



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



## **Examen de la gestion du matériel non classifié de technologie de l'information**

Septembre 2006

7050-22 (CS Ex)



**Canada**

## MISE EN GARDE

Les conclusions de l'examen **n'ont pas le poids d'une vérification** et ne doivent pas être considérées comme telle. Bien qu'elles puissent être utiles pour formuler des recommandations qui seront soumises à la direction pour examen, les évaluations fournies et les conclusions tirées ne reposent pas sur une enquête rigoureuse ou sur les éléments de preuve exigés lors d'une vérification.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES ACRONYMES .....</b>	<b>i</b>
<b>SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>ii</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
Objectifs.....	1
Portée .....	1
Méthodologie .....	1
Contexte.....	2
<b>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>3</b>
Information relative à la prise de décision .....	3
Cadre des achats et du contrôle financier.....	7
Centralisation et impartition de la gestion des biens de TI – L’avenir .....	11
<b>ANNEXE A – PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION .....</b>	<b>A-1</b>
<b>ANNEXE B – ÉVALUATION DES NIVEAUX DU SGBTI.....</b>	<b>B-1</b>
<b>ANNEXE C – VUE D’ENSEMBLE DU PROJET DE GESTION DES SERVICES DE TI.....</b>	<b>C-1</b>
<b>ANNEXE D – RISQUES DE L’IMPARTITION .....</b>	<b>D-1</b>
<b>ANNEXE E – GRANDES LIGNES DE L’ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES DE TI.....</b>	<b>E-1</b>



## LISTE DES ACRONYMES

BP	Bureau de projet
CEMA	Chef d'état-major d'armée
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
CS Ex	Chef – Service d'examen
CST	Centre de la sécurité des télécommunications
DG Ops Fin	Directeur général – Opérations financières
DGEMAT	Directeur général – État-major de l'armée de terre
DRV	Demande de rabais pour volume
EPSTI	Évaluation de la prestation des services de TI
ESGI	Examen stratégique de la gestion de l'information
GI/TI	Gestion de l'information/Technologie de l'information
GSTI	Gestion des services de technologie de l'information
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
RCN	Région de la capitale nationale
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
SGBTI	Système de gestion des biens de TI
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
TSGI	Transformation des services de GI
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense



## SOMMAIRE DES RÉSULTATS

L'utilisation de matériel et de logiciels de technologie de l'information (TI) dans les bureaux a eu pour effet d'augmenter les ressources affectées à la gestion de l'information (GI)/TI au ministère de la Défense nationale (MDN). Le cadre de contrôle de la GI/TI dans l'ensemble du Ministère est donc l'un des principaux aspects qui font l'objet d'un examen par le Chef – Service d'examen (CS Ex). Cet examen a porté sur la gestion du matériel non classifié des postes de travail (l'achat et la maintenance des logiciels ont fait l'objet d'un rapport en 2005).

Les facteurs suivants nuisent à la gestion du matériel de GI/TI non classifié des postes de travail :

- À l'échelle du MDN, on trouve beaucoup de bases de données autonomes qui permettent de retracer l'inventaire du matériel de GI/TI, les coûts, les contrats et les services de maintenance.
- Le financement du matériel des postes de travail est habituellement alloué seulement au troisième trimestre de l'AF.
- La plupart du temps, on peut difficilement établir le lien entre les dépenses liées au matériel de GI/TI non classifié des postes de travail et les projets, l'utilisateur final ou les plans de financement initiaux auxquels elles se rapportent.
- On tente actuellement d'élaborer de nouvelles approches de gestion du matériel de GI/TI non classifié des postes de travail, mais on ne dispose pas de données fiables sur les coûts de base qui viendraient appuyer la décision finale.

### Évaluation globale

Il est possible d'améliorer la qualité de l'information concernant le matériel non classifié des postes de travail et d'augmenter le rendement du capital investi.

Les plans visant la gestion future de l'information/TI n'ont pu être validés car ils font l'objet de modifications importantes. Toutefois, la décision finale doit comporter :

- des coûts de base fiables;
- des économies visées vérifiables;
- une évaluation des risques appropriée;
- des plans de mise en œuvre solides.

## Observations et recommandations

**Information pour la prise de décision.** Les vaines tentatives du passé visant à mettre en œuvre dans l'ensemble du Ministère une base de données sur le matériel de GI/TI non classifié des postes de travail ont débouché sur un grand nombre de bases de données indépendantes dont le contenu ne peut être groupé. S'il ne dispose pas d'une base de données pour l'ensemble du Ministère, le MDN continuera d'assumer des coûts qui pourraient être évités comme les coûts de réparation de pièces toujours couvertes par une garantie, de la prise d'inventaire effectuée à contrat et un chevauchement des coûts de formation. On note aussi un chevauchement de l'inscription de données dans des bases de données parallèles : les bases de données indépendantes et une base de données sur l'approvisionnement dans l'ensemble du Ministère.

On recommande que le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)) donne priorité à la mise en œuvre d'un système efficace de gestion des biens de TI (SGBTI) dans l'ensemble du Ministère d'ici l'AF 2007-2008 et permette aux agents de TI de se préparer à la mise en œuvre de ce système en définissant quelles données doivent être enregistrées et qui doit avoir accès à ces renseignements (il faudrait, par exemple, mettre à la portée des employés du centre d'assistance les conditions des garanties). De plus, on doit déconseiller l'utilisation des bases de données parallèles.



**Cadre des achats et du contrôle financier.** Tous les bureaux ont une approche qui leur est propre concernant le réapprovisionnement de matériel non classifié et sont capables d'identifier, à tout moment de l'année, quel équipement doit faire l'objet d'un réapprovisionnement. Toutefois, étant donné que le financement n'est alloué qu'à la fin de l'année, il a fallu dans la majorité des cas acheter ce matériel en même temps, en volumes trop considérables pour être gérés efficacement, compte tenu des ressources disponibles. L'achat en grande quantité entraîne initialement une économie de coûts (rabais pour volume), mais avant de grouper les achats sur une échelle plus vaste, il faut tenir compte d'autres facteurs pertinents pour évaluer les économies nettes réelles.

On constate souvent que les employés des bureaux du MDN omettent de conserver les documents justifiant les achats locaux de matériel de postes de travail. Cela nous amène à remettre en cause leur approbation en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). La politique du MDN stipule que tous les documents à l'appui doivent être conservés au bureau responsable de l'approbation en vertu de l'article 34 de la LGFP.

L'équipe chargée de l'Examen stratégique de la gestion de l'information (ESGI) a reconnu le manque de transparence quant aux dépenses en GI/TI à l'échelle du MDN et bien que l'on ait modifié de façon substantielle le cadre de contrôle financier du matériel de GI/TI, il faudra apporter d'autres changements pour disposer d'une information valable permettant de mesurer le rendement en matière de gestion des ressources.

Afin de maximiser les demandes de rabais pour volume (DRV), on recommande que les fonds alloués pour la GI/TI soient disponibles au début de l'année financière, pour que les commandes puissent être livrées en quantités raisonnables au moment de l'année qui convient le mieux à chaque destinataire. On recommande également de souligner l'importance de conserver tous les documents originaux relatifs aux achats, de spécifier combien de temps ces documents doivent être conservés et d'inclure dans le rapport annuel du SMA(GI) sur la transparence financière une comparaison entre les dépenses réelles et l'allocation de fonds et crédits budgétaires.

**Centralisation et impartition de la gestion des biens de TI – L'avenir.** Des changements sont apportés actuellement concernant la gestion du matériel de GI/TI non classifié et l'équipe chargée de l'ESGI se penche sur les options de centralisation et d'impartition. Le présent rapport souligne les avantages et les inconvénients de chaque option, ainsi que les leçons tirées de l'expérience d'autres organismes qui ont adopté l'une ou l'autre de ces approches. L'étape essentielle d'une mise en œuvre réussie est une planification soignée basée sur des données fiables, une recherche poussée et un plan d'activités complet.

Il est recommandé que le SMA(GI) poursuive la tendance vers la centralisation et prenne soin de documenter une analyse de rentabilisation qui identifiera les objectifs quantifiés en matière de coûts-avantages, les stratégies de réduction du risque, des plans de mise en œuvre efficaces et un cadre de mesure du rendement.

