

Printemps 2014



## Rapport du vérificateur général du Canada

---

### CHAPITRE 2

Le processus d'approvisionnement en services de réinstallation



Bureau du vérificateur général du Canada

BVG

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada  
Centre de distribution  
240, rue Sparks  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953  
Télécopieur : 613-943-5485  
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042  
Courriel : [distribution@oag-bvg.gc.ca](mailto:distribution@oag-bvg.gc.ca)

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2014.

N° de catalogue FA1-2014/1-2F-PDF  
ISBN 978-0-660-22028-4  
ISSN 1701-5421

## **CHAPITRE 2**

### **Le processus d'approvisionnement en services de réinstallation**

## Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur les mérites de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Rôles et responsabilités	3
Objet de l'audit	4
<b>Observations et recommandation</b>	<b>5</b>
<b>Planification et conception de l'approvisionnement</b>	<b>5</b>
Une série de décisions prises n'a pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence	5
Aucun plan d'approvisionnement ne guidait le processus	5
Le recours à un contrat unique n'a pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence	6
En raison du non-respect des échéances, la demande de propositions a été publiée avec du retard	9
La demande de propositions n'a pas réduit les obstacles à la concurrence	10
Les organisations ont attesté les volumes d'activité	13
<b>Évaluation et attribution du contrat</b>	<b>14</b>
L'équipe d'évaluation n'a pas suivi les processus établis	14
TPSGC n'a pas donné suite à sa propre décision de déterminer si le coût de la proposition reçue était raisonnable	15
<b>Effets globaux des mesures et des décisions prises</b>	<b>16</b>
Les effets combinés des mesures et des décisions prises n'ont pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence	16
<b>Conclusion</b>	<b>18</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>19</b>
<b>Annexe</b>	
Recommandation	21



## Introduction

**2.1** Selon la politique du gouvernement fédéral, il faut viser à réinstaller les employés de la façon la plus efficace possible, en veillant à ce que le coût soit le plus raisonnable possible pour l'État et à ce que le processus engendre le moins possible de conséquences négatives pour les employés et les activités de leur ministère. À cette fin, le Programme de réinstallation intégré, lancé en avril 1999 à titre de programme pilote, est devenu en juin 2002 un programme permanent des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et de la fonction publique fédérale.

**2.2** Le gouvernement dépense environ 300 millions de dollars dans les services de réinstallation. Il s'agit de coûts remboursés aux fonctionnaires ainsi qu'aux membres des Forces canadiennes et de la GRC, notamment les frais d'inspection, les frais d'évaluation, les commissions immobilières et les frais de recherche de logement facturés par les agences de location. Les services de réinstallation comprennent :

- la planification de la réinstallation, comme la détermination des besoins en matière de réinstallation des employés et des avantages dont ils peuvent profiter, et l'estimation des coûts;
- l'aide à la mise en marché, comme la prestation de conseils et d'assistance en vue d'aider les employés à vendre leur maison;
- les services liés à la destination, comme la présentation aux employés de renseignements sur des sujets comme le marché du logement, les écoles, les activités communautaires et les installations se trouvant dans leur nouveau quartier;
- l'accès à des tiers fournisseurs de services, comme des courtiers en immeubles, des avocats, des notaires, des inspecteurs d'habitations et des évaluateurs.

**2.3** Pour la fourniture de ces services, le contrat du Programme de réinstallation intégré de 2009 prévoit le paiement de frais d'administration tout compris pour chaque dossier de réinstallation traité par l'entrepreneur. Compte tenu du nombre estimatif de dossiers, cela se traduirait par des dépenses d'environ 30 millions de dollars par année au cours de la période de cinq ans du contrat. Des services de déménagement des effets mobiliers, assortis de frais supplémentaires, sont aussi offerts aux termes de contrats distincts; ils ne sont pas pris en compte dans l'estimation ci-dessus et ne sont pas visés par l'audit.

**2.4** Bien que le nombre de bénéficiaires fluctue d'une année à l'autre, les services de réinstallation sont offerts chaque année à quelque 14 500 membres des Forces canadiennes, 2 000 membres de la GRC et 1 200 fonctionnaires fédéraux ainsi qu'à leur famille.

**2.5** Si la plupart des avantages du Programme sont semblables pour les trois organisations, chacune a ses propres politiques et directives en matière de réinstallation, qui prévoient des avantages et des règles distinctes afin de répondre aux besoins particuliers de ses membres. Chaque organisation applique également ses propres processus pour vérifier les demandes de remboursement. Différents modèles de services s'appliquent également, selon l'employeur de la personne mutée. Par exemple, les membres des Forces canadiennes ont droit à des services en personne dans tout le pays, tandis que les employés de la GRC et les fonctionnaires fédéraux reçoivent des services par téléphone, par télécopieur ou par courriel.

**2.6** La société Services de relogement Royal LePage a été le soumissionnaire retenu pour tous les contrats précédents du Programme. Lors de notre audit de 2006, nous avons conclu que les contrats de 2004 n'avaient pas été attribués de façon juste et équitable parce que de l'information inexacte avait été incluse dans la **demande de propositions**. De plus, même si Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) avait respecté ses processus établis, il n'avait pas pris de mesures suffisantes pour s'assurer que tous les soumissionnaires avaient eu accès à de l'information exacte et complète. Le processus d'appel d'offres n'était donc pas conforme aux exigences de la politique du gouvernement, qui prévoit un mécanisme concurrentiel équitable et transparent, ni aux directives énoncées dans le *Guide des approvisionnements* de TPSGC. En mai 2007, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes a accepté nos conclusions générales, se disant très insatisfait de la manière dont les contrats avaient été attribués et de la façon dont les ministères concernés avaient réagi aux problèmes subséquents. Le Comité a souscrit à nos recommandations et a lui-même formulé neuf recommandations. Le gouvernement a accepté ces recommandations et a mis en œuvre un plan d'action visant le processus d'approvisionnement de 2009.

