



Industrie
Canada

Industry
Canada

**Vérification de la région
du Québec**

Juillet 1997

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
1.0 Organisation de la région	2
2.0 Étendue et objectif de la vérification	2
3.0 Approche de la vérification	3
4.0 Résultats de la vérification	3
4.1 Cadre de gestion	3
4.2 Finances	4
4.2.1 Dépenses d'opérations	4
4.2.2 Revenus	5
4.2.3 Contributions	6
4.3 Services Administratifs	7
4.3.1 Gestion des véhicules	7
4.3.2 Gestion des inventaires	8
4.3.3 Gestion des dossiers	10
4.4 Gestion des ressources humaines	11
4.4.1 Planification de la gestion des ressources humaines	11
4.5 Services Informatiques	13
4.5.1 Stratégie informatique	13
4.5.2 Sécurité informatique	14
4.5.3 Compatibilité des systèmes pour l'an 2000	15

Annexe "A" - Répartition d'employés à temps plein (ETP) par secteur et service

Sommaire

La vérification de la région du Québec a pour principal objet les aspects finances, administration, gestion des ressources humaines et informatique. L'équipe de vérification a constaté, en général, que la gestion et le contrôle des diverses composantes reliées aux finances, à l'administration, aux ressources humaines et à l'informatique sont adéquats. Cependant, certains éléments pourraient être améliorés par l'administration régionale afin d'assurer une gestion efficace des opérations. Les éléments de discussion sont présentés ci-dessous, de façon succincte sans pour autant en fournir le contexte:

Finances

Le processus de facturation et de réception des fonds pour les bureaux de districts de Mesures Canada doit être amélioré afin d'assurer un cadre d'opérations plus efficace ainsi qu'un meilleur contrôle.

Il n'existe aucune conciliation des fonds reçus pour les revenus de Corporations, Produits de consommation et Propriété Intellectuelle.

Services administratifs

Le contrôle de la flotte de véhicules au bureau régional pourrait être amélioré.

Il y a un contrôle inadéquat des inventaires des biens et des équipements informatiques.

Il n'existe aucun processus en vigueur pour uniformiser la codification, l'entreposage et l'archivage des dossiers dans l'ensemble des secteurs. Il n'y a pas de politique commune entre les secteurs concernant la codification des dossiers.

Gestion des ressources humaines

Au niveau de la gestion des ressources humaines, nous avons constaté que certains centres de responsabilité n'ont pas de système formel en place pour le contrôle des congés et du temps supplémentaire pris en congés compensatoires. Également, l'absence au niveau de la région d'un plan de gestion des ressources humaines a pour conséquence qu'elle n'a pas le contrôle complet de ses effectifs en ce qui concerne les compétences, l'expérience, les exigences linguistiques, l'âge et la participation équitable.

Les détails de ces observations sont présentés dans la quatrième section de ce rapport. La direction régionale a été mise au courant des observations mentionnées dans ce rapport et est immédiatement intervenue afin de rectifier la plupart des faiblesses identifiées.

1.0 Organisation de la région

La vérification des fonctions finances, administration et gestion des ressources humaines de la région du Québec a été approuvée comme faisant partie intégrante du plan de la Direction de la vérification et de l'évaluation pour l'exercice 1996-1997. La région du Québec relève de la directrice exécutive régionale, laquelle doit répondre à la sous-ministre adjointe des Opérations à Ottawa. On compte en équivalents à temps plein (ETP) les 363,5 employés qui travaillent à temps plein pour la région. La répartition de ceux-ci en fonction de la structure hiérarchique à laquelle ils appartiennent est résumée dans le tableau présenté à l'annexe "A".

2.0 Étendue et objectif de la vérification

L'objectif général de cette vérification est de déterminer l'efficacité, l'efficience et l'économie des fonctions administratives, financières et la gestion des ressources humaines du Bureau régional et d'évaluer les relations qui existent entre l'administration centrale et l'administration régionale, ainsi que celles entre l'administration régionale et les bureaux de district.

L'étendue de la vérification comprend toutes les activités administratives et financières de la région, la planification des opérations et la communication des rendements à l'administration centrale. Plus spécifiquement, notre analyse comprend un examen :

- du cadre de gestion, incluant la réduction des effectifs, le soutien administratif, l'organisation, etc.;
- de la gestion des ressources humaines, incluant la classification, la dotation, les langues officielles, la paie, le temps supplémentaire, la sécurité du personnel, etc.;
- de la fonction finances, incluant le contrôle des dépenses, les contrats, les frais de déplacement, le contrôle budgétaire, le contrôle des revenus, les comptes à recevoir et la gestion des contributions (Sec. 33 et recouvrements)
- des services administratifs, incluant la gestion des actifs, des immobilisations, des véhicules et des dossiers, ainsi que la sécurité des employés;
- des services informatiques, incluant la stratégie, les systèmes, les logiciels, les équipements et la sécurité informatique.