Il est aussi recommandé que le SMA(GI) retarde l'impartition de la gestion du matériel TI jusqu'à ce que l'on optimise les services internes de GI/TI, que l'on dispose de paramètres de base fiables, que l'on ait procédé à une évaluation du risque appropriée et que l'on dispose de ressources suffisantes pour gérer et superviser les contrats d'impartition.

---

**Nota :** Le détail des recommandations du CS Ex et les commentaires de la direction se trouvent à l'[Annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---



## INTRODUCTION

### Objectifs

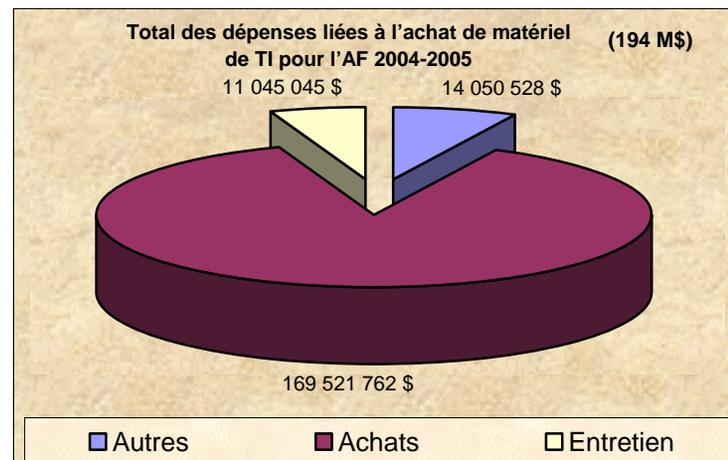
- Procéder à un examen du cadre de contrôle de la gestion actuel pour le matériel non classifié<sup>1</sup>;
- Procéder à un examen de la disponibilité et de l'utilisation de l'information pour la prise de décision;
- Analyser la transition de la gestion du matériel de TI prévue au moment du présent examen.

### Portée

L'examen a porté principalement sur la gestion des ressources, les contrôles des achats, l'information relative à la prise de décision et les services de maintenance du matériel de GI/TI non classifié des postes de travail durant l'AF 2004-2005. Ce matériel comprend les ordinateurs de bureau, les écrans, les ordinateurs portatifs, les serveurs et les imprimantes qui devraient faire l'objet d'un contrôle selon un plan permanent de gestion du cycle de vie – principalement les postes de travail des bureaux administratifs et les ordinateurs portatifs utilisés lors des exercices en campagne. Cela exclut le matériel dont on a fait l'acquisition pour des projets d'immobilisations ou des opérations, ou qui fait l'objet d'un financement par le Centre de la sécurité des télécommunications (CST). Ce matériel sera désigné, dans le reste du présent rapport, sous le nom de matériel de GI/TI.

### Méthodologie

Nous avons effectué des travaux dans la région de la capitale nationale et visité cinq bureaux représentant divers milieux et des budgets de diverses tailles. Les conclusions et les possibilités d'amélioration décrites par l'équipe du CS Ex sont fondées sur les résultats d'un échantillonnage de transactions financières, d'entrevues, d'une analyse complète de données financières et d'une comparaison avec les méthodes de gestion des biens de TI proposées dans des documents rédigés par des consultants en GI/TI. En outre, l'équipe du CS Ex a analysé les orientations futures en matière de gestion du matériel de GI/TI pour l'ensemble du Ministère qui font l'objet d'études et sont mises en application actuellement.



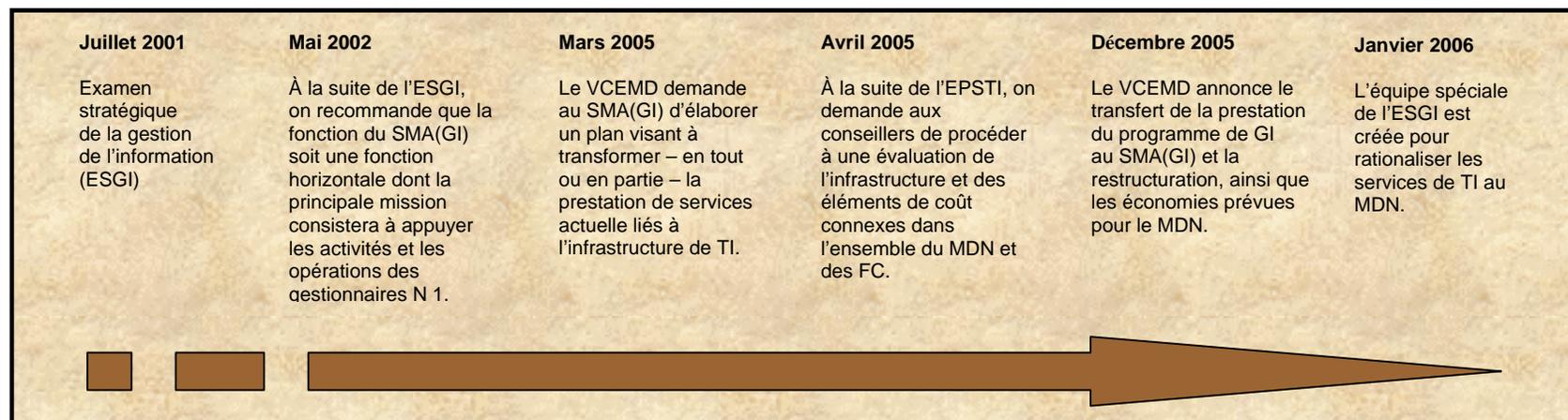
**Figure 1. Dépenses liées au matériel de GI/TI pour l'AF 2004-2005.** Les achats représentent 87 p. 100 des dépenses annuelles pour le matériel de TI.

<sup>1</sup> On entend par matériel « non classifié » tout matériel non compris dans la définition suivante des biens classifiés qui figure à l'annexe A des Ordonnances de sécurité des systèmes d'information (OSSI) : *tout bien matériel, autre qu'un renseignement, ayant une importance pour l'intérêt national et dont la protection est justifiée.*

## Contexte

Durant l'AF 2004-2005, les dépenses du Ministère pour l'achat, la location et la maintenance du matériel de GI/TI se sont chiffrées à 194 M\$ (Figure 1). La maintenance a été gérée centralement à même un contrat national de maintenance. Les achats ont été faits par des agents de TI pour répondre aux besoins locaux et financés au moyen de budgets locaux. Or, au moment de l'examen, l'achat et le financement du matériel de GI/TI étaient centralisés pour maximiser les économies potentielles découlant de commandes en grande quantité. Les nouveaux outils de production de rapports permettent un meilleur contrôle de la planification et des dépenses en GI/TI.

La TI est essentielle aux opérations et à la sécurité du MDN. Des efforts ont été faits pour resserrer les contrôles sur les risques correspondants et tirer profit des économies potentielles. Comme l'illustre la Figure 2, la première initiative d'envergure a été la mise en application de *l'Examen stratégique de la gestion de l'information* en juillet 2001. L'examen en a conclu que « le MDN et les FC ont besoin d'un seul centre de coordination de la pensée stratégique en matière de TI mieux renseigné et d'une approche du processus de prise de décision en matière de TI pour l'ensemble du MDN et des FC <sup>2</sup>. » La mission globale consiste à réduire les ressources affectées au soutien en GI/TI pour les réaffecter aux opérations <sup>3</sup>. Elle a débuté par une Évaluation de la prestation des services de TI (EPSTI) et fait présentement l'objet d'un examen par une équipe de spécialistes (l'équipe spéciale) en vue d'une rationalisation.



**Figure 2. Initiatives d'envergure liées à la transformation de la gestion du matériel de GI/TI.** On préconise une pensée stratégique centralisée pour réduire les ressources affectées au soutien en matière de GI/TI.

L'objectif vise à adopter une approche de gestion plus centralisée dans l'ensemble du Ministère. Au moment de l'examen, peu de progrès avait été réalisé en terme de centralisation. C'est pourquoi l'équipe du CS Ex a dû examiner l'approche de gestion décentralisée actuellement en vigueur, notamment les profils des systèmes d'information locaux concernant la prise de décision, la gestion des ressources financières, les contrôles financiers et les méthodes d'achat et de maintenance.

<sup>2</sup> Réseau d'information de la Défense, mise en œuvre de l'Examen de la gestion de l'information, *Foire aux questions*, [http://hr.ottawa-hull.mil.ca/IMRI/engraph/faq\\_f.asp](http://hr.ottawa-hull.mil.ca/IMRI/engraph/faq_f.asp).

