



Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). L'article ou les articles applicables de la LAI sont cités lorsqu'il y a prélèvement de l'information.

## VÉRIFICATION INTERNE DE L'ACQUISITION ET DE LA MAINTENANCE DE LOGICIELS

Septembre 2005

7053-30-10 (CS Ex)



## SYNOPSIS

*Le présent rapport renferme les résultats d'une vérification de l'acquisition et de la maintenance de logiciels au sein du Ministère de la Défense nationale (MDN). La vérification a porté principalement sur les logiciels commerciaux et les contrats de services professionnels connexes. Durant l'année financière 2003-2004, le Ministère a dépensé 38 M\$ pour l'obtention de licences d'utilisation de logiciels et 40 M\$ pour la maintenance de logiciels. En outre, les services professionnels connexes ont coûté 41 M\$. Dans une certaine mesure, ces chiffres ont subi l'influence d'une importante fraude présumée qui a beaucoup gonflé les coûts pour le Ministère. Il n'en reste pas moins que les coûts du développement, des licences et de la maintenance de logiciels sont considérables dans le cas d'une organisation imposante et diversifiée.*

*Les résultats de la vérification ont fait ressortir l'importance d'un responsable principal qui assure la direction globale du cycle de vie complet des logiciels. La transparence des sources de financement et des coûts est essentielle, tout comme la conception de stratégies efficaces d'achat/de passation de contrats, particulièrement compte tenu du fait que l'industrie devient de plus en plus concentrée. Les travaux antérieurs que la société Gartner a effectués au sujet de la gouvernance de la gestion de l'information (GI) viennent corroborer cette assertion, que souligne également la recherche sur les pratiques exemplaires menée par le Chef – Service d'examen (CS Ex) – des écarts notables existent entre les pratiques exemplaires notées et ce que l'équipe de vérification a observé.*

*Une préoccupation clé réside dans l'absence d'une perspective ministérielle des acquisitions de logiciels et, plus spécialement, d'un dépôt intégré d'information sur les biens et les coûts. Les avantages perdus comprennent : le soutien de la prévision/budgétisation et de la surveillance; les économies d'échelle; la compatibilité des logiciels, les mises à jour, les correctifs de sécurité et les améliorations; l'actualisation des besoins et des licences; et le contrôle des dépenses et des coûts.*

*Selon la société Gartner Inc., les organisations qui assurent une solide gestion des biens de gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) peuvent réaliser des économies de 30 p. 100 durant la première année et des économies annuelles de 5 à 10 p. 100 au cours des cinq années suivantes. Des plans sont désormais en place au sein du MDN pour la mise en œuvre d'un système automatisé de gestion des biens, ce qui sert de fondement à l'élaboration de stratégies globales d'achat de logiciels qui permettront d'orienter les rapports sur les biens et de contrôler les coûts.*

*La présente vérification a également entériné les résultats de travaux de vérification et d'examen antérieurs qui ont fait état de risques liés à la confirmation de la réception des produits ou services. Dans le cadre du travail effectué de concert avec Gartner, il a été proposé que les processus de paiement actuels soient stabilisés et que la responsabilisation soit clairement délimitée. La direction a franchi un pas important en regroupant le personnel technique et d'approvisionnement pertinent.*

**Plans d'action de la direction :** *Les principales recommandations de la vérification visent à désigner/confirmer une organisation à titre de premier responsable de la gestion globale des biens logiciels, y compris la mise en œuvre d'un outil automatisé de gestion des biens logiciels, la détermination des besoins, le renforcement de l'information financière, l'amélioration des stratégies d'achat/de passation de contrats, et l'exercice de contrôles internes rigoureux sur le paiement des factures. Le Groupe de gestion de l'information a fait remarquer que la plupart des mesures requises relèvent de lui sur le plan fonctionnel.*



*Les plans d'action de la direction indiquent qu'une attention constructive est portée à la majorité des recommandations contenues dans le présent rapport. Il convient aussi de noter que ces mesures sont prises dans le contexte d'un vaste programme d'améliorations qui englobent la revitalisation de la fonction de contrôleur, le travail d'un nouveau Comité ministériel de surveillance en matière de contrats, ainsi que les mesures prises en réponse à d'autres rapports du CS Ex (p. ex. le rapport sur les contrats de services professionnels au sein du Groupe de gestion de l'information). De plus, le CS Ex a souligné l'importance d'autorités fonctionnelles efficaces qui fournissent une orientation explicite et des moyens (p. ex. de la formation et des systèmes d'information), qui assurent la surveillance et qui dirigent des initiatives d'amélioration.*



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE DES RÉSULTATS</b> .....	<b>I</b>
Introduction.....	I
Objectifs et portée.....	I
Profil .....	I
Évaluation globale .....	II
Principales observations.....	III
Principales recommandations.....	V
Plan d'action de la direction.....	V
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Objectifs de la vérification.....	1
Portée de la vérification .....	1
Méthodologie .....	1
Profil de la vérification.....	2
<b>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES</b> .....	<b>3</b>
Gestion des biens logiciels .....	3
Détermination des besoins en matière de licences de logiciels, de maintenance et de services professionnels .....	8
Gestion financière des ressources logicielles .....	15
Acquisition et passation de contrats .....	20
<b>ANNEXE A – LISTE D'ACRONYMES</b> .....	<b>A-1</b>
<b>ANNEXE B – PRINCIPAUX CRITÈRES DE VÉRIFICATION</b> .....	<b>B-1</b>
<b>ANNEXE C – DÉPENSES LIÉES AUX LICENCES ET À LA MAINTENANCE DE LOGICIELS, PAR ORGANISATION DE NIVEAU UN – AF 2003-2004</b> .....	<b>C-1</b>
<b>ANNEXE D – DÉPENSES EN LOGICIELS, PAR COMPTE DU GLG – AF 2003-2004</b> .....	<b>D-1</b>
<b>ANNEXE E – POLITIQUES/INSTRUCTIONS</b> .....	<b>E-1</b>
<b>ANNEXE F – STATISTIQUES SUR LES ACHATS DE LICENCES ET DE SERVICES DE MAINTENANCE DE LOGICIELS – AF 2003-2004</b> .....	<b>F-1</b>
<b>ANNEXE G – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION</b> .....	<b>G-1</b>



## SOMMAIRE DES RÉSULTATS

### INTRODUCTION

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a inclus une vérification de la gestion des logiciels dans son plan de travail de vérification interne et d'évaluation de 2004-2005 et 2005-2006, notant dans d'autres travaux que le financement, l'acquisition et la consignation des licences de logiciels posaient des difficultés.

### OBJECTIFS ET PORTÉE

L'objectif de la vérification consistait à évaluer la gestion du cycle de vie des logiciels, qui se définit comme étant l'analyse des besoins, l'acquisition, la maintenance/mise à niveau et, enfin, le remplacement ou l'élimination. Certaines activités du cycle de vie concernent la gestion financière/gestion des contrats, la gestion des licences et le développement de logiciels grâce au recours à des services professionnels.

La vérification a porté principalement sur les dépenses consignées à titre de logiciels et de services professionnels connexes dans le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) du Ministère. Cela comprend les achats effectués par le biais du Groupe des matériels ou directement par divers gestionnaires de niveau 1 (N1). Les progiciels de gestion intégrés (PGI) étaient exclus puisqu'ils ont fait l'objet d'autres vérifications du CS Ex.<sup>1</sup>

### PROFIL

Durant l'année financière (AF) 2003-2004, les dépenses relatives aux licences et à la maintenance de logiciels ont totalisé 78 M\$, soit 38 M\$ pour les licences et 40 M\$ pour la maintenance. Par ailleurs, les services professionnels connexes ont coûté en tout 41 M\$.

---

<sup>1</sup> Les récents travaux du CS Ex portant sur les PGI comprennent les vérifications du SISAM et du SIGRH (PeopleSoft).



## ÉVALUATION GLOBALE

*Nous ne pouvons donner d'assurances quant à l'efficacité de la gestion du cycle de vie des logiciels. Une faiblesse clé est centrée sur le manque d'information de gestion complète et fiable pour faciliter ce processus. Des améliorations sont manifestement apportées, mais il existe des écarts notables entre le cadre actuel et les pratiques exemplaires mentionnées dans le présent rapport. L'expérience montre que les licences de logiciels constituent un point vulnérable en ce qui a trait à la surveillance et à la confirmation des besoins satisfaits et des services reçus.*

Malgré l'importance des dépenses annuelles au chapitre des licences et de la maintenance de logiciels, qui ont totalisé 78 M\$ en 2003-2004, le Ministère de la Défense nationale (MDN) ne possède aucun système pour surveiller et appuyer la gestion de ces achats. En l'absence d'un dépôt central/intégré d'information, le Ministère continuera de dépenser des ressources excessives pour gérer les biens logiciels, dont certains sont peut-être désuets, inutilisés ou mal mis à jour en ce qui concerne l'octroi des licences, les correctifs de sécurité ou d'autres améliorations. Les sources budgétaires et les biens acquis et utilisés ne sont pas assez transparents.

Exception faite des progiciels de gestion intégrés, aucune organisation n'est responsable de superviser les besoins globaux du Ministère touchant l'acquisition et le maintien des licences de logiciels. En conséquence, les N1/groupes peuvent définir leurs propres besoins sans perspective stratégique ni possibilités de les intégrer et de les regrouper, ou de réaliser autrement la compatibilité ou des économies d'échelle. Cela peut avantager les fournisseurs, surtout compte tenu de la tendance à la concentration dans l'industrie. Il faut concevoir des stratégies d'achat et de passation de contrats en fonction de la technologie et du marché actuels.

L'équipe de vérification a relevé de nombreux cas où des licences de logiciels ont été achetées et où des logiciels ont été développés sans une justification ou une analyse de rentabilisation adéquate. Il n'existe aucune ligne directrice ni instruction ministérielle décrivant le type d'information nécessaire pour justifier l'achat de logiciels. Ainsi, en l'absence d'une autorité centrale chargée de définir/coordonner et de confirmer les besoins en logiciels, il se peut que la nature des logiciels achetés ou développés ne soit pas compatible avec les futures capacités de gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) appuyées par le MDN.

## PRINCIPALES OBSERVATIONS

### Gestion des biens

Le Ministère ne possède aucun dossier centralisé/intégré sur ses licences de logiciels, et aucune directive n'a été donnée aux NI relativement au besoin de consigner les biens logiciels. Au cours des cinq dernières années, plusieurs études du MDN ont indiqué que de tels dossiers étaient nécessaires. Toutefois, les progrès en vue de résoudre cette question ont été pour ainsi dire inexistantes. Selon la société Gartner Inc.<sup>2</sup>, les organisations qui assurent une solide gestion des biens de GI/TI peuvent réaliser des économies allant jusqu'à 30 p. 100 durant la première année et des économies annuelles de 5 à 10 p. 100 au cours des cinq années suivantes. Pour le MDN, une meilleure gestion des biens logiciels pourrait réduire les coûts de 10 p. 100, ce qui se traduirait par des économies annuelles pouvant atteindre 7 M\$.

L'implantation d'un système centralisé/intégré pour les licences de logiciels confirmerait également le respect de divers contrats de droits d'utilisation de logiciels, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de veiller à ce que seul le nombre autorisé de licences soit installé.

Le Groupe de gestion de l'information projette d'élaborer un système automatisé de gestion des biens de GI/TI. Une fois mis en œuvre, ce système offrira des outils pour consigner et surveiller les stocks de licences, la gestion des biens et de l'inventaire ainsi que la distribution des logiciels et des correctifs de sécurité. Dans l'intervalle, les responsabilités liées à la tenue des dossiers ne sont pas clairement assignées, et les politiques régissant la gestion des biens logiciels sont très limitées.

### Détermination des besoins

Sauf quelques exceptions, il n'existe aucune stratégie ministérielle globale pour l'achat de logiciels. Des préoccupations face à cette situation ont été soulevées en 1997 dans une note de service émanant de la Direction de l'acquisition et de l'approvisionnement communs (DAAC). Il y était précisé : « Le financement des logiciels est imprévisible; nous avons tendance à acheter selon nos moyens (souvent en fin d'exercice), plutôt que selon nos besoins. » Les efforts de sensibilisation à ce sujet n'ont pas donné lieu à des changements importants. En général, aucune norme n'a été établie pour appuyer la détermination des besoins en logiciels.

Il arrive souvent que des licences de logiciels soient achetées et des logiciels développés sans une analyse de rentabilisation complète. Ni le volume des achats ni le choix des logiciels ne sont pleinement justifiés. En outre, plusieurs coûts pertinents (p. ex. ceux de la formation et de la conversion) sont omis de l'analyse.

---

<sup>2</sup> Gartner Inc., « Life Cycle Management Underpins IT Asset Management », F. O'Brien, 6 août 2004.



### Gestion financière des ressources logicielles

À l'heure actuelle, on ne dispose pas de l'information financière exacte et complète nécessaire pour gérer de façon rentable les dépenses relatives aux licences et à la maintenance de logiciels. Certaines améliorations ont eu lieu durant l'AF 2003-2004 grâce à la création de nouveaux comptes plus précis du grand livre général (GLG), mais il faut en apporter d'autres.