**2.7** En mars 2003, un soumissionnaire non retenu a contesté l'attribution des contrats de 2002 devant le Tribunal canadien du commerce extérieur. TPSGC a par la suite annulé les contrats de 2002 et attribué de nouveaux contrats en novembre 2004. En mai 2005, l'attribution des contrats de 2004 a également été contestée, et le Tribunal a statué que TPSGC avait comparé indûment deux volets de

**Demande de propositions** — Forme d'invitation à soumissionner utilisée lorsque la sélection des soumissionnaires sera fondée sur la meilleure valeur plutôt que sur le prix seulement. La demande de propositions invite les fournisseurs à proposer une solution à un problème, à un besoin ou à un objectif énoncé; l'organe de décision utilise un processus d'évaluation préétabli pour choisir le fournisseur en fonction de l'efficacité de la solution proposée.



la proposition d'un soumissionnaire non retenu. En 2006, la Cour d'appel fédérale a maintenu la décision rendue relativement au contrat de 2004. Récemment, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a statué que le processus d'approvisionnement de 2004 avait favorisé Royal LePage et a donc ordonné au gouvernement de verser 40 millions de dollars en dommages, intérêts et autres frais à un soumissionnaire concurrent.

**2.8** L'élaboration du contrat de 2009 a commencé à l'automne 2007, après que le Comité permanent des comptes publics a recommandé que les périodes d'option en vue de prolonger les contrats de 2004 ne soient pas exercées. Le Comité a aussi recommandé que les contrats soient attribués dans le cadre d'un processus d'appel d'offres juste, équitable et concurrentiel.

**Appel d'intérêts** — Partie facultative du processus d'appel d'offres dans laquelle l'entité acheteuse demande des renseignements aux fournisseurs éventuels avant de définir le problème, le besoin ou l'objectif qui sera précisé dans la demande de propositions. Les fournisseurs qui répondent à l'appel d'intérêts présentent souvent une soumission dans le cadre de la demande de propositions publiée subséquemment au cours du processus.

**2.9** TPSGC a publié l'**appel d'intérêts** en août 2008 et la demande de propositions, en avril 2009. Une seule soumission a été reçue en réponse à la demande de propositions, et elle était présentée par le fournisseur titulaire, renommé Services globaux de relogement Brookfield Limitée (autrefois Services de relogement Royal LePage). La proposition a été jugée conforme.

### Rôles et responsabilités

**2.10** TPSGC, la Défense nationale, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et la GRC sont les quatre organisations ayant eu des rôles et des responsabilités d'importance dans le processus d'approvisionnement en services de réinstallation de 2009.

**2.11** À titre d'autorité contractante du processus d'approvisionnement visant le Programme de réinstallation intégré de 2009, TPSGC devait rendre compte de l'intégrité de l'ensemble du processus. Le Ministère était chargé d'assurer le respect du *Règlement sur les marchés de l'État*, ainsi que le bon déroulement du processus conformément à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor. Il incombait aussi à TPSGC d'offrir aux organisations clientes du Programme des conseils une orientation et du soutien en ce qui concerne l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement, la base et les modalités de paiement, l'examen et l'approbation des documents d'invitation à soumissionner et d'évaluation, la publication de la demande de propositions, l'évaluation financière des propositions et l'attribution du contrat.

**2.12** À titre d'organisations clientes de l'approvisionnement en services de réinstallation intégrés, la Défense nationale, la GRC et le Secrétariat

du Conseil du Trésor avaient les responsabilités suivantes : fournir des ressources adéquates pour définir l'énoncé des besoins; élaborer et approuver des critères d'évaluation justes et appropriés; revoir et intégrer, le cas échéant, la rétroaction reçue de l'industrie en réponse à l'appel d'intérêts; et réaliser l'évaluation technique. Il incombait aussi au Secrétariat du Conseil du Trésor de fournir aux ministères fédéraux des directives et des conseils concernant l'application de la directive et des politiques sur la réinstallation.

**2.13** Ces organisations ont formé une structure de gouvernance interministérielle aux fins du processus d'approvisionnement. À l'automne 2007, un groupe de travail composé de représentants des quatre organisations a été établi et chargé d'assurer le caractère opportun, ouvert, équitable et transparent du processus. En mars 2008, un comité directeur des sous-ministres adjoints a été constitué. Il était formé des sous-ministres adjoints responsables de chacune des organisations et présidé par TPSGC. Ce comité devait notamment veiller au respect de l'échéancier et fournir une orientation stratégique. Le comité a indiqué qu'il fallait former un conseil de gestion des directeurs généraux qui veillerait à ce que les organisations s'acquittent de leurs responsabilités, comme l'approbation des besoins et des critères d'évaluation et l'encadrement du groupe de travail.

### Objet de l'audit

**2.14** Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné si Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'étaient acquittés des responsabilités qui leur incombent dans l'attribution du contrat de 2009 visant le Programme de réinstallation intégré, conformément à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor, au *Règlement sur les marchés de l'État* et au *Guide des approvisionnements* de TPSGC. Nous avons examiné si les décisions et les mesures prises par les organisations avaient facilité l'accès et favorisé la concurrence.

**2.15** Le présent chapitre porte sur l'attribution du contrat du Programme de réinstallation intégré de 2009, alors que la gestion de certaines exigences sélectionnées de ce contrat sera examinée dans un chapitre subséquent.

**2.16** Le gouvernement entame actuellement un nouveau processus d'approvisionnement pour le prochain contrat du Programme de réinstallation intégré, qui devrait commencer en décembre 2014. Si l'option en vue de prolonger le contrat de 2009 est exercée, la date de

mise en œuvre du prochain contrat sera modifiée. Nous n'avons pas audité le processus lié au prochain contrat.

**2.17** L'audit portait sur le processus d'approvisionnement et les décisions prises entre août 2006 et décembre 2009. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du chapitre, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

## Observations et recommandation

**2.18** Dans le présent chapitre, nous formulons une seule recommandation qui couvre l'ensemble de nos constatations (voir le paragraphe 2.61).

### Planification et conception de l'approvisionnement

#### **Une série de décisions prises n'a pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence**

**2.19** Nous avons constaté que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) avait, la plupart du temps, suivi les processus établis pour l'attribution du contrat de services visant le Programme de réinstallation intégré de 2009. Toutefois, nous avons constaté que les décisions et les mesures prises par les responsables étaient réactives et n'étaient pas suffisantes pour supprimer certains obstacles à la concurrence. Ensemble, ces décisions et ces mesures n'ont pas facilité l'accès au marché ni encouragé la concurrence, de sorte qu'un seul fournisseur de services a répondu à l'appel d'offres. Aucun élément probant ne nous permettait de croire que les responsables avaient agi intentionnellement.