<sup>3</sup> Forum sur la GI, volume 6, numéro 8, septembre 2005.

## OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### Information relative à la prise de décision

*Aucun système d'information n'est en place pour contrôler le matériel de TI du MDN d'un point de vue ministériel. Les régions utilisent des systèmes élaborés sur place. Les armées reconnaissent l'avantage de dresser un profil exhaustif du matériel de TI et prennent des mesures visant à élaborer des systèmes qui correspondent à leurs besoins.*

### Manque d'un profil des biens de TI pour l'ensemble du Ministère

Un système de gestion des biens de TI (SGBTI) devrait permettre d'établir le profil des aspects matériels, contractuels, financiers et de la maintenance du matériel de GI/TI au sein d'un organisme. Cette information est essentielle à la prise de décisions avisées concernant aussi bien la planification budgétaire en matière de GI/TI que le respect des normes établies concernant le matériel. Malgré un certain nombre de tentatives visant à élaborer un SGBTI pour l'ensemble du Ministère (p. ex., des systèmes de gestion d'entreprise, un tronc commun pour les utilisateurs et un service d'aide regroupé pour la Défense), ces projets n'ont jamais été mis en œuvre. Il semble qu'un manque d'engagement de la part de la direction et de soutien aient mené à une insuffisance de fonds et à des étapes de planification longues et non productives. Il existe un outil de gestion des stocks pour l'ensemble du Ministère, appelé Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC), mais tous les agents de GI/TI interviewés sont d'avis que le SAFC ne fournit pas les détails requis pour gérer efficacement le matériel de GI/TI. Par conséquent, on a adopté une approche ascendante et les gestionnaires des biens de TI ont tous élaboré leur propre système, ce qui fait que l'on se retrouve avec des SGBTI maison indépendants contenant des données diverses qui ne peuvent être groupées pour établir un profil pour l'ensemble du Ministère.

Tant qu'un seul SGBTI sera disponible pour l'ensemble du Ministère afin de fournir un profil global ainsi que des données exactes et pertinentes en temps opportun sur le matériel de TI, le MDN pourra difficilement contrôler et superviser le matériel de TI. En outre, les situations suivantes persisteront :

- Les dépenses continues en ressources dues au recours à des entrepreneurs pour dresser les inventaires de façon ponctuelle dans l'ensemble du Ministère. Un tel inventaire a été effectué en 2005 pour établir une base de référence nécessaire pour décider de l'avenir de la GI/TI au MDN<sup>4</sup>.
- Les frais découlant de la maintenance du matériel toujours couvert par une garantie, compte tenu du fait que les administrateurs du contrat national de maintenance ne connaissent pas les conditions de la garantie couvrant les biens achetés localement.
- Un niveau élevé de formation et de courbes d'apprentissage pour les agents de TI qui sont mutés à divers endroits pourvus de bases de données différentes.
- Une duplication des efforts, lorsqu'il s'agit d'inscrire les données liées aux biens dans le SAFC et les bases de données locales.

<sup>4</sup> Le dernier rapport ne traitait pas de tous les systèmes non classifiés ou désignés; on ne trouve toujours pas, dans tout le Ministère, un relevé d'inventaire des biens non classifiés liés à la GI/TI.



Il ne fait aucun doute qu'un SGBTI couvrant l'ensemble du Ministère permettrait de réduire le volume de ressources affectées au matériel de TI.

### Élaboration d'un système utile de gestion des biens de TI

Un SGBTI devrait être en mesure de fournir à toute personne chargée de la gestion de matériel de GI/TI, des agents de TI des bases/escadres aux techniciens en TI employés à temps partiel, des renseignements utiles et exacts en temps opportun. Un examen du SGBTI des six endroits visités a révélé quels renseignements sont saisis et exploités pour la prise de décision (voir le Tableau 1).

Emplacement	Données matérielles	Données financières	Données contractuelles	Données relatives à la maintenance
RCN				
Comox				
Winnipeg				
Esquimalt				
Secteur du centre de la Force terrestre				
Secteur du Québec de la Force terrestre				
	Information non enregistrée			
	Information enregistrée mais non utilisée ou non disponible			
	Information enregistrée et utilisée			

**Tableau 1. Type de renseignements saisis et exploités.** *Le MDN gère le matériel de GI/TI à l'aide de nombreuses bases de données indépendantes. En règle générale, les diverses bases de données renferment un grand nombre de caractéristiques matérielles comme la marque des produits, les capacités et l'emplacement, mais peu de données financières ou contractuelles comme les coûts des réparations et les dates d'échéance des garanties.*

- Les systèmes renferment des renseignements complets sur les caractéristiques matérielles comme la marque des produits, les capacités et l'emplacement, mais on les utilise soit pour effectuer un comptage des stocks ou rédiger un rapport détaillé sur les biens non utilisés, établir quels biens devraient être remplacés conformément au plan relatif au cycle de vie ou pour faire un suivi des bons de commande.
- Seulement la moitié des systèmes ont des données financières.
- La plupart des systèmes ne renferment pas suffisamment de données contractuelles, comme les coûts des réparations ou les dates d'échéance des garanties. Lorsqu'un système renferme ces données, celles-ci ne sont pas communiquées au personnel du centre d'assistance, qui décide de faire appel à un fournisseur de services ou au fabricant.
- Les données liées à la maintenance sont enregistrées dans des bases de données distinctes des centres d'assistance; les gens qui décident quelles pièces doivent être remplacées ou quels modèles on doit se procurer n'ont pas accès à ces bases de données.

Il semble que la plupart des SGBTI qui ont fait l'objet d'un examen aient atteint seulement le deuxième des cinq niveaux de classement des SGBTI de Gartner (voir l'[Annexe B](#)) :



*Une base de données conçue pour compter les biens... toutefois l'installation, le déplacement, les processus d'ajout et de modification ne sont pas constants... Les rapports sont rudimentaires, ne sont pas suffisamment détaillés... d'ordinaire, les inventaires sont effectués séparément pour chaque projet... les logiciels et le matériel sont souvent considérés comme des biens distincts. La liaison et le partage de données concernant les achats (entre les centres d'assistance) sont plutôt rares<sup>5</sup>.*

Le plus grand risque constaté est le manque de données contractuelles et l'accès restreint aux registres de maintenance. À défaut de cette information, le MDN risque d'assumer le coût de réparations d'articles qui sont toujours sous garantie. Malheureusement, étant donné que le contrat national de maintenance fait l'objet d'un financement central, bon nombre d'agents principaux de l'information ne voient pas l'utilité d'enregistrer l'information concernant la garantie du fabricant pour des biens achetés localement. Ce risque a été constaté et la majorité du personnel préposé au centre d'assistance interviewé a commencé à consulter les sites Internet des fournisseurs pour avoir accès aux conditions de garantie. L'entière dépendance au fournisseur pour obtenir les conditions de garantie n'est pas synonyme d'une saine gestion. Ce fait a été démontré lorsque le SMA(GI) a cessé de se fier au fournisseur de services de maintenance national pour déterminer si les services étaient couverts par une garantie pour examiner chaque appel de service figurant sur la facture mensuelle (vérification à 100 p. 100). Depuis qu'on a adopté cette façon de faire (en mai 2005) on a constaté que cinq à dix pour cent des réclamations concernaient du matériel toujours couvert par la garantie du fabricant ou par la garantie de 120 jours du fournisseur de service, et l'on a refusé d'effectuer le paiement. Il faudrait poursuivre l'examen des réclamations concernant la maintenance et le MDN devrait enregistrer les renseignements relatifs aux contrats et à la maintenance dans un SGBTI couvrant l'ensemble du Ministère.

### **Mise en œuvre de nouveaux SGBTI**

La dernière tentative visant à mettre en œuvre une base de données pour l'ensemble du Ministère a débuté en 2002, dans le cadre du projet de gestion des services de TI (voir l'[Annexe C](#)). Ce projet portait principalement sur la gestion de la configuration, mais cela s'avère impossible si l'on ne dispose pas de données précises et fiables sur les biens. Plus de trois années plus tard, en mars 2006, le projet était toujours au stade de la définition et l'on prévoit que sa mise en œuvre n'aura pas lieu avant 2009. Ce processus de planification interminable a entraîné une dégradation des tentatives infructueuses mentionnées précédemment; si la situation persiste, il est fort probable que le projet échouera. En revanche, si l'on accorde une priorité élevée au projet de SGBTI et si l'on alloue les ressources suffisantes, la mise en œuvre pourrait raisonnablement débiter au cours de l'AF 2007-2008.

