

2008



Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

DÉCEMBRE

Chapitre 3
Les contrats de services professionnels —
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport de décembre 2008 de la vérificatrice générale du Canada comporte les questions d'une importance particulière — 2008, les points saillants des chapitres, des annexes ainsi que huit chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.

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.

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
240, rue Sparks, arrêt 10-1
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

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2008
N° de catalogue FA1-2008/2-3F
ISBN 978-1-100-90073-5

Chapitre

3

Les contrats de services professionnels

Travaux publics et
Services gouvernementaux Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	5
L'importance des contrats de services professionnels	5
Objet de la vérification	6
Observations et recommandations	7
Passation des marchés	7
Le Ministère a respecté les règles lors de l'attribution des marchés soumis à un appel d'offres	8
Le Ministère a respecté les règles lors de l'attribution des marchés à fournisseur unique	9
Administration des marchés	12
On n'a pas toujours assuré la séparation des tâches	13
Certaines modifications correspondaient mal aux dispositions initiales des marchés	14
Le Ministère dispose de procédures et d'un système financiers, mais il n'a pas toujours vérifié les dépenses par rapport aux limites contractuelles	15
Le Ministère n'a pas toujours respecté les modalités des contrats	17
Certains contrats risquent de créer une relation employeur-employé	18
Recourir à tort à un expert-conseil peut entraîner un conflit d'intérêts	21
L'information rendue publique comporte une lacune importante	25
Conclusion	27
À propos de la vérification	29
Annexe	
Tableau des recommandations	32



Les contrats de services professionnels

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Points saillants

Objet Pour faciliter la mise en œuvre de ses programmes ministériels, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) fait appel aux services professionnels d'experts-conseils, comme des comptables, des avocats, des architectes, des ingénieurs, des spécialistes du traitement de données et d'autres techniciens et professionnels.

Nous avons examiné deux échantillons de contrats pris au hasard — le premier, formé de marchés soumis à un appel d'offres, et l'autre, de marchés à fournisseur unique — afin de déterminer si le processus d'attribution des contrats de TPSGC respectait les règlements et les politiques de passation de marchés du gouvernement. Nous avons aussi examiné un échantillon d'opérations financières liées aux contrats, prises au hasard dans la base de données sur les dépenses du Ministère, afin de déterminer si les contrats avaient été gérés correctement après leur attribution — c'est-à-dire s'ils avaient été gérés conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, aux exigences stipulées dans les contrats et aux politiques du Ministère sur la gestion financière et la passation des marchés. De plus, nous avons évalué si TPSGC disposait de contrôles de gestion et de pratiques de surveillance adéquats.

Nos conclusions ne visent que les pratiques de gestion et les actions des fonctionnaires. En effet, les règles et règlements que nous citons s'appliquent uniquement aux fonctionnaires, et non aux entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les dossiers des entrepreneurs du secteur privé. Par conséquent, nos conclusions ne peuvent en aucun cas concerner les pratiques mises en œuvre par les entrepreneurs, ni leur rendement.

Pertinence Travaux publics et Services gouvernementaux Canada consacre plus de 1 milliard de dollars par an à des marchés de services destinés à appuyer la mise en œuvre de ses propres programmes. Il est donc primordial que les fonctionnaires du Ministère assurent la protection des intérêts de l'État en respectant les principes clés de la passation des marchés, à savoir la concurrence, l'équité et la transparence. Pour ce

faire, il faut compter sur de bons processus, associés à une séparation adéquate des tâches et soumis à une surveillance qui assure leur application uniforme.

Constatations

- TPSGC a attribué les contrats suivant les principes de l'équité, de l'ouverture et de la transparence, en respectant en tout point les lois, règlements et politiques applicables pour 95 p. 100 des marchés soumis à un appel d'offres et pour 96 p. 100 des marchés à fournisseur unique que nous avons vérifiés.
- Pour ce qui est de l'administration des contrats après leur attribution, nous avons relevé une irrégularité ou une faiblesse dans 30 des 37 opérations examinées; en l'occurrence, les contrôles de gestion du Ministère n'ont pas été appliqués correctement. Même si aucun des problèmes relevés n'était généralisé, leur nombre indique que les contrôles ne sont pas appliqués uniformément. Ainsi, certains contrats ont parfois été modifiés après avoir été attribués, ce qui a eu pour effet d'en changer grandement la nature et la valeur; dans d'autres cas, le Ministère n'a pas fait respecter les exigences stipulées dans les contrats.
- Dans plusieurs cas, un même fonctionnaire a amorcé le processus d'attribution d'un contrat de services et a aussi certifié que les services avaient été reçus. Or cela n'est pas conforme à la Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel du Conseil du Trésor, selon laquelle chacune des tâches doit obligatoirement être exécutée par des personnes différentes.
- Le Ministère a conclu, avec certains experts-conseils, un grand nombre d'ententes contractuelles à long terme qui pourraient créer une relation employeur-employé et risquer d'entraîner une obligation pour le gouvernement.
- Dans le cadre de trois contrats, il y a lieu de croire que l'entrepreneur auquel le contrat a été attribué avait participé à l'établissement des critères de recherche ou rédigé l'énoncé des travaux prévus dans le contrat. Dans l'un des cas, pour préparer l'appel d'offres, TPSGC a retenu les services d'un expert-conseil qui était un sous-traitant de la société soumissionnaire qui a elle-même obtenu le contrat. Chacune de ces situations a constitué un conflit d'intérêts et une violation de la politique du gouvernement en faveur de l'équité, de l'ouverture et de la transparence des contrats.

Réaction du Ministère. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada accepte toutes nos recommandations et a déjà entrepris de mettre en œuvre des mesures correctives. Le Ministère a aussi indiqué

qu'il se réjouissait des conclusions de la vérification indiquant qu'il a respecté les règles ayant trait à son processus d'attribution des contrats et les règles du gouvernement concernant l'attribution des marchés de services. Une réponse détaillée suit chaque recommandation du présent chapitre.

Introduction

L'importance des contrats de services professionnels

3.1 Le gouvernement fédéral considère la passation de marchés de services comme un moyen efficace de faire face aux fluctuations imprévues de la charge de travail, d'obtenir des compétences spéciales non disponibles au sein de la fonction publique et de remplacer le personnel absent temporairement. Pour les ministères et organismes fédéraux, la passation de marchés est un outil essentiel de mise en œuvre de leurs programmes.

3.2 Le gouvernement consacre plus de 7 milliards de dollars par an aux services professionnels et spéciaux. De cette somme, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a consacré plus de 1 milliard de dollars en 2006-2007 pour appuyer la mise en œuvre de ses programmes. Le Ministère a retenu les services professionnels de comptables, d'avocats, d'architectes, d'ingénieurs, de traducteurs, de médecins, d'infirmières et d'autres professionnels de la santé. Le gouvernement fait aussi appel à divers spécialistes de la gestion, du traitement de données et d'autres techniciens et professionnels.

3.3 L'objectif établi dans la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor est de veiller à ce que le gouvernement acquière des biens et des services d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité et qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et de la population canadienne. C'est donc dire que les principes de l'accès libre et équitable aux possibilités de marchés pour les entreprises, et de la valeur optimale pour les contribuables, sont essentiels dans la passation des marchés publics.

3.4 TPSGC fait appel à une variété de mécanismes et de stratégies pour répondre à ses besoins en matière d'approvisionnement (voir la pièce 3.1). Il y a, notamment, des contrats particuliers qui définissent expressément les produits qui doivent être livrés à un client donné, à une date précise, et divers mécanismes d'approvisionnement pour répondre à des besoins qui sont parfois moins précis ou moins bien définis. Parmi ces mécanismes figurent notamment les offres à commandes, les arrangements en matière d'approvisionnement, les Services professionnels (SP) en ligne et les contrats comportant des autorisations de tâches pour des travaux donnés.

Pièce 3.1 TPSGC fait appel à une variété de mécanismes ou de stratégies d'approvisionnement

Marché soumis à un appel d'offres : Il s'agit d'un marché soumis à un processus d'appel d'offres qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité et qui donne à un nombre raisonnable et représentatif de fournisseurs l'occasion de présenter des soumissions.

Marché à fournisseur unique : Il s'agit d'un marché non concurrentiel ou prescrit adjugé à un entrepreneur présélectionné par une autorité contractante qui choisit de ne pas recourir à un appel d'offres pour l'une ou plusieurs des raisons énoncées à l'article 6 du *Règlement sur les marchés de l'État*. Un marché qui n'a pas été précédé d'un appel d'offres.

Offre à commandes : L'offre à commandes n'est pas un marché. Il s'agit d'une offre déposée par un fournisseur éventuel qui propose des biens ou des services à des prix préétablis, selon des clauses et des conditions définies, et en cas de besoin. Il n'y a pas de contrat tant que le gouvernement ne passe pas une « commande subséquente » dans le cadre de l'offre à commandes; l'État n'est pas du tout obligé d'acheter les biens ou les services tant que la commande subséquente n'est pas passée.