#### **Aucun plan d'approvisionnement ne guidait le processus**

**2.20** Selon la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor, l'analyse nécessaire pour déterminer comment obtenir la meilleure valeur dans le cadre d'un processus d'approvisionnement doit commencer à l'étape de la planification. Il faut procéder à l'évaluation des différentes possibilités et poursuivre cette évaluation tout au long du processus d'approvisionnement.

**2.21** Le *Guide des approvisionnements* de TPSGC contient des politiques et des procédures concernant l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement, qui constitue une étape importante du processus d'approvisionnement. C'est là que se prend la décision d'avoir recours à un processus concurrentiel ou à un contrat à fournisseur unique. Un plan d'approvisionnement énonce ensuite comment la stratégie d'approvisionnement choisie sera exécutée. Selon le *Guide des*

*approvisionnements*, le plan doit être terminé avant que toute activité importante liée au processus d'approvisionnement soit entreprise. Les principaux éléments devant figurer dans le plan comprennent la méthode d'approvisionnement, le processus d'évaluation et la méthode de sélection, ainsi que la détermination des facteurs de risque. Nous avons examiné si TPSGC avait élaboré et approuvé un plan d'approvisionnement approprié et s'il l'avait utilisé tout au long du processus.

**2.22** Nous avons constaté que, dans le cadre de ce processus d'approvisionnement, TPSGC n'avait pas suivi son processus habituel pour établir la stratégie d'approvisionnement et la consigner dans un plan officiel. Le plan d'approvisionnement de TPSGC a été approuvé le 21 mai 2009, trois semaines après la publication de la demande de propositions et la prise de toutes les grandes décisions requises pour appuyer cette demande.

**2.23** Nous avons également constaté que malgré l'absence de plan officiel, certains aspects de la planification avaient été réalisés au moment opportun. Ainsi, TPSGC a établi l'échéancier dès le début du processus et a embauché un surveillant de l'équité pour attester l'équité du processus d'approvisionnement. D'autres aspects de la planification n'ont toutefois pas été réalisés ou l'ont été en réaction à des situations à mesure qu'elles se présentaient. Par exemple, nous n'avons trouvé aucun élément probant nous montrant qu'une évaluation des risques contractuels avait été faite ou qu'un **cadre de gestion des risques** avait été élaboré. En outre, les travaux avaient déjà commencé depuis six mois quand le comité directeur des sous-ministres adjoints a été mis en place, en réaction à l'incapacité du groupe de travail interministériel d'accomplir ses tâches.

**Cadre de gestion des risques** — Un cadre qui intègre la gestion des risques à la planification des activités, à la prise de décisions et aux processus opérationnels en tenant compte des risques potentiels et des stratégies d'atténuation, en vue de minimiser les risques et d'améliorer les résultats.

**2.24** Le plan d'approvisionnement a été rédigé de manière à refléter des décisions et des mesures antérieures, et ne pouvait servir à guider le processus d'approvisionnement, ni à cerner ou à gérer les risques de manière proactive. Par conséquent, TPSGC n'a pas respecté l'obligation d'avoir un plan, qui est énoncée dans son *Guide des approvisionnements*.

### **Le recours à un contrat unique n'a pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence**

**2.25** En 2007, le groupe de travail interministériel a commencé à définir les besoins en vue de l'attribution d'un contrat unique pour le Programme de réinstallation intégré. Nous avons examiné si les décisions et les mesures prises par les organisations et qui les ont

amenées à recourir à un contrat unique pour l'approvisionnement en services avaient facilité l'accès et encouragé la concurrence.

**2.26** L'appel d'intérêts a été publié en août 2008. À la suite de ce processus, des exposés de l'industrie et 400 commentaires formulés par quatre entreprises ont été reçus. De ce nombre, 350 venaient du fournisseur titulaire. Dans les autres commentaires, des représentants de l'industrie canadienne exprimaient des réserves sur la décision d'attribuer un seul contrat pour la prestation des services, étant donné qu'un contrat unique ne favoriserait pas la concurrence ou la croissance du marché. En réponse à ces commentaires, l'autorité contractante a demandé au Bureau des petites et moyennes entreprises de TPSGC de lui donner son avis sur les obstacles qui nuiraient à la capacité des petites et moyennes entreprises de livrer efficacement concurrence en vue de décrocher le contrat.

**2.27** Le Bureau des petites et moyennes entreprises a conseillé de diviser l'invitation à soumissionner en trois contrats distincts : un pour les Forces canadiennes, un pour la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et un pour la fonction publique fédérale. Selon le Bureau, les deux derniers contrats pouvaient être assortis d'exigences et de critères d'évaluation moins rigoureux en raison de leurs volumes de réinstallations plus petits, permettant ainsi aux petites et moyennes entreprises de livrer concurrence. L'autorité contractante a indiqué au Bureau des petites et moyennes entreprises que cet avis concordait avec les commentaires reçus des fournisseurs en réponse à l'appel d'intérêts.

**2.28** En octobre 2008, à titre d'autorité contractante, TPSGC a analysé les avantages et les inconvénients qu'il y aurait à attribuer un ou plusieurs contrats pour les services du Programme de réinstallation intégré. Nous avons constaté que le Ministère avait procédé à cette analyse et rendu sa décision en réaction aux commentaires reçus de l'industrie, alors que le processus d'approvisionnement était en marche depuis un an. Au terme de l'analyse, l'autorité contractante a recommandé, à l'instar du Bureau des petites et moyennes entreprises, d'attribuer trois contrats distincts à trois fournisseurs différents. Selon TPSGC, cette option devait promouvoir la concurrence, favoriser le développement de l'industrie canadienne de la réinstallation et fournir une source de fournisseurs de services expérimentés sur qui compter en cas de défaillance d'entreprise d'un des entrepreneurs.

**2.29** L'analyse des avantages et des inconvénients qu'il y aurait à attribuer un seul gros contrat a mis en lumière le fait que pour promouvoir une concurrence accrue, des sociétés étrangères devraient nécessairement participer au processus, parce qu'aucune autre société

canadienne n'était en mesure de se poser en concurrente. L'analyse a aussi fait ressortir que l'étendue de la possible participation internationale au processus d'approvisionnement était inconnue.