Plutôt que d'attendre, les armées ont commencé à centraliser leurs diverses bases de données et ont investi des ressources dans leurs propres SGBTI communs. Jusqu'à maintenant, le Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) modifie un système standard en base de données commune d'inventaire des biens de TI pour l'ensemble de l'armée de terre et le Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) a entrepris l'essai pilote d'une base de données standard différente pour toutes les escadres. Pour faciliter le transfert éventuel de leurs données dans une base de données pour l'ensemble du Ministère, le SMA(GI) doit déterminer rapidement quelle information devra être contenue dans le SGBTI pour l'ensemble du Ministère et demander aux armées d'enregistrer cette information dans leurs nouveaux systèmes.

<sup>5</sup> Gartner, « Evaluating the Maturity of an IT Asset Management Program », novembre 2001. Les cinq niveaux sont décrits brièvement à l'annexe B.

**Recommandations**

CEM SMA(GI)	<b>Système de gestion pour l'ensemble du Ministère :</b> Donner priorité à la création et à la mise en œuvre d'ici l'AF 2007-2008 d'un SGBTI pour l'ensemble du Ministère possédant toutes les principales caractéristiques permettant la gestion la plus efficace des stocks.
CEM SMA(GI)	<b>Mise en œuvre de la base de données :</b> Permettre aux agents de TI locaux de se préparer à mettre en œuvre un système commun au MDN en définissant quelle information doit être enregistrée dans le système et qui doit y avoir accès (p. ex., en veillant à ce que le personnel du centre d'assistance ait facilement accès aux conditions de garantie).
CEM SMA(GI) CEM SMA(Mat)	<b>Systèmes parallèles :</b> Déconseiller l'utilisation des systèmes parallèles pour la gestion du matériel de GI/TI (SAFC et SGBTI).



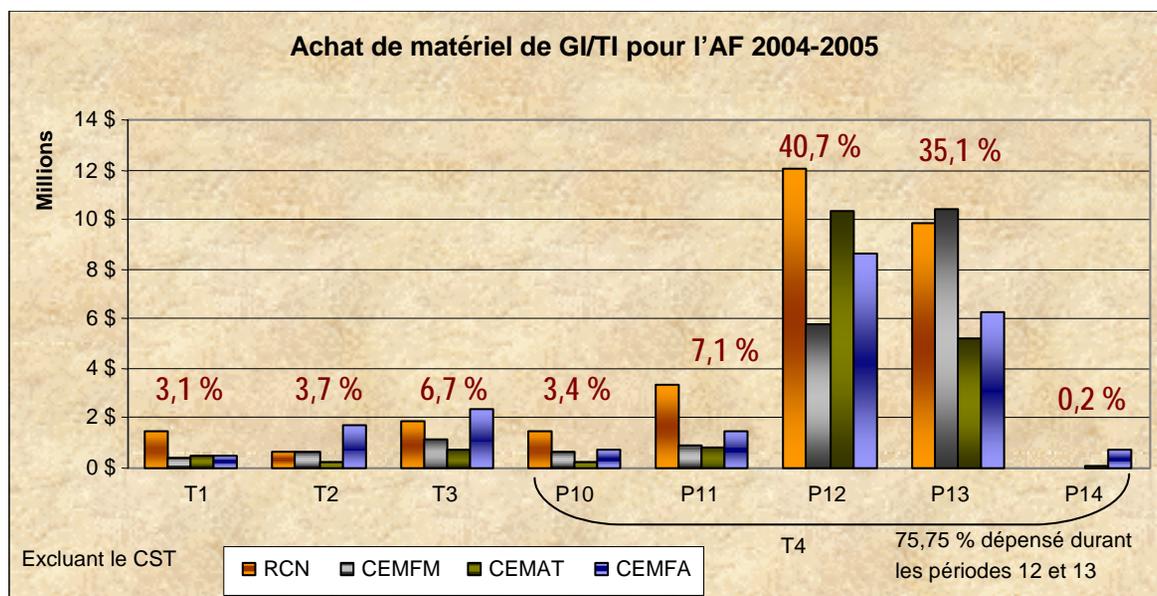
## Cadre des achats et du contrôle financier

*On n'accorde pas une grande priorité à l'allocation de fonds pour la planification du cycle de vie du matériel de TI, ce qui entraîne une inefficacité sur le plan des achats à la fin de l'année financière. On doit améliorer les contrôles financiers comme le contrôle prévu des dépenses réelles et la conservation de la documentation concernant les achats.*

### Achats – Choix du moment propice pour le financement afin de maximiser les économies de coûts

Chaque établissement du MDN a établi des plans relatifs au cycle de vie du matériel de GI/TI. Pour tirer profit des rabais pour volume accordés par les fournisseurs, chaque année les plans d'achats sont groupés principalement dans quatre commandes en grande quantité (une pour chaque armée et une pour la RCN) selon le type de matériel de TI. Les demandes de rabais pour volume (DRV) ne sont pas une chose nouvelle. À mesure que le MDN était informé des économies potentielles, les DRV augmentaient. Au cours de l'AF 2004-2005, le groupement des besoins d'ordinateurs de bureau, d'ordinateurs portatifs et d'imprimantes a augmenté considérablement au sein de chaque armée et de la RCN, pour atteindre un total de 19,7 M\$ et des économies de 5,4 M\$ (d'autres DRV ont été faites aux échelons locaux). Cela fait suite aux recommandations découlant de l'Examen stratégique de la gestion de l'information et l'on tente de continuer d'augmenter le nombre de DRV.

En dépit du fait que des plans locaux relatifs au cycle de vie du matériel ont été préparés au début de l'année financière, on n'a pas donné priorité à ces plans d'achat; par conséquent les fonds nécessaires à la réalisation de ces plans sont habituellement disponibles seulement au troisième trimestre de l'AF. Tel qu'illustré à la Figure 3, au cours de l'AF 2004-2005, la RCN et les CEMA ensemble ont effectué 86,5 p. 100 de leurs achats de matériel de GI/TI au cours du quatrième trimestre de l'année financière, et plus de 75 p. 100 d'entre eux durant les périodes 12 et 13 seulement.



**Figure 3. Achat de matériel au cours de l'AF 2004-2005.** Ces dépenses extrêmes à la fin de l'année pour l'achat de matériel de TI ont entraîné des volumes de marchandises trop élevés pour être gérés efficacement.

Compte tenu de la dépendance liée au financement à la fin de l'année, les achats annuels sont effectués au moyen de très grosses commandes avec un court délai de livraison. Bien que les achats en grande quantité permettent de réaliser au départ des économies de coûts et d'uniformiser l'équipement, il faudrait tenir compte d'autres facteurs pertinents pour évaluer les économies nettes réelles.

- En raison de l'insuffisance de ressources humaines, il s'écoule de six à douze mois avant qu'un volume important de matériel soit mis à la disposition des utilisateurs et prêt à utiliser. Les biens ne sont pas utilisés pour une période pouvant aller jusqu'à un quart de leur cycle de vie (ou au pire, sont aliénés dans leur emballage original), perdent de la valeur en raison du fait que la technologie progresse très rapidement, et une garantie prépayée de 12 mois est perdue. Certains bureaux ont compensé le délai en assumant le coût additionnel d'embauche à contrat de personnel supplémentaire pour faciliter l'installation du matériel ou ont loué un espace pour entreposer le stock volumineux.
- La centralisation entraîne une diminution du nombre de commandes (mais celles-ci sont plus volumineuses), ce qui réduit la diversité des modèles de matériel dans l'ensemble du MDN. L'uniformisation d'ordinateurs de bureau à une gamme de modèles restreinte pour l'ensemble du Ministère augmente les risques de conséquences négatives qu'un modèle défaillant pourrait avoir sur les opérations ou la conformité aux normes de sécurité.
- Malgré les garanties offertes par les fournisseurs, ces derniers ne desservent pas tous les régions éloignées où l'on trouve des établissements du MDN. Étant donné que des commandes très volumineuses (celles qui excèdent la limite de commande de l'Offre à commandes principale et nationale) doivent être attribuées au soumissionnaire le moins disant, il arrive que le MDN doive assumer des coûts supplémentaires pour retenir les services d'autres fournisseurs pour la maintenance du matériel ou le coût de remplacement global d'articles qui auraient pu être réparés.
- L'obligation d'effectuer les achats à la fin de l'année restreint l'intervalle entre les commandes et la livraison du matériel. Cela a éliminé des économies de coûts comme la configuration gratuite du matériel par le fournisseur, qui exige un certain nombre de semaines. Le MDN a plutôt dû accepter la livraison avant la fin de l'année financière et recourir à son personnel pour configurer chaque ordinateur, ce qui a ralenti la distribution aux utilisateurs finals.

