Patrimoine canadien Canadian Heritage

Canada

Vérification du Réseau canadien d’information sur le patrimoine

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l’évaluation
Direction des services de vérification et d’assurance

Octobre 2012

This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en format PDF
accessible à l'adresse Internet suivante: http//www.pch.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2012.
N° de catalogue : CH6-12/2013F-PDF
ISBN : 978-1-100-99967-8

Table des matières

Sommaire **1**

1. Introduction et contexte **5**

2. Objectif **8**

3. Portée **8**

4. Approche et méthodologie **8**

5. Constatations et recommandations **9**

5.1 Gouvernance et gestion des risques 9
5.1.1 Améliorer la documentation du processus budgétaire 9
5.1.2 Renforcer les pratiques de gouvernance de la TI 11
5.2 *Contrôle interne* 12

Annexe A – Critères de vérification **15**

Annexe B – Méthodologie d'échantillonnage **20**

Annexe C – Plan d'action de la direction **22**

Sommaire

Introduction

Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP), organisme de service spécial (OSS)[1] au sein du ministère du Patrimoine canadien (PCH), permet aux musées et à d'autres établissements patrimoniaux canadiens d'établir des liens entre eux et avec leur public au moyen des technologies numériques. En qualité d'OSS, le RCIP a obtenu un niveau limité des pouvoirs de gestion accrus pour remplir son mandat, en particulier le pouvoir de fixer et d'ajuster les taux et de déroger aux exigences du Programme de coordination de l'image de marque (PCIM) lorsque le travail est effectué pour le compte de clients de l'extérieur du gouvernement fédéral.

Depuis sa création en 1972, le RCIP a aidé les établissements du patrimoine à exploiter les technologies de l'information et des communications. Cet important travail a commencé par l'élaboration d'un répertoire national des objets de musée dans les années 1970. Le RCIP a poursuivi ce travail en développant des normes et des ressources professionnelles dans les années 1980 et en offrant un accès Internet à ces ressources durant les années 1990. La création du Musée virtuel du Canada (MVC) en 2001 s'inscrivait dans l'engagement du RCIP de fournir un accès en ligne au patrimoine canadien, et l'initiative a évolué au cours de la dernière décennie pour tenir compte des progrès dans les technologies disponibles et des comportements des utilisateurs.

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2011-2012 à 2013-2014, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre en mars 2011.

La vérification visait à fournir une assurance sur la pertinence et l'efficacité des pratiques de gestion financière et de gestion des risques du RCIP, de la gouvernance de la technologie de l'information (TI) et des contrôles internes utilisés dans la prestation des Programmes d'investissement du Musée virtuel du Canada et de l'initiative Jeunesse Canada au travail (JCT).

La vérification portait principalement sur les pratiques de gestion actuelles, notamment en ce qui concerne la gestion financière et la gestion des risques, la gouvernance de la TI et la planification de la TI. Les pratiques de gestion et les contrôles internes liés à l'approvisionnement utilisés dans la prestation des Programmes d'investissement du

---

[1] Les organismes de services spéciaux sont des entités faisant partie d'un ministère ou d'un organisme qui ont une identité séparée ou distincte et qui exécutent une fonction opérationnelle ou fournissent un service particulier. Ils sont considérés comme faisant partie du ministère d'accueil plutôt que comme étant des entités juridiques séparées. (Source : Inventaire des organisations du gouvernement du Canada 2011)

Musée virtuel du Canada et de l'initiative Jeunesse Canada au travail ont été examinés pour la période du 1er avril 2009 au 29 février 2012.

Les processus qui sont passés à la fonction de la Direction de la gestion des ressources ministérielles (Centre de services du Secteur) n'étaient pas visés par la portée de la vérification.

Principales constatations

Tout au long du travail de vérification, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples illustrant comment les contrôles sont bien conçus et appliqués efficacement. Plusieurs constatations positives en sont ressorties, notamment :

- Des procédures normales d'exploitation, ainsi que des systèmes et des outils de soutien ont été élaborés pour assurer la cohérence dans la prestation de l'initiative Jeunesse Canada au travail, du programme Histoires de chez nous et du Programme d'investissement pour des expositions virtuelles.
- Un mandat et des lignes directrices concernant les conflits d'intérêts ont été élaborés à l'intention du Conseil de rédaction du Musée virtuel, et ils prévoient la composition, les rôles et responsabilités et les critères d'évaluation à utiliser lors de l'évaluation des propositions d'expositions virtuelles. En outre, un outil logiciel d'évaluation en ligne a été élaboré pour faciliter l'évaluation des propositions.
- Les agents de programme du RCIP examinent les produits livrables au client et les transfèrent aux Services aux membres du RCIP (dans le cas d'Histoires de chez nous) et à la Direction de la GI/TI (dans le cas des expositions virtuelles plus complexes) pour un examen de l'assurance de la qualité des capacités techniques avant de procéder au paiement final.
- Toutes les factures examinées pour l'initiative Jeunesse Canada au travail, le programme Histoires de chez nous et le Programme d'investissement pour des expositions virtuelles comportaient des preuves de l'approbation en vertu de l'article 34 de la LGFP qui étaient versées au dossier.
- La séparation des tâches est en place, notamment en ce qui concerne le pouvoir en matière de contrôle des engagements (article 32 de la LGFP), le pouvoir d'exécuter une opération (article 41 de la LGFP) et le pouvoir de dépenser (article 34 de la LGFP) qui ne sont pas attribués à la même personne.

