'importants débouchés pour la formation en GI-TI du gouvernement (éventuellement plus de 24 millions de dollars par année)<sup>15</sup>. La TI a par le passé vendu pour environ 2 millions de dollars de formation en GI-TI aux ministères fédéraux; cela ne représente toutefois qu'une infime partie de la demande éventuelle totale de l'ensemble des ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral. De plus, la TI a démontré que la province de l'Ontario avait exprimé de l'intérêt à l'égard des services qu'elle offre, dont les licences d'utilisation de l'apprentissage en ligne. La charte de la TI ne fait pas obstacle à une approche en matière de ventes aux administrations municipales.

Voici des tendances actuelles au sein de l'administration fédérale qui viennent étayer le fait qu'il y existe des débouchés pour la TI :

- le ferme engagement de l'administration fédérale de renforcer les capacités de la fonction publique grâce à l'apprentissage continu;
- le fait que la communauté de la TI du gouvernement fédéral modifie ses priorités en mettant davantage l'accent sur le renforcement des capacités de gestion du savoir, y compris la formation et le perfectionnement des effectifs actuels afin de répondre aux besoins liés à la transformation des processus opérationnels;
- le plan du gouvernement qui consiste à transformer et à renforcer la gestion du secteur public, y compris le renforcement du rôle de la nouvelle École de la fonction publique du Canada (EFPC) et l'établissement d'un programme d'apprentissage de base pour tous les fonctionnaires;

---

<sup>15</sup> Si une formation d'une valeur de 2 000 \$ avait été vendue à 12 000 SC par année, les recettes s'élèveraient à 24 millions de dollars. La formation en GI pourrait attirer un nombre beaucoup plus important d'employés correspondant à cette classification au sein de la fonction publique fédérale. Les ventes auprès des organismes, des sociétés d'État, des gouvernements provinciaux et des administrations municipales offrent d'autres marchés pour la TI.



- la possibilité que la formation en GI-TI soit une candidate viable pour une autre forme de prestation de services, par exemple les services partagés.

### **3.2.2 Processus de planification des activités**

Dans le plan d'action de septembre 2004, la TI s'est engagée à dresser un plan d'affaires annuel. L'Analyse de rentabilisation pour le plan d'action de mai 2005 (aussi appelé plan d'affaires) ne répondait pas à l'exigence du plan d'action voulant qu'il s'agisse d'un plan d'affaires à recouvrement intégral des coûts. Depuis le plan d'action de septembre 2004, TI a élaboré les documents de planification suivants :

- Plan de marketing, septembre 2004
- Plan opérationnel 2005-2006 (avril 2005)
- Stratégie d'expansion commerciale, février 2005
- Analyse de rentabilisation pour le plan d'action, mai 2005 (connu sous le nom de plan d'affaires)
- Examen organisationnel, août 2005
- Fiche de renseignements, janvier 2006

Bien que l'on puisse conclure que les éléments fonctionnels d'un plan d'affaires peuvent se retrouver dans certaines parties de ces documents, aucun d'eux ne représente un plan d'affaires cohérent et exhaustif. Les documents ne représentent pas non plus le résultat d'une planification de gestion systématique. Étant donné l'importance et la clarté des engagements pris dans le plan d'action de septembre 2004 et les changements importants survenus quant aux opérations requises pour faire de la TI une organisation viable de recouvrement intégral des coûts, un processus plus officiel pour la planification des activités et la documentation étaient et demeurent nécessaires. Dans l'analyse de rentabilisation, on réitère l'objectif voulant que la TI parvienne au recouvrement intégral des coûts. L'analyse de rentabilisation n'a toutefois pas mesuré les coûts totaux.

Des éléments probants suggèrent qu'il soit nécessaire de mettre en place un processus décisionnel plus officiel au sein de la TI, lequel doit prévoir des liens appropriés avec la direction de la DSHGI/DGSIT. La prise de décisions touchant plusieurs projets de grande importance semble soulever certaines questions. À titre d'exemples, mentionnons :

- Retards et coûts associés au site Web dynamique (qui n'avait pas encore été déployé au moment de la rédaction du présent rapport);
- Le changement de nom (L'Institut);
- L'absence d'un système et d'un processus adéquats de gestion des relations avec la clientèle (GRC).