Une meilleure transparence des dépenses de GI/TI exige que les coûts des licences et de la maintenance de logiciels soient pleinement déterminés aussi bien lors de la planification des activités que dans le SCFG. ....

Prélèvement en vertu de l'article 21(1)(b) de la LAI – Avis, etc. ....

Les directives régissant la consignation des biens immobilisés et l'établissement des rapports pertinents offrent peu d'information sur les règles applicables à la capitalisation des logiciels.

### Acquisition et passation de contrats

Les contrats de licences et de maintenance comportent bon nombre des modalités nécessaires pour protéger les intérêts du Ministère. Dans certains cas, toutefois, les modalités sont assez vagues. Plus précisément, les contrats doivent renfermer davantage de détails sur le niveau de maintenance et de soutien à fournir.

Les contrats de services professionnels liés aux logiciels n'indiquent pas toujours des livrables et des jalons clairs. Par ailleurs, les travaux exécutés en vertu des contrats ne sont pas entièrement conformes à l'énoncé des travaux (ET), et les dépassements budgétaires sont courants. L'équipe de vérification a aussi remarqué l'existence de conditions qui engendrent des relations employeur-employé, c'est-à-dire que l'entrepreneur fait essentiellement partie intégrante de l'organisation.

Il faut plus d'information pour élaborer une stratégie d'achat de logiciels. Cette information devrait comprendre les renseignements sur les marchés et les fournisseurs qui sont essentiels pour améliorer les négociations contractuelles. Son absence empêche d'offrir un bon rapport qualité-prix en ce qui concerne les licences et la maintenance de logiciels. Les spécialistes de l'industrie recommandent d'utiliser des clauses de protection des prix (p. ex. : le prix de la maintenance peut constituer un certain pourcentage du prix courant de la licence).



Il n'existe pas de mesures de rendement ou d'accords sur les niveaux de service (ANS) dans le cas des services d'achat du SMA(Mat). Plusieurs dirigeants principaux de l'information (DPI) de groupe/N1 interrogés n'étaient pas satisfaits du service reçu de la DAAC ni de la rapidité du processus d'achat en général. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a confirmé que le délai requis pour traiter les transactions au MDN est plus long que dans d'autres ministères.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Le besoin est urgent de mettre en œuvre un outil automatisé de gestion des biens pour l'ensemble des logiciels du MDN. Il faut surtout qu'une organisation responsable se voie conférer le pouvoir de diriger la gestion globale des logiciels du MDN, y compris la responsabilité d'implanter un dépôt central/intégré d'information sur les biens. L'organisation choisie devrait également procéder à des examens de conformité périodiques, et notamment vérifier les stocks. Le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)), avec le concours des N1/groupes touchés, devrait avoir recours au Comité des besoins en GI pour définir les besoins en logiciels et en confirmer/valider la totalité.

Il convient de noter que les observations et recommandations portant sur le traitement des factures et les contrats de services professionnels ont fait ou font l'objet d'autres examens/vérifications.

La vérification a aussi soulevé des questions sur la transparence des sources budgétaires de la GI. Il s'agit là de questions cruciales qui dépassent la portée de la vérification de la gestion des biens logiciels. .... Comme ce problème est plus vaste que celui des logiciels, il sera traité essentiellement dans les directives fonctionnelles de GI. Les mesures correctives plus globales ne seront pas surveillées dans la présente vérification, mais le CS Ex les soumettra à un suivi spécifique en 2006-2007.

Prélèvement en vertu de l'article 21(1)(b) de la LAI – Avis, etc.

## PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Les plans d'action de la direction fournis par les bureaux de première responsabilité (BPR) du Ministère indiquent qu'une attention constructive est portée aux recommandations formulées dans le rapport. Dans certains cas, il se peut que le CS Ex demande des jalons provisoires par le biais des processus habituels de suivi et de surveillance. Les recommandations et les plans d'action correspondants de la direction sont résumés ci-après et présentés de façon plus détaillée à l'annexe G. Les recommandations clés qui feront l'objet d'un suivi de la part du CS Ex sont résumées dans le tableau de la page suivante.



## RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS CLÉS ET DES PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION

N°	Recommandation clé du CS Ex	BPR	Plan d'action de la direction
1	<p><b>Responsabilité, autorité et responsabilisation :</b> Un groupe devrait être désigné responsable de la gestion des biens logiciels au sein de l'organisation de défense. Il s'agira, entre autres, d'implanter un dépôt automatisé et intégré d'information sur les biens.</p>	VCEMD	<p>Le SMA (Gestion de l'information) est chargé, avec l'aide du Comité de surveillance de la GI, de diriger l'examen et la révision, le cas échéant, de la structure de gestion des biens logiciels du MDN et des politiques connexes.</p> <p>Le SMA(GI) note que la mise en place et la gestion des logiciels d'application à l'échelle de l'environnement informationnel intégré de la Défense relèvent de l'<b>autorité fonctionnelle</b> du SMA(GI) à l'égard de la GI. Il faudrait notamment acquérir un système de gestion des biens logiciels, regrouper les référentiels de logiciels et mettre en œuvre la gestion des versions, le contrôle et la coordination de l'octroi des licences et de l'achat de logiciels.</p>
2	<p><b>Besoins, normes et stratégies d'achat :</b> Il faudrait avoir recours au Comité des besoins en GI pour obtenir l'apport de tous les N1 afin de définir les besoins du MDN en matière de logiciels, d'élaborer des normes et d'offrir des options quant aux stratégies d'achat.</p>	SMA(GI)	<p>Le mandat et la structure du CBGI sont en voie d'être remaniés afin de répondre de façon plus structurée aux besoins du Ministère en logiciels et normes.</p>
3	<p><b>Analyses de rentabilisation :</b> Le SMA(GI) et le SMA(Mat) devraient élaborer des lignes directrices pour définir les normes applicables aux analyses de rentabilisation de l'acquisition/du développement de logiciels.</p>	SMA(GI) et SMA(Mat)	<p>SMA(GI) : Les processus et lignes directrices régissant la gestion du programme de GI décriront en détail la contribution du Groupe GI aux seuils d'acquisition/de développement de logiciels et détermineront le type d'analyse de rentabilisation exigé.</p> <p>SMA(Mat) : Des lignes directrices seront établies.</p>
4	<p><b>Stratégie d'achat de logiciels :</b> Le SMA(Mat) et le SMA(GI), en collaboration avec TPSGC, devraient définir l'information nécessaire pour appuyer la formulation d'une stratégie d'achat de logiciels du MDN et veiller à ce que les modalités contractuelles protègent entièrement les intérêts du Ministère.</p>		<p>SMA(GI) : Appuie la nécessité d'une stratégie ministérielle efficace pour l'achat de logiciels. Le Groupe GI s'est engagé à travailler avec le SMA(Mat) et TPSGC à la mise en œuvre d'une telle stratégie. La voie à suivre devrait consister notamment à déterminer les stocks actuels de logiciels, à favoriser un système principal commun de suivi de l'inventaire de logiciels, à profiter des possibilités de combiner les contrats en vigueur et à mettre au point de nouveaux outils de passation de contrats.</p> <p>SMA(Mat) : Appuie pleinement la recommandation. TPSGC établit des mécanismes qui sont beaucoup utilisés par le MDN et d'autres ministères et organismes fédéraux. Le MDN a sans doute des besoins particuliers, mais une initiative pluriministérielle peut s'avérer plus appropriée et plus utile.</p>



## INTRODUCTION

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a inclus une vérification de la gestion des logiciels dans son plan de travail de vérification interne et d'évaluation pour les années financières 2004-2005 et 2005-2006.

### OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- examiner la gestion du cycle de vie des logiciels pour en déterminer l'efficacité et l'efficience;
- évaluer les contrôles de gestion pertinents;
- déterminer les pratiques exemplaires de gestion du cycle de vie des logiciels pour favoriser l'amélioration continue.

Dans la présente vérification, le cycle de vie des logiciels englobe l'analyse des besoins, l'acquisition, la maintenance/mise à niveau et, enfin, le remplacement ou l'élimination. Certaines activités du cycle de vie concernent la gestion financière ainsi que la gestion des contrats et des biens.

### PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a porté principalement sur les dépenses relatives aux logiciels commerciaux et aux contrats de services professionnels connexes pour l'AF 2003-2004. Les progiciels de gestion intégrés (PGI) étaient exclus puisqu'ils ont fait l'objet d'autres vérifications du CS Ex.

Les critères de vérification sont résumés à l'annexe B du rapport.

### MÉTHODOLOGIE

Nous avons franchi les étapes suivantes afin de recueillir suffisamment d'éléments probants :

- échantillonnage discrétionnaire pour déterminer les achats de licences et de services de maintenance de logiciels et les séparer des transactions de services professionnels connexes;
- examen du processus d'acquisition de licences de logiciels, de services de maintenance et de services professionnels connexes, et collecte d'information sur les pratiques exemplaires pour définir les critères de vérification, les risques de mission, les lacunes actuelles des pratiques du MDN et les améliorations possibles;



- entrevues et examen de la documentation;
- collecte/analyse de données axée sur les dépenses, les contrats et, le cas échéant, les licences de logiciels;
- examen d'environ 21 achats de licences ou de services de maintenance de logiciels et 14 transactions de services professionnels connexes afin de les évaluer par rapport aux critères de vérification pertinents. L'échantillon de transactions liées aux licences de logiciels englobait le référentiel de logiciels de la Défense (RLD), le référentiel de logiciels de la région de la capitale nationale (RCN) et certains logiciels de base propres aux niveaux 1/niveau 2 (N1/N2).

## PROFIL DE LA VÉRIFICATION

Durant l'AF 2003-2004, les dépenses relatives à l'acquisition et à la maintenance de logiciels ont totalisé 78 M\$, dont 38 M\$ pour l'achat de produits commerciaux et 40 M\$ pour la maintenance. En outre, les services professionnels connexes ont coûté 41 M\$. D'autres détails figurent dans les annexes suivantes du rapport : annexe C – Dépenses par N1, et annexe D – Dépenses par code du grand livre général (GLG).

Le processus d'acquisition des licences et des services de maintenance de logiciels est relativement complexe. Les demandes d'achat peuvent être soit traitées par l'entremise de la DAAC/Groupe des matériels, soit présentées directement à TPSGC, l'autorité contractante. Des changements importants ont eu lieu en 2001-2002, car les offres à commandes principales et nationales (OCPN) ont expiré et ont été remplacées par des offres à commandes individuelles et ministérielles (OCIM). Seuls les agents de négociation des contrats de TPSGC peuvent passer des commandes subséquentes à des OCIM pour le compte du MDN. Les transactions sont de catégorie 1 ou 2. Les transactions de catégorie 1 touchent les achats de moins de 25 k\$ et offrent l'option de recourir à un fournisseur unique pour répondre au besoin. Les transactions de catégorie 2 concernent les achats de plus de 25 k\$ et exigent un appel à la concurrence. L'annexe E donne de plus amples renseignements sur le processus d'achat.

Selon les dossiers de la DAAC sur les contrats, environ 540 achats de licences et de services de maintenance de logiciels ont été effectués en 2003-2004. Ils avaient une valeur moyenne de 16 429 \$ et variaient entre 36 \$ et 7 253 263 \$. Des statistiques sur les contrats n'ont pu être fournies étant donné que le MDN ne possède aucune base de données sur les contrats de logiciels.

Les statistiques sur les dépenses liées aux licences et à la maintenance de logiciels sont présentées à l'annexe F. L'équipe de vérification a constaté que seulement 6 p. 100 des achats dépassaient 25 k\$. Des statistiques détaillées sur les licences de logiciels du MDN ne sont pas disponibles. Les achats de licences de logiciels vont de quelques licences de logiciels spécialisés à 50–80 000 copies de certains logiciels de base du MDN.

## OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES

### GESTION DES BIENS LOGICIELS

Au cours des cinq dernières années, plusieurs études du MDN ont montré et examiné le manque de dossiers sur les biens logiciels. Au moment de la vérification, le MDN ne disposait toujours pas de ces dossiers, et la mise en application d'un outil automatisé de gestion des logiciels avait été reportée. En conséquence, des possibilités d'économies (de 5 à 30 p. 100) sont perdues tant pour l'achat de licences que pour l'obtention de services de maintenance connexes. Des dossiers précis sur les logiciels sont un outil important de négociation des contrats; sans eux, les risques de non-respect des modalités contractuelles sont accrus.

#### Dossiers sur les biens

Les dossiers du MDN sur les biens logiciels et les licences sont inadéquats. Même si quelques N1 tiennent des dossiers partiels sur les biens logiciels, il n'existe aucun dépôt de licences de logiciels pour l'ensemble du Ministère. Aucun des achats de licences sélectionnés dans notre échantillon ne figurait dans des dossiers sur les biens, et aucun dossier central ne relie les applications de gestion de l'information (GI) du MDN aux logiciels connexes (à titre d'exemple, l'Armée de terre possède environ 650 applications).