L'équipe de vérification a aussi relevé des possibilités d'améliorer les pratiques et les processus de gestion, qui sont résumés ci-dessous :

Gouvernance et gestion des risques

- Il est possible de tirer parti du processus de budgétisation actuel en améliorant et en officialisant le processus ainsi que les hypothèses et les décisions d'affectation des ressources qui servent à élaborer le budget du RCIP.

- Le RCIP a établi une structure officielle de gouvernance de la TI, mais il est possible de renforcer cette structure en confirmant les principaux comités, en officialisant les pratiques de documentation des décisions de ces comités et en élaborant un plan d'investissement ou une stratégie à long terme en matière de TI pour guider les investissements dans ce domaine.

Contrôle interne

- Des pouvoirs officiels sont délégués aux employés du RCIP relativement à l'engagement des dépenses, au contrôle des engagements et à l'autorité contractante (au moment de la vérification), mais il est possible de renforcer la mise en œuvre appropriée de ces délégations et d'assurer la preuve de l'opportunité de l'autorisation des approbations déléguées. De plus, les contrats utilisés par le RCIP devraient comporter toutes les clauses contractuelles requises.

Recommandations

Gouvernance et gestion des risques

1. Le directeur général du RCIP devrait travailler avec la fonction de la Direction de la gestion des ressources ministérielles (Centre de services du Secteur) de façon à documenter le processus de budgétisation et à faire en sorte que les résultats soient partagavec les ressources appropriées.

2. Le directeur général du RCIP devrait tirer parti des pratiques existantes de gouvernance de la TI en prenant les mesures suivantes :
   - 2.1 Examiner la structure de gouvernance du RCIP en matière de TI afin de déterminer les comités qui sont essentiels, s'assurer que ces comités sont en place et qu'ils fonctionnent comme il se doit, et établir une pratique pour documenter les décisions clés pour tous les comités.
   - 2.2 Élaborer une stratégie ou un plan de TI qui tient compte des risques liés à la technologie de l'information et qui peut servir à cerner les besoins en matière d'investissement, à mesurer les progrès des initiatives clés, à évaluer l'efficacité globale de l'infrastructure de TI du RCIP pour ce qui est de répondre à ses besoins technologiques et à justifier les hypothèses budgétaires.

Contrôle interne

3. Le directeur général du RCIP devrait travailler avec la fonction de la Direction de la gestion des ressources ministérielles (Centre de services du Secteur) à :3.1 Faire en sorte que toutes les approbations des pouvoirs délégués soient autorisées adéquatement et en temps opportun;
   3.2 Faire en sorte que les contrats utilisés par le RCIP comportent toutes les clauses contractuelles requises et qu'ils soient approuvés par l'autorité contractante avant le début des travaux.

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, la vérification a été menée selon les normes de vérification interne au sein du gouvernement du Canada. Une inspection des pratiques professionnelles n'a pas été effectuée.

Opinion de vérification

À mon avis, le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) est généralement contrôlé, mais présente des faiblesses modérées en matière de contrôle qui nécessitent des améliorations en ce qui concerne le processus de budgétisation, les pratiques de gouvernance et de planification de la TI ainsi que les approbations et les contrats en matière d'approvisionnement.

Original signé par

_____

Richard Willan
Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe de vérification

Maria Lapointe-Savoie
Nicole Serafin
Dylan Edgar
Avec l'aide de ressources externes

1. Introduction et contexte

1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2011 2012 à 2013 2014, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous ministre en mars 2011.

1.2 Contexte

Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) est un organisme de service spécial (OSS)[2] au sein du ministère du Patrimoine canadien (PCH). Le RCIP sert de centre national d'expertise pour plus de 1 500 musées et autres établissements patrimoniaux membres de partout au Canada, en leur permettant d'établir des liens entre eux et avec leur public au moyen des technologies numériques. Chef de file international en matière de création, de gestion, de préservation et de présentation de contenu patrimonial numérique, le RCIP propose aux organismes sans but lucratif du secteur patrimonial du Canada des possibilités de collaboration en matière de recherche et de partage des résultats, offre des produits et services axés sur le perfectionnement professionnel et appuie l'élaboration et la présentation de contenu. En plus d'administrer le portail du Musée virtuel du Canada (MVC), à l'adresse museevirtuel.ca, ainsi que les Programmes d'investissement du MVC, le RCIP est également responsable du répertoire national des objets de musée, d'Artefacts Canada et du site Web, Échange professionnel, destiné aux professionnels et bénévoles du secteur patrimonial, à l'adresse pro.rcip.gc.ca.

Depuis sa création en 1972, le RCIP a aidé les établissements du patrimoine à exploiter les technologies de l'information et des communications. Cet important travail a commencé par l'élaboration d'un répertoire national des objets de musée dans les années 1970. Le RCIP a poursuivi ce travail en développant des normes et des ressources professionnelles dans les années 1980 et en offrant un accès Internet à ces ressources durant les années 1990. La création du Musée virtuel du Canada (MVC) en 2001 s'inscrivait dans l'engagement du RCIP de fournir un accès en ligne au patrimoine canadien, et l'initiative a évolué au cours de la dernière décennie pour tenir compte des progrès dans les technologies disponibles et des comportements des utilisateurs.
En 2011-2012, le RCIP disposait d'un budget annuel d'environ 9 millions de dollars.