La vérification s'est effectuée au bureau régional du 5, place Ville-Marie à Montréal et aux bureaux de district suivant :

Ste-Foy :	Gestion du spectre
Sillery :	Faillites et Mesures Canada
Montréal, Place Victoria :	Mesures Canada et Affaires autochtones
Montréal, 6850 Sherbrooke Est :	Produits de consommation et Mesures Canada

3.0 Approche de la vérification

La méthodologie utilisée pour vérifier l'optimisation des ressources est tirée des lignes directrices du Vérificateur général du Canada contenues dans le Manuel de vérification intégrée. Cette méthodologie consiste à vérifier si la région a atteint ses objectifs et à examiner l'état des systèmes de mesure de performance ainsi que l'efficacité, l'efficience et l'économie des différents procédés. L'équipe de vérification a effectué le travail dans l'intention de rendre compte de l'utilisation des ressources, y compris les cas de :

- non conformité aux instruments d'autorité (directives, politiques, etc.);
- manque de contrôle ou de documentation adéquate;
- négligence dans l'efficacité, l'efficience et l'économie des procédés;
- absence d'un système de mesure de rendement.

Le travail a été effectué tout en tenant compte de la pertinence des observations et du niveau de risque pour l'organisation. Notre démarche a été de vérifier les dossiers, d'effectuer des entrevues avec les gestionnaires et les employés et de tenir trois séances de mises en scène avec les employés directement responsables des fonctions reliées aux finances, à l'administration et à la gestion des ressources humaines.

Nous avons remis aux gestionnaires concernés une feuille de discussion pour chaque élément de gestion vérifié afin de les informer des principales constatations. Cette démarche nous a également permis de valider l'information et de clarifier les points en suspens.

4.0 Résultats de la vérification

4.1 Cadre de gestion

La région du Québec relève de la Directrice exécutive régionale, laquelle doit répondre à la sous-ministre adjointe des Opérations à Ottawa. La région regroupe 363,5 employés équivalents à temps plein (ETP).

La structure organisationnelle de plusieurs secteurs est de type matriciel à cause de leurs rapports hiérarchiques avec l'administration régionale et de leurs rapports fonctionnels avec les programmes nationaux à Ottawa. Pour d'autres secteurs, la structure organisationnelle est centralisée en raison de leurs rapports à la fois hiérarchiques et fonctionnels avec l'administration centrale à Ottawa.

Afin d'assurer une bonne communication, la directrice exécutive régionale a pris l'initiative d'inclure les gestionnaires des secteurs et services qui ne dépendent pas directement d'elle dans son comité exécutif régional. Cette initiative est appréciée par les gestionnaires et assure une bonne communication entre les divers centres de responsabilité.

4.2 Finances

Le service des Finances relève de la directrice des finances, de la ré-ingénierie et de l'administration. Ce service est composé des six postes suivants : un F1-2, un F1-1, un AS-2 et trois commis. Suite à l'étude effectuée par la région sur les services administratifs, on prévoit changer la structure actuelle pour une structure plus horizontale dans laquelle tous les employés feront directement rapport à la directrice.

Notre vérification a comporté des examens au niveau des dépenses d'opérations, des revenus et des programmes de contributions.

4.2.1 Dépenses d'opérations

Le contrôle des dépenses d'opérations s'effectue habituellement par la vérification des budgets et des preuves servant à authentifier les dépenses.

Dans le cas des budgets, nous avons constaté qu'il existe un contrôle adéquat par l'entremise des systèmes RAMS et MRAMS. Toutefois, certains centres de responsabilité ont choisi de conserver un système de contrôle parallèle, soit manuel ou par le biais d'un logiciel tel que EXCEL ou LOTUS. Ces situations ont été observées dans les secteurs de Faillites Canada et du Spectre. Ces centres de responsabilité ont de la difficulté à accéder au système RAMS et à lui faire imprimer des rapports. Cette situation résulte en un doublement des mécanismes de contrôle pour les transactions. Il arrive également que les engagements de fonds ne soient pas inscrits dans le système RAMS. Même si on préconise la mise en oeuvre d'un nouveau système financier (SAP) d'ici 1998, il serait bon de considérer ces faiblesses et ainsi s'assurer que les engagements seront inscrits et qu'on évitera le doublement des systèmes de contrôles.

Dans le cas des dépenses, nous avons vérifié les dossiers des fournisseurs, les réclamations de voyage des employés et les dossiers relatifs aux cartes d'acquisition. Au total, nous avons vérifié 96 transactions financières se rapportant à l'exercice 1996-97. Nous avons constaté, en général, que celles-ci étaient bien approuvées et que la documentation à l'appui était adéquate. De plus, les dépenses sont approuvées par les gestionnaires des centres de responsabilités et la vérification est bien effectuée par le service des Finances, conformément à l'article 33 de la Loi sur l'administration financière.

Recommandation:

- # 1 Le service des Finances, de la ré-ingénierie et de l'administration doit, conjointement avec les services informatiques, s'assurer que tous les gestionnaires aient accès à l'information du système RAMS directement à l'écran et sur papier, et que les employés des centres de responsabilités soient adéquatement formés pour utiliser le système. Les mêmes points devraient être considérés lors de la mise en oeuvre du nouveau système financier.