Prélèvement en vertu de l'article 21(1)(b) de la LAI – Avis, etc.

En 2002, TPSGC a offert d'accroître les pouvoirs d'achat du MDN (pour les licences et la maintenance de logiciels), qui passeraient de 5 k\$ à 25 k\$. Or, le MDN n'a pas été en mesure de répondre positivement à cette offre .....

La gestion des biens de GI/TI, notamment les licences de logiciels, a été examinée à plusieurs occasions au cours des cinq dernières années.

- Dans une note de service<sup>3</sup> de 1999, le DAAC a indiqué qu'il collaborait « avec le personnel du Groupe des matériels (Mat) afin de définir un projet visant à instaurer la gestion des biens. Des progrès ont été accomplis, mais la mise en œuvre a été retardée parce que le Ministère ne disposait pas des fonds nécessaires à court terme ».

<sup>3</sup> Ébauche d'une note de synthèse à l'intention du SMA(Mat) – du DAAC 6 au DGSPE, 29 septembre 1997; note du DAAC 6 adressée au DGSPE par le biais du DAAC, Gestion des biens logiciels et matériels.



- En 1999, la société Deloitte Touche a effectué un examen pour le compte de Microsoft Canada. Le rapport met en évidence l'incapacité du MDN à suivre l'utilisation des licences de logiciels et à en faire rapport; il renferme aussi plusieurs recommandations.
- En juillet 2000, la DAAC a entrepris une étude sur les besoins en matière de gestion des biens de GI au MDN. Il en est ressorti que le Ministère était incapable de fournir de l'information concernant les biens logiciels et leur utilisation, les contrats et les décisions de renouvellement.
- Dans son rapport publié en 2003, le Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative<sup>4</sup> a recommandé d'accroître la transparence des biens du Ministère en fait de logiciels et de matériel informatique, et également que le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)) collabore avec les responsables des achats du Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) et d'autres membres du personnel de N1 pour dresser et tenir à jour des inventaires de logiciels.

La gestion des biens de GI/TI devrait commencer par l'établissement d'une base de données globale qui peut saisir les inventaires de matériel et de logiciels, y compris chaque achat, transfert et élimination. Cela favoriserait la communication électronique avec les organisations touchées afin d'augmenter l'exactitude des données et d'éliminer les documents en double.

### Pratiques exemplaires

- Un système d'inventaire centralisé aide à déterminer les biens existants et les besoins futurs.<sup>5</sup>
- La Business Software Alliance des États-Unis indique que le fait de bien gérer les logiciels d'une entreprise en les considérant comme une ressource précieuse procure de nombreux avantages, dont le plus important est le contrôle des coûts.<sup>6</sup>
- « La saisie et la compréhension des stocks de licences existantes dans la base de données Oracle constituent un aspect essentiel de la création d'un contrat Oracle efficace. Les clients d'Oracle doivent disposer d'une information exacte afin de réduire les coûts d'Oracle. Les représentants commerciaux ont montré une réticence à modifier les frais de soutien. »<sup>7</sup>

<sup>4</sup> MDN, Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative : Réaliser l'efficacité administrative, 21 août 2003.

<sup>5</sup> Gartner Inc., « Asset management: Tune Up for Increased Activity », Jack Heine, 10 juin 2004.

<sup>6</sup> Business Software Alliance, « The Benefits of Effective Software Management Through Cost Control », Andrew Lindstro, 14 novembre 2003.

<sup>7</sup> An Appergy Intelligence Support, « Twelve Steps to Reducing Oracle License and Support Costs », Anthony Bradley.



## Outils automatisés de gestion de logiciels

Le SMA(GI) a choisi le serveur de gestion du système (SMS) comme outil automatisé de suivi des logiciels. Au moment de la vérification, la mise en œuvre avait été retardée. Toutefois, le 76<sup>e</sup> Groupe des communications (76 Gp Comm) du SMA(GI) prévoit continuer d'utiliser un système manuel jusqu'à ce que le SMS soit installé et puisse assurer un certain degré d'automatisation.

Une fois mis en œuvre, le système fournira des outils pour la gestion des biens et de l'inventaire des licences. Il facilitera également la distribution des logiciels et des correctifs de sécurité.

### Pratiques exemplaires

- « Les applications d'inventaire automatisées pour ordinateur de bureau ont une précision de l'ordre de 85 p. 100. La compagnie Cingular Wireless compte plus de 700 licences et 42 000 utilisateurs. Elle a mis en œuvre un outil automatisé pour la gestion des logiciels, ce qui lui a permis d'économiser des millions de dollars en licences et de réduire un élément de passif potentiel. »<sup>8</sup>

## Risques découlant de l'absence de gestion des biens

À l'exception de quelques produits logiciels, il existe très peu d'information sur les inventaires de logiciels commerciaux ou d'applications au sein du MDN. Cette situation diffère grandement des pratiques exemplaires/tendances en gestion des biens de GI/TI. Le fait de gérer les logiciels sans un système de gestion des biens entraîne plusieurs risques importants, comme l'indique la présente sous-section.

- L'absence d'un système de gestion des biens fait perdre l'occasion de réaliser des économies. Selon Gartner Inc.<sup>9</sup>, les organisations qui assurent une solide gestion des biens de GI/TI font des économies pouvant aller jusqu'à 30 p. 100 lors de la première année et des économies annuelles de 5 à 10 p. 100 au cours des cinq années suivantes (probabilité de 80 p. 100). Si le MDN devait réduire de 10 p. 100 ses dépenses totales relatives aux licences et à la maintenance, les économies pourraient s'élever à environ 7,2 M\$. Par ailleurs, des frais de fournisseurs peuvent s'appliquer aux services de soutien de la gestion des biens. ....

Prélèvement en vertu des articles 20(1)(b)(c) Renseignements de tiers & 21(1)(b) Avis, etc. de la LAI

<sup>8</sup> Info World, « Are you paying too much for software licenses? », Dan Tynan, 12 mars 2004.

<sup>9</sup> Gartner, Inc., « Life Cycle Management Underpins IT Asset Management », F. O'Brien, 6 août 2004.



Prélèvement en vertu des articles 20(1)(b)(c) Renseignements de tiers & 21(1)(b) Avis, etc. de la LAI ..... En l'absence d'un système centralisé de gestion des biens, ....

Des négociations efficaces en vue de l'achat de logiciels sont difficiles à mener, à moins de disposer d'une information exacte sur les licences et les utilisateurs actuels. Une meilleure information faciliterait les achats et pourrait aussi améliorer la position du MDN/de TPSGC dans les négociations avec les fournisseurs.

Il est difficile de surveiller les contrats et d'assurer la conformité en l'absence de dossiers sur les licences. Le MDN risque peut-être de ne pas se conformer à toutes les modalités des contrats conclus avec les fournisseurs de logiciels. La tenue de dossiers sur les licences, y compris des examens périodiques, est essentielle pour déterminer la présence de logiciels illégaux, non autorisés et inutilisés dans les ordinateurs de bureau ou sur les serveurs. Les fournisseurs surveillent de plus en plus leurs clients et pourraient bloquer l'accès aux logiciels dans des cas de non-conformité ou imposer des amendes pour non-respect des obligations contractuelles. Même si les contrats du MDN/de TPSGC empêchent souvent les fournisseurs d'avoir accès aux ordinateurs du MDN, ..... En l'absence d'un système de gestion des biens, la gestion des versions de logiciels devient moins efficace et plus difficile à assurer. De surcroît, les versions sont retardées parce qu'on ne connaît pas leur incidence sur des applications connexes indéterminées.

Prélèvement en vertu de l'article 21(1)(b) de la LAI – Avis, etc.

Enfin, il est important qu'une organisation sache quels logiciels elle possède – et, en particulier, quelles versions – et où ces logiciels se trouvent afin d'en gérer efficacement le cycle de vie.

Par ailleurs, il se peut que les exigences stipulées dans la nouvelle politique sur les biens immobilisés et l'amortissement<sup>10</sup> ne soient pas satisfaites, car le MDN est incapable de déterminer la valeur totale de ses licences de logiciels.

<sup>10</sup> Note de service 7356-1 (DFPP), 7 décembre 2003, Consignation des biens immobilisés et établissement des rapports pertinents en 2003-2004; référence à la politique de capitalisation dans le manuel de comptabilité d'exercice du MDN.



### Pratiques exemplaires

- L'article « Audit and Control », publié par IT Audit, donnait dix conseils pour atténuer les risques liés aux licences de logiciels. En voici trois : « Exercer un contrôle serré sur les achats et installations de logiciels, consigner tous les achats de logiciels et constituer une logithèque de référence. »<sup>11</sup>
- « More Procurement or Management? »: « Le grand défi consiste à gérer les logiciels – qui détient une licence pour quoi? Faut-il payer/renouveler la maintenance? Qui dispose de logiciels excédentaires qui pourraient servir à d'autres? Qui doit être avisé si un produit est abandonné ou modifié? »<sup>12</sup>

### Rôles, responsabilités et processus

Les rôles et les responsabilités touchant la gestion des biens logiciels n'ont pas été clairement définis. Aucune organisation du MDN ne s'est vu confier la responsabilité globale de la gestion des biens commerciaux de GI/TI du Ministère. En 1999, un membre du personnel de la DAAC a envoyé au Directeur général – Services des programmes d'équipement (DGSPE) une note de service indiquant qu'il n'existait aucun mandat central fort. Au cours de la vérification, le personnel de la DAAC a confirmé que le Groupe des matériels n'est pas responsable de contrôler les licences de logiciels.

En outre, malgré les initiatives de l'Examen stratégique de la gestion de l'information (ESGI) visant à réviser les pouvoirs, les responsabilités et la responsabilisation en matière de GI/TI, l'équipe de vérification n'a trouvé aucune preuve que le Groupe de gestion de l'information s'était vu attribuer l'entière responsabilité et tous les pouvoirs concernant la gestion des biens logiciels au sein du MDN.

Le MDN n'a pas établi ou documenté de politiques et de procédures régissant la gestion des biens logiciels. Aucune directive n'a été communiquée pour indiquer quelle information doit être saisie, qui devrait être responsable d'entrer les données et qui devrait recevoir l'information. À l'heure actuelle, les données sur les biens de GI/TI sont produites et stockées dans des systèmes d'information financière, d'approvisionnement, d'inventaire et autres. En déterminant les rôles et les responsabilités qui ont trait à l'établissement des processus, il faut reconnaître que la gestion des biens logiciels est un système de processus complexes qui doit être relié à plusieurs systèmes d'information.

<sup>11</sup> IT Audit, « Audit and Control: Ten Tips to Mitigate Software License Risks », Tim Grant, 1<sup>er</sup> avril 2004.

<sup>12</sup> More Procurement or Management? Forum: SIMAP Discussion Forum, 17 juin 2002.



## Recommandations

Il faudrait assigner à un seul N1 (le SMA(GI) ou le SMA(Mat)) l'entière responsabilité et tous les pouvoirs ministériels concernant la gestion des biens logiciels au sein du MDN.

De plus, le groupe désigné devrait entreprendre de choisir et d'implanter en temps opportun un système automatisé de gestion des biens logiciels pour tous les référentiels du MDN (p. ex. : RCN, échelle nationale, N1).

L'ensemble des politiques et processus pertinents devraient être documentés et communiqués aux N1 en vue d'effectuer périodiquement des inventaires des biens logiciels et des examens de conformité.

## DÉTERMINATION DES BESOINS EN MATIÈRE DE LICENCES DE LOGICIELS, DE MAINTENANCE ET DE SERVICES PROFESSIONNELS

Il n'existe aucun cadre de planification ou cadre stratégique adéquat pour appuyer et coordonner la détermination des besoins globaux en matière de licences de logiciels, de maintenance et de services professionnels. Les normes n'ont pas été entièrement définies, et la documentation est insuffisante pour favoriser une prise de décision éclairée. L'actuel cadre décentralisé de gestion des logiciels est caractérisé par une approche cloisonnée à l'égard de la détermination des besoins.

## Stratégie d'achat

Le MDN ne possède actuellement aucune stratégie globale pour l'achat de logiciels, à part quelques éléments comme le référentiel de logiciels de la RCN. Les préoccupations concernant l'absence d'un solide processus pour déterminer les besoins en logiciels ont été soulevées à l'origine en août 1997 dans une note de service qu'un gestionnaire de la DAAC a envoyée au DGSPE. Il y était précisé : « Le financement des logiciels est imprévisible; nous avons tendance à acheter selon nos moyens (souvent en fin d'exercice), plutôt que selon nos besoins. » Malgré les efforts de sensibilisation au problème, nous n'avons trouvé aucune preuve de changements substantiels.