**2.30** En novembre 2008, le conseil de gestion des directeurs généraux pour le processus d'approvisionnement du Programme de réinstallation intégré a examiné les recommandations et a recommandé au comité directeur des sous-ministres adjoints l'attribution d'un contrat unique. Le comité a approuvé cette recommandation parce que ce choix devait se traduire par de meilleurs prix, des processus efficaces et l'application uniforme des éléments de politique communs à tous les ministères, tout en permettant de répondre aux besoins particuliers de la Défense nationale et de la GRC. Pour parvenir à cette décision, le comité a tenu compte des inconvénients de l'attribution d'un contrat unique, à savoir la diminution de la concurrence intérieure, le risque qu'aucun fournisseur de services ne soit en mesure de reprendre le contrat en cas de manquement du fournisseur et le mécontentement probable de l'industrie.

**2.31** Les organisations clientes savaient qu'une seule société canadienne avait les systèmes, la représentation régionale et l'infrastructure nécessaires pour offrir la gamme et l'ampleur des services qu'exigerait un seul gros contrat pour le Programme de réinstallation intégré. Comme peu de concurrence intérieure était à prévoir, les responsables étaient d'avis qu'un contrat unique pourrait aiguïser l'intérêt de sociétés étrangères et que plus d'une soumission serait présentée. Les responsables ont pris quelques mesures pour attirer des soumissions étrangères, mais ils savaient aussi que les exigences législatives en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels pouvaient constituer un problème particulièrement difficile à surmonter pour les sociétés non canadiennes, compte tenu surtout de la courte période de transition prévue pour le passage au nouveau contrat.

**2.32** Une seule soumission, présentée par le fournisseur titulaire, a été reçue. Aucune société étrangère n'a soumissionné. Après l'attribution du contrat, TPSGC a reçu de la rétroaction d'une société étrangère, qui expliquait pourquoi elle n'avait pas soumissionné. Cette société indiquait que plusieurs facteurs l'avaient incitée à ne pas participer, dont les exigences législatives en matière de sécurité du personnel et de la technologie de l'information, la nécessité d'offrir des services de consultation sur place et la courte période de transition.

**2.33** Même si les organisations clientes avaient émis l'opinion qu'un gros contrat pourrait attirer des concurrents internationaux, elles savaient qu'il y avait une réelle possibilité que cela ne se concrétise pas. Elles savaient aussi que la concurrence intérieure serait limitée si la demande de propositions était assortie d'exigences trop lourdes. Nous avons constaté que même si elle était conforme à la politique et aux lignes directrices en matière d'approvisionnement, la décision d'attribuer un seul contrat n'avait pas encouragé la concurrence canadienne ni attiré les soumissions internationales. À notre avis, il s'agissait d'une décision importante, qui a influé sur le reste du processus concurrentiel.

**En raison du non-respect des échéances, la demande de propositions a été publiée avec du retard**

**2.34** La réussite des processus d'approvisionnement repose notamment sur la capacité des responsables de respecter les échéances essentielles. Le respect des dates convenues par les organisations clientes et TPSGC assure que la période accordée pour la production et l'examen des principaux documents avant leur approbation et leur publication est suffisante, et qu'il reste assez de temps après l'attribution du contrat pour permettre un passage sans heurts au nouveau contrat. Nous avons examiné les échéances importantes du processus d'approvisionnement pour le Programme de réinstallation intégré de 2009 et les avons comparées aux dates réelles d'achèvement.

**2.35** TPSGC avait défini les échéances importantes en septembre 2007 pour aider à gérer le processus d'approvisionnement et les avait communiquées aux organisations clientes. Les échéances étaient les suivantes : publication de l'appel d'intérêts en mars 2008, publication de la demande de propositions en septembre 2008 et attribution du contrat au plus tard en juin 2009. L'attribution du contrat en juin devait permettre au fournisseur retenu de disposer de six mois pour organiser et développer son infrastructure, et pour recruter et former le personnel nécessaire à la prestation des services de réinstallation, avant de commencer à fournir les services le 1<sup>er</sup> décembre 2009.

**2.36** Nous avons constaté que ces échéances importantes n'avaient pas été respectées. Pendant que le processus d'approvisionnement se déroulait, les organisations peinaient à collaborer efficacement afin de prendre des décisions et de produire les documents requis. En conséquence, les dates des principales échéances n'ont pas été

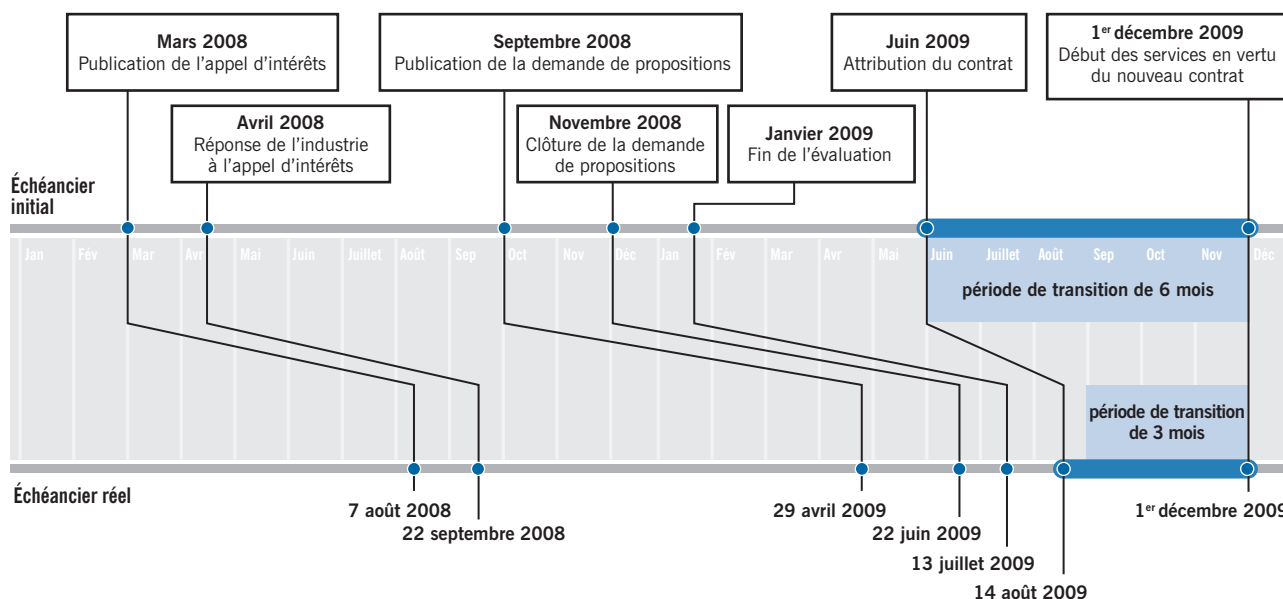
respectées et la demande de propositions a été publiée en avril 2009, sept mois après la date de publication prévue au départ, c'est-à-dire septembre 2008 (voir la pièce 2.1).