Arrangement en matière d'approvisionnement : Les arrangements en matière d'approvisionnement sont des accords non exécutoires entre TPSGC et les fournisseurs qui doivent offrir un éventail de biens ou, plus couramment, des services, au fur et à mesure des besoins. Ce sont des listes de fournisseurs compétents et éventuels auxquels les ministères peuvent s'adresser pour demander des prix fermes afin de répondre à certains besoins.

Autorisation des tâches : L'autorisation des tâches (AT) est un processus administratif structuré grâce auquel le client autorise un entrepreneur à effectuer les travaux sur demande, conformément aux clauses et conditions d'un contrat existant. On fait appel à des contrats qui prévoient des autorisations des tâches (les « contrats d'AT ») dans les cas où il existe des besoins précis dans une catégorie de services, alors qu'on ne peut pas établir d'avance la nature exacte, ni le calendrier des besoins. On doit prévoir expressément, dans les contrats, les autorisations des tâches qui seront établies. Lorsqu'un client a besoin de services prévus, on établit une AT pour demander à l'entrepreneur de réaliser les travaux précisés.

Services professionnels en ligne (SP en ligne) : Les SP en ligne sont un outil d'approvisionnement électronique qui permet aux fournisseurs de partout au Canada de s'enregistrer dans une base de données utilisée par les ministères et les organismes fédéraux pour répertorier les fournisseurs susceptibles de répondre à leurs besoins en matière de services professionnels, conformément au seuil établi dans l'ALENA, qui se situait à 84 000 \$ au moment de notre vérification.

Sources : Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, politique de TPSGC sur les contrats comportant des autorisations des tâches et Protocole des opérations des SP en ligne.

Objet de la vérification

3.5 Nous avons examiné si TPSGC attribuait les marchés soumis à un appel d'offres et les marchés à fournisseur unique de services professionnels conformément aux lois, règlements et politiques applicables. Le processus de passation des marchés englobe toutes les activités, allant du recensement initial des besoins aux demandes de soumissions et aux appels d'offres, le cas échéant, et à l'attribution des contrats.

3.6 Nous avons aussi examiné si les contrats, une fois attribués, avait été gérés et administrés conformément aux lois, règlements, politiques, directives et lignes directrices applicables. La gestion et l'administration des marchés englobent les activités qui suivent l'attribution d'un contrat et elles comprennent, notamment, l'engagement des fonds, l'application des modalités, la gestion de l'information et la préparation de rapports, la modification des contrats et le paiement des travaux effectués.

3.7 Il faut savoir que nos conclusions ne visent que les pratiques de gestion et les actions des fonctionnaires. En effet, les règles et règlements que nous citons s'appliquent uniquement aux fonctionnaires, et non aux entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les dossiers des entrepreneurs du secteur privé. Par conséquent, nos conclusions ne peuvent en aucun cas concerner leurs pratiques, ni leur rendement.

3.8 La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du chapitre, fournit des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Observations et recommandations

Passation des marchés

3.9 Nous avons examiné le processus de passation des marchés pour un échantillon, pris au hasard, de marchés soumis à un appel d'offres et de marchés à fournisseur unique conclus en 2005-2006 et en 2006-2007. Ces deux types de contrats, définis dans la pièce 3.1, représentent 87 p. 100 de la valeur de tous les contrats de services professionnels attribués par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour combler ses propres besoins au cours de ces deux exercices.

3.10 Le **Guide des approvisionnements de TPSGC** repose sur un principe directeur, celui de l'intégrité. Cinq sous-principes découlant de ce grand principe forment le cadre qui régit les activités de passation de marchés de TPSGC (voir la pièce 3.2). Il importe que le Ministère respecte ces principes, ainsi que les exigences de la politique et les règlements applicables, pour assurer l'intégrité de l'attribution des contrats de manière à ce que les dépenses de fonds publics se fassent dans des conditions d'équité, de concurrence et de transparence.

3.11 Nous nous attendions à ce que le processus de passation des marchés (notamment, la préparation de l'énoncé des travaux, les appels d'offres et l'attribution des marchés) soit mis en œuvre conformément au *Règlement sur les marchés de l'État*, à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et au Guide des approvisionnements de TPSGC.

Guide des approvisionnements de TPSGC — Ouvrage qui renferme la politique d'achat du Ministère ainsi que les références aux conditions et lois pertinentes du gouvernement. Le Guide explique pourquoi et comment TPSGC s'acquitte de ses activités d'approvisionnement. Il est utilisé par les agents d'approvisionnement de TPSGC.

Pièce 3.2 Les cinq sous-principes énoncés dans le Guide des approvisionnements de TPSGC forment le cadre qui régit les activités de passation des marchés

<p>Intégrité</p> <p>Les activités d'approvisionnement de TPSGC seront ouvertes, justes et honnêtes.</p>	<p>Service à la clientèle</p> <p>TPSGC fera tous les efforts raisonnables pour répondre aux besoins opérationnels de ses clients, tout en obtenant la meilleure valeur dans chaque processus d'acquisition.</p>
	<p>Objectifs nationaux</p> <p>Les activités d'approvisionnement de TPSGC feront progresser les politiques socio-économiques nationales du gouvernement, dans les limites imposées par les obligations liées aux accords internationaux.</p>
	<p>Concurrence</p> <p>Les acquisitions de TPSGC se feront en régime de concurrence, sauf dans des cas bien particuliers.</p>
	<p>Équité</p> <p>TPSGC s'assurera que tous les fournisseurs éventuels, pour un besoin spécifique, soient assujettis aux mêmes conditions.</p>
	<p>Responsabilité*</p> <p>TPSGC est responsable de l'intégrité du processus d'approvisionnement en entier, y compris de toutes les mesures prises dans le cadre de ce processus et de toutes les mesures prises par le client qui ne sont pas conformes aux politiques du Conseil du Trésor ou de TPSGC ou encore à la législation pertinente.</p> <p>*TPSGC a supprimé ce sous-principe le 14 septembre 2007. Tous les marchés de notre échantillon ont été attribués avant cette date.</p>

Source : Guide des approvisionnements de TPSGC.

Le Ministère a respecté les règles lors de l'attribution des marchés soumis à un appel d'offres

3.12 Nous avons examiné le processus d'attribution de 43 marchés soumis à un appel d'offres, sur les 1 191 contrats de plus de 10 000 \$ attribués en 2005-2006 et en 2006-2007. Nous nous attendions à ce que le Ministère ait appliqué un processus concurrentiel uniformisé, notamment en diffusant un appel d'offres et en évaluant les soumissions de manière équitable. Nous avons constaté que 41 de ces contrats avaient été attribués par voie concurrentielle, dans le respect des autorisations, règlements et politiques applicables.

3.13 Ainsi, nous avons examiné un contrat passé pour obtenir les services d'architectes spécialisés. Même si le processus d'attribution de ce contrat était complexe, nous avons constaté que le dossier était complet et contenait des explications sur les enjeux en cause et sur le raisonnement sous-tendant les décisions prises.

3.14 Une des deux exceptions que nous avons relevées concernait un contrat attribué à une entreprise dans le cadre d'un arrangement en matière d'approvisionnement déjà en vigueur. Or, lorsqu'il s'agit d'un tel arrangement, TPSGC exige que le contrat soit attribué par voie concurrentielle à l'une des sociétés inscrites sur une liste. Dans le cas présent, cependant, le Ministère n'a pas procédé à l'attribution du contrat par voie concurrentielle, car il a demandé à une seule société de présenter une offre de services. À notre avis, il a attribué ce contrat, d'une valeur de plus de 200 000 \$, par la voie d'un marché à fournisseur unique. La deuxième exception concernait un contrat pour lequel le Ministère n'a pas publié l'appel d'offres pendant le nombre de jours réglementaire. Rien dans le dossier n'expliquait pourquoi la période de l'appel avait été écourtée.

3.15 Dans tous les autres cas sur lesquels nous nous sommes penchés, TPSGC avait avisé les soumissionnaires comme il se doit, géré le processus d'appel d'offres, exécuté des évaluations et des analyses financières et attribué les contrats conformément aux règles en vigueur.

3.16 À la lumière des résultats obtenus lors de l'examen de l'échantillon, nous avons conclu que 95 p. 100 des contrats attribués par TPSGC dans le cadre d'appels d'offres respectaient les lois, règlements et politiques applicables. Le processus d'appel d'offres a donc été exécuté suivant les principes de l'équité et de l'ouverture.