4.2.2 Revenus

Les revenus proviennent des secteurs suivants :

<u>Gestion du spectre</u>	<u>Corporations</u>
Licences	Frais d'incorporation
Frais de télécommunication	Frais relatifs aux déclarations annuelles
Homologation de l'équipement	Reproductions et certificats
Inspection des installations pour les bateaux	
Mesures Canada	Faillites
Inspections poids et mesures	Prélèvements du surintendant
Inspections électricité et gaz	Recherches de noms
Normes pour les produits de consommation	Droits d'enregistrement des actifs faisant
<u>Produits de consommation</u>	l'objet de faillites
Droits de licences de syndic	Dividendes non réclamés et actifs non
Numéros d'étiquettes (CA)	répartis

Pour la **Gestion du spectre** notre vérification aux bureaux de district de Montréal et de Québec a montré qu'il existe, en général, un bon contrôle de la facturation et de la perception des fonds. Toutefois, nous avons constaté que le courrier est ouvert par un employé seul, ce qui empêche l'attestation des sommes reçues. De plus, on ne conserve aucune pièce justificative pour la perception des fonds (brouillard).

Dans le cas de **Mesures Canada**, notre vérification aux bureaux de district de Montréal et de Québec a révélé certaines faiblesses qui n'assurent pas un contrôle adéquat de la perception des fonds du ministère et pour une gestion efficace des opérations. Les faiblesses constatées sont les suivantes :

- les certificats d'inspection et les factures amènent un double emploi, ce qui retarde le processus de recouvrement pour une période de un à 30 jours,
- les factures de la section Poids et mesures du district de Québec ne sont pas pré-numérotées;
- l'ouverture du courrier n'est pas effectuée par deux personnes et les fonds reçus ne sont pas inscrits sur un brouillard, permettant d'assurer une piste de vérification adéquate,
- il n'y a aucune conciliation entre les montants inscrits comme revenus dans le registre de caisse du système, les dépôts, et les sommes enregistrées comme revenus dans le système RAMS;

- le district de Montréal ne respecte pas la norme exigeant qu'un dépôt soit effectué dès qu'on atteint un montant de 500\$; nous avons observé une fréquence de dépôt d'environ deux fois par mois et une moyenne de 6 900\$ par dépôt;
- le district de Québec ne possède pas de coffre de sécurité et les fonds sont conservés dans un tiroir de bureau fermé à clef

Dans le cas de **Corporations, de Produits de consommation et de la Propriété Intellectuelle**, le contrôle de la réception des fonds semble adéquat; toutefois il n'y a aucune conciliation des montants reçus avec les montants enregistrés dans le système RAMS. Les fonds sont présentement perçus par la réception du 5, Place Ville-Marie et sont remis au AS-2 (gestionnaire, comptabilité) du service des finances. Le AS-2 signe le registre disponible à la réception avant de recevoir les fonds qu'il dépose au nom du Receveur Général du Canada. Toutefois, nous avons constaté qu'il n'y a aucune conciliation entre les fonds déposés, les dépôts enregistrés dans le système RAMS et les fonds remis au AS-2. Ceci pose un risque très important car les dépôts peuvent varier de 200\$ à 2000\$ par jour

Recommandations:

- # 2 Le service des Finances, de la ré-ingénierie et de l'administration doit revoir le processus de facturation et de réception des fonds pour les bureaux de districts du Québec en coopération avec Mesures Canada, afin d'assurer une opération plus efficace et un meilleur contrôle de la réception des fonds.
- # 3 Le service des Finances, de la ré-ingénierie et de l'administration, en coopération avec le responsable de la réception du 5, Place Ville-Marie, doit s'assurer que la conciliation des fonds remis au gestionnaire de la comptabilité est effectuée sur une base mensuelle. Une personne indépendante doit comparer les revenus enregistrés dans le système RAMS avec ceux figurant dans le registre à la réception, lesquels sont transmis aux Finances.
- # 4 Le service des Finances, de la ré-ingénierie et de l'administration doit aviser clairement tous les centres de responsabilités quant aux procédures à suivre pour l'ouverture du courrier et le dépôt des fonds reçus. Cette procédure permet d'assurer que deux personnes assistent à l'ouverture du courrier en tout temps et que les pièces justificatives soient conservées pour les sommes reçues par courrier (brouillard).

4.2.3 Contributions

La région du Québec compte trois programmes de contributions, soit celles des Affaires autochtones, du Tourisme (Entente Canada Québec 1992-1997) et de l'Entente auxiliaire Canada Québec sur le développement industriel.

Notre vérification a porté sur un échantillon de 33 dossiers financiers. Les dossiers relatifs aux projets en cours sont conservés par les agents de projets des divers secteurs. Lorsque le service des Finances reçoit une demande de paiement, la vérification des dossiers est effectuée en utilisant

le Programme de vérification pour l'in de déboursement. Dans le cas de la vérification relative à la section 33 de la Loi sur l'administration financière (LAF), les dossiers sont revus au complet.