**La demande de propositions n'a pas réduit les obstacles à la concurrence**

**2.37 Délais pour établir les activités** — Les organisations se sont rendu compte qu'à cause de leurs retards, un nouveau fournisseur n'aurait pas assez de temps pour établir ses activités. Après avoir proposé une période de transition de six mois dans l'appel d'intérêts, les organisations ont réduit cette période à trois mois dans la demande de propositions. Toutefois, bon nombre des produits à livrer au cours de la période de transition prévue dans l'appel d'intérêts sont demeurés les mêmes dans la demande de propositions, de même que leurs échéances. Ainsi, le soumissionnaire retenu avait en fait trois mois de moins pour se préparer (voir la pièce 2.2).

**2.38** En vue d'atténuer les effets de la courte période de transition, la demande de propositions précisait qu'il y aurait aussi une période de « lancement » de trois mois après la période de transition. Elle permettait que durant cette période de lancement, l'entrepreneur n'ait pas atteint sa pleine capacité opérationnelle et ne puisse pas fournir tous les services de réinstallation et services connexes prévus au

**Pièce 2.1** Les échéances importantes n'ont pas été respectées



Source : Adapté de documents de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.



contrat. Par conséquent, le Canada se réservait le droit d'avoir recours à des services de réinstallation de rechange pendant cette période, comme des services internes ou des services de fournisseurs tiers, jusqu'à ce qu'il soit convaincu que l'entrepreneur avait atteint et démontré sa pleine capacité opérationnelle.

**2.39** Nous n'avons trouvé aucune analyse qui aurait été menée en vue de déterminer si la modification de la période de transition pouvait avoir une incidence sur les soumissionnaires. En outre, la demande de propositions ne définissait pas clairement quels produits livrables attendus pendant la période de transition pouvaient être reportés à la période de lancement. À notre avis, la demande de propositions comportait, à l'égard des soumissionnaires non titulaires, un échéancier déraisonnable pour mettre en place l'infrastructure nécessaire à la prestation des services requis.

**Pièce 2.2** Les entrepreneurs disposent de moins de temps pour établir leurs activités en raison de modifications apportées à l'appel d'offres

Exemples de produits livrables clés	Nombre de jours alloués dans l'appel d'intérêts pour livrer le produit	Nombre de jours alloués dans la demande de propositions pour livrer le produit	Nombre de jours en moins pour livrer le produit
Fournir le plan de mise en œuvre	30	10	20
Établir un bureau central au Canada	165	80	85
Établir les 24 bureaux de travail à des emplacements de l'entrepreneur et des Forces canadiennes	165	80	85
Démontrer, à la satisfaction du gouvernement, la fonctionnalité du Système de suivi des dépenses	60	60	Le nombre de jours reste le même, mais la demande de propositions comprenait des exigences additionnelles qui ne figuraient pas dans l'appel d'intérêts
Fournir les trousseaux d'information générale de réinstallation	165	60	105
Fournir des outils de planification de la réinstallation	155	60	95
Fournir la liste de contrôle de la réinstallation (LCR)	165	60	105
Créer et mettre à jour un répertoire de tiers fournisseurs de services	155	60	95

Source : Adapté de l'appel d'intérêts du 7 août 2008 et de la demande de propositions du 29 avril 2009. Certaines données ont été converties de mois en jours, sur la base d'un mois de 30 jours.

**2.40 Démonstration d'une expérience antérieure en**

**réinstallation** — Toute entreprise qui souhaitait soumissionner devait démontrer qu'elle avait déjà fourni des services de réinstallation dans le cadre d'au moins 500 déménagements au cours de chacune des trois années précédentes. Ce critère visait à permettre aux petites et moyennes entreprises de soumissionner. Toutefois, la demande de propositions demandait aussi aux soumissionnaires de démontrer qu'ils avaient déjà fourni des services requis dans un contrat unique, plutôt que de démontrer qu'ils seraient capables de fournir de tels services dans l'avenir. De cette façon, même si les petites et moyennes entreprises pouvaient satisfaire à l'exigence obligatoire selon laquelle elles avaient fourni des services de réinstallation dans le cadre d'au moins 500 déménagements, elles restaient désavantagées par rapport au fournisseur titulaire qui avait offert des services de réinstallation sur une grande échelle. Par exemple, selon un des critères cotés, tous les points étaient attribués aux soumissionnaires capables de démontrer qu'ils avaient fourni des services de réinstallation dans le cadre de 17 500 déménagements par année. Selon un autre critère coté, tous les points étaient attribués aux soumissionnaires qui avaient fourni des services à des clients comptant plus de 100 000 employés. Compte tenu de ces critères, les petites et moyennes entreprises n'étaient pas à même de démontrer qu'elles possédaient suffisamment d'expérience pour obtenir le nombre de points maximal.

**2.41 Nombre estimatif de dossiers actifs** — La demande de propositions indiquait que si un nouveau fournisseur était retenu, il devrait prendre l'entière responsabilité de tous les dossiers actifs qui avaient été ouverts par le fournisseur titulaire dans le cadre des contrats précédents, peu importe leur état d'avancement. Cette exigence n'avait pas été précisée dans l'appel d'intérêts. Nous avons examiné les estimations faites par les organisations clientes du nombre de dossiers à transférer.

**2.42** À titre indicatif, la demande de propositions précisait que les organisations clientes estimaient à plus de 20 000 le nombre de dossiers qui devraient être transférés au nouveau contrat. L'entrepreneur devait recevoir une compensation pour une partie des frais administratifs associés aux dossiers transférés au nouveau contrat. En réponse à une question posée à l'étape de la demande de propositions, les responsables ont indiqué que le nombre de dossiers actifs était fondé sur les volumes annuels de dossiers. Nous n'avons trouvé aucun élément de preuve montrant que des travaux de corroboration avaient été exécutés à l'époque de la demande de propositions en vue d'établir cette estimation ou son caractère raisonnable.