La structure de gouvernance du RCIP comprend deux directions distinctes, qui relèvent de la directrice générale : Élaboration de programmes et Solutions de GI/TI. Avant la création de la Direction de la gestion des ressources ministérielles dans chaque secteur, la

---

[2] Les organismes de services spéciaux sont des entités faisant partie d'un ministère ou d'un organisme qui ont une identité séparée ou distincte et qui exécutent une fonction opérationnelle ou fournissent un service particulier. Ils sont considérés comme faisant partie du ministère d'accueil plutôt que comme étant des entités juridiques séparées. (Source : Inventaire des organisations du gouvernement du Canada 2011)

structure de gouvernance du RCIP comprenait également la Direction des services et de l'administration.

Le RCIP ne gère ni subventions ni contributions, mais a recours à deux programmes d'investissement, le Programme d'investissement pour des expositions virtuelles et le programme Histoires de chez nous, pour atteindre ses objectifs.

Les principales activités du RCIP comprennent le développement et la gestion du portail du Musée virtuel du Canada, ainsi que la prestation des Programmes d'investissement du Musée virtuel du Canada et de l'initiative Jeunesse Canada au travail (depuis le début de l'exercice 2012-2013, le RCIP n'est plus un agent de prestation pour JCT), décrits ci-après. Au cours du plus récent exercice financier, environ 2,6 millions de dollars ont été alloués à l'initiative Jeunesse Canada au travail, au programme Histoires de chez nous et aux projets d'expositions virtuelles.

Portail du Musée virtuel du Canada

Le RCIP administre le portail du Musée virtuel du Canada à l'adresse www.museevirtuel-virtualmuseum.ca/index-fra.jsp. Par le biais du MVC, le RCIP permet aux Canadiens d'avoir accès au contenu et aux éléments patrimoniaux élaborés par les galeries et les musées canadiens. Le RCIP offre également à la communauté du secteur patrimonial des produits et services mettant à sa disposition des ressources professionnelles axées sur le perfectionnement des compétences dans le but de créer, de présenter et de gérer du contenu numérique. Le portail vise à permettre aux établissements muséaux de collaborer de manière volontaire au développement d'une présence importante et tangible sur le Web. Il sert en outre de site d'essai virtuel pour les activités de recherche et d'innovation menées par les musées et leurs partenaires de recherche.

Programmes d'investissement du Musée virtuel du Canada

Programme d'investissement pour des expositions virtuelles

Par le biais du Programme d'investissement pour des expositions virtuelles et dans le cadre d'un processus concurrentiel de passation des marchés, les musées membres créent des expositions en ligne, des ressources interactives et d'autres ressources pédagogiques qui mobilisent les publics en ligne au Canada et à l'étranger. En échange de l'investissement convenu, le RCIP obtient la licence autorisant la reproduction, l'exposition, l'adaptation, et la communication au public de ces expositions virtuelles et ressources d'apprentissage.

Chaque année, des propositions sont présentées en vue de créer différents types de produits qui sont affichés sur le portail du MVC, notamment : les expositions virtuelles (Exposition virtuelle) et les visites (Visite virtuelle), les ressources d'apprentissage numériques (Ressources interactives et Ressources pédagogiques) et les productions qui permettent aux utilisateurs d'échanger de l'information.

La sélection des produits qui recevront des fonds se fait sur les recommandations du Conseil de rédaction du MVC, qui est composé de représentants de la communauté muséale (entre 8 et 10 en tout temps), ainsi que des représentants d'autres secteurs pertinents (p. ex. secteur de l'éducation et nouveaux médias). Le rôle du Conseil de rédaction du MVC consiste à évaluer les propositions soumises au Programme d'investissement pour des expositions virtuelles, en tenant compte des résultats souhaités du Programme et des critères d'évaluation. En se fondant sur leur évaluation, les membres du Conseil font des recommandations à la directrice générale du RCIP à propos des projets dans lesquels le MVC devrait investir. Bien que les projets retenus dans le cadre de chaque appel de proposition ne reflètent pas nécessairement toutes les régions du pays, le contenu du MVC dans son ensemble s'efforce de représenter les membres du RCIP de manière équitable. L'investissement maximum accordé à un établissement aux termes du Programme pour des expositions culturelles est de 400 000 $.

Programme Histoires de chez nous

Les expositions Histoires de chez nous proposent un aperçu des événements et des gens qui forgent une collectivité. Ces expositions en ligne portent sur des thèmes précis, comme l'industrie principale ou les premiers habitants d'une ville. Les expositions puisent leur contenu dans la collection permanente d'un établissement ou dans les photos personnelles, les documents et les histoires de membres de la collectivité.

Les appels de propositions pour l'élaboration de nouveau contenu sont lancés au moins une fois par année. Les musées dont la proposition est approuvée reçoivent un paiement contractuel de 5 000 $. Par la suite, s'ils sont jugés admissibles par le Programme, les musées peuvent obtenir un contrat supplémentaire d'une valeur maximale de 2 500 $ aux fins de traduction. Les décisions concernant la sélection des propositions sont prises par la directrice générale du RCIP, sur les conseils formulés par le personnel des Programmes d'investissement du MVC.