Le Ministère a respecté les règles lors de l'attribution des marchés à fournisseur unique

3.17 Les entrepreneurs doivent, autant que faire se peut, être sélectionnés par voie concurrentielle. Il arrive parfois, cependant, que cela ne soit pas possible ou ne permette pas au gouvernement d'obtenir la valeur optimale. Lorsqu'un ministère choisit une méthode d'approvisionnement non concurrentielle (marchés à fournisseur unique), il doit justifier entièrement sa décision d'invoquer une exception au processus d'appel d'offres. Le *Règlement sur les marchés de l'État* et la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor prévoient quatre exceptions bien précises, autorisant à conclure un marché sans lancer un appel d'offres :

- les cas d'extrême urgence où un retard serait préjudiciable à l'intérêt public;
- les cas où le montant estimatif de la dépense ne dépasse pas, selon le cas :
 - 25 000 \$;

- 100 000 \$, s'il s'agit d'un marché portant sur la prestation de services d'ingénieurs ou d'architectes ou d'autres services nécessaires à la planification, à la conception, à la préparation ou à la surveillance de la construction, de la réparation, de la rénovation ou de la restauration d'un ouvrage;
- 100 000 \$, s'il s'agit d'un marché que doit conclure le membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada, responsable de l'Agence canadienne de développement international, et qui porte sur la prestation de services d'ingénieurs ou d'architectes ou d'autres services nécessaires à la planification, à la conception, à la préparation ou à la surveillance d'un programme ou projet d'aide au développement;
- les cas où la nature du marché est telle qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public;
- les cas où le marché ne peut être exécuté que par une seule personne.

3.18 Nous avons examiné le processus d'attribution de 72 marchés à fournisseur unique, sur les 491 marchés de plus de 10 000 \$ attribués en 2005-2006 et en 2006-2007, afin de déterminer s'ils étaient conformes aux lois, règlements et politiques applicables. Nous nous attendions à ce que les contrats attribués sans processus concurrentiel puissent être classés dans l'une des quatre catégories d'exceptions prévues et que les motifs de la décision prise soient consignés dans les dossiers. Nous nous attendions aussi à ce que la soumission présentée soit évaluée, comme l'exige la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, sous l'angle du prix et des capacités de l'entrepreneur ainsi que du risque que le contrat crée une relation employeur-employé.

3.19 Nous avons déterminé que 69 de ces marchés à fournisseur unique respectaient les autorisations applicables et avaient été attribués suivant les principes de l'équité et de la transparence. Pour chacun des 69 marchés, nous avons été en mesure de conclure que TPSGC avait justifié le recours à un fournisseur unique, que le Ministère s'était assuré que l'entrepreneur pouvait exécuter les travaux à juste prix et que la conclusion d'un marché de services avec une personne ne créerait pas de relation employeur-employé. Dans un marché qui illustre bien cela, l'agent de négociation avait effectué plusieurs recherches dans une base de données d'entrepreneurs. Comme aucune des recherches n'avait abouti, il a utilisé des critères élargis pour tenter de trouver un entrepreneur. C'est ainsi qu'il a

procédé à cinq recherches avant de demander au responsable du projet de lui recommander un entrepreneur. Tous ces renseignements ont été consignés correctement dans le dossier du contrat.

3.20 Par ailleurs, trois contrats n'étaient pas conformes :

- Même si la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor fait obligation aux ministères de tenir des dossiers sur les marchés, TPSGC n'a pas été en mesure de trouver le dossier d'un des contrats retenus. Nous le considérons donc comme non conforme.
- Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas utilisé comme il convient un mécanisme d'approvisionnement pour attribuer un contrat de services d'architecture et de génie. En effet, TPSGC a établi le mécanisme d'approvisionnement appelé « SELECT ». Il s'agit d'une base de données qui contient les noms de fournisseurs approuvés, offrant divers services d'architecture et de génie, et qui permet de trouver des entrepreneurs intéressés et d'assurer un accès juste et équitable aux marchés de l'État. Or ce mécanisme avait permis de trouver un fournisseur, mais ce dernier avait été disqualifié parce qu'il n'était pas disponible avant le mois de septembre. Nous avons cependant constaté que le contrat avait été attribué à la mi-octobre à un fournisseur qui avait présenté plus tôt, en mars, une offre pour réaliser le projet. Nous avons également constaté que le nom de ce fournisseur n'avait pas été trouvé au moyen d'une recherche dans SELECT. En contournant une pratique qu'il avait lui-même établie, le Ministère n'a pas respecté ses principes en faveur d'un accès juste et équitable aux marchés de l'État.
- Même si la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor l'exige, le dossier sur un marché à fournisseur unique ne contenait pas de justification valable. Le Ministère a indiqué qu'il avait attribué le contrat à cet entrepreneur parce que celui-ci était le seul disponible pour pourvoir de toute urgence un poste vacant. À notre avis, ce besoin, qui était général de par sa nature, ne correspondait pas à la définition d'un besoin pressant.

3.21 À la lumière des résultats obtenus pour l'échantillon que nous avons examiné, nous avons constaté que 96 p. 100 des contrats attribués par TPSGC à un fournisseur unique respectaient les lois, règlements et politiques applicables et avaient donc été attribués suivant les principes de l'équité, de l'ouverture et de la transparence.

Administration des marchés

3.22 Il est essentiel d'avoir de bonnes pratiques de gestion et d'administration des marchés pour faire en sorte que les ministères respectent les lois, règlements et politiques applicables à la suite de l'attribution des contrats. Ces pratiques sont primordiales pour qu'il soit possible de veiller à ce que les entrepreneurs remplissent leurs obligations contractuelles et que l'État obtienne les services qui correspondent au prix payé.

3.23 Dans la base de données sur les dépenses du Ministère, nous avons sélectionné au hasard un échantillon de 37 opérations financières de plus de 60 000 \$, sur un total de 3 252 opérations, qui représentent 79 p. 100 de la valeur des dépenses consacrées aux services professionnels et spéciaux pour les exercices 2005-2006 et 2006-2007. Nous avons vérifié ces 37 opérations, qui concernaient 28 contrats, en vue de déterminer si TPSGC avait administré les marchés, après leur attribution, conformément aux exigences du Règlement sur les marchés de l'État, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et des lignes directrices applicables. Nous nous attendions à ce que :

- la séparation des tâches soit assurée;
- les services rendus correspondent aux exigences prévues dans les contrats originaux et dans les modifications à ceux-ci;
- des mécanismes de surveillance assurent que les paiements ne dépassent ni les sommes prévues dans les contrats, ni l'autorisation financière accordée;
- les paiements soient versés conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- les modalités des contrats soient respectées;
- le risque de créer une relation employeur-employé soit pris en charge;
- le risque de créer un conflit d'intérêts soit écarté;
- l'information soit gérée et communiquée conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur la divulgation proactive.

3.24 Nous avons constaté que 30 des 37 opérations vérifiées comportaient une irrégularité ou une faiblesse administrative quelconque. Même si aucun des problèmes relevés n'était généralisé, la fréquence et la portée des erreurs indiquent qu'il est nécessaire d'uniformiser l'administration des marchés au sein du Ministère. Les problèmes précis que nous avons relevés sont décrits dans le présent chapitre.

On n'a pas toujours assuré la séparation des tâches

3.25 L'un des principaux volets de la conception d'un processus de contrôle de la gestion consiste à établir une séparation adéquate des tâches. Cela est important, car une telle séparation contribue à assurer que personne ne puisse contrôler l'ensemble du processus de passation de marchés — du recensement des besoins à la sélection d'un entrepreneur jusqu'à l'approbation du paiement.

3.26 Aux termes de la Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel, « un administrateur général, lorsqu'il confie une responsabilité à des personnes qui travaillent au processus de dépenses, doit veiller à ce que les fonctions suivantes demeurent séparées :

- les acquisitions;
- la certification de la livraison des biens et de la prestation des services (article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*);
- la détermination de l'admissibilité, la vérification des comptes et la préparation des demandes de paiement ou de règlement;
- la certification des demandes de paiement aux termes de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ».

3.27 Nous nous attendions à ce que TPSGC veille à maintenir une séparation adéquate des tâches pour assurer l'application de mécanismes de contrôle appropriés à l'égard des finances et de la gestion des dépenses de fonds publics.

3.28 Dans la plupart des opérations que nous avons examinées, la séparation des tâches a été bien assurée. Le chargé de projet a défini le besoin, le responsable du contrat a obtenu les services en passant un marché ou en donnant une autorisation des tâches au nom du gouvernement et, dans la plupart des cas, le chargé de projet a certifié, aux termes de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, que les travaux avaient été exécutés conformément aux modalités du marché.

3.29 Cependant, nous avons relevé sept opérations dans le cadre desquelles une même personne était responsable à la fois de passer le marché de services et de certifier la prestation des services. Cette façon de faire n'est pas conforme à la Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel du Conseil du Trésor.

