

## **RAPPORTS DE VÉRIFICATION INTERNE ET D'ÉVALUATION LIÉS AUX CONTRATS DE MAINTENANCE DE LA GI/TI (Situation en décembre 2004)**

---

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) du ministère de la Défense nationale (MDN) s'occupe activement d'examiner la gestion des contrats de maintenance de la GI/TI depuis l'été 2003. Une vérification interne avait été entreprise à ce sujet en décembre 2002 pour déterminer si les ressources étaient utilisées de manière optimale et si les contrôles étaient suffisants, mais le travail a véritablement commencé au printemps 2003 et a été axé sur l'aspect judiciaire durant l'automne de la même année. Les vérificateurs internes se sont beaucoup employés à reconstituer les événements, à diagnostiquer les questions/risques de gestion, à évaluer systématiquement les risques relatifs à tous les contrats du MDN, à formuler des recommandations, à aider l'avocat-conseil de la Couronne, à évaluer la responsabilité à l'égard des défaillances des contrôles, à assurer la liaison avec la GRC et à tenir le Bureau de la vérificatrice générale au courant du dossier.

Dès le départ, le CS Ex a reçu des directives régulières du Sous-ministre (SM) et prodigué des conseils. Très tôt, le SM a demandé que des mesures énergiques soient prises pour revitaliser la fonction de contrôleur, restreindre les pouvoirs délégués et créer un Comité de surveillance des contrats de la Défense. Ce comité doit renforcer l'information sur les dépenses contractuelles et avoir des discussions avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) à titre de principale autorité chargée de la passation des contrats. En outre, on s'est beaucoup appliqué à définir les responsabilités, à dispenser de la formation et à resserrer les contrôles financiers de base, et notamment à confirmer que le MDN en a pour son argent lorsqu'il effectue des paiements contractuels. Les questions touchant la gouvernance des acquisitions en matière de technologie de l'information font également l'objet d'un examen actif.

Voici une liste annotée de rapports énumérés par ordre chronologique croissant, ainsi que les initiatives connexes visant à améliorer la gestion. Il est très important de préciser qu'en mai 2004, l'État a recouvré environ 146 M\$ imputables à une présumée fraude.

1. Rapport présenté au ministère de la Défense nationale relativement à certains contrats – Évaluation préliminaire, PricewaterhouseCoopers, 25 septembre 2003

Le SM a demandé au CS Ex d'engager à contrat des vérificateurs judiciaires pour aider les vérificateurs internes du MDN à évaluer de nouveaux problèmes concernant les contrats de maintenance informatique et assurer la liaison avec les vérificateurs judiciaires engagés par Hewlett Packard (HP). Le rapport indiquait qu'environ 158 M\$ ont été dépensés à l'égard de tiers fournisseurs/sous-traitants entre 1994 et 2003. Il faisait état de sérieux problèmes et particulièrement de signaux d'alarme ..... Il soulignait également l'importance d'une évaluation continue.

Prélèvement en vertu de l'article 16 (1) c de la LAI
--

**Mesures clés :** Un employé du MDN qui agissait à titre d'autorité technique (AT) pour les contrats en question a été congédié. Le MDN a demandé à la GRC d'intervenir et consulté les services juridiques du gouvernement sur la voie à suivre. Le SM a également ordonné que le Bureau de la vérificatrice générale soit tenu au courant du dossier – Le CS Ex a tenu des séances d'information à cette fin.

2. Rapport provisoire sur le travail de vérification interne du CS Ex : Maintenance du matériel de TI, décembre 2003

La vérification interne que le CS Ex avait amorcée en décembre 2002 s'est accélérée à mesure que des questions ont commencé à surgir au printemps et à l'été 2003. Ce rapport provisoire rassemble les premiers résultats du travail entrepris dans le but de reconstituer et d'analyser les circonstances entourant les contrats de maintenance de la TI. Il brosse aussi un tableau des défaillances de contrôles auxquelles il faut porter attention et qui concernent principalement le manque d'information de gestion nécessaire pour surveiller les contrats de services et en gérer les risques. À cet égard, le rapport se fonde sur les résultats et les recommandations découlant de rapport de vérification antérieurs. L'annexe C du rapport présente un document que le CS Ex a rédigé à l'intention du SM en juillet 2003 et qui porte sur la passation des contrats et la gestion financière du MDN et des FC. Ce document préconise la revitalisation de la fonction de contrôleur moderne et l'avancement de la transition vers des contrôles intelligents à forte composante technologique.