Un musée qui veut réaliser une exposition en ligne sous le sceau du programme Histoires de chez nous doit utiliser le logiciel intitulé Histoires de chez nous, offert gratuitement par le RCIP. Le logiciel peut servir à créer un nombre illimité d'expositions individuelles. Les expositions sont ensuite affichées sur le portail du MVC.

Initiative Jeunesse Canada au travail (JCT)

La composante RCIP de l'initiative JCT avait pour but d'aider les nouveaux diplômés collégiaux et universitaires sans emploi ou sous-employés à acquérir des compétences axées sur la carrière et versait généralement jusqu'à 75 % des coûts de stage de ces diplômés pendant une période de quatre à six mois. Bien que les stages axés sur le thème de la technologie numérique ne soient plus offerts, Jeunesse Canada au travail (JCT) continue de parrainer deux programmes de stage pour les diplômés et deux programmes d'emploi d'été pour les étudiants.

Au moment de la vérification, les membres du RCIP qui participaient à des activités en rapport avec les projets du RCIP ou ses produits en ligne, y compris Artefacts Canada, les expositions du MVC, les expositions Histoires de chez nous, le Centre d'enseignement du

MVC et des travaux similaires, pouvaient obtenir du financement de l'initiative JCT du RCIP par voie de concours. Le montant maximal du financement pour chaque stage au Canada et à l'étranger était de 8 000 $ et de 12 000 $, respectivement. La contribution des employeurs en argent et en nature était d'au moins 25 % de la valeur du contrat. Le RCIP concluait un marché avec les employeurs retenus.

Dans le cadre de l'examen exhaustif effectué par le Ministère sur ses programmes et activités, axé sur l'accroissement de l'efficience et de l'efficacité, le RCIP ne fait plus fonction d'organisme de prestation pour le programme de stages Jeunesse Canada au travail.

2. Objectif

La vérification visait à fournir une assurance sur la pertinence et l'efficacité des pratiques de gestion financière et de gestion des risques du RCIP, de la gouvernance de la TI et des contrôles internes utilisés dans la prestation des Programmes d'investissement du Musée virtuel du Canada et de l'initiative Jeunesse Canada au travail.

3. Portée

La vérification portait principalement sur les pratiques de gestion actuelles, notamment en ce qui concerne la gestion financière et la gestion des risques, la gouvernance de la TI et la planification de la TI. Les pratiques de gestion et les contrôles internes liés à l'approvisionnement utilisés dans la prestation des Programmes d'investissement du Musée virtuel du Canada et de l'initiative Jeunesse Canada au travail ont été examinés pour la période du 1er avril 2009 au 29 février 2012.

Les processus qui sont passés à la fonction de la Direction de la gestion des ressources ministérielles (Centre de services du Secteur) n'étaient pas visés par la portée de la vérification.

4. Approche et méthodologie

Tout le travail de vérification a été effectué conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor.
La méthodologie de vérification comprenait ce qui suit :

- La tenue de plus de 14 entrevues avec des représentants de programme afin de comprendre les pratiques propres au RCIP utilisées pour la gestion financière et la gestion des risques, la gouvernance de la TI et l'approvisionnement.
- Un examen des documents du RCIP visant à définir les risques financiers et les pratiques de gestion.
- Un examen des documents du RCIP relatifs à la gouvernance et à la planification de la TI.

- Une vérification de 7 contrats de l'initiative Jeunesse Canada au travail, de 11 contrats du programme Histoires de chez nous et de 8 contrats d'Exposition virtuelle afin d'assurer la conformité aux politiques, aux procédures et aux règlements.
- Comme ils peuvent se dérouler sur plus de 12 mois ou s'échelonner sur plusieurs exercices financiers, les projets d'investissement du Musée virtuel du Canada ont été sélectionnés dans les exercices financiers 2009-2010 et 2010-2011. Pour ce qui est de l'initiative Jeunesse Canada au travail, les projets ont été sélectionnés dans les exercices financiers 2010-2011 et 2011-2012. Quant au programme Histoires de chez nous, les projets ont été sélectionnés dans les exercices financiers 2010-2011 et 2011-2012.
- Des réunions avec la haute direction afin de valider les observations et de solliciter des commentaires sur les recommandations provisoires.
- L'élaboration des versions provisoire et finale du rapport.

Veuillez vous reporter à l'annexe B pour obtenir des détails sur la méthodologie d'échantillonnage utilisée.

5. Constatations et recommandations

En se fondant sur les données recueillies lors de l'examen des documents, de l'analyse, du contrôle des dossiers et des entrevues, l'équipe de vérification a évalué la situation en fonction des critères de vérification et a tiré des conclusions pour chacun des critères.

L'équipe de vérification a cerné des possibilités d'amélioration, ce qui a donné lieu à trois recommandations. Des possibilités d'améliorations mineures ont été communiquées à la direction dans une lettre de recommandations aux fins d'examen. Les détails des observations et des recommandations de la vérification sont présentés ci-dessous.

5.1 Gouvernance et gestion des risques

L'équipe de vérification a déterminé trois points à améliorer en ce qui concerne la gouvernance et de gestion des risques du RCIP.

5.1.1 Améliorer la documentation du processus budgétaire

Il est possible de tirer parti du processus de budgétisation actuel en améliorant et en officialisant le processus ainsi que les hypothèses et les décisions d'affectation des ressources qui servent à élaborer le budget du RCIP.