3.30 Pour cinq des sept opérations, nous avons constaté que cette lacune portait sur l'autorisation des tâches. Dans ces cas-là, le chargé de projet a pu à la fois autoriser les tâches (approvisionnement) en vue de

permettre au fournisseur d'exécuter des travaux particuliers, et certifier que les services avaient été reçus (aux termes de l'article 34). Confier les tâches d'approvisionnement et de certification à une même personne n'est pas conforme à la Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel du Conseil du Trésor.

Certaines modifications correspondaient mal aux dispositions initiales des marchés

3.31 Un des principes de base de l'approvisionnement est que l'appel d'offres doit préciser la nature des travaux à exécuter. Cela permet d'assurer la conformité du processus d'approvisionnement aux principes de l'équité et de l'ouverture. Dans le cadre de notre vérification des pratiques administratives, nous avons examiné la nature des modifications apportées aux contrats et les raisons qui les sous-tendaient.

3.32 Dans la Politique sur les marchés, le Conseil du Trésor admet qu'il est utile et souvent nécessaire de modifier un contrat. Il invite aussi les ministères à faire preuve de prudence pour éviter de mal planifier ou de prévoir un financement insuffisant, ou des procédures administratives qui ne conviennent pas, les obligeant ainsi à modifier un contrat original. Nous nous attendions à ce que les modifications apportées aux contrats respectent dans une large mesure les dispositions initiales des contrats, décrites dans l'appel d'offres et appliquées dans le cadre du processus d'évaluation des soumissions.

3.33 Dans l'échantillon des 37 opérations concernant 28 marchés, nous avons constaté que 26 marchés avaient été modifiés. La plupart des modifications que nous avons étudiées respectaient la portée des dispositions des marchés originaux. Le Ministère a eu recours à ces modifications pour se prévaloir d'années d'option ou pour prolonger la durée de contrats.

3.34 Cependant, nous avons constaté que quatre contrats avaient été modifiés au point de différer de façon considérable des contrats originaux et de ne plus être conformes à l'appel d'offres original. Dans ces cas précis, ce sont les catégories de compétences, ou la complexité du projet, qui avaient été modifiés substantiellement. Pour un de ces contrats, l'appel d'offres exigeait 23 ensembles de compétences différents, précisant le type de services à fournir. Pendant les 20 premiers mois, ce contrat a été modifié à 9 reprises afin d'ajouter 18 nouveaux ensembles de compétences. Parmi les 23 ensembles initiaux, 9 n'ont jamais été exploités. Nous avons aussi constaté que le tarif journalier moyen avait subi une hausse de 35 p. 100. Depuis l'attribution du contrat, en 2003, sa valeur a augmenté, passant de

48 millions de dollars à près de 81 millions. Dans le cadre d'un autre contrat, le calendrier des dépenses a été écourté, passant de quatre ans (avec trois années d'option) à dix mois. La valeur finale du contrat se chiffrait à 24 millions de dollars. En raison du raccourcissement du calendrier, il a fallu modifier la proportion des catégories de compétences (à un tarif journalier plus élevé) par rapport à ce qui était prévu dans l'appel d'offres. Nous avons relevé des modifications semblables dans les deux autres contrats.

3.35 La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor a pour objectif d'assurer que le processus d'acquisition des biens et services ait pour effet de favoriser l'accès, la concurrence et l'équité. Il importe donc que toutes les modifications apportées aux contrats respectent ces principes en ne changeant pas considérablement la nature et la portée des travaux à exécuter aux termes des contrats par rapport à l'appel d'offres. L'énoncé des travaux qui figure dans l'appel d'offres permet aux soumissionnaires intéressés de décider s'ils vont présenter ou non une soumission pour un marché donné. Dans les quatre cas en présence, les contrats finals différaient substantiellement de l'appel original qui avait servi à solliciter des soumissions et à les évaluer. À notre avis, ces modifications n'étaient pas conformes aux exigences prévues dans la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor relatives aux principes de l'équité, de l'ouverture et de la transparence associés au processus d'appel d'offres.

Le Ministère dispose de procédures et d'un système financiers, mais il n'a pas toujours vérifié les dépenses par rapport aux limites contractuelles

3.36 L'objectif fondamental d'une saine gestion financière, pour les ministères et les organismes, est de leur permettre de vérifier comme il se doit leurs dépenses de fonds publics. Cela veut dire, entre autres, qu'ils doivent avoir des mécanismes de contrôle de nature à leur assurer de ne pas dépasser les crédits parlementaires qui leur ont été accordés et de ne pas faire de paiements qui excèdent la valeur du marché.

3.37 Les principaux mécanismes de contrôle visant la gestion financière de la passation des marchés ont surtout pour fondement la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* et les politiques connexes du Conseil du Trésor. Selon la *LGFP*, les mécanismes de contrôle fondamentaux visant l'approvisionnement et le paiement des biens et services doivent être respectés.

3.38 Nous nous attendions à ce que TPSGC dispose de mécanismes de contrôle financier adéquats pour répondre aux exigences de la *LGFP* et s'assurer que les paiements versés n'excèdent pas la valeur du marché et en respectent les modalités.

3.39 Selon le paragraphe 32(1) de la *LGFP*, un marché ou une autre entente prévoyant un paiement ne peut être passé que si le solde disponible non grevé du crédit est suffisant pour l'acquittement de l'obligation financière. De plus, le paragraphe 32(2) de la *Loi* oblige les ministères à mettre en œuvre des méthodes de contrôle et de comptabilisation pour ce qui est des engagements financiers. Par ailleurs, aux termes de la Politique du Conseil du Trésor sur le contrôle des engagements, un ministère est tenu de faire une écriture comptable de l'engagement dans son système d'information comptable lorsqu'il passe un contrat ou place une commande de biens ou de services.

3.40 Nous avons vérifié les processus de contrôle financier et leur application aux 37 opérations de notre échantillon. Nous avons examiné le moment de la prise de l'engagement et discuté des différentes méthodes utilisées pour contrôler les finances, avec les fonctionnaires du Ministère.

3.41 Nous avons constaté que TPSGC disposait de procédures et d'un système financiers pour contrôler les engagements financiers et que le Ministère n'avait pas dépassé les crédits attribués.

3.42 Par ailleurs, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas consigné de manière uniforme les engagements pour les contrats comportant des autorisations de tâches. L'engagement a été consigné en fonction de la valeur du contrat dans certains cas et, dans d'autres, en fonction de la valeur de l'autorisation de tâches, une fois les travaux demandés. Nous avons constaté que, lorsque les engagements étaient définis en fonction de la valeur de l'autorisation des tâches, le Ministère ne disposait d'aucun mécanisme de contrôle l'assurant que la valeur du contrat n'est pas dépassée.

3.43 Nous avons relevé un contrat pour lequel les dépenses ont dépassé la valeur maximale du contrat. Le Ministère a engagé des fonds au moment d'établir chacune des autorisations de tâches sans avoir de mécanisme pour surveiller les engagements pris par rapport à la valeur totale du contrat. Il a modifié le contrat en mars 2007, en augmentant la valeur de celui-ci de 10 millions de dollars. Cependant, avant même d'avoir approuvé cette modification, le Ministère avait déjà versé 840 000 \$ de plus que la valeur du contrat et il avait établi des autorisations de tâches dépassant de plus de 8 millions de dollars la valeur autorisée du contrat.

3.44 Le Ministère a indiqué que son nouveau système de gestion des finances et du matériel, mis en œuvre en avril 2008, devrait régler ce problème.

Le Ministère n'a pas toujours respecté les modalités des contrats

3.45 Les modalités d'un contrat déterminent les services qui doivent être fournis à l'État et constituent la base de paiement des services. Elles sont le fondement légal des dépenses de fonds publics liées au contrat.

3.46 Aux termes de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, aucun paiement ne peut être fait sans que les travaux n'aient été exécutés et que le prix demandé ne soit conforme au contrat ou, tout paiement anticipé doit aussi y être conforme.

3.47 Nous avons examiné les paiements afin de déterminer si le Ministère les avait faits conformément aux modalités des contrats et s'ils avaient été approuvés comme il se doit, aux termes de l'article 34 de la *LGFP*.