Dans son rapport publié en 2003, le Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative a recommandé que le SMA(GI), dans le cadre de son rôle central, prévoie les besoins du Ministère en logiciels afin de regrouper les achats dans la mesure du possible. Il a aussi conseillé au MDN de créer un processus d'examen plus rigoureux pour l'inventaire et l'acquisition des licences de logiciels, de façon à améliorer sa position dans les négociations et à réduire les coûts au minimum. Par la suite, le SMA(GI) a indiqué dans le plan d'action de la direction que la rationalisation du système d'exploitation de réseau, le recours à un fournisseur de services d'entreprise de TI et la mise en place d'un système d'exploitation d'ordinateur de bureau étaient au nombre des initiatives en cours et que le MDN explorerait les possibilités d'économies.

Le rapport sur l'ESGI a fait état des efforts déployés récemment en vue de commencer à définir certains éléments d'une stratégie, dont la création du RLD du SMA(GI)<sup>13</sup>. Le RLD finira par regrouper plusieurs référentiels existants en une configuration pour l'ensemble du Ministère. Il permettra aussi de tirer parti des économies d'échelle réalisées dans les domaines suivants : soutien/maintenance des ordinateurs de bureau, intégration des logiciels, essais d'interopérabilité, distribution des logiciels et octroi des licences.

### Pratiques exemplaires

- « L'inventaire des biens n'est qu'une partie du processus; la gestion du portefeuille de biens est essentielle à la réussite. Un exemple porte sur les comparaisons entre l'inventaire et la planification, c'est-à-dire un besoin continu de faire correspondre l'inventaire actuel au plan stratégique de trois à cinq ans afin d'assurer l'harmonisation. Les comparaisons devraient inclure non seulement un rapprochement des dépenses, mais aussi une correspondance technique entre, d'une part, les versions installées des produits et, d'autre part, le retrait du soutien prévu par le fournisseur et la disponibilité des nouvelles versions. »<sup>14</sup>

### Normes logicielles appuyant la détermination des besoins

Plusieurs DPI de groupe interrogés ont précisé que les normes logicielles du MDN étaient insuffisantes pour appuyer la planification, la détermination des besoins et la prise de décision. L'échantillon de vérification corrobore cette opinion. En effet, aucune norme logicielle du MDN n'a été appliquée à l'égard de 18 des 20 transactions que nous avons examinées dans notre échantillon d'achats de licences et de services de maintenance de logiciels.

<sup>13</sup> Concept de référentiel de logiciels de gestion de l'information du MDN (révision D, 15 avril 2002).

<sup>14</sup> Gartner Inc., « Asset Management: Tune-Up for Increased Activity », Jack Heine, 10 juin 2004.



Voici quelques exemples :

- Une étude menée en 1999 a révélé qu'il y avait 151 produits Oracle différents au sein du MDN. D'après les dossiers recueillis aux fins de la présente vérification, on compte 143 produits Oracle différents. Étant donné l'absence d'une norme logicielle pour les bases de données relationnelles, il existe de nombreux produits de bases de données (p. ex. Oracle, MS Access) au sein du Ministère.
- Un type d'outil de gestion qui est couramment utilisé pour suivre les exigences d'un projet est DOORS de Telelogic. Selon l'information du SMA(Mat) en date de décembre 2002, il y avait 196 licences DOORS, dont 42 avaient expiré. Au moment de notre vérification, les Groupes des matériels et de GI étudiaient encore les questions relatives à l'établissement d'un outil standard pour gérer les exigences et au choix d'un fournisseur.

L'équipe de vérification a également constaté que le MDN n'avait pas défini de normes pour le remplacement de logiciels. Cette évaluation est fondée sur ce qui suit :

- Un courriel entre le DAAC et un N1/groupe indique qu'il n'existe aucune définition documentée de ce qui constitue une norme. Selon une définition provisoire, une norme logicielle du MDN est établie uniquement après la passation d'une OCIM par TPSGC.
- Dans un courriel d'avril 2004, un gestionnaire du SMA(GI) a affirmé : « Cette norme est fondée sur une fréquence de renouvellement des biens de quatre à six ans. Comme certains d'entre vous l'ont indiqué, ce n'est pas ce que vous avez fait et vous préféreriez une fréquence de renouvellement et une méthode de financement. »
- Pour 90 p. 100 des transactions choisies aux fins de la vérification, le CS Ex n'a pas été en mesure de trouver un lien avec une norme logicielle établie.

La possibilité s'offre au MDN de formuler des normes logicielles pour de nombreux types d'applications, comme les logiciels de bases de données, les sauvegardes et la protection antivirus. Les normes logicielles peuvent faciliter le processus de détermination des besoins précis en matière de logiciels.

### Analyses de rentabilisation

Les logiciels appuient souvent des programmes, des applications ou des besoins particuliers. Pour les 20 achats de licences et de services de maintenance de logiciels sélectionnés dans l'échantillon de vérification, les analyses de rentabilisation/justifications (qui mettent en évidence la rentabilité de l'application) étaient le plus souvent inexistantes ou incomplètes. Quelques-uns des achats



examinés comportaient des éléments d'une analyse de rentabilisation, mais ceux-ci étaient généralement mal étayés. Par exemple, la justification était minime en ce qui concerne le nombre de licences achetées ou le choix du logiciel et ses coûts/avantages, y compris tous les coûts connexes, comme la formation, etc.

Par ailleurs, les consignes de TPSGC régissant l'acquisition de solutions logicielles indiquent que les coûts touchant la maintenance nécessaire pour cerner et corriger les erreurs dans les logiciels, les services de dépannage, la formation des employés, l'installation et la conversion de systèmes sont des facteurs dont il faudrait tenir compte lors de l'achat de logiciels. De tels coûts sont pertinents étant donné que le coût d'une licence de logiciel est peu élevé par rapport aux coûts totaux considérables qui sont associés à la propriété. Ces coûts ont été omis de l'analyse.

Dans le cadre de l'examen d'un important contrat de licence et de maintenance de logiciels, l'équipe de vérification du CS Ex a fait les constatations suivantes :

- Les décisions d'achat de licences et de services de maintenance ne comportaient pas d'analyse des solutions de rechange, par exemple refuser l'offre d'un nouveau contrat du fournisseur ou acheter un nombre plus restreint de licences et l'accroître graduellement pour éviter des achats excessifs.
- Les chiffres justificatifs inclus dans l'analyse n'étaient pas toujours complets ni pleinement étayés. À titre d'exemple, les calculs de la valeur actualisée n'étaient pas fournis, et la justification du nombre de licences choisies était insuffisante.

Prélèvement en vertu de l'article 21(1)(b)(c) de la LAI – Avis, etc.

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

L'équipe de vérification a également examiné huit contrats de services professionnels et constaté l'absence générale de justification quant au recours à des consultants. Des solutions de rechange à l'embauche de consultants, notamment l'utilisation de personnel du MDN, n'ont pas été envisagées ou évaluées. Il est fort probable qu'on pourrait réduire les coûts en confiant à l'interne une partie du travail actuellement assigné à des consultants. Par exemple, l'équipe a noté dans son échantillon de contrats que certaines tâches, comme le travail relatif à l'administration ou aux systèmes, pourraient être exécutées par du personnel du MDN. Dans le cas d'un contrat du Groupe des matériels, les tâches du consultant comprenaient la maintenance (corriger les bogues et les problèmes), le dépannage et un certain soutien à l'exploitation. Le rapport du CS Ex sur l'examen des contrats de services professionnels en GI offre d'autres exemples.



Il n'existe aucune ligne directrice ni instruction décrivant les exigences en matière d'analyse de rentabilisation pour les licences ou la maintenance de logiciels. Malgré certaines lignes directrices régissant l'embauche de consultants, il semblerait qu'il n'est pas obligatoire de les suivre. Le personnel du SMA(GI) a indiqué que le processus des analyses de rentabilisation a besoin d'être défini en prévision des futures acquisitions. Sans analyses de rentabilisation appuyées par un cadre de planification des besoins opérationnels en matière de logiciels et par des normes logicielles, il se peut que les décisions d'achat ne soient pas conformes aux objectifs stratégiques de la GI. Il se peut également que le nombre de licences achetées excède les besoins, ou que la nature des logiciels achetés ou développés ne soit pas compatible avec les futures capacités de GI/TI appuyées par le MDN.

### Pratiques exemplaires

- « Nous conseillons aux clients de ne jamais acheter plus de logiciels qu'ils peuvent en installer dans un délai de 12 mois. »<sup>15</sup> Il faudrait aussi envisager de n'acheter immédiatement que les licences d'essai, en ayant le choix de se procurer le reste par la suite. Des options visant l'achat de logiciels additionnels à des prix fixes devraient être incluses dans les négociations.
- « Un accord de licence d'entreprise exige que l'État passe un contrat l'obligeant à verser de larges sommes pendant plusieurs années à l'égard d'un produit précis. S'il évalue mal ses besoins actuels et futurs en matière de logiciels, l'État pourrait se trouver en présence d'un accord contractuel qui ne répond pas à ses besoins mais qui exige encore des paiements annuels considérables. »<sup>16</sup>

### Cadre organisationnel pour la détermination des besoins et la prise de décision du Ministère

Le MDN n'a pas suffisamment centralisé les responsabilités sous une seule organisation, malgré que le Groupe GI se soit vu confier la responsabilité globale d'exercer un leadership ministériel en GI/TI. Le rôle du Groupe GI est surtout axé sur les PGI, tandis que le Groupe des matériels s'occupe traditionnellement des acquisitions en GI/TI et gère une part importante des fonds de GI/TI par le biais du budget d'approvisionnement national (AN). Les autres N1/groupes ont le choix de déterminer leurs propres besoins, d'utiliser leur budget de fonctionnement et d'entretien (F&E) et d'acheter des logiciels directement par l'entremise de TPSGC (au lieu de recourir aux services de la DAAC). L'absence de rôles et de responsabilités clairement définis à l'intérieur du cadre organisationnel global signifie qu'il est difficile d'établir systématiquement les besoins et de prendre des décisions stratégiques.

<sup>15</sup> Info World, « Are you paying too much for software licences? », Dan Tynan, 12 mars 2004.

<sup>16</sup> Projet de loi 2002-2003 du gouvernement fédéral américain, Bureau de l'analyste législatif.



Prélèvement en .....  
 vertu de l'article .....  
 21(1)(b)(c) .....  
 de la LAI – .....  
 Avis, etc. ....  
 .....

La prise de décision en GI/TI est compliquée par une structure complexe qui regroupe différents comités de GI/TI dont les responsabilités se recoupent. Les comités actuels comprennent le Comité directeur de l'Examen stratégique de la GI (CDESGI), le Comité de surveillance de la GI (CSGI), le Comité des besoins en GI (CBGI), le Conseil de contrôle de la configuration de la GI (CCCGI) et le Comité des DPI. Il existe aussi d'autres comités dans certains groupes/organisations de N1, comme le Groupe de travail sur la GI (GTGI) au sein des Forces maritimes du Pacifique (FMAR(P)).

Le rapport sur l'ESGI de 2002 recommandait que le MDN modifie les pouvoirs et les responsabilités, notamment ceux des divers comités de niveau ministériel. Des mesures spécifiques ont été prévues dans le plan de mise en œuvre de l'Examen de la gestion de l'information. Toutefois, le rôle des comités visant à déterminer les besoins du MDN en logiciels n'est toujours pas assez défini.

Bien que l'acquisition de logiciels soient en partie centralisée, l'équipe de vérification a remarqué qu'il n'est pas obligatoire d'utiliser les services de la DAAC. Le cas échéant, la DAAC/SMA(Mat) agit comme intermédiaire au nom des N1/groupes. Le personnel de la DAAC a indiqué que son but consiste à regrouper les achats autant que possible, mais qu'il n'exerce aucun contrôle sur le choix du moment et la nature des demandes reçues des autres N1. En février 2003, le personnel de TPSGC et de la DAAC a fait savoir aux DPI du MDN qu'il souhaitait regrouper davantage les achats de produits logiciels. Certains exemples de regroupement possible d'acquisitions notés au cours de la vérification comprennent DOORS, VISIO, MS Project ainsi que les logiciels de création et de gestion de sites Web. Lorsqu'elle a passé en revue la liste des transactions d'achat, l'équipe de vérification a constaté que 95 p. 100 d'entre elles étaient inférieures à 25 k\$ (annexe F) et que des achats de logiciels similaires avaient été effectués à différents intervalles tout au long de l'année. À titre d'exemple, les logiciels Intergraph et DOORS ont chacun été achetés au moins cinq fois au cours de la même année, tandis que le logiciel Adobe Acrobat l'a été neuf fois.