Analyse

Un processus est en place pour la préparation du budget annuel du RCIP. L'approche utilisée est principalement une approche ascendante dans laquelle la directrice générale (DG) du RCIP examine les hypothèses et les demandes de la direction relatives au budget et approuve les affectations de ressources définitives en vue de déterminer les budgets du RCIP.

Avec la création de la Direction de la gestion des ressources ministérielles en septembre 2011, les activités de budgétisation et de prévision qui étaient exécutées par le RCIP sont maintenant exercées par la fonction de cette Direction (Centre de services du Secteur).

La vérification a permis de constater que le processus utilisé pour élaborer le budget annuel dépendait largement des connaissances et de l'expérience de la DG du RCIP (qui est maintenant retraitée) et que les hypothèses et le processus décisionnel servant à la prise de décisions d'affectation des ressources n'ont pas été documentés ni officialisés. Lorsque l'équipe de vérification l'a questionnée sur des données budgétaires précises dans le cadre de la vérification, la direction du RCIP a répondu qu'elle n'avait pas l'information demandée à portée de la main et qu'elle devait consulter le Centre de services du Secteur pour obtenir des éclaircissements.

Une compréhension plus officielle et documentée des hypothèses budgétaires et de la façon dont les affectations de ressources ont été établies faciliterait la transition au Centre de services du Secteur et à compenser la perte de mémoire et de connaissances organisationnelles causée par la retraite de la DG et le départ de la directrice des Solutions de GI/TI.

Évaluation des risques

Étant donné le manque de documentation, le changement dans le personnel de direction et la transition au Centre de services du Secteur, il y a un risque que le personnel de direction restant du RCIP n'ait pas une compréhension appropriée des principales hypothèses budgétaires, du processus décisionnel d'affectation des ressources dans le contexte du RCIP ou d'autres données budgétaires importantes, car l'utilisation des ressources financières est suivi tout au long de l'année.

Recommandation

1. Le directeur général du RCIP devrait travailler avec la fonction de la Direction de la gestion des ressources ministérielles (Centre de services du Secteur) de façon à documenter le processus de budgétisation et à faire en sorte qu'il y ait une connaissance suffisante des budgets financiers du RCIP.

5.1.2 Renforcer les pratiques de gouvernance de la TI

Le RCIP a établi une structure officielle de gouvernance de la TI, mais il est possible de renforcer cette structure en confirmant les principaux comités, en officialisant les pratiques de documentation des décisions de ces comités et en élaborant un plan d'investissement ou une stratégie à long terme en matière de TI pour guider les investissements dans ce domaine.

Analyse

Compte tenu de l'importance que le RCIP accorde à la prestation des services, sa gouvernance et sa capacité en matière de TI sont pleinement intégrés à sa prestation des programmes. À ce titre, le RCIP a récemment établi une structure de gouvernance de la TI plus officielle, qui, selon la direction, montre des améliorations en ce qui concerne la clarté et l'efficacité de la gouvernance de la TI. Chaque année, les gestionnaires de la GI/TI du RCIP déterminent les besoins en TI et les classent par ordre de priorité, et ils préparent des budgets proposés pour l'approbation de la DG et de la directrice des Solutions de GI/TI. La budgétisation et la planification de la TI du RCIP sont axées sur l'entretien et la réparation de l'équipement et des logiciels courants. La Direction a signalé qu'un remplacement important de l'équipement de TI se produira au cours du prochain exercice financier; toutefois, cette initiative est menée par Services partagés Canada.

Même si des éléments d'un cadre de gouvernance de la TI sont en place, la vérification a permis de constater qu'il n'existe pas de comités de niveau supérieur (p. ex. Comité directeur des services et des projets du RCIP) ou que les comités ne disposent pas de documents à l'appui pertinents découlant des réunions des comités (p. ex. comptes rendus de décisions pour les comités de gouvernance de niveau supérieur).

La vérification a également permis de constater qu'il n'y a pas de version à jour d'un plan d'investissement ou d'une stratégie à long terme en matière de TI pour guider les investissements dans ce domaine. Avec la mise sur pied de Services partagés Canada, les besoins du RCIP seront peut-être de priorité relativement moindre, et il sera de plus en plus important que le RCIP élabore des pratiques et des processus, y compris un plan d'investissement ou une stratégie en matière de TI, qui feront en sorte que les besoins opérationnels actuels et futurs en matière de TI soient clairement définis.

Par ailleurs, bien que le RCIP examine de manière informelle l'incidence de la technologie sur la prestation des programmes, il existe un risque important pour l'atteinte des objectifs du RCIP, soit la capacité de celui-ci à continuer de répondre aux besoins de ses clients, de développer des produits et de fournir des services qui suivent l'évolution des technologies numériques. L'équipe de vérification n'a pas trouvé que ce risque était clairement pris en compte dans le plan d'activités ou la stratégie de gestion des risques du RCIP. Compte tenu du rôle central que joue la technologie dans les activités du RCIP, et

compte tenu de l'évolution rapide des changements et des innovations technologiques, il convient que le RCIP tienne expressément compte de ce risque de TI et qu'il élabore des mesures d'atténuation adéquates afin de réduire toute exposition au risque qui est inacceptable.

Évaluation des risques

Sans une documentation adéquate des comptes rendus de décisions des comités de gouvernance de TI pour les comités de gouvernance de niveau supérieur, la direction pourrait ne pas être en mesure de démontrer adéquatement la justification à l'appui des décisions clés. Il y a également un risque qu'il n'existe pas de comités tel qu'il est prévu et que la surveillance soit différente de ce qu'on visait.