### **Contrôle des ressources – Comparaison entre les dépenses actuelles et les plans relatifs au matériel de GI/TI**

En raison d'un manque de transparence, il était habituellement impossible de contrôler les dépenses ministérielles liées au matériel de TI. Jusqu'à récemment, ces dépenses étaient imputées au Fonctionnement et Entretien de budgets dévolus locaux, au compte d'un grand livre général groupant toutes les dépenses de TI. Par conséquent, il était impossible d'évaluer les dépenses de matériel pour l'ensemble du Ministère. L'équipe d'ESGI a constaté cette lacune et le SMA(GI) a créé des outils comme le Rapport sur l'orientation de la planification fonctionnelle où l'on doit décrire clairement les investissements prévus par les gestionnaires de niveau 1 en GI/TI, utiliser des codes distincts du grand livre général pour divers types de matériel, des fonds distincts pour la GI/TI, ainsi qu'un Rapport sur la transparence financière qui donne un aperçu des dépenses annuelles du Ministère en GI/TI, y compris le matériel.



Néanmoins, on ne fait pas la comparaison entre les dépenses mentionnées dans le Rapport sur la transparence financière et les plans d'activités des gestionnaires de niveau 1, les plans relatifs à l'orientation de la planification fonctionnelle ou les plans relatifs au cycle de vie du matériel pour vérifier si les ressources sont utilisées tel que prévu et si l'on peut justifier les écarts. Trois points ont retenu notre attention à ce sujet :

- Le Rapport sur l'orientation de la planification fonctionnelle fournit des lignes directrices à l'intention des niveaux 1 sur la planification, l'exécution, la gestion et l'établissement de rapports liés aux activités de GI/TI qui doivent être entreprises durant le prochain cycle de planification des activités. Le SMA(GI) exige aussi des niveaux 1 qu'ils décrivent en détail les dépenses qu'ils prévoient faire en GI/TI. Seulement quatre des 17 gestionnaires de niveau 1 ont soumis leurs plans au cours de l'AF 2004-2005.
- Malgré les plans des cycles de vie qui doivent être conformes aux stratégies définies de recapitalisation tous les quatre ou cinq ans, la quantité de biens qui devait être recapitalisée selon les plans relatifs au cycle de vie pour l'AF 2004-2005 a été augmentée à la fin de l'année lorsque des fonds supplémentaires étaient disponibles.
- Un bureau a procédé au transfert de fonds du budget des centres de coûts à un budget d'approvisionnement centralisé; là encore, on ne s'est pas conformé aux plans relatifs au cycle de vie. En fait, aucun article acheté n'a été fourni aux centres de coûts qui ont financé l'achat.

Cette observation est semblable à une autre extraite de la vérification récente des achats et de la maintenance de logiciels effectuée par le CS Ex (septembre 2005) : « Pour améliorer la transparence des dépenses liées à la GI/TI il faut que les coûts de permis et de maintenance des logiciels soient inclus en totalité dans les plans d'activités et le SCFG. Les plans d'activités actuels des gestionnaires de niveau 1/groupes ne spécifient pas clairement tous les besoins en matière de logiciels et les coûts qui en découlent sont souvent répartis entre plusieurs budgets. »

### **Conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques* – Conservation de la documentation connexe**

Le CS Ex a constaté que l'autorisation de paiement des marchandises reçues figurait sur toutes les factures examinées par le personnel désigné à cette fin et que les tâches sont séparées adéquatement. Toutefois, lorsque la documentation à l'appui n'était pas jointe aux factures, nous n'avons pu évaluer si l'approbation était conforme aux dispositions de l'article 34 de la LGFP. L'inspection d'un échantillonnage de factures relatives à l'achat de matériel de TI a révélé que la documentation à l'appui était souvent conservée à divers endroits dans la base/escadre ou que les documents relatifs à l'expédition étaient jetés une fois qu'on avait confirmé que la marchandise avait été reçue et que le paiement avait été effectué. La politique du Ministère est très claire : « *Toute la documentation pertinente relative à un paiement tels les contrats, les documents reçus, les factures, les certifications au titre des articles 33 et 34 ainsi que tout autre document doivent être conservés... par le bureau responsable de la certification au titre de l'article 34 de la LGFP*<sup>6</sup> ».

<sup>6</sup> Les paragraphes 6 et 7 du MAF 1016-3, Vérification des comptes, exigent que toute la documentation originale relative à un paiement tels les contrats, les documents reçus, les factures soient conservés par le bureau responsable de la certification au titre de l'article 34 de la LGFP.



Les politiques financières exigent que cette documentation soit conservée au moins six années. Il faut améliorer la communication et la formation concernant les politiques financières liées à la mise en application de la LGFP. La RCN n'a pas connu ce problème, étant donné que le Bureau du Directeur – Acquisition et approvisionnement communs conserve la documentation connexe, conformément à la politique. Les responsables des bureaux qui doivent régler ce problème en ont été avisés.

### Recommandations

Groupe GI, ACEMFM, DGEMAT, ACEMFA	<b>Rendement du capital investi :</b> On doit maximiser le rendement du capital investi sur les DRV en attribuant les fonds pour la GI/TI au début de l'année financière pour permettre de livrer les commandes en quantités raisonnables au moment qui convient le mieux à chaque destinataire.
CEM SMA(GI)	<b>Gestion financière :</b> On doit étoffer le rapport annuel sur la transparence des coûts en y ajoutant une comparaison entre les dépenses réelles et les plans relatifs au cycle de vie et les plans d'orientation de la planification fonctionnelle.
DG Ops Fin	<b>Conservation des documents :</b> Il faudra souligner l'importance de conserver toute la documentation originale relative aux achats dans les bureaux responsables de l'approbation du matériel de TI en vertu de l'article 34 de la LGFP et préciser combien de temps il faut conserver ces documents.

## Centralisation et impartition de la gestion des biens de TI – L'avenir

*La gestion de la technologie et des systèmes d'information a fait l'objet d'une centralisation dans l'ensemble du Ministère et l'on évalue la possibilité d'effectuer d'autres changements. L'objectif global consiste à réduire les ressources affectées au soutien en matière de GI/TI pour les réaffecter aux opérations<sup>7</sup>.*

### Risques de la centralisation

La gestion du matériel de TI au MDN fait présentement l'objet d'un virage vers une approche plus centralisée. Cela comprend un contrat national de maintenance, des centres de service régionaux et le groupement des achats annuels liés au cycle de vie du matériel. Bien que cela puisse réduire les coûts, la qualité des services fournis en souffre. Par exemple :

- Peu de temps après la centralisation des services liés au matériel de TI dans la RCN, les clients ont constaté une augmentation considérable du temps requis pour emprunter un ordinateur portatif ou remplacer un article brisé. Il arrivait que les clients soient mécontents. Cette situation pouvait également affecter les coûts globaux et la productivité des employés. Le SMA(GI) a élaboré des outils permettant d'évaluer la qualité des services.
- En mars 2004, le MDN a changé de fournisseur de service ainsi que le niveau de service qui devait être offert en vertu du contrat national de maintenance. Les clients/utilisateurs interviewés au moment de l'examen étaient mécontents de la qualité des services reçus durant l'AF 2004-2005. Ce contrat est financé centralement, mais les utilisateurs/clients pensent qu'en raison de l'administration des dossiers-problèmes ou du manque d'expérience des techniciens, le service est trop lent (ou trop onéreux) et bon nombre de bureaux à l'extérieur de la RCN ne tiennent pas compte du contrat et dépensent des ressources locales supplémentaires pour examiner les problèmes eux-mêmes et se procurer des pièces de rechange.
- En raison des achats centralisés liés au cycle de vie du matériel des postes de travail du MDN, la majeure partie du financement s'effectue au moyen d'un vaste budget qui, à son tour, ne permet pas de savoir par l'entremise du SCFG qui assume effectivement le coût (les utilisateurs finals).