**2.43** Après l'attribution du contrat de 2009, les organisations ont analysé les dossiers afin de vérifier qu'ils étaient bien liés à des réinstallations en cours. Nous avons été informés du fait que le fournisseur titulaire et les organisations s'étaient efforcés de clore les dossiers après la date d'attribution du contrat et avant la date de début des services. En définitive, le nombre réel de dossiers ouverts transférés pour toutes les organisations clientes était d'environ 7 000.

**2.44** À notre avis, le nombre de 20 000 dossiers était fortement surestimé et constituait un obstacle à la concurrence. Le fait d'avoir une estimation raisonnable du nombre de dossiers actifs devant être transférés aurait aidé les soumissionnaires non titulaires à présenter une soumission à prix concurrentiel. Chaque dossier transféré exigeait un surplus de travail de la part de l'entrepreneur. Les soumissionnaires devaient décider s'il convenait d'intégrer le coût de ce travail dans la somme à recouvrer au moyen des frais d'administration et, le cas échéant, déterminer la façon de l'intégrer.

#### **Les organisations ont attesté les volumes d'activité**

**2.45** En mai 2007, le Comité permanent des comptes publics avait recommandé au gouvernement d'élaborer un processus d'attestation pour garantir l'exactitude des données destinées à figurer dans les demandes de propositions concernant les services de réinstallation et de veiller à ce que le processus soit opérationnel avant la préparation des appels d'offres pour le contrat de 2009. Les volumes d'activité inexacts indiqués dans les documents des processus d'approvisionnement précédents visant le Programme de réinstallation intégré avaient constitué un facteur important dans la décision rendue contre le Canada par la Cour supérieure de justice de l'Ontario.

**2.46** Nous avons examiné des versions provisoires de la demande de propositions, la demande de propositions finale et les documents à l'appui pour déterminer si celle-ci présentait des volumes d'activité historiques exacts. Il s'agissait d'un point important, parce que les volumes d'activité historiques avaient servi à calculer le prix total du soumissionnaire dans le cadre de la demande de propositions de 2009.

**2.47** La demande de propositions publiée par TPSGC présentait les volumes d'activité historiques, exprimés en nombre de réinstallations, de 2003 à 2008. Le fournisseur titulaire avait transmis les données aux organisations clientes, lesquelles avaient ensuite vérifié et attesté les volumes d'activité historiques avant leur inclusion dans la demande de propositions.

**2.48** Nous avons constaté que TPSGC avait demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à la GRC et à la Défense nationale de vérifier et d'attester individuellement les volumes historiques de réinstallations, et qu'il avait reçu ces attestations. Nous avons demandé aux organisations comment elles avaient vérifié et attesté les volumes d'activité historiques. Nous avons constaté que la GRC avait une méthode claire et raisonnable, mais que certains éléments du processus de vérification n'avaient pas été terminés. La Défense nationale et le Secrétariat n'ont pas été en mesure de nous fournir des éléments probants pour montrer les mesures qu'ils avaient prises afin de vérifier les volumes d'activité, de sorte que nous ne pouvons formuler de conclusion sur la façon dont ces deux organisations se sont assuré de l'exactitude des données.

## Évaluation et attribution du contrat

### L'équipe d'évaluation n'a pas suivi les processus établis

**2.49** Dans le cadre d'une demande de propositions, l'évaluation des soumissions présentées constitue un volet important du processus d'approvisionnement. Les critères d'évaluation sont les indices de référence par rapport auxquels les soumissions des entrepreneurs sont mesurées. Pour assurer le traitement équitable de tous les soumissionnaires, les évaluateurs examinent et notent les propositions en regard des critères publiés afin de déterminer si elles respectent les exigences, puis ils classent les propositions selon leur note globale. Une équipe de représentants des Forces canadiennes, de la GRC et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont procédé à l'évaluation technique des propositions. Les membres de l'équipe d'évaluation avaient la responsabilité de revoir toutes les propositions de manière indépendante, de vérifier que toutes les exigences techniques obligatoires étaient bien respectées et d'attribuer des notes aux critères cotés.

**2.50** L'équipe d'évaluation a examiné la proposition du fournisseur titulaire et jugé qu'elle respectait tous les critères obligatoires. Pour ce qui est des critères cotés, l'équipe lui a accordé 1 298 points sur un nombre maximal de 1 320 (98 %). Bien que nous ne remettions pas cette note en question, nous avons relevé des éléments préoccupants en examinant les détails du processus d'évaluation. Nous avons constaté que les critères de notation ne donnaient pas aux soumissionnaires les précisions qui leur auraient permis de déterminer si leur proposition respecterait ou dépasserait les exigences. De plus, le plan d'évaluation ne donnait pas d'indications aux évaluateurs concernant la différence de note à accorder quand les exigences étaient respectées et quand les exigences étaient dépassées.

**2.51** Par ailleurs, lors de notre examen des feuilles de notation de l'équipe d'évaluation, nous avons constaté que les membres de l'équipe n'avaient pas suivi l'exigence du plan d'évaluation selon laquelle ils devaient écrire leurs commentaires ou la justification des notes attribuées pour chaque critère et expliquer comment ils étaient parvenus à la note globale finale. Cette exigence en matière de documentation exhaustive est également requise en vertu du *Guide des approvisionnements* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

**2.52** L'absence de directives et de justifications documentées pose problème, car cela signifie qu'il n'y a pas de registre adéquat du processus d'évaluation utilisé pour l'approvisionnement de 2009.

**TPSGC n'a pas donné suite à sa propre décision de déterminer si le coût de la proposition reçue était raisonnable**

**2.53** L'objectif des marchés publics est de permettre l'acquisition de services d'une manière qui offre la meilleure valeur pour l'État. Aux termes de la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor, lorsqu'une seule proposition est reçue à la suite d'un appel d'offres concurrentiel, l'autorité contractante peut décider de demander au soumissionnaire de fournir une justification du prix. L'objectif de cette disposition est de démontrer que la proposition constitue une bonne valeur. L'autorité contractante peut aussi négocier le prix afin de s'assurer que l'État paie un juste prix pour les services fournis. Dans le cas qui nous occupe, l'autorité contractante a choisi de réaliser une analyse afin de déterminer si la seule proposition reçue constituait une bonne valeur pour le Canada. Nous avons examiné si cette analyse était suffisante.