Sans un plan ou une stratégie de TI (et un plan d'atténuation des risques), il est plus difficile d'assurer une harmonisation continue de la technologie avec les besoins opérationnels futurs, de suivre et de mesurer les progrès par rapport aux initiatives prévues ou de mesurer l'efficacité de l'infrastructure de TI du RCIP pour ce qui est de répondre à ses besoins technologiques.

Recommandations

2. Le directeur général du RCIP devrait tirer parti des pratiques existantes de gouvernance de la TI en prenant les mesures suivantes :
   - 2.1 Examiner la structure de gouvernance du RCIP en matière de TI afin de déterminer les comités qui sont essentiels, s'assurer que ces comités sont en place et qu'ils fonctionnent comme il se doit, et établir une pratique pour documenter les décisions clés pour tous les comités.
   - 2.2 Élaborer une stratégie ou un plan de TI qui tient compte des risques liés à la technologie de l'information et qui peut servir à cerner les besoins en matière d'investissement, à mesurer les progrès des initiatives clés, à évaluer l'efficacité globale de l'infrastructure de TI du RCIP pour ce qui est de répondre à ses besoins technologiques et à justifier les hypothèses budgétaires.

5.2 *Contrôle interne*

5.2.1. Améliorer les contrôles utilisés dans le processus de passation des marchés

Des pouvoirs officiels sont délégués aux employés du RCIP relativement à l'engagement des dépenses, au contrôle des engagements et à l'autorité contractante (au moment de la vérification), mais il est possible de renforcer la mise en œuvre appropriée de ces délégations et d'assurer la preuve de l'opportunité de l'autorisation des approbations déléguées. De plus, les contrats utilisés par le RCIP devraient comporter toutes les clauses contractuelles requises.

Analyse

Les Programmes d'investissement du MVC du RCIP (c.-à-d. Exposition virtuelle et programme Histoires de chez nous) et l'initiative Jeunesse Canada au travail fonctionnent selon le processus de passation des marchés à appel d'offres limité, et les contrats sont similaires à d'autres marchés de biens et services passés par le gouvernement.

Dans l'échantillon des dossiers de contrat examiné, les exceptions suivantes ont été observées :

- Le pouvoir en matière de contrôle des engagements (article 32 de la LGFP) n'était pas toujours daté ni attesté, et l'autorité contractante (article 41 de la LGFP) n'était pas toujours attestée.
- Les clauses types de passation de marchés qui doivent figurer dans tous les marchés ministériels afin de protéger la Couronne n'étaient pas toujours incluses dans les contrats du RCIP qui ont été examinés. Plus particulièrement, les clauses concernant notamment la protection et la sécurité des renseignements personnels, la propriété intellectuelle et l'annulation ne figuraient pas dans tous les contrats examinés du RCIP.
- Enfin, l'approbation de l'autorité contractante (article 41 de la LGFP) a été obtenue après le début des travaux dans tous les dossiers vérifiés. Plus précisément, la date de début du contrat précédait la date d'approbation de l'autorité contractante. À la suite de discussions avec la direction, il a été constaté qu'avant la création de la Direction de la gestion des ressources ministérielles, le RCIP signait généralement des ententes officielles de service avec les musées clients avant de soumettre l'entente à l'autorité contractante aux fins d'approbation. Par conséquent, l'approbation de l'autorité contractante a été obtenue après le début des travaux des dossiers vérifiés.

Évaluation des risques

Sans les preuves appropriées démontrant le pouvoir délégué en matière de contrôle des engagements ou l'autorité contractante, il y a un risque de non-conformité aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

Sans les clauses types dans les contrats, il y a un risque que les ententes (et les modifications) ne protègent pas adéquatement la Couronne ou qu'elles ne décrivent pas le travail qui doit être entrepris.

Sans un contrat signé par l'autorité contractante avant le début des travaux, il y a un risque que l'entrepreneur fournisse les services avant que le marché soit approuvé et avant que les modalités aient été fixées.

Recommandations

Le directeur général du RCIP devrait travailler avec la fonction de la Direction de la gestion des ressources ministérielles (Centre de services du Secteur) à : 3.1 Faire en sorte que toutes les approbations des pouvoirs délégués soient autorisées adéquatement et en temps opportun;

3.2 Faire en sorte que les contrats utilisés par le RCIP comportent toutes les clauses contractuelles requises et qu'ils soient approuvés par l'autorité contractante avant le début des travaux.

Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été développées selon les définitions suivantes.

Catégorisation numérique	Conclusion relative aux critères de vérification	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	• Bien géré, efficace, aucune faiblesse importante constatée.
2	Contrôlé	• Bien géré, mais certaines améliorations mineures sont nécessaires.
3	Problèmes modérés	Certains problèmes mineurs nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) : • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
4	Améliorations importantes requises	Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) : • des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; • des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale. Nota : Chaque critère de vérification qui est classé **« 4 »** doit immédiatement être communiqué au DPVE et au directeur général concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives.