**Mesures clés :** Durant l'été/automne 2003, le SM a insisté à maintes reprises sur l'importance d'une revitalisation active de la fonction de contrôleur moderne au sein du MDN. C'est devenu la priorité numéro un du nouveau titulaire du poste de Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère). En effet, le SMA(Fin SM) a élaboré une stratégie qui est axée sur un « retour aux sources » à l'égard des principaux contrôles financiers et qui met l'accent sur l'optimisation des ressources et l'éthique.

3. Rapport d'examen de gestion sur les acquisitions en GI, PricewaterhouseCoopers, janvier 2004

À l'automne 2003, le SM a demandé qu'on engage un consultant indépendant pour effectuer, en collaboration avec le CS Ex, un examen accéléré et de haut niveau sur la gestion des acquisitions en gestion de l'information (GI). Cet examen a porté sur les rôles respectifs des Groupes de la GI, des matériels et des finances et services du Ministère. Il a également bénéficié de l'appui d'un comité consultatif formé d'un SMA en poste dans un autre ministère et d'un SMA à la retraite (associé dans un cabinet d'experts-conseils). Les recommandations ont été structurées autour des éléments de la fonction de contrôleur moderne.

**Mesures clés :** Le SM a demandé que les groupes respectifs du MDN élaborent un plan d'action intégré de la direction. Le SM/I a demandé que les pouvoirs délégués soient examinés, puis révisés ou limités, et qu'un Comité de surveillance des contrats du Ministère soit mis sur pied et coprésidé par le SMA(Fin SM) et le SMA(Mat). En juin 2004, le SM a diffusé une directive intitulée « Renforcer la responsabilisation et la fonction de contrôleur à la Défense nationale ».

4. Rapport sur l'analyse préliminaire des risques liés aux contrats, janvier 2004 (site Internet du CS Ex)

Durant l'automne/hiver 2003, le SM a demandé au CS Ex d'entreprendre un examen de grande portée afin de déceler rapidement d'autres contrats du MDN qui pourraient poser des risques. Ce rapport présente une description, et une première application, d'une méthodologie spécialisée d'analyse des risques élaborée par le CS Ex et appliquée aux contrats. L'analyse systématique a permis d'examiner plus de 12 000 contrats actifs adjugés par TPSGC, l'autorité contractante. Les obligations relatives à ces contrats totalisaient environ 10 G\$. Ce rapport renferme également des recommandations visant à améliorer la capacité du MDN de surveiller les contrats.

**Mesures clés :** Le Groupe des finances a pris des mesures pour veiller à ce que les contrats et les dépenses connexes puissent être mieux suivis grâce au Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) (c.-à-d. au moyen de la comptabilité d'engagement). Le CS Ex a fourni aux gestionnaires des contrats des modèles d'évaluation détaillée des risques à remplir pour certains contrats présentant des risques plus élevés.

5. Rapport d'examen spécial sur la surveillance des contrats de maintenance – GI 38, juillet 2004

En 2003, le SM a demandé au CS Ex d'entreprendre une évaluation de la surveillance que les gestionnaires/superviseurs exercent sur les contrats de maintenance de la GI/TI. Les cadres supérieurs compétents ont été informés des résultats, tout comme l'ont été les personnes directement concernées. L'étape suivante consiste à bien cerner la rétroaction individuelle afin de déterminer s'il faut apporter des changements aux constatations du rapport.

6. Rapport sur l'analyse par le CS Ex des risques liés aux contrats de services, rapport final proposé, octobre 2004

Ce rapport présente les résultats d'une analyse des risques liés aux contrats de services du MDN. Il cible quatre grands contrats en vue d'une vérification plus détaillée (valeur de 337 M\$) et trois autres devant être soumis à l'examen des contrôleurs compétents. Le rapport mentionne aussi l'indexation des coûts relativement élevée à l'égard des contrats considérés comme étant à plus haut risque. Par ailleurs, il soulève des préoccupations concernant la répartition inégale de la charge de travail relative à la gestion des contrats.