4.3 Services Administratifs

La fonction administrative de la région comprend la gestion de l'approvisionnement, des inventaires, des télécommunications, du courrier, des espaces de bureau, des dossiers, de la santé et sécurité au travail et la gestion des véhicules qui inclut le programme d'écologisation.

Lors de la phase préliminaire de la vérification, nous avons constaté que l'approvisionnement, les télécommunications et la santé et sécurité au travail étaient bien gérés et c'est pourquoi aucun suivi n'a été effectué lors de la vérification détaillée.

La sécurité physique de la Place Ville-Marie a récemment fait l'objet d'une vérification par les services de sécurité du Ministère. L'ébauche du rapport fait mention de quelques points d'amélioration et fournit une liste de mesures correctives recommandées. L'équipe de vérification appuie le rapport et encourage la région à adopter les mesures correctives recommandées le plus tôt possible.

4.3.1 Gestion des véhicules

La flotte de véhicules de la région du Québec comptait, en octobre 1996, 113 voitures, camionnettes et camions. Chaque secteur ou bureau de district est responsable de gérer ses véhicules, sauf pour les véhicules réservés à l'Administration régionale à la Place Ville-Marie.

Lors de la vérification, nous avons constaté que les mécanismes de contrôle sont adéquats dans les districts. Toutefois, pour les véhicules de la Place Ville-Marie dont l'administration régionale est responsable, certaines améliorations devraient être apportées.

Nous avons constaté que tous les véhicules possédaient des carnets de bord, à l'exception des sept véhicules gérés par l'Administration régionale de la Place Ville-Marie. Cette situation prévaut depuis la fusion des ministères. Également, dans le registre utilisé pour les réservations des véhicules de la Place Ville-Marie, on omet très souvent d'inscrire la destination.

Des lectures mensuelles de l'odomètre sont envoyées au système GE pour tous les véhicules de la flotte régionale. Les responsables de cette tâche font parvenir ces données par télécopieur. Aucun bureau de district n'a présentement accès au système GE. L'administration régionale possède le logiciel d'accès depuis deux ans, mais il n'est pas utilisé. Cependant, la version bilingue de ce logiciel est disponible depuis août 96 seulement.

La plupart des véhicules des bureaux de district portent une marque ministérielle approuvée par le Conseil du Trésor. Les rares exceptions concernent les véhicules servant aux inspections surprises, ainsi que ceux acquis récemment et attendent un moment propice pour le marquage. Dans chaque flotte, on trouve un ou deux véhicules non marqués pour les fins d'inspection surprise. Dans le cas des véhicules de la Place Ville-Marie, le véhicule du Tourisme, celui de la Gestion du spectre, des technologies de l'information et des produits de consommation, et celui

utilisé par le Bureau régional ne sont pas marqués bien qu'ils n'aient pas été officiellement exemptés. Or, la politique du Ministère stipule qu'il est nécessaire d'obtenir une autorisation spéciale pour utiliser un véhicule non marqué, que ce soit pour des enquêtes spéciales ou pour toute autre raison.

Au niveau des districts il est très rare qu'on autorise un employé à conserver le véhicule le soir ou les fins de semaine. Pour ce qui est des six véhicules gérés par l'Administration régionale à la Place Ville-Marie, le registre servant aux inscriptions indique que, dans la grande majorité des cas, les véhicules sont ramenés le matin, montrant ainsi que les utilisateurs ont l'habitude de garder le véhicule à leur domicile le soir.

Nous avons également remarqué que le véhicule utilisé par les Relations publiques n'a pu être identifié dans la liste de GE et qu'il manque des renseignements clairs et récents sur l'utilisation de tous les espaces de stationnement réservés au Ministère.

Recommandations:

- # 5 La région doit s'assurer que le système GE soit accessible aux responsables des flottes de véhicule des districts.
- # 6 Afin d'éviter l'utilisation des véhicules à des fins personnelles et que certains utilisateurs profitent d'avantages imposables non déclarés, l'administration régionale doit:
 - rendre obligatoire l'utilisation d'un carnet de bord dans tous les véhicules;
 - s'assurer que les véhicules ne portant pas de marque ministérielle soient marqués ou fassent l'objet d'une exemption officielle;
 - s'assurer que les utilisateurs des véhicules gérés par l'Administration régionale rapportent ces derniers à la Place Ville-Marie en fin de journée, à moins que la situation ne le justifie.

4.3.2 Gestion des inventaires

La mise en oeuvre du Système intégré de gestion des biens et du matériel (SIGBM) a commencé pendant l'été 1996 par un inventaire dans chaque secteur. Cet inventaire, coordonné par l'Administration régionale, inclut les biens techniques et informatiques dont le montant est supérieur à 500\$, les biens dits "attrayants" tels les téléphones cellulaires, walkie-talkie, et les biens apportés à la maison par les employés. Au moment des séances de formation données aux futurs utilisateurs du système à la fin de janvier 1997, certains secteurs n'avaient pas encore terminé de dresser leur inventaire.