En 2001, on a reconnu qu'il était nécessaire de créer un site Web dynamique pour la TI et une personne (ETP) a été embauchée expressément pour le maintenir. Entre autres avantages importants, ce site Web dynamique permettrait de réaliser des gains d'efficacité dans la gestion du site Web, d'améliorer la capacité de la TI de faire valoir ses produits et services auprès de ses

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

clients actuels et éventuels, et d'automatiser le processus d'enregistrement d'inscription des clients.

En même temps que le plan d'action, ce projet a été approuvé en septembre 2004. En juin 2005, la phase 1 était fonctionnelle et, à l'automne 2005, la phase 2 était prête à être déployée. À ce moment-là, des coûts supérieurs à 200 000 \$ en salaires et contrats de développement avaient été engagés. On s'est également rendu compte qu'en raison des exigences de sécurité renforcée imposées à la TI, le coût afférent à la création d'un site Web dynamique serait environ 10 fois plus élevé que prévu et dépasserait 76 000 \$ par année. Ces coûts font encore l'objet de négociations. Le nouveau site ainsi que l'application n'avaient pas encore été déployés au moment de cet examen.

En 2004 et 2005, la TI a changé de nom, abandonnant le nom d'Institut du savoir pour adopter son nom actuel (L'Institut). Bien que parti de bonnes intentions :

- le projet a mobilisé beaucoup d'énergie de la part de la direction de la TI pendant une période cruciale;
- le projet a imposé des coûts importants pendant une période où le recouvrement des coûts était une priorité stratégique;
- le changement de nom a entraîné beaucoup de confusion et a réduit la sensibilisation à la TI à l'intérieur du marché.

En dépit de l'importance vitale de la production de recettes, de l'ampleur et de la complexité de l'information sur le processus de marketing direct de la TI, aucune analyse de rentabilisation n'a jusqu'à ce jour été effectuée et aucune décision n'a été prise en vue d'élaborer une approche et de concevoir un système de gestion des relations avec la clientèle (GRC). Il existe des applications bien supérieures à l'approche manuelle et déconnectée qui est actuellement utilisée, lesquelles sont soit gratuites (extensions de Microsoft Outlook, soit de type GRC de source ouverte) ou des applications commerciales supérieures et à prix modeste de GRC et des services pour de petites entreprises (telles que Goldmine, Salesforce.com, NetSuite). Ces activités sont prévues pour 2006-2007.

### **3.2.3 Gestion des ressources humaines**

Depuis le plan d'action de septembre 2004, la TI a dû fonctionner avec un niveau de personnel inférieur à celui qui a été désigné et ce, en raison de contraintes financières et du climat d'incertitude.

Un employé a été embauché en 2004, sa responsabilité à temps plein étant de produire des recettes. La sélection, les compétences et la formation de cette personne semblent moins qu'idéales pour l'exercice d'un rôle aussi vital – trouver de nouveaux clients, négocier et conclure d'importants contrats. Cette personne a quitté la TI en novembre 2005 et personne d'autre n'a été embauché pour la remplacer.

Enfin, au moment de la rédaction du présent rapport, le gestionnaire nominal de la TI est le chef de l'équipe de marketing. Cette personne ne s'est pas vue accorder le statut d'intérimaire. La

classification du poste de gestionnaire est CS; cette classification correspond à la technologie de l'information et non à la gestion d'une organisation à recouvrement intégral des coûts qui vend des produits et des services au gouvernement.

### **3.2.4 Gestion des produits**

La TI dispose d'un nouveau processus bien défini de mise au point des produits qui englobe des points de décision positifs-négatifs. On peut affecter six personnes ou plus afin de lancer ce nouveau cours de formation sur le marché. On a remanié les cours dont le rendement était insuffisant, puis on les a annulés. Ce processus est fonctionnel mais pas particulièrement souple.