**Mesures clés :** Le nouveau plan de travail du CS Ex prévoit la vérification de certains contrats – ce travail est en cours. Le Groupe des matériels a demandé que le contrôleur du Ministère effectue pour son compte une vérification de la capacité de la fonction de contrôleur – cette vérification a débuté à l'automne 2004. La question de la répartition de la charge de travail ayant trait à la gestion des contrats sera examinée dans le cadre de ce processus. Le Comité de surveillance des contrats de la Défense a dirigé diverses analyses de contrats du MDN et facilité la liaison avec TPSGC. Le Groupe des matériels s'est engagé à avoir accès aux bases de données de TPSGC pour faciliter l'analyse et la surveillance des risques liés aux contrats.

7. Rapport sur les contrats de maintenance de la TI – Mise à jour de l’analyse de vérification (ÉBAUCHE), octobre 2004

Ce rapport présente les résultats d’une vérification interne et d’une analyse des irrégularités qui se sont produites à l’égard des contrats. Il décrit « *le stratagème* », comment il a été découvert et les répercussions correspondantes sur les contrôles. Le rapport mentionne que la présumée fraude n’a pas été découverte tout d’un coup ou par suite d’une seule vérification, mais plutôt grâce à un processus regroupant de nombreux participants et à une évolution des événements. En fin de compte, sa découverte a exigé le travail collectif de vérificateurs du gouvernement et du secteur privé mais, d’un point de vue gouvernemental, les vérificateurs internes du MDN ont joué un rôle de premier plan dans la reconstitution judiciaire de la présumée fraude. Le rapport fait aussi une mise en garde quant à la mesure dans laquelle il est possible d’extrapoler facilement à partir des problèmes observés au sujet des contrats pour caractériser la gestion et le contrôle financiers au sein du MDN. Le rapport de vérification du CS Ex sur la gestion des fonds locaux (1,2 G\$ par année) est aussi pertinent, car il portait sur un grand nombre de transactions et offrait des commentaires sur la gestion et le contrôle financiers (voir le rapport sur le site Internet du CS Ex).

**Mesures clés :** Le rapport indique les mesures de gestion qui ont été prises. Mentionnons, entre autres, que plus de 16 000 employés ont commencé à recevoir une formation et à subir des examens pour accroître et valider leur connaissance des exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Ce cours sur la gestion des dépenses est obligatoire pour tous les employés qui se voient conférer des pouvoirs de signature en vertu de la LGFP. Le plan d’action de la fonction de contrôleur peut être consulté à l’adresse [http://www.admfincs.forces.gc.ca/cap\\_f.asp](http://www.admfincs.forces.gc.ca/cap_f.asp).

8. Rapport sur la gouvernance en matière de GI, novembre 2004

Le groupe Gartner Consulting a préparé ce rapport pour le compte du CS Ex, et ce, à la demande du SM/I. L’étude recommande que le Ministère stabilise les arrangements actuels touchant la gouvernance en matière de GI avant d’envisager des changements majeurs sur le plan structurel ou organisationnel. Le rapport met l’accent sur les avantages qu’il y a à imiter les pratiques de l’industrie afin de guider les processus, notamment les stratégies de passation des contrats et les modalités. Ces dernières améliorations exigeront la participation de TPSGC.

**Mesures clés :** Les cadres supérieurs ont discuté de ce rapport, qui aura une influence sur la voie à suivre.

## **Le travail pertinent de vérification interne et d'examen du CS Ex se poursuit :**

- 1. Vérification interne de l'acquisition de logiciels.*
- 2. Examen accéléré des contrats de services en matière de GI.*
- 3. Analyse des risques liés aux contrats de biens.*
- 4. Examen de suivi continu des entrepreneurs en maintenance de la GI/TI.*
- 5. Analyse de transactions financières à risque élevé.*

Le Ministère traite un certain nombre de rapports qui doivent être diffusés sur le site Internet du CS Ex. Le processus a été compliqué par des poursuites judiciaires au civil ainsi qu'une enquête policière en cours. Les rapports achevés sont présentement examinés en vue d'y faire les prélèvements nécessaires conformément à la Loi de l'accès à l'information et à la Loi sur la protection des renseignements personnels, puis ils seront diffusés sur le site Web du CS Ex. Par souci de transparence, ce sommaire est diffusé à titre de mesure intérimaire. 9 mars 05