Le système SIGBM est disponible depuis quelques années au Ministère. Cependant, la région du Québec a attendu jusqu'à l'été 1996 avant de débiter son utilisation. Pendant ce délai, plusieurs secteurs avaient cessé de gérer leur inventaire de biens, alors que d'autres ont eu à créer un système de gestion des biens afin d'assurer le contrôle des biens techniques et informatiques.

Cette situation a provoqué un manque de contrôle des actifs de la région et un dédoublement d'efforts géré par l'existence de systèmes parallèles.

À la Direction régionale de Mesures Canada, on procède à l'inventaire des ordinateurs portatifs, ordinateurs de bureau et équipements techniques pour la région, suite à une demande de l'administration centrale à Ottawa. On affirme n'avoir jamais entendu parler du système SIGBM. Au secteur des Produits de consommation, on utilise le système Progress afin de gérer l'inventaire. Selon le gestionnaire du secteur, le système SIGBM n'était pas encore disponible lorsqu'on a décidé de recourir à un système de gestion d'inventaire il y a deux ans, afin de mieux contrôler les opérations. Il existe donc un chevauchement des systèmes de gestion des biens puisque ces deux secteurs ont tout de même dressé un inventaire pour le SIGBM, à l'exception de la Direction régionale de Mesures Canada.

L'inventaire dressé en vue du système SIGBM aurait dû être terminé au mois de décembre 1996 selon la demande de l'Administration régionale. Cependant, plusieurs secteurs n'avaient pas encore terminé au moment de la formation concernant l'utilisation du système pour les futurs utilisateurs des bureaux de district, pendant la dernière semaine de janvier 1997. Le système n'était donc pas encore officiellement pleinement utilisé. Les bureaux n'ayant pas encore terminé leur inventaire étaient les suivants :

- Gestion du spectre, Place Victoria, Montréal;
- Mesures Canada, 6850 Sherbrooke est, Montréal (presque terminé);
- Faillites, bureau de Montréal;
- Faillites, bureau de Québec;
- Commerce international;
- Entente auxiliaire sur le développement industriel;
- Entreprises autochtones;
- Tourisme.

Les étiquettes avec codes à barre ont été posées de façon systématique sur tous les biens en inventaire. Les catégories de biens aux fins de l'inventaire semblent avoir été respectées par tous les secteurs. Par contre, la vérification des inventaires déjà effectués révèle que l'information relative au numéro de bon d'achat, à la date de réception et au prix unitaire manque dans plusieurs cas, surtout pour les biens acquis il y a plusieurs années.

Recommandation:

- # 7 La région doit s'assurer que les inventaires soient dressés le plus tôt possible et qu'un suivi soit effectué par le service des Finances, de la réingénierie et de l'administration afin de confirmer que ces derniers ont été effectués de façon adéquate et qu'il n'existe aucun dédoublement entre le système du Ministère et les systèmes mis en place par les secteurs.

4.3.3 Gestion des dossiers

Afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, la classification et l'entreposage des dossiers doivent permettre de récupérer les renseignements de façon efficace et d'en disposer d'une façon systématique.

La vérification a permis de constater que les secteurs ne partagent pas une politique commune pour la codification des dossiers. Certains secteurs utilisent le système de codification de leur ancien ministère, alors que d'autres n'ont pas de système d'ensemble. Le rôle des services administratifs de la région se limite à coordonner les envois et les réclamations de dossiers aux archives et à fournir de la formation aux secteurs à cet effet.

Les entretiens avec le Directeur des services de distribution du courrier et des dossiers à Ottawa et avec des agents de projet de la Direction ont permis de confirmer qu'il existe présentement un système national pour la gestion des dossier, auquel ont adhéré toutes les régions, à l'exception du Québec. Il a été mis en place à la suite de la fusion des quatre ministères; on a alors transposé les systèmes automatisés de chacun au nouveau système dont les composantes sont les suivantes: Système automatisé " RIMS " (Recorded Information Management System); Système "CICS" (Corporate Information Classification System); Système de gestion des documents électroniques.

Dans la région du Québec, il n'existe pour l'instant aucun processus visant à uniformiser la codification, l'entreposage et l'archivage des dossiers dans l'ensemble des secteurs. La vérification par secteur a permis de constater que :

- certains secteurs sont en train de réviser leur système de gestion des dossiers ou, à tout le moins, leur système de codification (clefs de classement), que ce soit pour les dossiers opérationnels ou pour les dossiers administratifs;
- certains secteurs ont choisi d'informatiser leurs dossiers au maximum, alors que d'autres privilégient encore les dossiers sur papier;
- certains secteurs n'ont pratiquement procédé à aucun changement depuis la fusion des ministères, de sorte que la manipulation des dossiers peut s'avérer difficile en raison de l'absence d'un système adéquat pour la codification et le classement.