Dans le cadre du projet de *rationalisation de la GI/TI*, le SMA(GI) a créé une équipe de spécialistes de la gestion de la TI (l'équipe spéciale) dont le mandat consiste à trouver des moyens d'éliminer le chevauchement des projets de TI dans l'ensemble du Ministère, à définir *quels* services doivent être fournis, la qualité des services qui *peuvent* être fournis et où ces services peuvent être offerts, et *par qui*.

Des études révèlent que l'approche la plus efficace à la centralisation de la gestion du matériel de GI/TI dans de vastes organisations consiste simplement à demander à l'organisation de GI/TI (p. ex., le SMA(GI)) de définir et de mettre en application des contrôles comme des procédures normalisées et des modèles de matériel de GI/TI, tout en permettant à chacune des unités fonctionnelles de choisir et d'assumer le coût du matériel dont elle a besoin. Cette approche équilibrée favorise un haut niveau de contrôle centralisé de la GI/TI,

<sup>7</sup> Forum GI, volume 6, numéro 8, septembre 2005.



« sans le manque de flexibilité qui peut déplaire aux décideurs<sup>8</sup> ». Cela correspond au plan d'orientation de la planification fonctionnelle pour 2005-2006 : « *Le SMA(GI) fournira l'orientation, la direction et les normes qui régissent la conception, l'utilisation et la fonctionnalité de la GI/TI au MDN et dans les FC. On s'attend à ce que les gestionnaires de niveau 1 adoptent leurs propres stratégies en matière de GI/TI et établissent leurs besoins en matière de GI/TI conformément à ces normes ministérielles.* »

Quelle que soit l'approche choisie par le Ministère, une analyse de rentabilisation doit comporter des rôles et des responsabilités clairement définis, des coûts-avantages quantifiés à réaliser et à mesurer, des stratégies connexes de réduction du risque, un cadre de mesure du rendement et les ressources nécessaires. Le tableau 2 donne une liste des avantages (+) et des inconvénients (-) que pourrait avoir la centralisation de la gestion des biens de GI/TI et dont il faudrait tenir compte :<sup>9</sup>

Efficiences opérationnelles	Services aux commettants	Rendement politique
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Économies d'échelle</li> <li>+ Réduction des chevauchements et du double emploi</li> <li>+ Regroupement plus facile des données et de l'infrastructure</li> <li>+ Rationalisation des contrats de services</li> <li>+ Maintien plus facile des compétences et capacités internes</li> <li>+ Chaque ministère est susceptible d'être moins vulnérable à l'égard d'une catastrophe</li> <li>- Perte de souplesse au niveau ministériel</li> <li>- Conflits possibles avec des ministères plus petits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Intégration plus facile des services aux commettants</li> <li>- Moins de souplesse pour répondre aux besoins propres au ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Justification globale plus facile des dépenses de TI</li> <li>+ Plus de ressources pour d'autres priorités politiques à mesure que les coûts de TI sont réduits</li> <li>- Risque plus élevé de répercussions sur le plan politique en raison du fait que les marchés sont plus importants en moyenne</li> </ul>

**Tableau 2. Avantages et inconvénients de la centralisation de la gestion des biens de TI.**

*Les utilisateurs du matériel sont préoccupés par les inconvénients mentionnés ci-dessus.*

*L'analyse de rentabilisation de la centralisation devrait indiquer comment atténuer les risques touchant l'efficacité opérationnelle, les services aux commettants et le rendement politique.*

**Nota :** Au MDN, « ministère » désigne les bureaux locaux des services d'information.

<sup>8</sup> Gestion du cycle de vie des OP, Outils et stratégies visant à réduire les paramètres TCO et à optimiser la valeur totale, Livre blanc d'Intel Solutions, septembre 2003.

<sup>9</sup> Adapté de Gartner, « Strike a Balance Between Centralization and Decentralization of Government IT Management », juin 2005.



## Risques de l'impartition

Le fait d'impartir la gestion du matériel de TI à un fournisseur externe entraîne de nouveaux risques et défis. Les risques les plus fréquents sont énumérés à l'[Annexe D](#). La cause la plus commune de recul est un manque de compréhension des niveaux de service qui doivent être fournis, la structure de coûts globale ou même les conséquences du changement sur les opérations. Des études révèlent que les organismes ne devraient pas recourir à l'impartition tant qu'ils n'auront pas optimisé la qualité et les dépenses de leurs propres services de TI pour disposer d'une base de référence adéquate qui leur permettra d'effectuer une évaluation du risque à partir de laquelle ils pourront rédiger une entente de niveau de service solide et complète.

Les décisions préliminaires d'impartir une partie des services de TI ont été prises avant que l'EPSTI de 2005 soit complétée. Un objectif de cette évaluation consistait à obtenir une base de référence des processus et des dépenses de TI, à l'aide des données recueillies par Gartner<sup>10</sup>. Un examen semblable de la prestation des services de TI dans les FMAR(A) et FMAR(P) à l'aide des données recueillies par Gartner a été effectué en 2002. Dans les deux études on a connu des problèmes importants quant à la collecte de données. Le rapport des FMAR(P) mentionne : « *Il existe des écarts dans à peu près tous les aspects de l'étude* », et l'on mentionne dans l'ébauche d'un rapport d'EPSTI : « *nous avons pu recueillir seulement des estimations indicatives sur le volume de biens liés à la TI, les ressources en personnel et les niveaux de dépenses* »<sup>11</sup>. Le CS Ex a examiné les données rassemblées par l'équipe chargée de la dernière EPSTI et a conclu que l'information recueillie n'est pas suffisamment précise pour prendre des décisions stratégiques importantes comme celle d'imputer les services liés au matériel de TI du MDN.

Le CS Ex a été informé lors des séances d'information concernant l'examen que la décision de recourir à l'impartition n'a pas encore été prise. On a plutôt formé l'équipe spéciale chargée de trouver des façons d'optimiser les niveaux de service de TI actuels et de rationaliser les ressources. On devrait ainsi définir des paramètres appropriés qui seront enregistrés sur une période de douze mois, créant ainsi une base de référence fiable, exacte et utile. On doit également procéder à une rationalisation des ressources requises pour exercer un contrôle efficace du rendement des fournisseurs de services, des dispositions des ententes et de la facturation.

Une autre option concernant l'impartition dont il a été question lors du présent examen est un programme proposé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour l'ensemble du gouvernement. Nous croyons que compte tenu du grand volume de biens que possède le MDN et de l'envergure des endroits à servir, cette option comporte des risques et des défis considérables lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins du Ministère.

---

<sup>10</sup> Voir l'annexe E qui résume les grandes lignes de l'EPSTI.

<sup>11</sup> Ébauche du rapport sur la collecte des données de l'évaluation de la prestation des services de TI, projet de transformation des services d'information du MDN, 29 novembre 2005.



**Recommandations**

CEM SMA(GI)	<b>Centralisation :</b> On doit poursuivre la tendance vers une gestion centralisée du matériel de GI/TI. Il faut documenter entièrement les conclusions de l'équipe spéciale et effectuer une analyse de rentabilisation qui identifiera les coûts-avantages quantifiés qui doivent être atteints, les stratégies de réduction du risque connexes et un cadre de mesure du rendement.
CEM SMA(GI)	<b>Impartition :</b> On doit retarder l'impartition de la gestion du matériel de TI jusqu'à ce que les services internes liés à la GI/TI soient optimisés, que l'on dispose de paramètres de base fiables, qu'une évaluation du risque appropriée soit effectuée et que des ressources suffisantes soient fournies pour gérer et superviser les contrats d'impartition.

## ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Date cible
<b>Information relative à la prise de décision</b>				
1.	<b>Système de gestion pour l'ensemble du Ministère.</b> Donner priorité à la mise en œuvre réussie d'un système efficace de gestion des biens de TI d'ici l'AF 2007-2008.	SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	<p>La direction reconnaît la nécessité d'une logithèque de référence commune sur la gestion des biens de TI à l'échelle du Ministère. La visibilité des biens de TI sera assurée grâce à un certain nombre de mécanismes.</p> <p>1) On est en train de mettre en place un outil sur le réseau (SMS) par le biais du projet de NOS standard du MDN. Cet outil permettra la visibilité de tous les biens reliés au réseau.</p> <p>2) Le regroupement de la prestation des services dans l'ensemble du MDN et des FC se poursuit dans le cadre de l'initiative de rationalisation de la GI. Un projet pilote est en voie de lancement dans le SQFT, au Québec. Une fois la validation effectuée, des plans seront élaborés pour regrouper la prestation des services de TI dans le reste des bases/escadres des FC.</p> <p>3) Une méthode pour mieux intégrer le soutien en matière d'achat et de gestion des biens de TI est en voie d'élaboration en collaboration avec l'Organisation de services de TI partagés de TPSGC. Des outils et/ou services de GSTI seront fournis grâce à ce mécanisme.</p>	<p>Fin AF 2006-07</p> <p>AF 2009-2010</p>



## ANNEXE A

No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Date cible
<b>Information relative à la prise de décision (suite)</b>				
2.	<b>Mise en œuvre d'une base de données.</b> Permettre aux agents de TI locaux de se préparer à la mise en œuvre d'un système commun au MDN en définissant et en précisant quelles données doivent être enregistrées dans la base de données et qui doit avoir accès à ces renseignements (p. ex., veiller à ce que les conditions de garanties soient mises à la disposition du centre d'assistance).	SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	Les services locaux de TI seront initialement regroupés au niveau de la base/de l'escadre ou de la région. En outre, certains services seront regroupés au sein du Groupe GI et assurés à titre de services partagés nationaux. Ces derniers seront mis en œuvre progressivement à mesure que des solutions seront élaborées. Entre-temps, les bases/escadres auront recours au service d'aide et aux outils de SGBTI existants pour gérer les stocks locaux regroupés.	Besoins définis d'ici l'AF 2007-2008
3.	<b>Bases de données parallèles.</b> Déconseiller l'utilisation des bases de données parallèles pour localiser le matériel de TI non classifié.	SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	Le nombre de différentes logithèques de référence sur les biens sera rationalisé dans le cadre de la rationalisation de la GI.  Jusqu'à ce qu'une solution intégrée soit mise en œuvre, il faudra des systèmes parallèles pour consigner l'information sur le matériel de TI.	En cours



No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Date cible
<b>Cadre des achats et du contrôle financier</b>				
4.	<p><b>Rendement du capital investi.</b> Maximiser le rendement du capital investi des demandes de rabais pour volume (DRV) en attribuant les fonds pour la GI/TI au début de l'année financière pour permettre de livrer les commandes en quantités raisonnables au moment qui convient le mieux à chaque destinataire.</p>	<p>SMA(GI)/ Groupe GI</p> <p>CEMFA/ DGEMAT</p>	<p>Le contrôleur du Gp GI recommandera au Comité de gestion des ressources de viser l'attribution de tous les fonds de GI/TI disponibles d'ici la fin avril de chaque année financière.</p> <p>Bien que la disponibilité des fonds en cours d'exercice soit dictée par les priorités opérationnelles, l'Armée de terre maximise la valeur des DRV en centralisant l'achat du matériel de TI. De plus, la Force terrestre exerce un contrôle rigoureux sur les stocks de TI en se servant de modèles établis de droit à dotation en TI, et elle utilise le processus ministériel de gestion des changements pour effectuer des changements et gérer la croissance. La recapitalisation du matériel de TI fait l'objet d'une planification centralisée, avec l'apport des quartiers généraux des secteurs de l'Armée de terre, et les besoins sont transmis aux services des achats lorsque le temps et le financement le permettent. Sous l'égide de l'initiative de rationalisation de la GI/TI du VCEMD, l'Armée de terre prendra la tête des efforts du SMA(GI) visant à réaliser des économies et des gains d'efficacité dans la gestion et l'achat de biens de GI/TI en exécutant un projet pilote de rationalisation de la GI/TI. Ce projet pilote doit prendre fin d'ici mars 2007, tandis que le reste de l'Armée de terre suivra le calendrier du Ministère afin d'atteindre le premier niveau de rationalisation d'ici mars 2009.</p>	<p>Avril 2007</p> <p>Projet pilote : mars 2007 Ministère : mars 2009</p>



No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Date cible
<b>Cadre des achats et du contrôle financier (suite)</b>				
		CEMFA/ ACEMFA	<p>Au cours des deux dernières AF, l'état-major de la Force aérienne a eu beaucoup recours à des contrats de DRV. Les économies totales sont supérieures à 2 M\$. Les DRV continueront d'être utilisées dans toute la mesure du possible. Pour faciliter l'achat de quantités raisonnables de matériel, de 10 à 15 p. 100 des fonds nécessaires ont été attribués au début de chaque AF. Le reste a été attribué tout au long de l'année, à la fois selon le rythme et la nature imprévisible des opérations. Le processus de planification des activités de l'AF 2007-2008 prévoit une proposition visant à attribuer au début de l'AF jusqu'à 35 p. 100 des fonds nécessaires à la recapitalisation de la TI et, pour le reste, à faire appel au Comité de gestion des ressources aériennes afin de répondre aux demandes trimestrielles de financement en cours d'exercice.</p>	Terminé
		CEMFM/ ACEMFM	<p>Le Guide de planification du Commandement maritime pour l'AF 2008-2009 (GPCM 2008) sera modifié de façon à inclure une directive sur l'affectation de fonds pour répondre aux besoins de GI/TI. Cette directive englobera l'orientation fonctionnelle attendue du SMA(GI) par suite des études menées dans le cadre du processus de rationalisation de la GI. Le GPCM 2008 sera publié en juin 2007.</p>	Juin 2007

## ANNEXE A

No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Date cible
<b>Cadre des achats et du contrôle financier (suite)</b>				
5.	<b>Conservation des documents.</b> Souligner l'importance de conserver toute la documentation originale concernant les achats et préciser combien de temps on doit conserver ces documents.	SMA(Fin SM)/ DG Ops Fin  SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	Les exigences liées à la conservation des documents sont indiquées dans certains chapitres du Manuel d'administration financière.  Au cours de sa séance annuelle de formation sur la gestion financière et les achats, le Gp GI traite de la question de la conservation des documents et rappelle aux employés et aux militaires la politique pertinente. De plus, les listes de contrôle du DCGAGI 2-3 pour les vérifications et les examens servent aussi à rappeler au personnel la politique ministérielle régissant la conservation des documents ou à les renseigner sur le sujet.	30 nov 2006  Chaque année  En cours
6.	<b>Gestion financière.</b> Étoffer le rapport annuel sur la transparence des coûts en y ajoutant une comparaison entre les dépenses réelles et l'allocation de fonds et crédits budgétaires.	SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	Par suite de la rationalisation de la GI/TI et du regroupement des fonds pour l'achat et le soutien en matière de TI au sein du Gp GI, la transparence des coûts ne sera probablement plus réalisée. Étant donné que toutes les dépenses de TI de N1, sauf dans le cas des systèmes et applications exclus des ententes de transfert de N1, seront centralisées au sein du Gp GI, les dépenses seront signalées au N1 et des comparaisons seront faites avec l'allocation de fonds et crédits budgétaires.	AF 2007-2008



## ANNEXE A

No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Date cible
<b>Centralisation et impartition de la gestion des biens de TI – L'avenir</b>				
7.	<b>Centralisation.</b> On doit poursuivre la tendance vers la centralisation et s'assurer de documenter une analyse de rentabilisation qui identifiera les coûts-avantages quantifiés qui doivent être atteints, les plans de mise en œuvre efficace et un cadre de mesure du rendement.	SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	<p>La proposition vise à regrouper dans un compte ministériel tous les fonds destinés à l'achat et au soutien du matériel de TI. Cela a déjà été fait pour la RCN et assurera la transparence du niveau de base actuel des dépenses de TI. Une norme commune sera appliquée à l'ensemble du Ministère pour le renouvellement des biens de TI.</p> <p>L'élaboration d'un cadre officiel de mesure du rendement de N1 est en cours. Toute décision stratégique concernant la centralisation ou l'impartition sera incluse dans ce cadre.</p>	<p>Achèvement des transferts de fonds au compte ministériel d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2007</p> <p>Printemps 2007</p>
8.	<b>Impartition.</b> On doit retarder l'impartition de la gestion du matériel de TI jusqu'à ce que les services internes de GI/TI soient optimisés, que l'on dispose de paramètres de base fiables, qu'une évaluation du risque appropriée soit effectuée et que des ressources suffisantes soient fournies pour gérer et superviser les contrats d'impartition.	SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	La rationalisation de la GI permettra une visibilité beaucoup plus grande. Les options relatives à la prestation de services partagés nationaux seront examinées et mises au point à mesure que nous comprendrons mieux les besoins en matière de soutien.	En cours dans le cadre de la rationalisation de la GI



## ANNEXE B – ÉVALUATION DES NIVEAUX DU SGBTI

**Niveau 1 : Chaos** – Faible degré de maturité du processus, outils inadéquats pour localiser ou gérer les biens, manque de discipline quant à la gestion des opérations.