### Pratiques exemplaires

- « L'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre efficace d'acquisition de logiciels pour appuyer le programme de technologie de l'information constituent une pratique exemplaire reconnue des secteurs public et privé. Le cadre devrait être formé de normes régissant l'acquisition de logiciels et de contrats d'entreprise négociés à l'appui de ces normes. Une récente étude sur les pratiques exemplaires commandée par le département américain de la Défense (DoD) a reconnu que les contrats de droits d'utilisation de logiciels conclus à l'échelle de l'entreprise permettent de réduire les coûts d'acquisition et de soutien et devraient appuyer les normes logicielles de l'organisme. Parmi les avantages souvent invoqués, mentionnons la réduction des coûts de formation en informatique et des coûts d'administration et d'acquisition, ainsi que l'amélioration de la compatibilité des données entre les systèmes informatiques. » Le département américain de l'Énergie consacre à la GI/TI environ 1,6 G\$, ou presque 9 p. 100 de son budget, et compte 130 000 ordinateurs personnels.<sup>17</sup>

### Recommandations

- Le SMA(GI) devrait utiliser efficacement le Comité des besoins en GI afin d'obtenir le concours de tous les N1 pour déterminer les besoins du MDN en logiciels et élaborer des normes et des options ayant trait aux stratégies d'achat.
- Le SMA(GI) et le SMA(Mat) devraient formuler des lignes directrices qui définissent les cas où des analyses de rentabilisation sont nécessaires et le contenu qu'elles doivent avoir (p. ex. coût des essais et de la formation).

<sup>17</sup> Rapport de vérification du Département américain de l'Énergie sur le cadre d'acquisition de logiciels commerciaux, mars 2000, Bureau de l'inspecteur général – Services de vérification.



### GESTION FINANCIÈRE DES RESSOURCES LOGICIELLES

À l'heure actuelle, les gestionnaires de la GI/TI du MDN ne disposent pas de l'information financière dont ils ont besoin pour gérer de façon rentable les ressources relatives aux licences et à la maintenance de logiciels ainsi qu'aux services professionnels. Malgré de récents changements apportés à la structure de codage du GLG pour les dépenses de GI/TI consignées dans le SCFG, une information financière fiable et complète n'est pas encore disponible. De plus, la vérification a révélé

.....

.....

.....

Prélèvement en vertu de l'article 21(1)(b) de la LAI – Avis, etc.

#### Disponibilité et exhaustivité de l'information financière

Le plan de mise en œuvre de l'Examen de la gestion de l'information indique qu'un processus sera mis en œuvre afin de produire des rapports annuels complets, assurant ainsi la transparence des coûts de GI. L'équipe de vérification a effectivement constaté certaines améliorations dans l'information financière sur les logiciels pour l'AF 2003-2004. Le SMA(GI) a commencé à centraliser le suivi des coûts et estimé que les dépenses de GI/TI se chiffraient à environ 1 G\$ par année. La structure du GLG pour les dépenses de GI/TI consignées dans le SCFG a été améliorée, mais il faut encore la peaufiner. Au moment de la vérification, on ne disposait pas d'une information financière complète et fiable pour gérer le cycle de vie des logiciels à l'égard de toutes les licences du MDN. Le personnel interrogé a indiqué que .....

Prélèvement en vertu de l'article 21(1)(b) de la LAI – Avis, etc.

Les ressources logicielles ne sont pas clairement définies dans les plans d'activités et les budgets de GI/TI. L'acquisition et la maintenance de logiciels sont actuellement financées au moyen de plusieurs budgets (p. ex. AN, F&E et immobilisations). Les sources de financement de logiciels ne sont pas intégrées en raison de la structure actuelle de planification des activités et d'affectation des ressources du MDN. Comme le montre l'annexe C, les deux N1 qui ont engagé le plus de dépenses au titre des licences de logiciels en 2003-2004 sont le SMA(GI) et le SMA(Mat). En effet, leurs dépenses s'élèvent à 53 M\$, soit 73 p. 100 des dépenses totales. Il faut cependant noter que le SMA(GI) et le SMA(Mat) ont tous deux engagé des dépenses pour le compte d'autres N1. Les codes internes du SCFG ne sont pas utilisés pour signaler les dépenses engagées par les « utilisateurs » spécifiques de N1/groupes précis.

Les critères servant à décider quelles sources de financement seront utilisées ne sont pas suffisamment définis. Par exemple, au moment de la vérification, le Comité de surveillance de l'approvisionnement national (CSAN) examinait les besoins de financement en matière d'AN, et il a constaté que certains des logiciels requis constituaient des besoins divers (BD) (de petites activités du crédit 5 et non des activités de type AN). Le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) (SMA(Fin SM)) a fait savoir au DPI du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) qu'il n'existait aucune restriction claire quant aux dépenses qui peuvent être imputées au compte d'AN pour les achats de logiciels.



Un autre document du SMA(GI) indique qu'une plus grande transparence des coûts relatifs à toutes les activités de GI/TI est indispensable à une saine gestion de l'infrastructure de TI. C'est particulièrement important en raison des contraintes financières actuelles. Le procès-verbal de la réunion du CSGI tenue en janvier 2004 précise que des pressions sont exercées sur le compte ministériel de GI/TI et que la transparence des coûts ne sera pas accrue à moins qu'on puisse déterminer entièrement les dépenses liées aux licences et à la maintenance de logiciels. Un tableau exhaustif de toutes les ressources logicielles, quelle que soit la source de financement (p. ex. F&E, immobilisations, compte ministériel – gestion centralisée ou transférée), est essentiel pour disposer d'une information financière complète et fiable aux fins de la prise de décision et de la surveillance.

### Intégrité des données financières

Des améliorations favorisant l'intégrité des données ont déjà eu lieu. On a révisé la structure du GLG dans le SCFG (pour les dépenses de GI/TI relevant du crédit 1<sup>er</sup> – F&E et du crédit 5 – Immobilisations)<sup>18</sup> afin de séparer les dépenses touchant le matériel et les logiciels et de fournir d'autres renseignements détaillés. L'annexe D détaille les dépenses par compte du GLG pour l'AF 2003-2004. Comme les données financières sur les dépenses en logiciels n'étaient pas disponibles pour les années antérieures, aucune information sur l'analyse des tendances en matière de dépenses n'a pu être fournie lors de la vérification.

Malgré les changements apportés récemment aux codes de comptes du GLG, il faut encore améliorer la qualité des données financières dans le SCFG. L'équipe de vérification a décelé plusieurs erreurs dans la consignation des transactions :

- En 2002-2003, les logiciels et le matériel ont tous été inscrits au compte 9242 du GLG. En 2003-2004, ce compte a été remplacé par trois nouveaux comptes qui séparaient les dépenses en logiciels et en matériel. Des transactions totales de 19 M\$ concernant le matériel et les logiciels ont continué d'être consignées dans l'ancien compte du GLG en 2003-2004. L'équipe de vérification n'a pas pu déterminer la proportion de logiciels dans ce montant.
- L'équipe de vérification a sélectionné 34 transactions de l'AF 2003-2004 aux fins d'examen. Ces transactions totalisaient 11 M\$, dont 6 p. 100 (772 k\$) ont été incorrectement consignées dans le GLG. Certaines erreurs de codage ont été commises pendant plusieurs années, y compris des paiements contractuels pour la maintenance d'Oracle qui ont été mal codés pendant quatre années consécutives.
- Les descriptions des fournisseurs sont parfois inexistantes ou incomplètes. L'équipe de vérification a également remarqué une répétition de noms de fournisseurs.

<sup>18</sup> 7001 (DGEMAT) Janvier 2004, Mise en application des procédures de comptabilité financière des dépenses de GI/TI de l'Armée de terre, annexe A – Guide de codage du GL, 7000-1 (DGEMAT).



Voici quelques-unes des raisons qui peuvent expliquer les problèmes entourant la qualité des données :

- La surveillance continue à l'égard des codes financiers est insuffisante.
- Comme il n'existait pas de définitions claires des types de descriptions de codes du GLG pour les logiciels et le matériel, la consignation correcte était laissée à l'interprétation des nombreux commis aux finances et gestionnaires qui s'occupent du codage des paiements.
- La conversion aux nouveaux codes du GLG pour la GI/TI n'a pas été soumise à une surveillance suffisante. Le compte 9242 du GLG n'avait pas été fermé par le Groupe des finances et des services du Ministère.

#### Pratiques exemplaires

- « Selon un sondage que le magazine CIO a mené récemment auprès de 103 cadres de la TI, 79 p. 100 des répondants vérifient leurs coûts de TI, 72 p. 100 calculent leur coût total de propriété des systèmes de TI et 66 p. 100 comparent leurs organisations avec les meilleures dans le domaine de la TI. »<sup>19</sup>

#### Contrôle des paiements de factures

Il existe un risque que des paiements de factures de licences et de maintenance de logiciels traités par l'entremise de la DAAC soient versés sans que les biens soient reçus ou que les services soient entièrement assurés. Les politiques et procédures pertinentes décrites dans la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 1016-0<sup>20</sup> et la Délégation des pouvoirs de signature en matière financière<sup>21</sup> stipulent qu'aucun paiement ne doit être effectué, à moins (dans le cas d'un paiement pour l'exécution de travaux, la fourniture de biens ou la prestation de services) que les travaux aient été exécutés, les biens fournis ou les services rendus, et que le prix exigé soit conforme au contrat ou, s'il n'y est pas précisé, que le prix soit raisonnable.

Pour la plupart des transactions examinées, l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP était fondée sur une signature, une facture ou un courriel obtenu d'autres N1/groupes pour confirmer que les biens et les services avaient été reçus. Le plus souvent, l'employé qui signait en vertu de l'article 34 ne disposait pas de toute l'information requise, par exemple une preuve de la réception des biens et

<sup>19</sup> Dans son numéro spécial de l'automne/hiver 2004 – « The Money Issue, Inside an IT Audit », le magazine CIO The Resource for Information Executives indique que ce qui n'est pas mesuré ne peut être géré.

<sup>20</sup> DOAD 1016-0, Gestion des dépenses (articles 32, 33 et 34 de la LGFP).

<sup>21</sup> A-FM-100-002/AG-006, Finances et services du Ministère : Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FC, 12 août 2002.



des services (disque compact du logiciel, connaissances, autres documents, etc.). On procédait ainsi pour toutes les transactions traitées par l'entremise de la DAAC. Il convient de noter que par suite de la vérification, le SMA(Mat) et le SMA(GI) ont apporté des changements aux contrôles internes exercés sur le traitement des factures de GI/TI.

Le risque qui existe à l'égard des paiements de factures de licences et de maintenance de logiciels s'applique aussi aux contrats de services professionnels. Pour certains contrats, il est difficile de trouver un lien net entre les livrables visés, les jalons, les livrables réels et les factures du fournisseur. Par exemple, dans le cadre d'un contrat examiné, des consultants travaillaient dans deux bureaux, mais aucune feuille de temps ni aucun courriel n'avait été versé au dossier pour confirmer que des services avaient été rendus. Le responsable technique (RT) travaille dans un édifice et les bureaux de projet se trouvent dans deux autres immeubles. Le RT signe les factures sans avoir toute l'information nécessaire pour confirmer la réception des services. Les feuilles de présence, lorsqu'il y en a, ne sont pas complétées par des renseignements qui relient les services rendus aux livrables et jalons prévus au contrat. Dans le cas des consultants, les feuilles de temps seules sont généralement insuffisantes pour confirmer que les biens et les services ont été reçus.

La responsabilité d'approuver la réception des biens et services de GI/TI en vertu de l'article 34 a toujours été confiée principalement au SMA(Mat). Ce dernier gère le budget d'AN pour le compte des autres groupes/N1 et consigne les données sur les dépenses dans le SCFG. En avril 2003, une partie du budget d'AN touchant la GI/TI a été transférée au SMA(GI). Toutefois, le SMA(Mat) a conservé la responsabilité des attestations en vertu de l'article 34 et de la consignation des transactions dans le SCFG.

Dans le cas d'un important fournisseur de licences de logiciels, il s'est avéré impossible de vérifier entièrement les factures de maintenance des cinq dernières années. En général, d'après les listes de biens obtenues du fournisseur, des paiements totaux de 15,4 M\$ ont été versés au titre de la maintenance depuis 1999. Il n'existe aucun système connexe de gestion des biens pour confirmer soit la quantité de maintenance facturée, soit la conformité aux contrats.

### Politique de capitalisation et d'amortissement des logiciels

Le SMA(Fin SM) a diffusé un document<sup>22</sup> qui décrit les exigences relatives à la consignation des biens immobilisés acquis durant l'AF 2003-2004 et à l'établissement des rapports pertinents (p. ex. seuil de capitalisation de 30 000 \$). Ce document fournit une information limitée sur les règles régissant la capitalisation des logiciels. L'équipe de vérification du CS Ex a appris que de plus amples détails concernant les logiciels seraient ajoutés à la politique actuelle.

---

<sup>22</sup> Note de service 7356-1 (DFPP), 7 décembre 2003, Consignation des biens immobilisés et établissement des rapports pertinents en 2003-2004; manuel de comptabilité d'exercice du MDN.



Le manuel de comptabilité d'exercice du MDN précise que l'amortissement des logiciels doit s'étaler sur une période de sept ans. Le CS Ex a remarqué durant les entrevues menées auprès de certains contrôleurs de N1 qu'on connaissait peu la nouvelle politique et son incidence possible sur les rapports des dépenses en logiciels. L'équipe de vérification a noté que le SMA(GI) avait récemment pris une importante décision d'acquisition de logiciels fondée sur un cycle de vie de quatre ans, et non de sept ans.