3.48 Nous avons constaté que, pour 21 des 37 opérations de notre échantillon, le Ministère n'avait pas entièrement respecté les modalités des contrats. Voici des exemples qui illustrent cette constatation :

- Il faut souvent obtenir une approbation préalable pour exécuter des travaux supplémentaires, aux termes des modalités d'un contrat. Or, pour 10 des 37 opérations examinées, nous avons constaté qu'une demande de paiement de travaux supplémentaires avait été présentée une fois les travaux terminés et que ces travaux n'avaient pas été autorisés au préalable, comme l'exigeaient les modalités du contrat. Sept de ces dix cas concernaient le paiement d'heures supplémentaires pour des travaux qui ont exigé plus de 7,5 heures par jour. Même s'il n'y a eu aucune autorisation préalable des travaux supplémentaires, contrairement à ce que prévoyait le marché, les factures ont été réglées dans tous les cas.
- Pour trois autres opérations, des paiements ont été faits pour des travaux qui dépassaient la portée des dispositions du contrat. Par conséquent, rien ne justifiait les paiements, car le contrat n'avait pas été modifié de manière à prévoir des travaux supplémentaires.
- Pour six autres opérations, il n'y avait pas suffisamment de pièces justificatives pour étayer les factures qui ont été payées. Étant donné que la plupart de ces contrats concernaient des services professionnels payés à un taux journalier, les feuilles de temps constituent des éléments probants suffisants pour étayer le paiement. Nous avons retrouvé les feuilles de temps pour la plupart des opérations. Cependant, la description des produits

à livrer ou les rapports d'étape qui doivent accompagner la facture n'étaient pas dans les dossiers de chacun des contrats et le Ministère n'a pas été en mesure de nous les fournir.

Certains contrats risquent de créer une relation employeur-employé

3.49 En faisant appel à des entrepreneurs pour les aider à mettre en œuvre un programme, les ministères risquent, par mégarde, de créer une relation employeur-employé entre le gouvernement et l'entrepreneur. Or une telle relation pourrait donner lieu à une obligation importante pour le gouvernement.

3.50 La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor oblige les autorités contractantes à veiller à ce que les contrats de services passés avec des particuliers ne donnent pas lieu à une relation employeur-employé, selon les critères établis par l'Agence du revenu du Canada et les jugements rendus par les tribunaux en la matière (voir la pièce 3.3).

3.51 Le libellé d'un contrat peut entraîner la création d'une relation employeur-employé. TPSGC a établi un libellé standard pour les contrats afin de réduire ce risque au minimum. De plus, les agents de négociation des marchés examinent les libellés pour s'assurer que les contrats ne contiennent aucune clause pouvant entraîner la création d'une telle relation.

3.52 Un contrat de services rédigé dans les règles ne devrait pas créer, au fil du temps, une situation de travail qui constituerait une relation employeur-employé, au sens soit de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, soit de la common law.

3.53 Nous nous attendions à ce que TPSGC ait pris les mesures nécessaires pour atténuer le risque de créer une relation employeur-employé pendant toute la durée d'un contrat ou de plusieurs. Nous avons examiné les énoncés des travaux, les feuilles de temps, les relations entre l'agent de projet et l'entrepreneur ainsi que les conditions de travail afin de déterminer s'il y avait risque que le contrat ait entraîné une relation employeur-employé.

3.54 Nous avons constaté que 19 des 37 opérations de notre échantillon comportaient certains des indicateurs d'une relation employeur-employé décrits à la pièce 3.3. Plus particulièrement, certains contrats prévoyaient des horaires de travail précis, une supervision, la préparation de rapports sur les progrès réalisés, l'inscription dans l'annuaire du gouvernement ou la fourniture de locaux.

3.55 Dans le cadre de 16 marchés, des contrats consécutifs ont été passés pour retenir les services d'un même expert-conseil, souvent en utilisant différents mécanismes d'approvisionnement et en étalant les contrats sur plusieurs années. Nous avons aussi constaté que, dans le cadre de certains contrats, les experts-conseils semblaient travailler à temps plein étant donné qu'ils avaient facturé au moins 220 jours de travail par année, plusieurs années de suite.

Pièce 3.3 Critères de l'Agence du revenu du Canada pour déterminer ce qui constitue une relation employeur-employé

Indicateurs que le travailleur est un employé :

- Le payeur dirige et contrôle de nombreux éléments liés à l'exécution du travail (le « quoi », « qui », « où », « quand », et le « comment »).
- Le payeur contrôle les absences du travailleur, comme les congés de maladie ou les vacances.
- Le payeur exerce un contrôle sur le travailleur à la fois en ce qui concerne les résultats du travail et la méthode utilisée pour faire le travail.
- Le payeur impose un horaire de travail et établit des règles de conduite qui s'appliquent au travailleur.
- Le travailleur doit effectuer le travail personnellement.
- Le travailleur doit remettre des rapports d'activités au payeur.
- Le payeur a l'exclusivité des services du travailleur.
- Le payeur peut imposer des sanctions disciplinaires au travailleur.
- Le travailleur reçoit de la formation ou des directives du payeur sur la façon dont il doit accomplir le travail.
- Le travailleur accepte de s'intégrer dans l'entreprise du payeur pour la faire bénéficier de son travail.
- Les parties ont inséré une clause de non-concurrence dans leur contrat écrit.

Indicateurs que le travailleur est un travailleur indépendant :

- Le travailleur est habituellement libre de travailler au moment où il le désire et pour qui il le désire, et il peut offrir ses services à différents payeurs en même temps.
- Le travailleur ne doit pas nécessairement rendre les services lui-même. Il peut engager une tierce personne, soit pour effectuer le travail ou pour l'aider à effectuer le travail.
- Le travailleur peut généralement choisir le moment et la façon dont il exécutera les travaux.
- Le travailleur n'a pas à se présenter à la place d'affaires du payeur.
- Le travailleur a le choix d'accepter ou de refuser le travail offert par le payeur.
- La relation de travail entre le payeur et le travailleur ne présente aucun degré de continuité, de loyauté, de sécurité, de subordination ou d'intégration; ces composantes font habituellement partie d'une relation employeur-employé.

Source : Agence du revenu du Canada, Guide R.C. 4110.

3.56 Ces facteurs peuvent constituer des indicateurs d'une relation employeur-employé. Or la création d'une telle relation pourrait exposer l'État à une obligation importante, notamment à l'égard des prestations de retraite ou de santé et des cotisations de l'employeur. Cependant, en définitive, ce sont uniquement les tribunaux qui peuvent déterminer si une telle relation existe.

3.57 TPSGC a établi des pratiques pour réduire le risque de créer une relation employeur-employé dans le cadre de la passation d'un marché. Cependant, le Ministère ne surveille pas officiellement si des marchés consécutifs ont été passés avec un même expert-conseil au sein des directions générales.

3.58 Les fonctionnaires de TPSGC sont conscients de ce risque. Ils nous ont signalé qu'ils éprouvaient des difficultés à pourvoir des postes, surtout dans le secteur des technologies de l'information. Ils ont affirmé que le recours à des experts-conseils était un moyen de trouver le personnel nécessaire pour mettre leurs programmes en œuvre.

3.59 Les fonctionnaires du Ministère ont expliqué les difficultés particulières qu'ils éprouvaient. S'ils utilisent des méthodes souples de passation de marchés, c'est surtout en raison du manque de financement stable à long terme. Nous avons noté qu'environ le tiers des activités du Ministère, pour la prestation de services de technologie de l'information, était financé grâce au recouvrement des coûts auprès des clients. En raison de cette incertitude du financement, il est difficile de pourvoir les postes à temps plein, car les gestionnaires sont tenus d'attester qu'il existe une source de fonds garantis avant d'amorcer le processus de dotation en personnel.

3.60 En dépit des explications données par le Ministère, la création d'une relation employeur-employé est contraire à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et représente un risque important pour le Ministère. Or les accords contractuels élargis et à long terme conclus avec des experts-conseils posent des risques connexes pour le gouvernement.

3.61 Recommandation. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait élaborer et mettre en œuvre un cadre propre à assurer, de façon cohérente, la qualité et la conformité aux lois, règlements et politiques applicables. Cela permettrait de s'attaquer aux questions mentionnées dans la présente partie du rapport, à savoir l'application des modalités des contrats et les modifications à ceux-ci ainsi que le paiement des travaux exécutés. Ce cadre devrait prévoir un programme de surveillance qui intègre les leçons apprises.

Réponse du Ministère. Les observations notées dans le présent chapitre concernant les incohérences dans l'administration et la gestion des marchés, une fois attribués, sont importantes. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada accepte la recommandation et le Ministère a pris des mesures correctives qui tiennent compte de ces observations. Il est à mettre au point le Cadre de contrôle de la gestion des contrats qui renforcera davantage l'uniformité de l'administration des contrats au Ministère, conformément aux lois, règlements et politiques appropriés existants. Ce cadre est formé des éléments clés suivants : la gouvernance, les contrôles, la gestion du risque, les politiques et les procédures, les outils et les modèles, les systèmes de gestion de l'information, la formation et les communications, le suivi et les rapports. Ces éléments forment la base de plusieurs mesures qui, ensemble, aideront à gérer les risques liés à la gestion des experts-conseils et à l'administration des contrats de manière cohérente et adéquate.