**2.54** Au début de juillet 2009, l'autorité contractante de TPSGC a demandé à son analyste financier d'examiner la proposition financière pour déterminer si les coûts, les frais généraux et les bénéfices étaient raisonnables. La justification du prix pouvait être requise par le gouvernement s'il n'y avait qu'une soumission en réponse à la demande de propositions. TPSGC a indiqué au soumissionnaire que l'information justifiant le prix était requise et qu'elle serait analysée selon les *Principes des coûts contractuels* de TPSGC. L'analyste devait accomplir son travail rapidement, car le Ministère souhaitait faire approuver le contrat par les ministres avant la fin de juillet 2009.

**2.55** Au terme de l'examen, il a été déterminé que la soumission comprenait une somme annuelle de 700 000 \$ de dépenses en capital et de frais de financement. L'analyste financier a indiqué que, selon les *Principes des coûts contractuels* de TPSGC, ces coûts ne seraient pas admissibles s'il s'agissait d'un contrat à fournisseur unique, et il a

recommandé que les frais administratifs par dossier soient réduits en conséquence. Des fonctionnaires du ministère nous ont dit qu'il ne s'agissait pas d'une application appropriée des *Principes des coûts contractuels*, document utilisé habituellement pour les contrats à fournisseur unique.

**2.56** L'analyste financier a aussi indiqué qu'à défaut d'examiner d'autres documents, il ne serait pas en mesure de faire des commentaires sur le caractère raisonnable du coût par dossier de la proposition ni sur le taux de bénéfice proposé. Nous avons constaté que l'autorité contractante avait décidé qu'il n'était pas nécessaire de demander des renseignements financiers supplémentaires. Les raisons invoquées pour cette décision étaient que le prix indiqué dans la proposition financière était inférieur à celui du contrat précédent et que l'autorité contractante n'avait pas le temps de mener des négociations. Cette dernière doutait aussi de la probabilité de réussite de toute négociation supplémentaire.

**2.57** Le raisonnement de TPSGC qui explique son choix de ne pas donner suite à la justification du prix était que le prix proposé par le soumissionnaire était juste et raisonnable et qu'il représentait une bonne valeur pour le Canada. Ce raisonnement se fondait sur le fait que le prix par dossier dans la proposition financière de 2009 était d'environ 18 % inférieur à celui du contrat de 2004. Toutefois, nous n'avons pas trouvé d'analyse qui aurait été menée en vue de faire le rapprochement entre la réduction de prix et les changements apportés aux niveaux de services. Entre autres réductions de services, la soumission précisait qu'il y aurait moins de bureaux régionaux et que le service d'appel sans interruption serait éliminé. D'après le travail fait par l'analyste financier, le gouvernement paierait peut-être 3,5 millions de dollars de trop pendant la période du contrat pour les frais de financement et les dépenses en capital.

### Effets globaux des mesures et des décisions prises

#### Les effets combinés des mesures et des décisions prises n'ont pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence

**2.58** Le non-respect des échéances, l'absence d'un cadre de gestion des risques et la prise de décisions réactives ont nui au processus d'approvisionnement de 2009 pour le Programme de réinstallation intégré. Nous reconnaissons que le processus a été amorcé il y a sept ans, avant la mise en œuvre des initiatives lancées récemment en vue d'améliorer l'approvisionnement.

**2.59** Étant donné l'importance du contrat du Programme de réinstallation intégré, la complexité découlant de l'application de

trois politiques ministérielles différentes et les risques mis en évidence par les litiges antérieurs, le processus d'approvisionnement exigeait une surveillance et une contribution considérables de la part des hauts dirigeants des organisations concernées. Or, plusieurs mois s'étaient déjà écoulés quand cet encadrement a été mis en place, et des échéances n'avaient pas été respectées. Nous avons constaté que même si les règles avaient été suivies la plupart du temps, les effets combinés des mesures et des décisions prises n'avaient pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence.

**2.60** À notre avis, pour un projet de cette importance, il aurait notamment fallu prévoir les éléments suivants : une charte de projet définissant les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles; un budget de projet; l'affectation d'un personnel suffisant pour assurer le respect des exigences du projet; une surveillance régulière des risques; et la présentation régulière de rapports sur l'état d'avancement.

**2.61 Recommandation** — Dans le cadre des futurs approvisionnements visant le Programme de réinstallation intégré, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de concert avec la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, devrait gérer le processus d'approvisionnement comme un projet d'une grande complexité et comportant des risques considérables et devrait prévoir des mécanismes de surveillance et de reddition de comptes suffisants.

**Réponse du Ministère** — Recommandation acceptée. Dans le cadre des futurs approvisionnements visant le Programme de réinstallation intégré, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, en consultation avec les ministères clients, appliquera les éléments de l'approvisionnement éclairé, lesquels sont harmonisés aux valeurs fondamentales du domaine des approvisionnements : l'ouverture, l'équité, la transparence et la gérance. Les activités suivantes pour le nouveau marché du Programme de réinstallation intégré sont prévues ou en cours de réalisation et s'appuient sur les principes de l'approvisionnement éclairé :

- **Engagement tôt dans le processus** : grâce aux journées de consultation de l'industrie et à des séances d'information personnalisées auprès des représentants de l'industrie, le gouvernement rassemblera les acheteurs et les fournisseurs au début et tout au long du processus d'approvisionnement afin de promouvoir le dialogue et l'échange d'idées.

- **Gouvernance efficace** : de nouveaux comités composés de sous-ministres adjoints et de directeurs généraux ont été formés pour s'assurer que les décisions, les risques et les problèmes liés aux projets sont visibles et assortis de mécanismes clairs et définis pour résoudre les problèmes dans un cadre efficace.
- **Avis indépendants** : faire appel au besoin à des tiers pour fournir des avis objectifs et indépendants pendant le processus d'approvisionnement.
- **Avantages pour les Canadiens** : tenir compte de la façon dont la stratégie d'approvisionnement sélectionnée pour le prochain contrat du Programme de réinstallation intégré offrira des avantages optimaux pour les Canadiens.

## Conclusion

**2.62** Nous avons conclu que même si Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ainsi que la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, avaient suivi la plupart des procédures établies pour un processus concurrentiel, il restait des obstacles qui n'avaient pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence.

**2.63** Dans le cadre de l'exécution du processus visant à attribuer le contrat de services pour le Programme de réinstallation intégré de 2009, nous avons observé que plusieurs étapes du processus d'approvisionnement étaient non conformes à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor ou au *Guide des approvisionnements* de TPSGC. En particulier, le plan d'approvisionnement n'avait pas été terminé et, par conséquent, certains éléments de la planification avaient été omis ou avaient été apportés en réaction à de nouvelles situations. Nous avons également conclu que certains volets du processus d'évaluation pourraient faire l'objet d'une amélioration.