## Recommandations

- De concert avec le SMA(Fin SM), le SMA(GI) et le SMA(Mat) (contrôleurs) devraient revoir les contrôles internes exercés sur la vérification des paiements de factures et la délégation des pouvoirs en vertu de l'article 34 pour les licences et la maintenance de logiciels ainsi que les services professionnels. Entre autres choses, il faudrait déterminer clairement les responsabilités et l'information requise pour confirmer la réception des biens et services.
- De concert avec le SMA(GI) et le SMA(Mat), le VCEMD/SMA(Fin SM) devrait déterminer si la structure actuelle d'affectation des ressources de GI/TI – qui englobe plusieurs fonds de GI/TI – est la plus appropriée pour assurer la transparence financière de même qu'une utilisation efficace et efficiente des ressources financières en matière de logiciels. Il faudrait prendre en considération les recommandations pertinentes du rapport de l'ESGI dans le plan de mise en œuvre.
- (Nota : Un examen des contrats de services professionnels au sein du Groupe GI a recommandé que le SMA(GI) demande au SMA(Fin SM) de diriger un examen de la fonction de contrôleur au sein du Groupe GI.)

## ACQUISITION ET PASSATION DE CONTRATS

Il existe des possibilités d'améliorer certaines clauses des contrats de licences, de maintenance et de services professionnels afin de mieux protéger les intérêts du MDN. Il faut davantage d'information sur l'industrie, les fournisseurs et les dépenses pour établir une stratégie d'achat qui facilitera la préparation des contrats. Nous avons observé des risques liés à la passation de contrats, notamment le recours fréquent à des fournisseurs uniques, le non-respect des modalités contractuelles et le manque de modération des prix. Les indicateurs de rendement nécessaires pour mesurer la qualité des services d'achat centralisés ne sont pas définis dans des accords sur les niveaux de service.

### Modalités des contrats de licences et de maintenance de logiciels

L'équipe de vérification a constaté que plusieurs pratiques exemplaires recommandées par l'industrie au chapitre des modalités ont été intégrées dans les contrats actuels du MDN/de TPSGC. Néanmoins, des améliorations sont encore possibles – qu'il s'agisse de définir clairement les niveaux de maintenance et de soutien ou d'offrir au Ministère un dispositif de protection des prix.

Des modalités contractuelles claires, particulièrement quant aux niveaux de soutien requis et aux exigences en matière d'annulation, sont indispensables pour optimiser les ressources tout au long du cycle de vie des logiciels.

Neuf contrats de licences et de maintenance de logiciels ont été examinés dans le but d'évaluer la pertinence des modalités contractuelles. La plupart des critères ayant servi à l'évaluation ont été recueillis lors de recherches documentaires sur les modalités optimales de contrats de licences et de maintenance de logiciels. Les neuf contrats examinés du point de vue de la qualité de leurs modalités étaient des contrats types. Cinq d'entre eux étaient des contrats non concurrentiels faisant appel au Préavis d'adjudication de contrat (PAC), deux étaient fondés sur des offres à commandes et les deux autres avaient fait l'objet d'une demande de proposition (DDP).

L'équipe de vérification a constaté que seulement deux des neuf contrats renfermaient de l'information sur les niveaux de maintenance et de soutien requis. Dans la majorité des cas, les modalités contractuelles étaient vagues et n'indiquaient pas les exigences touchant le règlement des problèmes, les niveaux de soutien et le soutien des mises à niveau. Un des neuf contrats faisait allusion à un niveau de soutien « défini par le fournisseur, c.-à-d. le programme Silver Support ». Selon de telles conditions, le fournisseur pourrait changer le niveau de soutien par la suite. De plus, un des neuf contrats contenait des détails sur le niveau de soutien de versions précédentes de logiciels. Si cette information est omise, un fournisseur pourrait décider de ne plus fournir de soutien logiciel.



L'équipe de vérification du CS Ex a également remarqué que les fournisseurs se voient accorder le privilège d'annuler le soutien des licences, sans que ce privilège soit nécessairement assorti de restrictions visant à protéger le MDN. Ce dernier a besoin d'un délai de préavis suffisamment long pour lui permettre de trouver des solutions de rechange au soutien du fournisseur. L'équipe a examiné un contrat important de fournisseur de logiciels où il est stipulé que le MDN ne peut annuler le contrat. Quant à d'autres contrats examinés, le MDN a la possibilité de les annuler en donnant un préavis de 30 jours.

Les prix d'une part considérable des licences de logiciels achetées sont établies par TPSGC dans le cadre d'OCIM. D'autres renseignements sur les OCIM figurent à l'annexe E. Les prix des OCIM sont considérés comme le maximum à payer par les ministères. Seuls deux des neuf contrats examinés comportaient un plafond de frais et établissaient un lien entre les frais de maintenance et un facteur d'inflation. Dans d'autres contrats, les frais étaient fixés pour la première ou les deux premières années, puis ils étaient soumis aux modifications des taux du marché. Il est prudent de prévoir des clauses de protection des prix dans les contrats.

Pour établir des modalités contractuelles optimales, il faut tenir compte des différentes options relatives à l'octroi de licences (c.-à-d. par utilisateur, par siège, par utilisateur simultané, par serveur, par processeur, par utilisateur connecté). La documentation sur les pratiques exemplaires indique que cette analyse est importante pour négocier les contrats.

### Pratiques exemplaires

- « Les entreprises qui négocient des modalités efficaces réaliseront des économies nettement supérieures à celles qui découlent de la réduction des frais par poste de travail. »<sup>23</sup>

## Contrats de services professionnels en matière de logiciels

Les difficultés observées dans les contrats de services professionnels examinés par l'équipe de vérification du CS Ex peuvent signifier que le MDN ne reçoit pas les livrables en temps opportun pour appuyer ses activités.

L'équipe de vérification a passé en revue huit contrats de services professionnels et constaté que les travaux exécutés n'étaient pas toujours conformes à l'Énoncé des travaux (ET) annexé au contrat. Dans l'un des contrats sélectionnés aux fins d'examen, les demandes d'ordre de travail (DOT), plutôt qu'un ordre de travail approuvé, étaient utilisées pour établir et approuver le travail. L'ET exigeait que la DOT soit examinée et évaluée par le responsable du projet afin de déterminer s'il fallait passer un ordre de travail. La DOT ne renfermait pas d'information détaillée, notamment sur l'activité, les livrables, le calendrier indiquant les dates d'achèvement et le nombre estimatif de jours.

<sup>23</sup> « Gartner Management Update: Tips on How to Negotiate Contracts with Vendors and Service Providers », Jack Heine et Alvin Park, 24 septembre 2003.



Dans quatre des huit contrats de l'échantillon, l'équipe de vérification du CS Ex a remarqué l'existence de conditions qui engendrent des relations employeur-employé. Par exemple, des consultants travaillaient dans des bureaux du MDN, et ce dernier leur procurait des fournitures de bureau, des ordinateurs, l'accès au courriel, etc. Il existait également des preuves d'une relation de supervision. Le MDN s'expose donc à des risques sur le plan juridique.

Par ailleurs, l'équipe de vérification a constaté qu'on éprouvait de la difficulté à fixer correctement la valeur des contrats de consultants et à surveiller ces contrats pour éviter les dépassements de coûts. Cinq des huit contrats examinés ont connu des dépassements de coûts. À titre d'exemple, un contrat de 274 k\$ a été approuvé, puis une modification en a porté la valeur à 571 k\$. Dans le cas d'un autre contrat, le gestionnaire avait versé au dossier une demande visant à augmenter de 50 p. 100 le financement du projet. L'équipe n'a cependant pu trouver de rapports d'étape indiquant des difficultés financières.

L'équipe a noté que les rôles, les responsabilités et la responsabilisation n'étaient pas claires en ce qui a trait aux projets de développement d'applications ou que la répartition des responsabilités n'est peut-être pas propice à une gestion efficace des contrats. Ainsi, dans deux des contrats examinés, le rôle du RT n'était pas clair et, dans certains cas, le RT désigné ne disposait pas de l'information requise. Dans le cadre d'un autre contrat, l'administrateur de projet (AP) et le directeur de projet (DP) étaient tous deux chargés des échéanciers et des livrables du projet, mais pas de la gestion des ressources financières allouées.

Plusieurs des recommandations figurant dans le rapport du CS Ex sur la vérification des contrats de services professionnels et techniques<sup>24</sup> n'ont pas été mises en œuvre. Elles portent sur la saisie de l'information automatisée (p. ex. fournisseur, pouvoirs délégués), la définition de méthodes pour surveiller les activités de passation de contrats, l'établissement de liens entre l'information sur les dépenses dans le SCFG et les contrats connexes, l'élaboration et la mise en œuvre d'une orientation et d'une formation supplémentaires en matière de passation de contrats, ainsi que vérification de la raison d'être et de la fréquence du recours aux courtiers en services professionnels.

Une récente vérification du CS Ex sur les contrats de services professionnels<sup>25</sup> au sein du Groupe du SMA(GI) présente des renseignements additionnels à ce sujet.

---

<sup>24</sup> CS Ex, Vérification des contrats de services professionnels et techniques, juillet 2001, réf. 5050-9-4-4.

<sup>25</sup> CS Ex, Vérification des contrats de services professionnels au sein du Groupe GI, novembre 2004.



### Pratiques exemplaires

- « D'ici 2004, 75 p. 100 des organisations de SI réorienteront leur rôle vers le courtage des ressources et la facilitation des exigences opérationnelles. Les gestionnaires de TI travailleront par le biais d'organisations externes afin de remplir les responsabilités de leur organisation à l'égard des systèmes d'information (SI). Bon nombre de ces mêmes gestionnaires de TI sont toutefois mal préparés pour assumer des responsabilités en matière de gestion des contrats. »<sup>26</sup>

### Information sur l'industrie du logiciel

L'accès à des renseignements suffisants sur les marchés/fournisseurs est essentiel pour élaborer une stratégie d'achat et se préparer en vue des négociations contractuelles. Par exemple, on est en train de rationaliser et de concentrer l'industrie du logiciel. Les spécialistes de l'industrie ont prédit que beaucoup de sociétés de génie logiciel pourraient encore disparaître ou être acquises dans un proche avenir. Il est nécessaire de déterminer l'impact que ces changements peuvent avoir sur le MDN afin d'établir une stratégie globale d'achat de logiciels.

L'information sur les tendances des prix est également nécessaire pour implanter une stratégie d'achat efficace. Cette information – ou son absence – pourrait influencer sur la capacité du MDN/de TPSGC de négocier les meilleurs prix possibles grâce à des achats en masse ou d'autres moyens.

Il n'existe aucune statistique du MDN ou autres données recueillies et déclarées, notamment sur les dépenses par fournisseur de logiciels. L'équipe de vérification du CS Ex a rassemblé de l'information et observé que six fournisseurs de licences comptaient pour 27 p. 100 des dépenses annuelles. Dans le cas de la maintenance de logiciels, les six principaux fournisseurs représentaient 57 p. 100 des dépenses annuelles. Les statistiques pouvaient fluctuer d'une année à l'autre, selon les changements apportés aux principaux contrats de logiciels. En outre, l'analyse des tendances a été impossible puisqu'il n'existait aucune donnée valable sur les dépenses avant l'AF 2003-2004.

TPSGC ne fournit pas de macrodonnées sur les achats et les dépenses. Le personnel de TPSGC a indiqué que ces données pouvaient être recueillies, mais que cela représenterait un travail considérable et prendrait du temps.

<sup>26</sup> « Gartner Management Update: Tips on How to Negotiate Contracts with Vendors and Service Providers », Jack Heine et Alvin Park, 24 septembre 2003.



## Recours à un fournisseur unique

L'annexe E donne de l'information sur les politiques et instructions de TPSGC/du MDN en matière d'achat de logiciels. L'équipe de vérification a constaté qu'aucune statistique n'est recueillie à l'heure actuelle sur l'utilisation de différentes méthodes d'achat (p. ex. appel à la concurrence, recours à un fournisseur unique). Ces données aideraient à définir certains éléments de la stratégie d'achat et à établir un degré acceptable de recours à un fournisseur unique. D'après le nombre de contrats de licences et de maintenance de logiciels, 14 des 21 transactions sélectionnées (66 p. 100) étaient des contrats à fournisseur unique.

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a fait état des risques d'un recours fréquent à des fournisseurs uniques pour les contrats de logiciels, notamment la possibilité que des concurrents interjetent appel devant le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE). La présente vérification confirme que ces risques existent toujours, bien que la DAAC accorde actuellement une plus grande attention à cette question. Malgré certains des avantages qu'il y a à diminuer l'utilisation de contrats à fournisseur unique, il existe aussi des risques de retard dans les achats et des coûts supplémentaires (p. ex. pour la conversion, la formation et les essais). Il serait important d'intégrer ces facteurs dans l'analyse de rentabilisation et la justification du recours à un fournisseur unique.

Un recours excessif à des fournisseurs uniques est également possible dans le cas des contrats de services professionnels. Certains contrats de consultants demeurent actifs pendant une longue période sans faire l'objet d'un appel d'offres. Par exemple, un contrat qui avait été soumissionné à l'origine en 1995 est demeuré chez le même entrepreneur sans appel d'offres subséquent. L'équipe a trouvé deux autres situations similaires dans l'échantillon.