Une de ces mesures clés comporte l'élaboration du Guide de gestion des contrats détaillé, qui offrira aux employés des conseils précis sur la gestion des experts-conseils et l'administration des contrats. Le cadre comprendra également un programme continu visant à surveiller, à l'échelle du Ministère, la conformité aux principaux contrôles et exigences en matière de contrats ainsi que des mécanismes dont le but est de veiller à ce que l'on tienne compte, dans tout le Ministère, des leçons tirées. Enfin, le cadre comprendra un programme continu de surveillance de l'utilisation des outils d'approvisionnement, y compris un examen analytique visant à cerner les domaines susceptibles de soulever des préoccupations. Avec la mise en œuvre complète de toute mesure appuyant le Cadre, que l'on prévoit pour décembre 2008, le Ministère sera à l'avant-plan des pratiques exemplaires de gestion des contrats.

Recourir à tort à un expert-conseil peut entraîner un conflit d'intérêts

3.62 Pour trois marchés, des éléments probants montrent que les entrepreneurs retenus avaient participé à l'élaboration des critères de recherche ou de l'énoncé des travaux pour des marchés qui leur ont été subséquentement attribués. Or cette façon de faire constitue un conflit d'intérêts. Elle ne respecte pas la politique en vigueur, qui prévoit que la passation des marchés doit être équitable et ouverte.

3.63 Dans le cadre d'un marché donné, nous avons constaté que le Ministère avait donné lieu à une situation de conflit d'intérêts en recourant aux services d'un certain expert-conseil pour rédiger un appel d'offres. Nous avons aussi constaté que l'expert-conseil avait reçu des sommes qui n'étaient pas conformes aux modalités du contrat.

3.64 En 1999, CGI Information Systems and Management Consultants Inc. a décroché un marché quadriennal pour la prestation de services professionnels en technologie de l'information afin d'appuyer la mise en œuvre du Système normalisé des paiements de TPSGC. Entre mai 2002 et décembre 2003, TPSGC a versé 193 000 \$ à CGI en échange des services d'un expert-conseil à un taux journalier de 1 100 \$. À cette époque, le marché ne prévoyait aucune catégorie ni classification et aucun taux pour ce type de service-conseil. Par ailleurs, le contrat prévoyait un taux journalier maximal de 830 \$. Malgré l'absence d'une catégorie et d'un taux dans le contrat, les fonctionnaires de TPSGC ont approuvé le paiement des factures présentées, aux termes de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à un taux journalier de 1 100 \$. Ce faisant, ils n'ont pas respecté la *Loi*.

3.65 Nous avons constaté que le contrat n'avait pas été modifié pour permettre le paiement d'un taux journalier supérieur à ce qui était prévu. Les fonctionnaires nous ont d'abord dit qu'à leur avis, il aurait dû y avoir une autorisation des tâches pour cet expert-conseil. Ils n'ont cependant pas été en mesure de repérer nombre des documents liés à ce contrat. À notre avis, même s'il y avait eu une telle autorisation des tâches, elle n'aurait pas suffi à autoriser des travaux ou un taux de rémunération dépassant la portée des dispositions du contrat.

3.66 Ce contrat a pris fin en décembre 2003. Alors que ses services avaient été retenus à titre de sous-traitant, de mars à juillet 2003, dans le cadre du contrat passé avec CGI, l'expert-conseil a aidé TPSGC à rédiger l'appel d'offres à l'égard d'un nouveau contrat concernant un système normalisé des paiements. Pendant cette période, il a aussi aidé TPSGC à répondre aux questions des soumissionnaires. Le Ministère aurait raisonnablement dû s'attendre à ce que CGI soumissionne, ce qu'elle a fait, étant d'ailleurs le soumissionnaire retenu. Le processus de passation des marchés se doit d'être équitable, ouvert et transparent. Ces objectifs ont à l'évidence été menacés lorsque TPSGC a laissé cette situation se produire. À notre avis, une telle façon de faire crée un conflit d'intérêts, selon la définition énoncée dans la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor du Canada (voir la pièce 3.4).

3.67 Il faut préciser que nous n'avons relevé aucun élément probant indiquant que l'expert-conseil ou CGI avaient mal agi, ni que l'expert-conseil avait participé au processus d'évaluation des soumissions.

Pièce 3.4 La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor précise ce qui constitue un conflit d'intérêts dans l'administration des marchés de services professionnels et de services-conseils

En raison des services à rendre, un consultant ou un professionnel sera parfois en mesure de favoriser un tiers, lequel se trouvera, de ce fait, dans une situation avantageuse pour traiter par la suite avec l'État. Si le consultant, le professionnel ou les directeurs de la firme possèdent des intérêts financiers dans l'entreprise de ce tiers, il faudra alors songer à la possibilité d'un conflit d'intérêts. Pour éviter ce genre de situation, l'autorité contractante devrait, avant la signature du marché, demander au consultant ou au professionnel retenu de signer une déclaration, faisant ou non partie intégrante du marché, selon laquelle il ne détient, dans l'entreprise d'un tiers, aucun intérêt financier qui pourrait fausser son objectivité dans l'exécution du marché.

Il arrive parfois qu'un entrepreneur, en voulant s'acquitter de ses obligations à l'égard de l'autorité contractante, constate qu'il pourrait y avoir conflit entre les intérêts de l'autorité contractante et ceux d'un autre de ses clients, que ce soit pendant ou après la période d'exécution du marché. Les entrepreneurs sont censés prévenir l'autorité contractante de la possibilité qu'il y ait des services et des intérêts opposés, et lui expliquer pourquoi la situation ne représente pas un conflit d'intérêts. Au besoin, l'autorité contractante devrait exiger que l'entrepreneur signe une déclaration, soit dans le marché ou séparément, portant qu'il n'y a et qu'il n'y aura pas, pendant et après la période d'exécution du marché, de conflit découlant d'intérêts opposés d'autres de ses clients. Le libellé proposé pour une telle déclaration est présenté à l'appendice G.

Source : Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.

3.68 TPSGC a fait signer une entente sur la non-divulgence et les conflits d'intérêts à l'expert-conseil. Les fonctionnaires ont expliqué que cette entente indiquait qu'ils étaient conscients de la possibilité d'un problème et qu'ils avaient pris des mesures pour l'atténuer. L'examen de l'entente nous a permis de constater qu'elle ne répondait pas aux exigences établies dans la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et que l'autorité contractante ou le conseiller juridique du Ministère ne l'avait pas étudiée.

3.69 Le nouveau contrat décroché par CGI a débuté en janvier 2004. Il prévoyait un taux journalier maximal de 785 \$. Ce mois-là, TPSGC a établi une autorisation de tâches en vertu de ce contrat pour retenir les services d'un architecte d'applications au taux de 780 \$ par jour. Aux termes de cette autorisation de tâches, CGI a fourni les services de l'expert-conseil même qui avait collaboré à la rédaction de l'appel d'offres.

3.70 Lors de l'examen détaillé de cette autorisation de tâches, nous avons constaté que CGI avait présenté une facture de 1 100 \$ par jour pour les services d'un architecte de la technologie, en février 2004. Or cette catégorie de services et ce taux ne figuraient pas dans le contrat; cela veut donc dire que rien ne justifiait le paiement de cette facture, qui a toutefois été effectué. Dès qu'il se fut rendu compte de cette erreur, le Ministère a pris une mesure corrective pour

recupérer les sommes versées en trop. Il a aussi modifié le contrat en y ajoutant la catégorie de services d'architecte de la technologie à un taux journalier de 1 100 \$. Les services de l'expert-conseil ont alors été retenus par le truchement de CGI et TPSGC a établi une autorisation de tâches pour cette nouvelle catégorie professionnelle et ce nouveau taux.

3.71 TPSGC a corrigé la situation. Lorsque nous avons porté cette série d'événements à l'attention de la haute direction, elle a donné une directive complète à l'ensemble des employés de la direction générale concernée pour leur expliquer leurs rôles et responsabilités. Selon les consignes données aux employés, les experts-conseils ne devraient plus participer à l'élaboration d'une quelconque partie d'un appel d'offres sans une autorisation expresse du sous-ministre adjoint, donnée par écrit. Nous avons constaté que ces consignes ne visaient que cette direction générale.

3.72 Recommandation. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait :

- prendre des mesures raisonnables pour déterminer s'il y a eu d'autres cas semblables au cas précis décrit ci-dessus et s'assurer que les mesures qui s'imposent ont été prises;
- analyser les circonstances de ce cas pour bien comprendre toutes les leçons susceptibles d'être tirées de cette erreur et pour y donner suite;
- surveiller la mise en œuvre des consignes pour fournir à la direction l'assurance qu'elles sont respectées et les faire appliquer dans tout le Ministère.