Il semble que l'absence d'une personne responsable de la salle de dossiers du 8e étage rend difficile la mise en oeuvre d'un système d'ensemble pour la gestion des dossiers. Les différents systèmes employés dans les secteurs respectifs démontrent le manque d'uniformité entre les secteurs. La situation actuelle peut favoriser, dans certains secteurs, la perte d'informations, ainsi que des délais importants dans la récupération de dossiers. Il est donc nécessaire d'uniformiser la gestion des dossiers dans la région.

Recommandation:

- # 8 La région doit mettre en oeuvre le plus tôt possible le système de gestion de l'information utilisé présentement dans les autres régions ainsi qu'une procédure commune dans tous les services de la région pour la gestion des dossiers, y compris la codification, le classement et l'archivage.

4.4 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines pour la région du Québec comprend la planification des effectifs, les relations de travail, la classification, l'évaluation de la performance, la dotation, la paie et la formation. La vérification portait également sur l'article 41 de la Loi sur les langues officielles.

Notre travail de vérification a démontré qu'il existe une gestion adéquate des relations de travail, de la classification des postes, du processus de dotation, des langues officielles et de la formation.

Notre examen des ressources existantes nous a également permis de constater que la région avait entrepris une **réduction des effectifs** devant se terminer en 1998-1999. De façon plus précise, nous avons observé que la réduction des effectifs a été bien planifiée. Après presque deux ans d'activités, le Bureau régional a presque atteint son objectif de 198 équivalents à temps plein (ETP). Au 31 décembre 1996, la région comptait 201 ETP avec cinq ou six départs prévus avant le 31 mars 1997. Les effectifs de EX sont passés de treize à six et on prévoit une baisse à cinq d'ici avril 1997. Les dossiers de départs anticipés sont également bien tenus.

Notre vérification a toutefois relevé certaines faiblesses au niveau de la gestion de la paie et de la planification de la gestion des ressources humaines.

4.4.1 Planification de la gestion des ressources humaines

Une bonne planification des ressources humaines s'impose afin que l'organisation dispose d'un nombre suffisant d'employés compétents et motivés pour le respect des objectifs organisationnels, le contrôle adéquat de la relève, ainsi que la création d'un plan de formation axé sur les besoins.

Notre vérification a démontré qu'il n'existe présentement aucun plan global de gestion des ressources humaines à l'échelle régionale. Cependant, la Direction régionale a commencé dernièrement à prendre des mesures destinées à préparer un Plan d'action ministériel, basé sur le document intitulé "La Relève" présenté par la Sous-ministre adjointe, Opérations. Ce document brosse les grandes lignes permettant d'assurer une relève compétente au sein du Ministère à court et à long termes.

L'absence de **plan de gestion des ressources humaines** pour la région entraîne sur son contrôle des effectifs en matière de compétences, d'expérience, d'exigences linguistiques, d'âge et de participation équitable. Les entrevues avec les gestionnaires montrent le besoin d'une analyse des effectifs. Par exemple, les inspecteurs du bureau de district de Mesures Canada à Montréal ont en

moyenne plus de 50 ans. Comme le remplacement des inspecteurs requiert une formation spéciale, cette situation risque de poser un problème dans un avenir rapproché.

Le Plan d'action ministériel sera fondé en partie sur le plan d'action pour les ressources humaines qui est sur le point d'être terminé par la Direction de la Gestion du spectre. Par la suite, on étendra l'expérience à l'ensemble du secteur, puis aux autres secteurs. On prévoit que le plan d'ensemble pour le Ministère soit terminé le 1er avril prochain. Le plan d'action développé par la Direction de la gestion du spectre comprend différents éléments qu'on est sur le point d'intégrer en un système d'ensemble. Ces éléments sont un plan de formation, un plan de relève, un plan de carrière, ainsi qu'une liste des employés faisant état des dates de naissance et de service, du niveau relié à la fonction et du statut. On est également sur le point de jumeler les formats du plan de carrière et du plan de relève. Ce dernier est déterminé par l'évolution démographique des effectifs, et constitue un outil permettant de pousser l'analyse sur le plan global.

Le projet "La Relève", qui donne les grandes lignes du contenu du futur Plan d'action ministériel, contient une série d'objectifs reliés à la formation, à l'excellence, au renouvellement de la main-d'oeuvre, au leadership, aux profils de compétences, etc. Il reste cependant à intégrer ces éléments dans un plan structuré et spécifique à l'organisation du Ministère. Un autre document destiné à modeler le futur Plan d'action ministériel présente un ensemble de stratégies reliées aux ressources humaines. On y traite entre autre de l'accroissement des compétences, de la sécurité et du bien-être des employés, de la gestion du changement et du réaménagement des effectifs.

Nous avons donc constaté que le plan global de gestion des ressources humaines pour l'ensemble de la région est en phase de réalisation.