## Mesure du rendement des services d'achat de la DAAC/de TPSGC

La DAAC ne mesure pas entièrement le rendement des services de soutien des achats. Le seul indicateur statistique qu'elle surveille est le nombre de transactions d'acquisition traitées. Aucun indicateur ni statistique n'est recueilli, par exemple l'importance des transactions d'achat, à qui les services sont fournis, le temps nécessaire pour traiter les transactions, ou la satisfaction des clients. Il est difficile de mesurer la qualité des services si aucun repère n'a été établi. L'équipe de vérification a remarqué qu'aucun ANS n'a été conclu entre les organismes chargés des achats, y compris la DAAC et TPSGC, et leurs clients pour définir les normes de service.

Plusieurs représentants de N1 interrogés étaient moins que satisfaits de la qualité et de l'efficacité des services et du processus d'achat de logiciels. D'après les discussions avec TPSGC, il faut en moyenne plus de temps pour traiter une transaction au MDN que dans la plupart des autres ministères. Par ailleurs, plusieurs DPI et d'autres membres du personnel du MDN interrogés se sont dits préoccupés par la qualité des services reçus et, plus précisément, par le fait que certains employés possèdent une connaissance insuffisante de la GI/TI.



## Recommandations

- En collaboration avec TPSGC, le SMA(Mat) et le SMA(GI) devraient définir l'information à recueillir pour appuyer la formulation d'une stratégie d'achat de logiciels du MDN et veiller à ce que les modalités contractuelles protègent entièrement les intérêts du Ministère.
- Avec l'appui des N1 (clients), le SMA(Mat) devrait élaborer des ANS et des indicateurs de rendement des achats de logiciels. Il faudrait y intégrer les normes de service de TPSGC pour le soutien des achats, étant donné que TPSGC participe au processus.
- En collaboration avec le SMA(GI) et d'autres N1/groupes, le SMA(Mat) devrait examiner les politiques et lignes directrices existantes qui régissent la gestion des finances et des contrats et qui s'appliquent aux contrats de services professionnels en matière de logiciels. Cela devrait comprendre la nécessité d'étayer la justification du recours à des consultants, de réduire le risque de non-respect et de définir plus clairement les rôles et les responsabilités.

## ANNEXE A – LISTE D'ACRONYMES

76 Gp Comm	76 <sup>e</sup> Groupe des communications	GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
AF	Année financière		
AN	Approvisionnement national	GLG	Grand livre général
ANS	Accord sur les niveaux de service	GTGI	Groupe de travail sur la gestion de l'information (FMAR(P))
AP	Administrateur de projet		
BD	Besoin divers	LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
BPR	Bureau de première responsabilité	Mat	Matériels
BVG	Bureau du vérificateur général	MDN	Ministère de la Défense nationale
CBGI	Comité des besoins en GI	N1	Niveau 1
CCCGI	Conseil de contrôle de la configuration de la GI	OCIM	Offre à commandes individuelle et ministérielle
CDESGI	Comité directeur de l'Examen stratégique de la GI	OCPN	Offre à commandes principale et nationale
CS Ex	Chef – Service d'examen	PGI	Progiciel de gestion intégré
CSAN	Comité de surveillance de l'approvisionnement national	PSIC	Plan stratégique d'investissement dans les capacités
CSGI	Comité de surveillance de la GI	RCN	Région de la capitale nationale
DAAC	Directeur – Acquisition et approvisionnement communs	RLD	Référentiel de logiciels de la Défense
DDP	Demande de proposition	RT	Responsable technique
DGSPE	Directeur général – Services des programmes d'équipement	SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense	SI	Systèmes d'information
DoD	Département de la Défense	SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
DOT	Demande d'ordre de travail	SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
DP	Directeur de projet	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
DPI	Dirigeant principal de l'information	SMS	Serveur de gestion du système
ESGI	Examen stratégique de la GI	TCCE	Tribunal canadien du commerce extérieur
ET	Énoncé des travaux	TI	Technologie de l'information
F&E	Fonctionnement et entretien	TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
FMAR(P)	Forces maritimes du Pacifique	VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
GI	Gestion de l'information		



## ANNEXE B – PRINCIPAUX CRITÈRES DE VÉRIFICATION

### GESTION DES BIENS

- Un cadre de gestion des biens, y compris des outils automatisés, est en place.
- Il existe des dossiers d'inventaire adéquats sur les licences/biens logiciels.

### DÉTERMINATION DES BESOINS EN LICENCES ET EN MAINTENANCE

- Une analyse de rentabilisation est effectuée pour justifier l'acquisition.
- Un cadre existe pour planifier et coordonner les besoins en logiciels.

### GESTION FINANCIÈRE DES RESSOURCES LOGICIELLES

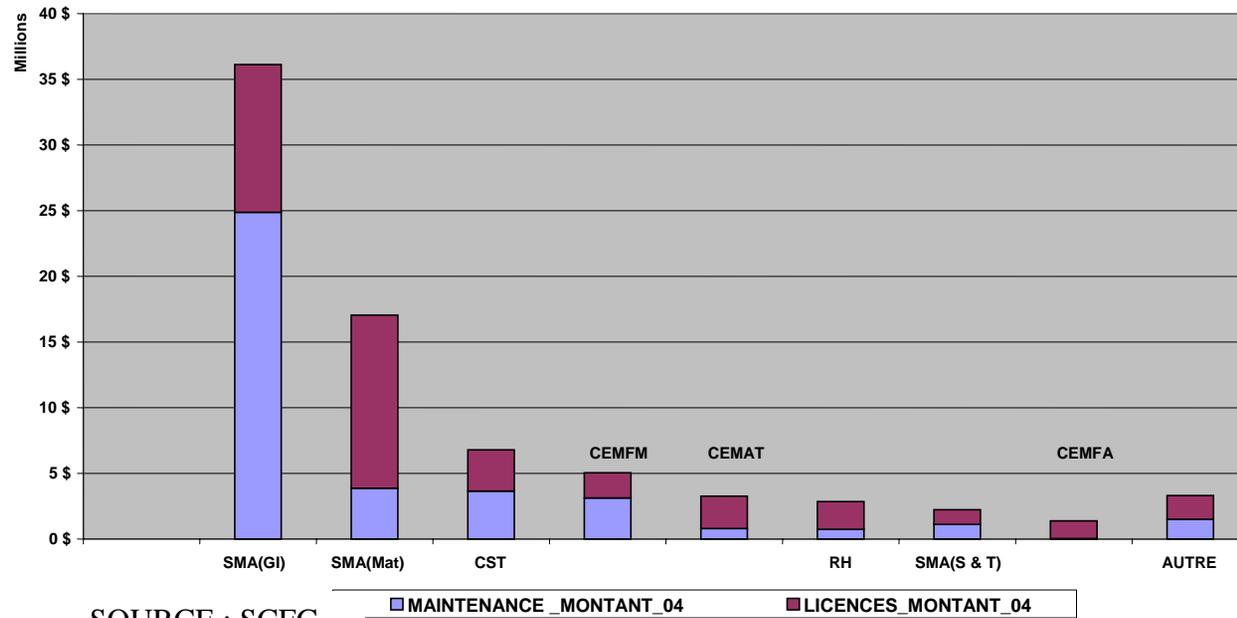
- Les exigences de la LGFP (articles 32 et 34) sont remplies.
- Les paiements sont exacts et bien codés.
- L'information financière est adéquate pour gérer les ressources logicielles de manière rentable.

### ACQUISITION ET PASSATION DE CONTRATS

- Une fonction efficace et efficiente de soutien des achats est en place.
- Les modalités des contrats conclus avec les fournisseurs de logiciels sont optimales.
- Les politiques et processus d'achat sont conformes aux pratiques exemplaires.
- Les rôles et les responsabilités sont clairement définis.



## ANNEXE C – DÉPENSES LIÉES AUX LICENCES ET À LA MAINTENANCE DE LOGICIELS, PAR ORGANISATION DE NIVEAU UN – AF 2003-2004



SOURCE : SCFG



## ANNEXE D – DÉPENSES EN LOGICIELS, PAR COMPTE DU GLG – AF 2003-2004

<b>LICENCES DE LOGICIELS</b>		
COMPTE DU GLG	DESCRIPTION DU COMPTE	MONTANT
5306	V1 LOCATION DE LOGICIELS ET DE TEMPS DE CALCUL	8 879 101,88 \$
5356	V5 LOCATION DE LOGICIELS ET DE TEMPS DE CALCUL	221 050,46 \$
9140	ACHATS DE LOGICIELS, Y COMPRIS MISES À NIVEAU	18 973 799,46 \$
9190	V5 ACHATS DE LOGICIELS, Y COMPRIS MISES À NIVEAU	10 186 803,00 \$
57222	V5 FRAIS DE LOCATION : INFORMATIQUE	0,00 \$
TOTAL		38 260 754,80 \$

<b>MAINTENANCE ET SOUTIEN DE LOGICIELS</b>		
COMPTE DU GLG	DESCRIPTION DU COMPTE	MONTANT
6247	V1 MAINTENANCE ET SOUTIEN DE LOGICIELS	38 811 093,30 \$
6297	V5 MAINTENANCE ET SOUTIEN DE LOGICIELS	983 754,17 \$
TOTAL		39 794 847,47 \$

<b>SERVICES PROFESSIONNELS EN LOGICIELS</b>		
COMPTE DU GLG	DESCRIPTION DU COMPTE	MONTANT
4542	V1 SVC LOGICIELS / APPLICATION EN SERVICE	30 217 760,12 \$
4545	V1 SVC LOGICIELS / DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES APPLICATIONS	9 679 907,66 \$
4592	V5 SVC LOGICIELS / DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS EN SERVICE	374 465,34 \$
4595	V5 SVC LOGICIELS / DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES APPLICATIONS	843 696,68 \$
TOTAL		41 115 829,80 \$

SOURCE : SCFG



## ANNEXE E – POLITIQUES/INSTRUCTIONS<sup>27</sup>

- Depuis les années 1980, on achetait des logiciels disponibles dans le commerce en faisant appel à un certain nombre de méthodes d'approvisionnement, dont l'offre à commandes, le bon de commande local (BCL), la carte de crédit ou le contrat attribué à la suite d'un appel d'offres limité ou en régime de concurrence. On faisait l'acquisition de la plus grande partie des logiciels et des services connexes dans le cadre d'offres à commandes principales et nationales (OCPN), qui étaient attribuées à tous les grands fournisseurs de logiciels, pour des raisons administratives pratiques. Les pouvoirs permettant aux ministères de passer des commandes subséquentes dans le cadre des OCPN étaient limités à dix licences. On a mis fin aux OCPN en août 1999.
- On a commencé à utiliser des offres à commandes individuelles et ministérielles (OCIM) durant l'AF 2001-2002. Les principales différences entre les OCPN et les OCIM résident dans le fait que seuls les agents de négociation des contrats de TPSGC sont autorisés à passer des commandes subséquentes à une OCIM pour le compte des ministères clients. En outre, pour les commandes passées dans le cadre des OCIM, les ministères doivent désormais fournir un formulaire 942, Commande subséquente à une offre à commandes, dûment rempli, pour les besoins évalués à moins de 25 000 \$, ou, pour les services professionnels connexes évalués à moins de 80 900 \$, un formulaire d'autorisation de tâche dûment rempli, signé par le responsable de projet du client et soumis à TPSGC aux fins d'approbation et de signature par l'autorité contractante de TPSGC.
- Il existe trois catégories de solutions logicielles. Les méthodes utilisées pour obtenir des solutions logicielles sont dictées par la nature des besoins : catégorie 1 (recours à des fournisseurs uniques ou à des appels d'offres limités), catégorie 2 (appels d'offres concurrentiels), et catégorie 3 (transfert des licences de logiciel excédentaires appartenant à l'État).
  - Catégorie 1 – Les logiciels dont la valeur est inférieure à 25 k\$ peuvent être achetés auprès d'un fournisseur unique. Pour les montants supérieurs à 25 k\$, un autre formulaire doit être rempli et approuvé pour justifier le recours à un fournisseur unique, le cas échéant. Une méthode d'achat consiste à utiliser les OCIM que TPSGC a négociées avec plusieurs fournisseurs de logiciels, pour répondre à des besoins appartenant à la catégorie 1 en faisant appel à des fournisseurs uniques et en lançant des appels d'offres limités. TPSGC traite toutes les commandes passées dans le cadre de ces offres, à moins qu'un ministère n'ait obtenu des pouvoirs permettant d'acheter des logiciels pour une valeur d'au plus 40 k\$ par commande subséquente et des services pour une valeur d'au plus 100 k\$ par commande subséquente. D'autres méthodes d'achat que les OCIM peuvent être employées pour satisfaire d'autres exigences relatives au recours à des fournisseurs uniques et aux appels d'offres limités. En pareils cas, TPSGC négociera des contrats, des accords d'offres à commandes ou des arrangements en matière d'approvisionnement pour des logiciels dont on a besoin pendant une durée limitée ou plusieurs années lorsqu'il n'y a pas d'OCIM, ou pour des besoins évalués à plus de 2 M\$ dans les cas où il existe une OCIM.