La réceptivité de la gestion des produits de la TI est passablement compromise par la longueur des cycles d'approvisionnement. La durée du cycle nécessaire pour introduire un nouveau cours dépasse une année, le processus d'approvisionnement durant à lui seul 10 mois ou plus. Bien que l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) dispose d'offres à commandes, la TI n'a pas été en mesure jusqu'à présent d'établir, des offres à commandes. Un petit groupe de formateurs et de sociétés de formation œuvrant depuis longtemps dans ce domaine dispense la plupart des cours de TI.

Les instructeurs avec lesquels des marchés ont été passés offrent les programmes de séminaire qu'ils ont eux-mêmes conçus. Généralement, un programme comprend des diapositives de présentation et des études de cas ainsi que des exemples adaptés aux situations de TI au gouvernement. Les prix des séminaires sont fixés selon une marge de 35 p. 100 et les protocoles d'entente sont négociés au cas par cas; les marges se situent entre 25 et 35 p. 100.

De très importants débouchés demeurent inexploités pour les produits et services d'apprentissage électronique actuels et éventuels de TI. Jusqu'ici, seuls quelque 50 ministères et organismes du gouvernement fédéral sont des clients de l'apprentissage électronique de TI. La province de l'Ontario est le seul gouvernement provincial que nous comptons parmi nos clients, et le marché des administrations municipales n'a pas encore été développé. À la suite d'un appel d'offres, un contrat a été passé avec un seul fournisseur de services d'apprentissage électronique (SkillSoft) et la TI n'a pas fait activement la promotion de tous les cours pertinents de GI-TI.

En dépit du caractère essentiel de la TI pour l'apprentissage électronique<sup>16</sup> et du marché potentiel très sous-développé, la TI est susceptible d'accuser des faiblesses stratégiques au sein du marché gouvernemental de l'apprentissage électronique. Dans le passé, SkillSoft a effectué des ventes directes auprès d'un bon nombre des ministères clients de l'apprentissage électronique de la TI. À compter du 1<sup>er</sup> avril, la TI pourra prolonger d'une année son contrat actuel avec SkillSoft.

### **3.2.5 Gestion du marketing**

---

<sup>16</sup> On s'attend à ce que l'apprentissage électronique donne lieu à environ 910 000 \$ de recettes (40 p. 100 des recettes totales) et 490 000 \$ (37 p. 100 en tout) en marge de contribution 2005-2006.

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

La gestion du marketing fonctionne selon des processus raisonnablement définis, y compris la planification et un large éventail d'activités destinées à favoriser la sensibilisation et à susciter l'intérêt à l'égard des services de la TI. En l'absence de négociations de protocoles d'entente, les activités de marketing sont les principaux moyens de susciter l'intérêt des employés à l'égard de la TI. En 2005, on a dressé un plan de marketing qui comportait d'importantes études de marché.

Des listes de clients actuels et éventuels sont tenues à jour, bien que ce ne soit pas dans une base de données de clients, et l'on procède à des envois de courriels et de communiqués. On a utilisé un kiosque mobile lors d'événements particuliers allant de foires commerciales telles que GTEC à des montages dans l'entrée d'immeubles du gouvernement.

Les Communications de TPSGC doivent approuver tous les outils de marketing (brochures, courriels, etc.) avant qu'ils soient utilisés. Dans le passé, ces approbations ont fait l'objet de retards importants qui ont compromis la productivité et la réactivité du marketing de la TI. Par exemple, il y a eu des retards allant jusqu'à une année pour faire approuver le nouveau nom, l'identité, les couleurs et la conception. Les retards quant à l'approbation des documents de marketing ont des incidences négatives sur le lancement des nouveaux cours. Bien que la TI ne sache pas le type de cours ou l'instructeur/programme d'études qu'elle aura, il lui faut tout de même obtenir les approbations nécessaires. Une fois qu'un nouveau cours est prêt à être dispensé, il faut parfois attendre entre six à douze mois pour sensibiliser les gens à ce cours.

### **3.2.6 Gestion des ventes**

La production de recettes et la croissance sont des conditions *essentiels* pour que la TI puisse parvenir au recouvrement intégral des coûts. Depuis l'entrée en vigueur du plan d'action, les résultats sur les plans de la capacité, de la qualité et de l'amélioration découlant des efforts de ventes directes à TI ont été modestes. Une seule personne affectée aux ventes a été embauchée; aucun nouveau protocole d'entente avec un ministère n'a été conclu par cette personne, et aucun remplaçant n'a été approuvé depuis son départ en novembre 2005.