**Niveau 2 : Réactif** – On effectue le compte des biens à l'aide de l'outil de découverte automatique; les processus d'installation, de déplacement, d'ajout et de modification ne sont pas mis en application de façon constante; les rapports sont rudimentaires et ne sont pas suffisamment détaillés.

**Niveau 3 : Proactif** – Une équipe interfonctionnelle est formée pour évaluer les besoins; les processus sont bien organisés, mis en application adéquatement et sont revus et remaniés au besoin; les données d'inventaire sont liées aux données financières et contractuelles pour créer un affichage centralisé dans une logithèque de référence sur la gestion des biens de TI.

**Niveau 4 : Service** – Des paramètres sont en place, on produit fréquemment des rapports, les processus de demande de services sont automatisés et intégrés étroitement aux systèmes d'achat et de rationalisation de l'équipement, les niveaux de stock sont surveillés, les biens sont retraités/aliénés conformément au plan de renouvellement de la technologie, l'équipe de gestion des biens de TI répond efficacement aux demandes en matière de services.

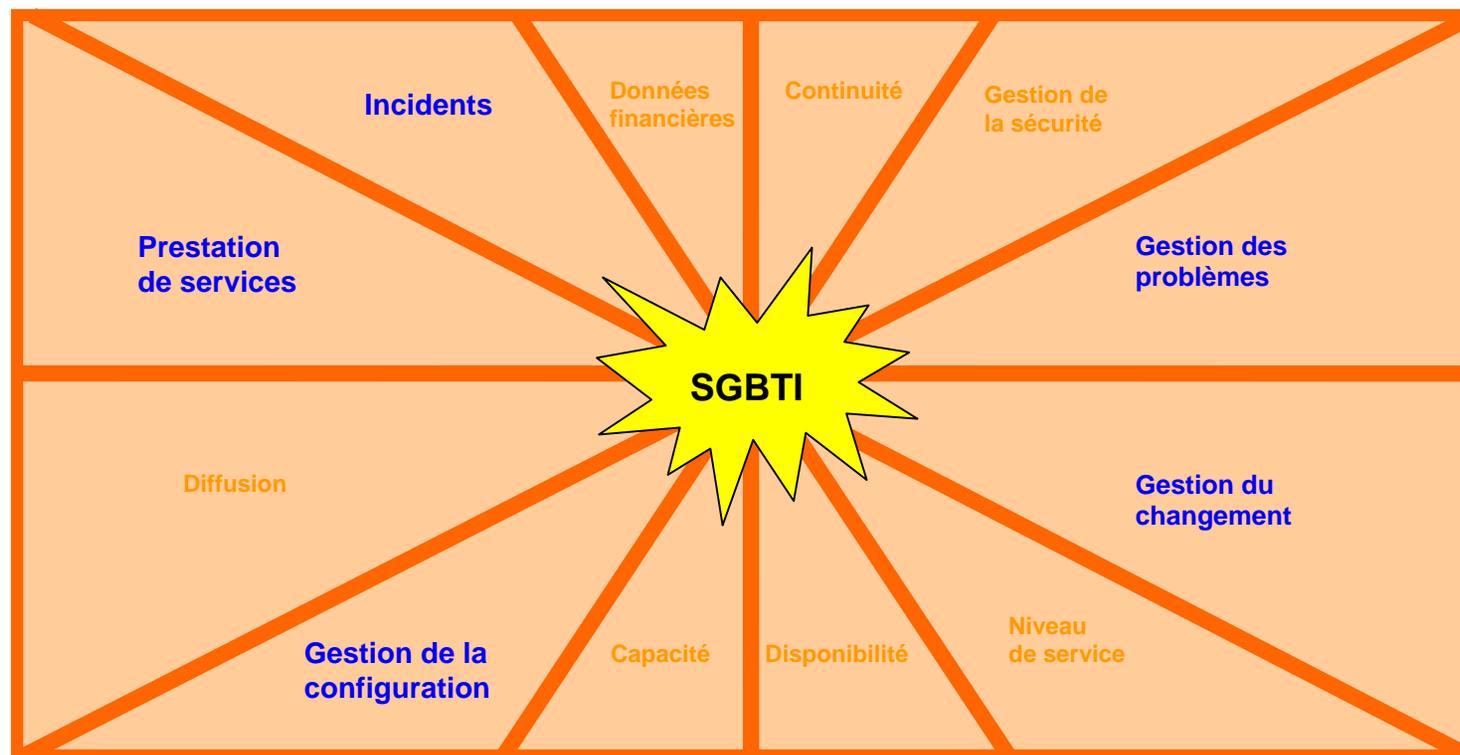
**Niveau 5 : Valorisation de la création** – Un programme et des systèmes de gestion des biens de TI matures; les paramètres TCO sont liés aux paramètres de la GBTI.

**Source :** *Gartner, Evaluating the Maturity of an ITAM Program, novembre 2001.*



## ANNEXE C – VUE D'ENSEMBLE DU PROJET DE GESTION DES SERVICES DE TI

Le projet de GSTI a débuté avec une estimation de 66 M\$ et comprenait douze processus liés aux services de TI. L'estimation du coût du projet a depuis été réduite à 26 M\$ pour seulement cinq processus : les incidents, la prestation de services, la gestion du changement, la gestion de la configuration et la gestion des problèmes. Un système de gestion des biens de TI est indispensable pour enregistrer les rapports d'incidents, les problèmes et les configurations qui à leur tour fournissent des renseignements précis et utiles, en temps opportun, facilitant la supervision et la prise de décisions relatives à la gestion des services de TI.



## ANNEXE D – RISQUES DE L'IMPARTITION

- Dans une étude de Deloitte Consulting LLP, la plupart des dirigeants de 25 grands organismes ont mentionné que l'impartition ne répond pas aux attentes de leur organisme en raison de coûts imprévus et d'une grande complexité.
  - 44 p. 100 des répondants n'ont pas réalisé d'économies en recourant à l'impartition; 57 p. 100 ont assumé le coût de services qui selon eux faisaient partie des obligations contractuelles du fournisseur; et environ la moitié d'entre eux ont mentionné que les frais cachés constituaient le problème le plus fréquent.
  - Un répondant sur quatre a décidé d'accomplir de nouveau ces tâches à l'interne, après avoir constaté que celles-ci pouvaient être mieux accomplies à l'interne et à un moindre coût.
- Une banque américaine a recouru à l'impartition pour l'administration de centres d'assistance et de services informatiques répartis. La décision a été annulée deux années plus tard en raison du manque de motivation et du taux de roulement élevé des employés et d'une diminution du bien-être de l'organisme de TI et des utilisateurs à l'échelle de l'établissement.
- Bon nombre de sociétés ont tenté en vain d'identifier les tâches réelles accomplies par le fournisseur dont on avait retenu les services. Ces impondérables peuvent avoir des conséquences sur le coût de l'impartition ou sur le degré de satisfaction quant au produit final ou au service offert.
- Le rendement en ce qui a trait au respect du délai d'exécution et à la satisfaction du client peut fléchir à cause des retards d'un tiers.
- Il se peut qu'un fournisseur ne soit pas viable financièrement, ce qui expose la société à un risque d'interruption de l'approvisionnement.



## ANNEXE E – GRANDES LIGNES DE L'ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES DE TI

- Transformer la prestation actuelle de la structure de TI pour appuyer la vision du CEMD sur la transformation, la rendre plus efficace et plus rentable pour l'ensemble du MDN et des FC, et identifier des objectifs cibles pour la participation du MDN à l'initiative gouvernementale de services partagés de technologie de l'information.
- L'équipe comprend les consultants de Gartner.
- Comprend une évaluation et un examen de la prestation de services de TI (p. ex., informatique répartie, services d'aide en matière de TI, etc.)
- Collecte de données sur 24 sites.
- Gartner a procédé à une analyse comparative du MDN et d'organismes « homologues ».
- Dates cibles : Collecte de données (août 2005), analyse de rentabilisation (novembre 2005), approbation (février 2006).
- Rapports publiés : Rapport sur la collecte de données (novembre 2005), résultats finals du MDN et des FC (décembre 2005).