<sup>27</sup> Centre de référence d'acquisition de logiciels de TPSGC : Consigne opérationnelle portant sur l'acquisition de solutions logicielles; OCIM adjudgées et proposées; Attestation de contrat à fournisseur exclusif et d'appel d'offres limité; Index des offres à commandes; site Web de TPSGC.



## ANNEXE E

- Catégorie 2 – Les appels d'offres concurrentiels doivent servir à faire l'acquisition de nouvelles solutions logicielles lorsque les modalités relatives aux fournisseurs uniques ou aux appels d'offres limités ne s'appliquent pas. TPSGC fera l'acquisition des solutions logicielles grâce à des méthodes d'achat traditionnelles, soit en lançant, en régime de concurrence, des demandes d'offres à commandes/de proposition/d'arrangement en matière d'approvisionnement ou des demandes de proposition (DDP) lorsqu'il s'agit de solutions complexes ou représentant une valeur élevée.



## ANNEXE F – STATISTIQUES SUR LES ACHATS DE LICENCES ET DE SERVICES DE MAINTENANCE DE LOGICIELS – AF 2003-2004

STATISTIQUES – AF 2003-2004		RATIOS
VALEUR MÉDIANE DES TRANSACTIONS D'ACHAT AUPRÈS DES FOURNISSEURS	1 868,58 \$	
VALEUR MOYENNE DES TRANSACTIONS D'ACHAT AUPRÈS DES FOURNISSEURS	16 429,33\$	
NBRE DE TRANSACTIONS D'ACHAT DONT LE TOTAL EST <= 5 K	4 137	39,19 %
NBRE DE TRANSACTIONS D'ACHAT DONT LE TOTAL EST >5 K ET <= 25 K	5 791	54,85%
NBRE DE TRANSACTIONS D'ACHAT DONT LE TOTAL EST > 25 K	629	5,96 %
NBRE TOTAL DE TRANSACTIONS D'ACHAT	10 557	100 %

Nota : Ces statistiques ont été compilées à l'aide des données provenant d'une base de données de la DAAC/SMA(Mat) sur les achats en GI/TI, et les totaux excluent la TPS.



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

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
1	<p><b>Responsabilité, autorité et responsabilisation</b> : Une seule organisation devrait être désignée principal responsable de la gestion des biens logiciels. Il faudrait prendre en considération d'autres changements apportés par suite de l'ESGI et du rapport du Ministre sur l'efficacité administrative.</p> <p>De plus, le groupe de N1 désigné devrait entreprendre de choisir et d'implanter en temps opportun un système automatisé de gestion des biens logiciels pour tous les référentiels du MDN (p. ex. RCN, échelle nationale, N1). L'ensemble des politiques et processus pertinents devraient être documentés et communiqués aux N1 en vue d'effectuer périodiquement des inventaires des biens logiciels et des examens de conformité.</p>	VCEMD	<p>VCEMD: Le SMA(GI) est chargé, avec l'aide du Comité de surveillance de la GI, de diriger l'examen et la révision, le cas échéant, de la structure de gestion des biens logiciels du MDN et des politiques connexes.</p> <p>Le SMA(GI) note que la mise en place et la gestion des logiciels d'application à l'échelle de l'environnement informationnel intégré de la Défense relèvent entièrement de l'autorité fonctionnelle du SMA(GI) à l'égard de la GI. Le Groupe GI devrait, entre autres mesures, acquérir un système de gestion des biens logiciels, regrouper les référentiels de logiciels du MDN et mettre en œuvre la gestion des versions, le contrôle et la coordination de l'octroi des licences et de l'achat de logiciels.</p> <p>Le SMA(Mat) appuie cette recommandation.</p>
2	<p><b>Besoins, normes et stratégies d'achat</b> : Le SMA(GI) devrait utiliser efficacement le Comité des besoins en GI afin d'obtenir le concours de tous les N1 pour déterminer les besoins du MDN en logiciels, élaborer des normes et fournir des options ayant trait aux stratégies d'achat.</p>	SMA(GI)	<p>SMA(GI) : Le mandat et la structure du CBGI sont en voie d'être remaniés afin de répondre de façon plus organisée aux besoins du Ministère en logiciels et normes.</p>
3	<p><b>Analyses de rentabilisation</b> : Le SMA(GI) et le SMA(Mat) devraient élaborer des lignes directrices qui définissent les cas où des analyses de rentabilisation sont nécessaires et le contenu qu'elles doivent avoir (p. ex. coût des essais et de la formation).</p>	SMA(GI)/ SMA(Mat)	<p>SMA(GI) : Les processus et lignes directrices régissant la gestion du programme de GI décriront en détail la contribution du Groupe GI aux seuils d'acquisition/de développement de logiciels et détermineront le type d'analyse de rentabilisation exigé, aux fins d'inclusion dans le PSIC, la planification des activités ou les cycles de gestion en cours d'exercice. Des seuils précis seront élaborés de concert avec le SMA(Mat).</p> <p>SMA(Mat) : Des lignes directrices seront établies pour déterminer les cas où il faudrait présenter des analyses de rentabilisation afin de justifier des projets d'acquisition de licences de logiciels ou de développement de logiciels.</p>

## ANNEXE G

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
4	<p><b>Contrôle des paiements de factures :</b> De concert avec le SMA(Fin SM), le SMA(GI) et le SMA(Mat) devraient revoir les contrôles internes exercés sur la vérification des paiements de factures et la délégation des pouvoirs en vertu de l'article 34 pour les licences et la maintenance de logiciels ainsi que les services professionnels. Entre autres choses, il faudrait déterminer clairement les responsabilités et l'information requise pour confirmer la réception des biens et services.</p>	SMA(GI), SMA(Mat) et SMA(Fin SM)	<p>SMA(Fin SM) : Les responsabilités et l'information requise pour attester la réception des biens et services, ainsi que la conformité au contrat établi, sont indiquées dans le MAF, chapitre 1016-3, Vérification des comptes – article 34 de la LGFP. En outre, le contrôleur du SMA(GI) a discuté de ces procédures avec le Directeur – Finances (Politiques et procédures) (DFPP) durant leur élaboration (référence : commentaires du SMA(GI)).</p> <p>SMA(GI) : Les récentes procédures applicables au compte ministériel de GI/TI, élaborées conjointement par le personnel du SMA(GI) et du SMA(Mat), décrivent en détail les responsabilités et la responsabilisation précises à l'égard des ressources/activités financées au moyen du compte ministériel de GI/TI. Ces procédures seront examinées durant l'automne 2005, et des modifications y seront apportées pour répondre à des préoccupations plus spécifiques, dont celles portant sur la maintenance et les licences de logiciels.</p> <p>SMA(Mat) : Appuie la recommandation. Les contrôles internes ont été examinés, et la direction a pris des mesures pour renforcer la responsabilisation financière. Une attention soutenue est justifiée afin d'améliorer le cadre dans lequel les pouvoirs financiers sont délégués et exercés.</p>
5	<p><b>Structure d'affectation des ressources :</b> De concert avec le SMA(GI) et le SMA(Mat), le VCEMD/SMA(Fin SM) devrait déterminer si la structure actuelle d'affectation des ressources de GI/TI – qui englobe plusieurs fonds de GI/TI – est la plus appropriée pour assurer la transparence financière de même qu'une utilisation efficace et efficiente des ressources financières en matière de logiciels. Il faudrait prendre en considération les recommandations pertinentes du rapport de l'ESGI dans le plan de mise en œuvre.</p>	VCEMD/ SMA(Fin SM)	<p>VCEMD : La structure révisée de gestion des biens logiciels du MDN assurera la transparence financière ainsi que l'utilisation efficace et efficiente des ressources logicielles.</p> <p>SMA(Fin SM) : La structure révisée de gestion des biens logiciels du MDN, établie par l'entremise du Comité de surveillance de la GI, résoudra les questions relatives à la structure d'affectation des ressources, à la transparence financière ainsi qu'à l'utilisation efficace et efficiente des ressources logicielles.</p>



## ANNEXE G

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
			<p>SMA(GI) : Le SMA(GI) prend des mesures visant à appuyer ces efforts et à accroître la transparence financière par le biais du programme et des directives fonctionnelles de GI. Le programme de GI (plan stratégique de GI) associera les contraintes en matière de portée, d'échéancier et de coût aux projets de GI proposés, dans le but de mesurer le rendement des projets et de déterminer comment les futurs contrôles de gestion et projets peuvent être améliorés. Les directives fonctionnelles de GI visent à présenter aux N1 les priorités et plans fonctionnels de GI et à orienter l'établissement des rapports et la planification des ressources de GI. Le programme de GI, les directives fonctionnelles et un processus prévu de mesure du rendement devraient permettre une meilleure transparence des dépenses liées à la GI. Début : automne 2005.</p> <p>SMA(Mat): Appuie la recommandation sans réserve.</p>
6	<p><b>Services professionnels :</b> Avec l'appui des contrôleurs de N1, le SMA(Fin SM) devrait prendre des mesures correctives afin de déterminer et de réduire les risques touchant le traitement des factures de services professionnels et la surveillance des budgets des contrats de consultants à l'égard des services de soutien et de maintenance de logiciels.</p> <p><b>Nota :</b> Un rapport distinct est en voie d'achèvement sur les contrats de services professionnels au sein du Groupe GI. Il y est recommandé que le SMA(GI) demande au SMA(Fin SM) d'effectuer un examen de la fonction de contrôleur au sein du Groupe GI.</p>	SMA(Fin SM)	<p>Les procédures d'attestation en vertu de l'article 34 sont énoncées dans le MAF, chapitre 1016-3, Vérification des comptes – article 34 de la LFGP. En outre, dans certains cas, les BRCM (bureaux régionaux de comptabilité ministérielle) ont diffusé des lignes directrices supplémentaires sur le traitement des factures et la documentation requise. Un échantillonnage statistique pourrait servir à désigner ces types de paiements comme étant à risque élevé, ce qui exigerait un examen additionnel préalable au paiement.</p>
7	<p><b>Stratégie d'achat de logiciels :</b> En collaboration avec TPSGC, le SMA(Mat) et le SMA(GI) devraient définir l'information à recueillir pour appuyer la formulation d'une stratégie d'achat de logiciels du MDN et veiller à ce que les modalités contractuelles protègent entièrement les intérêts du Ministère.</p>	SMA(Mat)/ SMA(GI)	<p>SMA(GI) : Le SMA(GI) appuie la nécessité d'une stratégie d'achat de logiciels complète et efficace pour le Ministère et est résolu à collaborer avec le SMA(Mat) et TPSGC à sa mise en œuvre. La voie à suivre devrait consister notamment à déterminer les stocks actuels de logiciels, à favoriser un système principal commun de suivi de l'inventaire de logiciels, à profiter des possibilités de combiner les contrats en vigueur et à mettre au point de nouveaux outils de passation de contrats. Le travail doit commencer à l'automne 2005.</p>



## ANNEXE G

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
			SMA(Mat) : Appuie pleinement cette recommandation. TPSGC établit des mécanismes qui sont beaucoup utilisés par le MDN et d'autres ministères et organismes fédéraux. À ce titre, TPSGC a pour mandat de protéger les intérêts du gouvernement d'une façon plus générale. Le MDN a sans doute des besoins particuliers, mais une initiative pluriministérielle peut s'avérer plus appropriée et plus utile.
8	<b>ANS et indicateurs de rendement</b> : Avec l'appui des N1 (clients), le SMA(Mat) devrait élaborer des ANS et des indicateurs de rendement des achats de logiciels. Il faudrait y intégrer les normes de service de TPSGC pour le soutien des achats, étant donné que TPSGC participe au processus.	SMA(Mat)	SMA(Mat) : Appuie cette recommandation. Le SMA(Mat) offre un soutien à des dizaines de clients, tant pour les besoins en logiciels que pour d'autres besoins. Des indicateurs et des normes de niveau de service devraient être élaborés, mais il faudrait en faire un élément d'un vaste système de gestion du rendement qui peut s'appliquer à toute la gamme des services et des clients du Groupe des matériels.
9	<b>Politiques et lignes directrices régissant la gestion des finances et des contrats</b> : En collaboration avec le SMA(GI) et d'autres N1/groupes, le SMA(Mat) devrait examiner les politiques et lignes directrices existantes qui régissent la gestion des finances et des contrats et qui s'appliquent aux contrats de services professionnels en matière de logiciels. Cela devrait comprendre la nécessité d'étayer la justification du recours à des consultants, de réduire le risque de non-respect et de définir plus clairement les rôles et les responsabilités. Le document devrait aussi préciser les obstacles actuels à l'efficacité de la passation de contrats.	SMA(Mat)	Les politiques et lignes directrices ayant trait à l'obtention de services professionnels seront examinées.