Nous avons également constaté une certaine négligence de la part de certains gestionnaires à compléter les évaluations de leurs employés. En novembre 1996, seulement 80 p. cent des rapports, dûs depuis le mois de janvier 1996, avaient été complétés.

Recommandations:

- # 9 La directrice exécutive régionale doit s'assurer que le Plan d'action ministériel pour les ressources humaines soit développé en tenant compte des éléments suivants :
- la détermination des besoins en ressources humaines en matière de spécialisation et d'expérience;
 - l'évaluation des effectifs (âge, retraite, ancienneté, etc);
 - la détermination des besoins en formation;
 - le plan de réduction des effectifs (plan ministériel); et
 - l'élaboration d'un plan intégré de gestion des ressources humaines sera étendu à tous les secteurs.

- # 10 Le service des Ressources humaines et les gestionnaires des secteurs doivent adopter les mesures nécessaires afin de s'assurer que les évaluations de rendement des employés soient complétées dans un délai raisonnable.

4.5 Services Informatiques

Les services informatiques font partie des Services de renseignements et d'informatique. Seule la Gestion du spectre et les Produits de consommation possèdent leur propre expert en informatique pour la gestion des systèmes qui sont destinés aux programmes existants. Notre vérification a surtout porté sur la sécurité informatique et la problématique entourant la compatibilité des systèmes informatiques de la région pour l'an 2000.

4.5.1 Stratégie informatique

En février 1996, la région a effectué une étude de ses besoins en informatique et a développé un cadre d'orientation stratégique pour la gestion de l'information et des technologies au Québec. Cette étude a permis d'identifier les forces et les faiblesses de la région et de soumettre des recommandations qui ont été entérinées par la gestion. Les faiblesses majeures se trouvent au niveau des serveurs qui doivent être changés pour des ordinateurs plus puissants. La région a fait un effort sérieux pour mettre en oeuvre la stratégie informatique qui a été développée afin d'assurer un meilleur service aux usagers. En général, les usagers sont satisfaits des services offerts présentement et reconnaître que la stratégie préconisée va permettre une amélioration des services, surtout au niveau de la rapidité d'interaction du réseau. La région prévoit faire l'acquisition de nouveaux équipements qui vont beaucoup améliorer la rapidité des systèmes.

La nouvelle structure des services informatiques va permettre d'offrir un service plus équitable à tous les usagers et pour ce faire, on prévoit signer des ententes de service avec chaque secteur et service. Ces ententes établiront clairement les besoins de chacun et la méthode de recouvrement des coûts. Il existe déjà une entente avec les Affaires autochtones et une entente avec les Faillites est sur le point d'être signée. Par la suite, d'autres ententes devront être établies avec la Gestion du spectre, le Développement Industriel, Mesures Canada, et le Tourisme.

On prévoit également établir un système de recouvrement des coûts selon les ententes signées d'ici le 1er avril, 1997. Pour identifier les besoins de chacun, la région fait présentement l'essai d'un logiciel "Brainstorm" qui, lorsque jumelé à Lotus Notes, permet d'identifier l'équipement de chaque utilisateur.

Recommandation:

- # 11 L'équipe de vérification recommande que les ententes de services avec les secteurs soient établies le plus tôt possible afin qu'une structure de recouvrement et de répartition des coûts soit en vigueur pour l'exercice 1997-1998.

4.5.2 Sécurité informatique

Pour la sécurité informatique, nous avons constaté qu'il existe un bon contrôle de l'accès aux salles de réseau, sauf dans le District de Québec, rue Belvédère, où nous avons remarqué que la porte est toujours débarrée et que la salle de réseau est accessible en tout temps par tous les employés de Faillites, de Mesures Canada, de KPMG (Consultants), de Santé Canada (qui ont accès à l'étage pour l'utilisation de la machine à timbres), ainsi que par les employés de l'entretien ménager et par les visiteurs. Tous ces individus ont donc accès aux serveurs de Mesures Canada et de Faillites ainsi qu'aux copies de sauvegarde.

La région semble avoir une approche efficace et sécuritaire pour re-formater les disques durs avant la disposition. La région n'a toutefois pas de procédure pour la disposition des disquettes et rubans contenant de l'information protégée.

La protection contre le survoltage et les pannes d'électricité est en place pour les serveurs, toutefois les prises de survoltage ne sont pas disponibles pour tous les postes de travail.

L'accès aux réseaux semble bien contrôlé puisque le logiciel de communication en place est muni d'un système de contrôle utilisant des mots de passe et des procédures de rappel. Les mots de passe sont automatiquement contrôlés par le système Novell qui conserve les dix derniers mots en mémoire. L'utilisateur doit changer son mot de passe tous les 90 jours. Les mots de passe sont toutefois composés de cinq caractères au lieu de six, comme le requièrent les normes du Ministère (soit une combinaison de caractères alpha-numérique-symbole et non un mot du dictionnaire ou .n nom propre). Nous avons également observé que la région utilise un compte à accès multiple pour les visiteurs, lequel est toujours accessible et toujours protégé par le même mot de passe.