La TI est en mesure d'attirer une clientèle et de la conserver. Ses efforts de ventes ont toutefois été inégaux et elle ne dispose pas d'un cadre rigoureux servant à orienter sa croissance. Parmi les ministères clients à long terme, mentionnons TPSGC, le Conseil national de recherches et l'Agence du revenu du Canada (ARC). Toutefois, en 2005, 40 sur 50 ministères fédéraux n'ont pas répondu aux demandes de participation à des discussions susceptibles de déboucher sur la prestation de services de formation de TI. La grande majorité des employés de niveaux CS1 et CS2 de la région de la capitale nationale n'ont jamais suivi de cours de TI. La Défense nationale, Statistique Canada et l'ARC ont refusé la formation en salle de classe à la TI, et ils ont leurs propres organismes de formation.

### **3.2.7 Systèmes d'information sur le rendement**

La TI a déployé des efforts considérables afin de simplifier et d'automatiser les processus d'information clés (site Web dynamique et Système de projections financières) et d'améliorer la mesure des coûts (coûts en salaires et services votés affectés dans le Système de projections

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

financières et le Système financier quotidien). Néanmoins, les besoins de la TI en matière de systèmes d'information sur la mesure du rendement ne sont pas satisfaits :

- La TI dispose de quatre systèmes distincts, y compris le SFMC, la manipulation et le suivi de l'information financière. Ces systèmes n'interagissent pas et n'utilisent pas non plus de sources de données communes. Aussi est-il nécessaire d'entrer manuellement des données redondantes. Aucun système ne fournit de données comparatives année après année et ne permet l'analyse des tendances, ce qui faciliterait l'analyse de la gestion.
- Aucun système ne permet la comptabilisation de tous les coûts de TI, tels qu'ils sont définis par le SCT; aucun ne fait non plus état des tendances et des progrès réalisés et n'effectue de prévisions pour le recouvrement intégral des coûts. Les rapports financiers ne répondent pas aux besoins d'analyse de la gestion et des cadres, ne fournissent pas d'analyses détaillées des tendances, de comparaisons année après année et d'indicateurs de rendement clés.
- La technologie sous-jacente du site Web dynamique, mise en place en septembre 2005, semble être un atout intéressant sur lequel il vaille la peine de miser. Les fonctions de la phase 1 de ce site Web comprennent un système complet de gestion du contenu adapté aux besoins en formation, des procédures d'entrée en communication avec les étudiants, des profils, l'inscription et des avis. Les fonctions de la phase 2 comprennent des outils d'administration, un processus de travail, la répartition des installations, des rapports de gestion et l'exportation d'adresses pour les avis directs par courriel. Ce système n'a pas encore été déployé en raison du retard attribuable à des questions de sécurité de la TI et de la négociation des frais d'hébergement qui n'est pas encore terminée<sup>17</sup>.

### **3.2.8 Gouvernance de la TI de la DGSIT/DSHGI**

Dans le plan d'action de septembre 2004, la DGSIT, la DSHGI et la TI se sont engagées à parvenir au recouvrement intégral des coûts. La direction de la DGSIT et celle de la DSHGI étaient toutes deux en mesure de contribuer aux progrès de la TI vers l'atteinte de ce but. Les éléments suivants ont nui à la TI :

- Le cadre financier à l'intérieur duquel fonctionne la TI ne facilite pas le fonctionnement d'une entité commerciale à recouvrement intégral des coûts.
- La TI attend toujours l'approbation nécessaire pour embaucher les gestionnaires de compte.
- Les retards quant à l'approvisionnement ont entraîné des retards prolongés pour le lancement de nouveaux cours importants. Dans le cas du programme de BITI, les retards ont été tellement importants que l'on ait raté la période essentielle qui va de septembre à février.
- L'approbation des initiatives de marketing de la TI par le Ministère demeure lente. Dans certains cas, il faut une année complète.