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

N^{os} des critères	**Critères de vérification**	**Conclusion relative aux critères de vérification**	**Preuves/observations clés**
1.1	Un processus officiel est en place pour élaborer le budget de manière suffisamment détaillée et faire l'analyse critique des hypothèses et des affectations de ressources connexes.	**3**	• Le processus, les hypothèses et le processus décisionnel servant à la prise de décisions d'affectation des ressources ne sont pas été documentés ni officialisés.
1.2	Les progrès et les écarts financiers font l'objet d'un contrôle adéquat et de communications régulières et sont utilisés efficacement pour appuyer la prise de décision de la direction.	**1**	• Les budgets sont suivis et mesurés, et les écarts sont signalés. L'information est communiquée et sert à appuyer la prise de décision.
1.3	Des mécanismes sont utilisés pour cerner systématiquement, évaluer et atténuer les risques compromettant l'atteinte des objectifs du RCIP.	**3**	• Les rapports produits au cours de l'année sur l'atténuation des risques ne sont pas documentés. • Le RCIP examine de manière informelle l'incidence de la technologie sur sa prestation des programmes et son modèle de gestion, le risque lié au fait de rester à la fine pointe de la TI n'est pas pris en compte adéquatement dans le plan d'activités du RCIP.
2.1	Les processus de planification des investissements en TI et de planification de la TI sont suffisants pour assurer l'harmonisation avec les	**3**	• À l'heure actuelle, il n'y a pas de plan d'investissement ni une stratégie à long terme en matière de TI pour guider les investissements dans ce domaine.

N^{os} des critères	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Preuves/observations clés
	besoins opérationnels actuels et futurs.		
2.2	Le cadre de gouvernance de la TI du RCIP prévoit les structures, les processus, le leadership ainsi que les rôles et les responsabilités nécessaires pour faire en sorte que les investissements en TI soient harmonisés avec les structures de gouvernance des intervenants.	**3**	• Il n'existe pas de comités de niveau supérieur ou les comités ne disposent pas de documents favorisant la cohérence avec le cadre.
2.3	Les organismes de surveillance de la gouvernance de la TI du RCIP demandent et obtiennent des données suffisantes, complètes, exactes et récentes.	**3**	• Il n'y a pas de comptes rendus des réunions des comités de gouvernance de niveau supérieur, ce qui fait en sorte qu'il est difficile de déterminer dans quelle mesure les organismes de surveillance de la gouvernance de la TI du RCIP demandent et reçoivent obtiennent des données suffisantes, complètes, exactes et récentes.
2.4	Un plan opérationnel et des pratiques de surveillance existent et sont mis en œuvre pour assurer l'harmonisation avec les Normes sur l'accessibilité des sites Web du gouvernement du Canada.	**2**	• Des plans de projet sont toujours en cours d'élaboration et de parachèvement. • La charte de projet ne précise pas clairement les échéanciers pour la conformité aux exigences d'accessibilité et une date limite pour la fin des projets.
3.1	Des procédures normales d'exploitation, ainsi que des systèmes et des outils de soutien ont été élaborés pour assurer la cohérence.	**1**	• Des procédures normales d'exploitation, ainsi que des systèmes et des outils de soutien sont élaborés pour assurer la cohérence avec l'initiative Jeunesse Canada au travail, le programme Histoires de chez nous et Exposition virtuelle.
	Les recommandations relatives au	**2**	• Les recommandations relatives au financement (ou les

N^{os} des critères	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Preuves/observations clés
3.2	financement (ou les rejets) sont justifiées de la manière appropriée, exemptes de toute partialité et démontrent que l'admissibilité et la capacité à exécuter le contrat ont été évaluées.		rejets) sont justifiées de la manière appropriée, et démontrent que l'admissibilité a été évaluée. Des exceptions mineures ont été observées. • Les demandes relatives à l'initiative JCT sont évaluées selon des critères préétablis. Cependant, les évaluations des demandes ne sont pas toujours signées comme preuve de l'évaluation.
3.3	L'engagement des dépenses de financement et le pouvoir en matière de contrôle des engagements ont été obtenus avant l'attribution du contrat (article 32 de la LGFP).	**3**	• L'engagement des dépenses de financement et le pouvoir en matière de contrôle des engagements ont été obtenus avant l'attribution du contrat. Cependant, le pouvoir en matière de contrôle des engagements n'était pas toujours daté ni attesté.
3.4	L'approbation de l'autorité contractante (article 41 de la LGFP) a été obtenue avant la conclusion du contrat.	**3**	• Certains contrats n'ont pas de preuves confirmant l'autorité contractante. L'approbation de l'autorité contractante a été obtenue après le début des travaux dans la totalité des dossiers vérifiés.
3.5	Les contrats (et les modifications) décrivent les travaux à entreprendre, sont suffisamment documentés et dûment autorisés.	**3**	• Les contrats décrivent les travaux à entreprendre, sont suffisamment documentés et dûment autorisés. Cependant, les clauses types ne figuraient pas toujours dans tous les contrats du RCIP qui ont été examinés.
3.6	Les éléments de preuve suffisent à démontrer que le contrat fait l'objet d'un suivi régulier tout au long de son exécution pour assurer que les étapes clés sont atteintes et que les modalités du contrat sont respectées.	**2**	• Il est possible de s'assurer que les éléments de preuve sont conservés en dossier pour démontrer que les contrats font l'objet d'un suivi régulier tout au long de leur exécution.