Tous les réseaux sont protégés par un logiciel anti-virus qui bloque tout accès à ces derniers du moment qu'un virus est détecté. Pour les postes de travail, les disques durs sont vérifiés à chaque fois que l'ordinateur est allumé, toutefois la vérification dans les lecteurs de disquettes (unités "A" ou "B") de l'ordinateur ne se fait pas automatiquement. L'archivage des données électroniques n'est réalisé au complet qu'une seule fois par semaine plutôt que tous les soirs et l'information est conservée sur place. Les services informatiques font l'archivage des données tous les soirs, mais seulement par modules, car il n'y a pas assez de place sur le ruban pour effectuer un archivage complet de réseau. On prévoit changer le serveur et l'unité d'archivage bientôt, ce qui devrait corriger la situation.

Recommandations:

- # 12 Tout accès aux salles de réseaux (informatique) doit être limité aux administrateurs de réseau ou d'information. Les responsables des services informatiques doivent vérifier l'existence de telles mesures de contrôle dans les districts et en faire rapport aux Services informatiques.
- # 13 En l'absence de procédures ministérielles, la région doit s'assurer de la mise en place de procédures pour la disposition de l'information contenue sur les rubans, disquettes etc.

- # 14 Les Services informatiques de la région doivent s'assurer que tous les mots de passe contiennent au minimum six caractères comme le stipulent les normes du Ministère. On devra également s'assurer que tous les mots de passe temporaires (visiteurs) sont changés régulièrement.
- # 15 Le mot de passe des administrateurs de réseau devrait être changé plus fréquemment (mensuellement).
- # 16 La région doit s'assurer qu'on effectue un archivage complet de ses données informatiques et ce, sur une base quotidienne afin d'assurer la sécurité de l'information.

4.5.3 Compatibilité des systèmes pour l'an 2000

La menace que pose la venue de l'an 2000 est que 80 à 90 p. cent des systèmes informatisés actuels pourraient arrêter de fonctionner dès que l'année inscrite dépassera 1999. La raison est simplement que la plupart des logiciels réservent seulement deux caractères pour l'année et lorsque, en l'an 2000, la date inscrite deviendra 00, certains calculs basés sur la date pourraient être faussés.

Un groupe de travail a été mis sur pied à Ottawa, et toutes les régions y participent. Ce comité a demandé à chaque participant de :

- dresser un inventaire des différentes applications qui supportent leurs systèmes, ce dernier devrait couvrir les applications commerciales (logiciels) et celles développées spécifiquement pour leurs besoins tels que les bases de données, l'équipement et les logiciels de système (Novell, NT);
- faire une analyse des opérations afin de déterminer si l'avènement de l'an 2000 causera des problèmes;
- déterminer quelles applications doivent être refaites;
- faire une analyse des répercussions;
- évaluer la solution choisie;
- procéder par projet(s) pilote(s).

Lors de la vérification, nous avons constaté qu'aucun travail n'a encore été effectué par la région à ce sujet. Depuis le départ du Directeur de la Gestion de l'information et des technologies au mois de novembre 1996, aucun représentant du Bureau régional n'a assisté aux réunions du Comité national. Nous avons également constaté que l'information requise par le comité, à l'automne 1996, n'a pas été fournie par la majorité des bureaux régionaux. Nous avons été informés tout récemment, par le responsable du Comité national, qu'une deuxième demande allait être effectuée sous peu.

Suite à nos discussions avec la gestion, nous avons noté que le gestionnaire information corporative et des technologies (Diane Lemire) a été nommé pour représenter le Bureau Régional sur ce Comité national.

Recommandation:

- # 17 La région doit procéder dans les plus brefs délais à l'analyse des systèmes employés dans la région, tel que requis par le Comité national. Carole Laurila, membre du Comité national et employée de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, offre son assistance pour aider le Bureau régional dans la formulation de son plan d'action. Carole travaille présentement avec l'équipe de l'OPIC dans le développement de leur plan d'action pour le projet "L'an 2000".

Répartition d'employés à temps plein (ETP) par secteur et service

Secteurs et services	# d'employés à temps plein (ETP)
I - Secteurs et services dont les employés se rapportent à la directrice exécutive régionale	
Bureau de la directrice exécutive régionale	3
Gestion du spectre	93
Technologie de l'information	55
Produits de consommation	21
Services exécutifs et affaires publiques	5
Ressources humaines	85
Finances, réingénierie et administration	11
Gestion de l'information et des technologies	155
Information stratégique	3
Entente Canada-Québec sur le développement industriel	8
Commerce international	19
Analyse, politique et consultation	55
II - Secteurs et services dont les employés se rapportent à Ottawa	
Développement industriel	165
Entente Canada-Québec sur le développement touristique	8
Faillites	58
Mesures Canada	72
III - Employés se rapportant au directeur des Entreprises autochtones région de l'Ontario	6
IV - Employés travaillant pour des services décentralisés	
Info-Entrepreneur	3
CITI	2
Total des effectifs de la région	3635