---

<sup>17</sup> Ce site Web s'est vu attribuer une classification de sécurité « Protégé A », laquelle accroît les coûts d'hébergement de TI, les faisant passer à 6 000 \$ par mois comparativement à 500 \$ par mois avec le site Web actuel.

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

- En 2004, la TI (autrefois l'Institut du savoir) a reçu pour instruction de changer de nom. Les approbations nécessaires pour le nouveau nom et l'image ont différé l'adoption officielle du nouveau nom jusqu'à l'automne 2005.

Les deux dernières années ont été une période critique pour la TI, car la gestion a fait l'objet de pressions constantes pour livrer les produits, transformer le fonctionnement et justifier son existence. Pendant cette période, on a mis en veilleuse l'engagement pris dans le plan d'action d'élaborer un plan d'affaires pour réaliser plutôt une analyse de rentabilisation. Depuis l'automne 2005, on sait très bien à la TI que la DGSIT/DSHGI envisage d'intégrer la TI à une autre organisation.

Enfin, selon notre compréhension de l'orientation stratégique de la DGSIT, bien que la DSHGI soit explicitement désignée comme une activité opérationnelle de base, on ne sait pas exactement comment la TI ou la DSHGI sera harmonisée selon la vision de l'infrastructure des services communs de la DGSIT<sup>18</sup>.

#### **4. Sommaire des constatations**

En réponse à la question « la TI est-elle parvenue au recouvrement intégral des coûts? », les éléments probants réunis nous incitent à répondre par la négative.

En réponse à la question « la TI est-elle parvenue à la viabilité? » alors qu'un vaste marché existe pour la formation et le perfectionnement professionnel en GI-TI au gouvernement, il n'a pas été possible de réunir suffisamment d'éléments probants pour prouver hors de tout doute que l'Institut est viable selon son contexte de fonctionnement actuel. Les points suivants présentent des défis importants :

- Aucun processus officiel de planification des activités n'est en place.
- Il n'y a pas de personnel spécialisé dans les ventes, et les capacités de gestion des comptes demeurent insuffisantes.
- La longueur des cycles d'approvisionnement nuit à la capacité de la TI de réagir promptement et de manière efficace aux tendances du marché.
- Les besoins actuels de la TI en matière de systèmes d'information sur la mesure du rendement ne sont actuellement pas satisfaits.

Tous ces éléments réunis nous forcent à constater que, tel qu'il est présentement constitué, et dans le contexte actuel de fonctionnement, l'Institut n'est pas encore parvenu au recouvrement intégral des coûts de façon à assurer sa viabilité.

#### **5. Conclusions**

---

<sup>18</sup> Le Centre du savoir du gouvernement électronique est un centre d'expertise pour le partage de solutions de GI-TI, de pratiques exemplaires et de technologies de pointe, d'apprentissages pertinents, de recherche sur le gouvernement électronique et de programmes de perfectionnement des effectifs de GI-TI pour le gouvernement du Canada.

**2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI)**  
**Rapport final**

---

Conformément au mandat de la présente évaluation, certains éléments probants indiquent, à ce moment-ci, que la TI n'est pas encore parvenue au recouvrement intégral des coûts, tel qu'il est défini par le SCT. De plus, l'analyse suggère que la TI, telle qu'elle est présentement constituée, selon le cadre financier et le contexte dans lequel elle fonctionne, n'est pas viable.

Si le contexte de gestion et d'investissement était modifié, la TI pourrait vraisemblablement réussir. Elle jouit d'une bonne réputation auprès de ses clients et la demande globale du gouvernement pour la formation GI-TI est importante et va vraisemblablement augmenter. La TI possède également de solides bases de gestion des produits et de marketing qui permettront la croissance de ses activités commerciales. La direction et le personnel actuels sont fermement engagés à assurer la réussite de la TI et à lui permettre de remplir sa mission.

## **6. Recommandation**

Il est recommandé que le président-directeur général de la Direction générale des services d'infotechnologie :

- modifie le cadre financier et le contexte dans lequel l'Institut fonctionne ou accepte les opérations de l'Institut telles qu'elles sont actuellement constituées et son niveau actuel de viabilité.

# 2005-610 Suivi de l'évaluation – L'Institut (TI) Rapport final

## Annexe - Organigramme