N^{os} des critères	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Preuves/observations clés
3.7	Les plaintes sont examinées et approuvées comme il se doit (article 34 de la LGFP).	**1**	• Les factures examinées pour l'initiative Jeunesse Canada au travail, Exposition virtuelle et le programme Histoires de chez nous avaient en dossier des éléments probants de l'approbation conformément à l'article 34 de la LGFP.
3.8	La séparation des tâches est appropriée (p. ex. l'autorité responsable des transactions qui conclut un contrat ne devrait pas être également responsable de l'article 34 de la LGFP).	**1**	• La séparation des tâches est appropriée.

Annexe B – Méthodologie d'échantillonnage

L'objectif de la stratégie d'échantillonnage était de s'assurer que l'échantillon sélectionné pour la vérification comprend un nombre raisonnable de dossiers de projets dont le début et la fin tombaient sous la portée de la vérification (du 1er avril 2009 au 29 février 2012). Compte tenu de cette situation, la stratégie suivante d'échantillonnage pour la vérification de l'efficacité des contrôles a été utilisée.

Histoires de chez nous	Population totale	Échantillonnage	Pourcentage du total des fonds dépensés
2010-2011	40	5	15 %
2011-2012	60	6	15 %

Jeunesse Canada au travail	Population totale	Échantillonnage	Pourcentage du total des fonds dépensés
2010-2011	21	5	38 %
2011-2012	21	2	10 %

Exposition virtuelle	Population totale	Échantillonnage	Pourcentage du total des fonds dépensés
2009-2010	7	1	25 %
2010-2011	20	5	28 %

Exposition virtuelle – Renouvellements	Population totale	Échantillonnage	Pourcentage du total des fonds dépensés
2010-2011	14	2	15 %

L’échantillonnage a tenu compte des facteurs suivants :

- Couverture adéquate pour les deux exercices financiers;
- Agent de programme gérant le dossier;
- Importance relative, avec une sélection égale de dossiers de valeur élevée et de dossiers de moindre valeur;
- Risques déterminés;
- Vérification des contrôles pour l’évaluation de l’admissibilité, la surveillance et les paiements ainsi que la fin des projets.

De plus, un échantillon de projets rejetés a également été examiné :

- Histoires de chez nous : une demande rejetée pour 2009-2010 et une autre en 2010-2011;
- Jeunesse Canada au travail : une demande rejetée pour 2010-11.

Annexe C – Plan d'action de la direction

Titre du projet : Vérification du Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP)

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION			
5.1 Gouvernance et gestion des risques			
Recommandation	**Mesures**	**Responsable**	**Échéancier**
1. Le directeur général du RCIP devrait travailler avec la fonction de la Direction de la gestion des ressources ministérielles (Centre de services du Secteur) de façon à documenter le processus de budgétisation et à faire en sorte qu'il y ait une connaissance suffisante des budgets financiers du RCIP.	En accord Le RCIP travaillera avec le Centre de services du Secteur afin de déterminer et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires relativement à la documentation continue du processus, de la planification et du suivi budgétaires.	Directeur général	1er avril 2013
Recommandation	**Mesures**	**Responsable**	**Échéancier**
2. Le directeur général du RCIP devrait tirer parti des pratiques existantes de gouvernance de la TI en prenant les mesures suivantes : 1.1 Examiner la structure de gouvernance du RCIP en matière de TI afin de déterminer les comités qui sont essentiels, s'assurer que ces comités sont en place et qu'ils fonctionnent comme il se doit, et établir une pratique pour documenter les décisions clés pour	En accord Le RCIP examinera l'efficacité de la structure de gouvernance de la TI adoptée au cours des dernières années, en vue de rationaliser et d'intégrer les comités connexes dans la structure globale de gouvernance du RCIP, s'il y a lieu. Le RCIP élaborera également des mandats pour tous les comités confirmés.	Directeur général	1er avril 2013

tous les comités. 1.2 Élaborer une stratégie ou un plan de TI qui tient compte des risques liés à la technologie de l'information et qui peut servir à cerner les besoins en matière d'investissement, à mesurer les progrès des initiatives clés, à évaluer l'efficacité globale de l'infrastructure de TI du RCIP pour ce qui est de répondre à ses besoins technologiques et à justifier les hypothèses budgétaires.	Dans le cadre du cycle de planification continu du RCIP, celui-ci élaborera un plan spécialisé pluriannuel de TI qui tient compte des priorités opérationnelles, décrit les investissements et les dépenses et comprend un examen exhaustif des risques liés à la TI. Les progrès dans la mise en œuvre des activités d'atténuation prévues seront documentés.		1er avril 2013
5.2 Contrôle interne			
Recommandation	**Mesures**	**Responsable**	**Échéancier**
3. Le directeur général du RCIP devrait travailler avec la fonction de la Direction de la gestion des ressources ministérielles (Centre de services du Secteur) à : 3..1. Faire en sorte que toutes les approbations des pouvoirs délégués soient autorisées adéquatement et en temps opportun; 3..2. Faire en sorte que les contrats utilisés par le RCIP comportent toutes les clauses contractuelles requises et qu'ils soient approuvés par l'autorité contractante avant le début des travaux.	En accord Le RCIP travaillera avec le Centre de services du Secteur afin que les autorisations déléguées soient clarifiées et que le personnel concerné soit informé en conséquence. Tous les contrats ont été examinés par le conseiller juridique du RCIP et le Centre de services du Secteur. Ils comportent maintenant toutes les clauses nécessaires concernant notamment la protection et la sécurité des renseignements personnels, la propriété intellectuelle et l'annulation.	Directeur général	Août 2012 Août 2012