Réponse du Ministère. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada accepte cette recommandation. Comme le reconnaît la vérificatrice générale, le Ministère a immédiatement pris des mesures pour corriger la situation dès qu'elle a été portée à son attention, en février 2008. Il a notamment diffusé deux directives distinctes au sein de la direction générale en cause, rappelant aux employés leur obligation d'administrer les contrats conformément aux exigences établies en matière de contrats. Des directives semblables ont été intégrées dans le Cadre de contrôle de la gestion des contrats afin d'assurer la mise en œuvre des pratiques exemplaires à l'échelle du Ministère. De plus, le Ministère prendra des mesures raisonnables pour déterminer si d'autres cas semblables se sont produits et, le cas échéant, il prendra les mesures correctives nécessaires pour les régler.

En outre, TPSGC a retenu les services d'une société privée pour examiner, à titre de tiers indépendant, les circonstances entourant ce cas particulier. Le Ministère veillera à ce que des mesures appropriées soient prises, et que toutes les leçons que l'on peut en tirer soient bien comprises et que l'on y donne suite immédiatement.

Enfin, un examen détaillé des activités liées aux contrats au sein de la direction générale visée est en cours. Cet examen permettra d'évaluer dans quelle mesure les contrats gérés par cette direction générale sont conformes aux exigences réglementaires ainsi qu'aux politiques et aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, et de TPSGC. Il permettra aussi de déterminer dans quelle mesure les façons d'agir en matière d'attribution des contrats, au sein de la direction générale, respectent les pratiques exemplaires du Ministère de même que les lignes directrices publiées par la direction générale en février 2008. Des mesures correctives seront prises pour combler toute lacune éventuelle, et les leçons tirées seront intégrées dans le Cadre de contrôle de la gestion des contrats.

L'information rendue publique comporte une lacune importante

3.73 Le document d'orientation intitulé *Divulgence proactive des contrats*, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, précise les renseignements sur tous les contrats de plus de 10 000 \$ qui doivent être rendus publics par les ministères, ainsi que les modalités de la divulgation de ces renseignements. Ce guide indique qu'il importe de communiquer tous les renseignements nécessaires avec exactitude et exhaustivité afin de préserver la confiance de la population envers l'administration publique.

3.74 Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné si TPSGC respectait les exigences liées à la divulgation proactive. Nous avons constaté que, des 37 opérations de notre échantillon, 28 auraient dû faire l'objet d'une divulgation proactive sur le site Web réservé à cet usage, comme cela est exigé depuis le 1^{er} avril 2004. Les neuf autres opérations ont été effectuées avant l'entrée en vigueur de l'exigence relative à la divulgation proactive.

3.75 Nous avons par ailleurs constaté que TPSGC avait diffusé de l'information sur seulement 13 de ces 28 opérations (marchés ou autorisations de tâches). Des 15 opérations qui n'ont pas été divulguées, 9 comportaient des autorisations de tâches.

3.76 Dans son guide, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada propose que les ministères divulguent l'information sur

les autorisations de tâches à mesure qu'ils les établissent. Nous avons constaté que la divulgation d'informations sur les contrats comportant des autorisations de tâches n'était pas uniforme. Ainsi, les informations divulguées concernaient parfois le contrat, parfois l'autorisation des tâches.

3.77 C'est ainsi que, dans notre échantillon de 37 opérations, nous avons relevé trois autorisations de tâches concernant un même contrat qui n'avaient pas été divulguées sur le site Web consacré à la divulgation proactive. Qui plus est, nous avons constaté que seulement 8 des 235 autorisations concernant ce même contrat avaient été divulguées. Dans l'ensemble, nous avons calculé que des autorisations de tâches à l'égard de services totalisant 72,6 millions de dollars n'avaient jamais été divulguées pour ce contrat.

3.78 Les directives du Secrétariat précisent également que les ministères ne sont pas tenus de divulguer de l'information sur les modifications apportées aux contrats. Étant donné que le processus de divulgation proactive vise à mettre à la disposition des citoyens de l'information sur tous les contrats attribués de plus de 10 000 \$, ne pas exiger la diffusion des renseignements sur les modifications constitue une lacune importante dans l'information divulguée sur la valeur finale des contrats. La nature et l'ampleur des modifications apportées aux contrats peuvent souvent être importantes. Ainsi, pour un contrat, TPSGC n'a divulgué que la valeur initiale, qui s'élevait à 1,75 million de dollars, n'en divulguant pas la valeur finale qui, après modification, a atteint 24 millions de dollars.

3.79 Les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada nous ont indiqué que l'exigence de divulguer à la fois les contrats et les modifications aux contrats de plus de 10 000 \$ avait été approuvée et inscrite dans la Politique sur les marchés actualisée du Conseil du Trésor, qui est en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2008. Les fonctionnaires du Secrétariat nous ont aussi indiqué que les lignes directrices à cet égard seraient mises à jour.

3.80 De plus, lors de la vérification de notre échantillon de marchés attribués, nous avons constaté que près de 10 p. 100 des opérations étaient mal codées, à savoir si elles concernaient un marché concurrentiel ou non concurrentiel. Le mauvais codage des contrats réduit la capacité du Ministère à rendre compte du nombre et de la valeur des marchés à fournisseur unique. Cette information est communiquée tous les ans au Parlement par le truchement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

3.81 Recommandation. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait veiller à rendre publiques toutes les autorisations de tâches au fur et à mesure qu'elles sont établies.

Réponse du Ministère. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada accepte cette recommandation. Le Ministère demandera des éclaircissements au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada quant à son obligation de présenter des rapports sur les autorisations de tâches, et il veillera à ce que ses employés passent en revue, comprennent et observent les conseils énoncés dans le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, intitulé *Divulgence proactive des contrats*. Entre-temps, le Ministère a mis en œuvre un nouveau système de gestion des finances et du matériel (SIGMA). Ce système lui permettra de veiller à ce que les rapports sur les autorisations de tâches soient exacts et complets, étant donné que les autorisations de tâches seront entrées dans SIGMA dès l'étape d'engagement du processus de paiement.

3.82 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait mettre à jour son document d'orientation sur le traitement des modifications apportées aux contrats.

Réponse du Secrétariat. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada accepte cette recommandation. Des changements récents apportés à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, qui sont entrés en vigueur le 1^{er} septembre 2008, exigent maintenant la divulgation des modifications de plus de 10 000 \$ apportées aux contrats. Le Secrétariat prévoit donner aux ministères de nouvelles lignes directrices concernant la divulgation proactive des modifications apportées aux marchés, au plus tard en janvier 2009.

Conclusion

3.83 Nous avons déterminé que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada respectait les règles du gouvernement lors de l'attribution des contrats de services professionnels. Cette conclusion est importante, car le Ministère dépense plus de 1 milliard de dollars par an, consacrés aux services de professionnels, pour mettre en œuvre ses programmes.

3.84 Cependant, le Ministère doit uniformiser sa gestion et son administration des contrats après leur attribution. Même si la vérification des opérations retenues ne révèle pas de faiblesses généralisées dans l'application des contrôles de gestion, elle indique

un manque d'uniformité. Nous avons aussi constaté qu'il y avait certaines lacunes dans l'application des mécanismes de contrôle financier, la séparation des tâches, les modifications des contrats et le respect des modalités contractuelles.

3.85 Même si le Ministère est conscient qu'il y a risque de créer une relation employeur-employé et qu'il dispose de politiques pour l'atténuer, nous avons constaté qu'un certain nombre de contrats comportaient des indicateurs qui pouvaient laisser croire à l'existence possible d'une telle relation.

3.86 Nous avons relevé une série d'opérations connexes qui a placé un expert-conseil en situation de conflit d'intérêts et qui a permis le paiement, à ce même expert-conseil, d'un taux journalier qui dépassait largement le taux maximal prévu dans le contrat. Le Ministère a déjà entrepris de mettre en œuvre des mesures pour éviter la répétition de ce genre de situations.

3.87 Nous avons aussi relevé une lacune importante dans l'information qui est rendue publique sur les autorisations de tâches et les modifications de contrats.

À propos de la vérification

Objectif

La présente vérification avait pour objectif de déterminer si Travaux publics et Services gouvernementaux Canada mène ses activités de passation de marchés de services professionnels et spéciaux en respectant les principes d'accès, de concurrence et d'équité, conformément aux autorisations applicables.