**2.64** Bien que les responsables aient pris des mesures pour supprimer certains obstacles à la concurrence, nous avons constaté que ces mesures étaient insuffisantes. Les décisions et les mesures prises par les responsables étaient réactives, en partie en raison des contraintes de temps découlant du non-respect d'échéances importantes. Ensemble, ces décisions et ces mesures n'ont pas facilité l'accès ni encouragé la concurrence, de sorte qu'un seul fournisseur de services a répondu à la demande de propositions.



## À propos de l'audit

Le Bureau du vérificateur général avait comme responsabilité d'effectuer un examen indépendant du processus d'approvisionnement en services de réinstallation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), de la Défense nationale, de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada afin de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes.

Tous les travaux d'audit dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes relatives aux missions de certification de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada qui sont présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

### Objectif

L'audit avait pour objectif de déterminer si TPSGC, la Défense nationale, la GRC et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'étaient acquittés des responsabilités qui leur incombaient dans l'attribution du contrat visant le Programme de réinstallation intégré de 2009, conformément à *la Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor, aux *Règlements sur les marchés de l'État* et au *Guide des approvisionnements* de TPSGC.

### Étendue et méthode

L'audit visait TPSGC, la Défense nationale, la GRC et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Pendant l'audit, l'équipe a réalisé des entrevues avec des représentants de TPSGC, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la GRC et de la Défense nationale qui sont responsables du processus d'approvisionnement en services de réinstallation de 2009. Nous avons examiné les documents pertinents produits par les quatre organisations pendant le processus d'approvisionnement et effectué une analyse à l'aide de cette information.

En ce qui concerne l'étendue de l'audit, nous avons examiné si les quatre organisations avaient respecté les étapes et rédigé les documents requis conformément aux exigences applicables du processus d'approvisionnement en place en 2009. Nous avons aussi examiné les décisions prises et la surveillance exercée dans le cadre du processus d'approvisionnement.

Nous n'avons pas audité les pratiques de gestion ni les décisions de l'entrepreneur. Nous n'avons pas non plus audité les dossiers des entrepreneurs du secteur privé. Les contrats de déménagement des effets mobiliers n'étaient pas visés par l'étendue de l'audit.

Les conclusions du présent audit ne doivent pas être interprétées comme étant des conclusions qui s'appliqueraient à tout futur processus contractuel ou contrat visant les services de réinstallation intégrés.

L'audit a porté sur l'attribution du contrat de 2009. Les travaux d'audit portant sur la gestion du contrat de 2009 seront présentés dans un chapitre subséquent.

## Critère

Critère	Sources
<p>Pour déterminer si Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'étaient acquittés des responsabilités qui leur incombent dans l'attribution du contrat visant le Programme de réinstallation intégré de 2009, conformément à la <i>Politique sur les marchés</i> du Conseil du Trésor, au <i>Règlement sur les marchés de l'État</i> et au <i>Guide des approvisionnements</i> de TPSGC, nous avons utilisé le critère suivant :</p>	
<p>Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont exécuté les activités liées à l'attribution du contrat de 2009 de manière à faciliter l'accès et à encourager la concurrence aux étapes suivantes du processus d'attribution du contrat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• définition des besoins;</li> <li>• stratégie d'approvisionnement;</li> <li>• invitation à soumissionner;</li> <li>• évaluation et négociation;</li> <li>• approbation du contrat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Règlement sur les marchés de l'État</i></li> <li>• Conseil du Trésor, <i>Politique sur les marchés</i></li> <li>• Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, <i>Guide des approvisionnements</i></li> </ul>

La direction a examiné les critères de l'audit et elle en a reconnu la validité.

### Période visée par l'audit

Nos travaux ont porté sur la période allant d'août 2006, date à laquelle le gouvernement fédéral a commencé l'élaboration du contrat de services de réinstallation de 2009, à décembre 2009, date à laquelle le contrat a été signé. Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre ont été terminés le 31 janvier 2014.

### Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Jerome Berthelette  
 Directeur principal : Gordon Stock  
 Directeur : Casey Thomas

John McGrath  
 Robyn Meikle  
 Jamie Singh  
 Jeff Stephenson  
 Mathieu Tremblay

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

## Annexe Recommandation

La recommandation formulée au chapitre 2 est présentée ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Effets globaux des mesures et des décisions prises</b>	
<p><b>2.61</b> Dans le cadre des futurs approvisionnements visant le Programme de réinstallation intégré, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de concert avec la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, devrait gérer le processus d'approvisionnement comme un projet d'une grande complexité et comportant des risques considérables et devrait prévoir des mécanismes de surveillance et de reddition de comptes suffisants. (2.19-2.60)</p>	<p>Recommandation acceptée. Dans le cadre des futurs approvisionnements visant le Programme de réinstallation intégré, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, en consultation avec les ministères clients, appliquera les éléments de l'approvisionnement éclairé, lesquels sont harmonisés aux valeurs fondamentales du domaine des approvisionnements : l'ouverture, l'équité, la transparence et la gérance. Les activités suivantes pour le nouveau marché du Programme de réinstallation intégré sont prévues ou en cours de réalisation et s'appuient sur les principes de l'approvisionnement éclairé :</p> <p><b>Engagement tôt dans le processus :</b> grâce aux journées de consultation de l'industrie et à des séances d'information personnalisées auprès des représentants de l'industrie, le gouvernement rassemblera les acheteurs et les fournisseurs au début et tout au long du processus d'approvisionnement afin de promouvoir le dialogue et l'échange d'idées.</p> <p><b>Gouvernance efficace :</b> de nouveaux comités composés de sous-ministres adjoints et de directeurs généraux ont été formés pour s'assurer que les décisions, les risques et les problèmes liés aux projets sont visibles et assortis de mécanismes clairs et définis pour résoudre les problèmes dans un cadre efficace.</p> <p><b>Avis indépendants :</b> faire appel au besoin à des tiers pour fournir des avis objectifs et indépendants pendant le processus d'approvisionnement.</p> <p><b>Avantages pour les Canadiens :</b> tenir compte de la façon dont la stratégie d'approvisionnement sélectionnée pour le prochain contrat du Programme de réinstallation intégré offrira des avantages optimaux pour les Canadiens.</p>