Étendue et méthode

Nous avons examiné les méthodes de passation de marchés de services de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour le Ministère lui-même. Pour cette vérification, nous avons exécuté les tâches suivantes :

- Nous avons mené des entrevues auprès de fonctionnaires de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour mieux comprendre les processus de passation des marchés et les opérations qui s'y rattachent et nous avons examiné les documents pertinents pour comprendre le cadre de gestion des marchés, les rôles et responsabilités des parties, ainsi que les risques, les mécanismes de contrôle et les pratiques en vigueur.
- Nous avons vérifié un échantillon pris au hasard de 43 contrats de services professionnels et spéciaux, soumis à un appel d'offres, attribués par TPSGC. Ces contrats ont été sélectionnés parmi les 1 191 contrats de plus de 10 000 \$ consignés dans les bases de données sur les contrats (SIA et SAIGM) en 2005-2006 et en 2006-2007. Nous avons vérifié ces contrats pour évaluer si le processus d'attribution respectait les exigences prévues dans les lois, règlements et politiques gouvernementales applicables. À la lumière de nos constatations, nous sommes sûrs à 90 p. 100 que le taux de non-conformité à l'égard de l'ensemble de ces contrats ne dépasse pas 12 p. 100.
- Nous avons vérifié un échantillon pris au hasard de 72 marchés à fournisseur unique de services professionnels et spéciaux, attribués par TPSGC. Ces contrats ont été sélectionnés parmi les 491 contrats de plus de 10 000 \$ consignés dans les bases de données sur les contrats (SIA et SAIGM) en 2005-2006 et en 2006-2007. Nous avons vérifié ces contrats afin d'évaluer si le processus d'attribution respectait les exigences prévues dans les lois, règlements et politiques gouvernementales pertinentes. À la lumière de nos constatations, nous sommes sûrs à 90 p. 100 que le taux de non-conformité à l'égard de l'ensemble de ces marchés ne dépasse pas 9 p. 100.
- Nous avons sélectionné, dans la base de données sur les dépenses du Ministère, un échantillon pris au hasard de 37 opérations financières sur les 3 252 opérations de plus de 60 000 \$, ce qui représente 79 p. 100 de la valeur des dépenses consacrées aux services professionnels ou spéciaux pour 2005-2006 et 2006-2007. Nous avons vérifié ces 37 opérations qui concernaient 28 contrats afin d'évaluer si l'administration des marchés par TPSGC, après leur attribution, respectait les exigences prévues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les règlements et la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor. À la lumière de nos constatations, nous sommes sûrs à 90 p. 100 que le taux de non-conformité à l'égard de l'ensemble de ces opérations ne dépasse pas 89 p. 100.

- Nous avons aussi examiné les bases de données et les rapports de divulgation proactive pour notre échantillon de 37 opérations financières en vue d'évaluer l'exhaustivité et l'exactitude de la gestion de l'information et des rapports du Ministère.

La vérification ne nous a amenés à évaluer ni le rendement ni les qualifications des fournisseurs. Aucun commentaire formulé dans le présent rapport ne doit être interprété comme une critique à l'endroit des fournisseurs.

Critères

Voici les critères qui ont permis de mener cette vérification ainsi que leurs sources.

Critères	Sources
<p>Nous nous attendions à ce que TPSGC mène ses activités de passation de marchés (définition des besoins, approvisionnement, appels d'offres et attribution des marchés) dans le respect de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et du <i>Règlement sur les marchés de l'État</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Règlement sur les marchés de l'État</i> (2004), article 3 • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Politique sur les marchés (2006), section 3 • Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Guide des approvisionnements (2007), chapitre 1
<p>Nous nous attendions à ce que TPSGC administre les marchés comme il se doit en respectant les lois, les règlements, les politiques, les directives et les lignes directrices applicables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (2004), annexe I • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Politique sur les marchés (2006), section 3 • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Politique sur la délégation du pouvoir décisionnel (1994) • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Politique sur le contrôle des engagements (1996) • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <i>Divulgation proactive — Contrats</i> (2004) • Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Guide des approvisionnements (2007), chapitre 1 • Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Politique et procédures sur le contrôle des engagements (2004) • Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Politique, Contrats d'autorisations des tâches (2005) • Agence du revenu du Canada. Employé ou travailleur indépendant? (2006)

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 30 avril 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Ronnie Campbell

Directeur principal : Edward Wood

Directrice : Joyce Ku

Marc Gauthier

Sophie Chen

Katherine Ludwig

John McGrath

Sophie Miller

Nancy Paris

Maria Pooley

Kara Rideout

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 3 sont présentées 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
Administration des marchés	
<p>3.61 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait élaborer et mettre en œuvre un cadre propre à assurer, de façon cohérente, la qualité et la conformité aux lois, règlements et politiques applicables. Cela permettrait de s'attaquer aux questions mentionnées dans la présente partie du rapport, à savoir l'application des modalités des contrats et les modifications à ceux-ci ainsi que le paiement des travaux exécutés. Ce cadre devrait prévoir un programme de surveillance qui intègre les leçons apprises. (3.22–3.60)</p>	<p>Les observations notées dans le présent chapitre concernant les incohérences dans l'administration et la gestion des marchés, une fois attribués, sont importantes. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada accepte la recommandation et le Ministère a pris des mesures correctives qui tiennent compte de ces observations. Il est à mettre au point le Cadre de contrôle de la gestion des contrats qui renforcera davantage l'uniformité de l'administration des contrats au Ministère, conformément aux lois, règlements et politiques appropriés existants. Ce cadre est formé des éléments clés suivants : la gouvernance, les contrôles, la gestion du risque, les politiques et les procédures, les outils et les modèles, les systèmes de gestion de l'information, la formation et les communications, le suivi et les rapports. Ces éléments forment la base de plusieurs mesures qui, ensemble, aideront à gérer les risques liés à la gestion des experts-conseils et à l'administration des contrats de manière cohérente et adéquate.</p> <p>Une de ces mesures clés comporte l'élaboration du Guide de gestion des contrats détaillé, qui offrira aux employés des conseils précis sur la gestion des experts-conseils et l'administration des contrats. Le cadre comprendra également un programme continu visant à surveiller, à l'échelle du Ministère, la conformité aux principaux contrôles et exigences en matière de contrats ainsi que des mécanismes dont le but est de veiller à ce que l'on tienne compte, dans tout le Ministère, des leçons tirées. Enfin, le cadre comprendra un programme continu de surveillance de l'utilisation des outils d'approvisionnement, y compris un examen analytique visant à cerner les domaines susceptibles de soulever des préoccupations. Avec la mise en œuvre complète de toute mesure appuyant le Cadre, que l'on prévoit pour décembre 2008, le Ministère sera à l'avant-plan des pratiques exemplaires de gestion des contrats.</p>

Recommandation	Réponse
<p>3.72 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre des mesures raisonnables pour déterminer s'il y a eu d'autres cas semblables au cas précis décrit ci-dessus et s'assurer que les mesures qui s'imposent ont été prises; • analyser les circonstances de ce cas pour bien comprendre toutes les leçons susceptibles d'être tirées de cette erreur et pour y donner suite; • surveiller la mise en œuvre des consignes pour fournir à la direction l'assurance qu'elles sont respectées et les faire appliquer dans tout le Ministère. (3.62–3.71) 	<p>Travaux publics et Services gouvernementaux Canada accepte cette recommandation. Comme le reconnaît la vérificatrice générale, le Ministère a immédiatement pris des mesures pour corriger la situation dès qu'elle a été portée à son attention, en février 2008. Il a notamment diffusé deux directives distinctes au sein de la direction générale en cause, rappelant aux employés leur obligation d'administrer les contrats conformément aux exigences établies en matière de contrats. Des directives semblables ont été intégrées dans le Cadre de contrôle de la gestion des contrats afin d'assurer la mise en œuvre des pratiques exemplaires à l'échelle du Ministère. De plus, le Ministère prendra des mesures raisonnables pour déterminer si d'autres cas semblables se sont produits et, le cas échéant, il prendra les mesures correctives nécessaires pour les régler.</p> <p>En outre, TPSGC a retenu les services d'une société privée pour examiner, à titre de tiers indépendant, les circonstances entourant ce cas particulier. Le Ministère veillera à ce que des mesures appropriées soient prises, et que toutes les leçons que l'on peut en tirer soient bien comprises et que l'on y donne suite immédiatement.</p> <p>Enfin, un examen détaillé des activités liées aux contrats au sein de la direction générale visée est en cours. Cet examen permettra d'évaluer dans quelle mesure les contrats gérés par cette direction générale sont conformes aux exigences réglementaires ainsi qu'aux politiques et aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de TPSGC. Il permettra aussi de déterminer dans quelle mesure les façons d'agir en matière d'attribution des contrats, au sein de la direction générale, respectent les pratiques exemplaires du Ministère de même que les lignes directrices publiées par la direction générale en février 2008. Des mesures correctives seront prises pour combler toute lacune éventuelle, et les leçons tirées seront intégrées dans le Cadre de contrôle de la gestion des contrats.</p>

Recommandation	Réponse
<p>3.81 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait veiller à rendre publiques toutes les autorisations de tâches au fur et à mesure qu'elles sont établies. (3.73–3.80)</p>	<p>Travaux publics et Services gouvernementaux Canada accepte cette recommandation. Le Ministère demandera des éclaircissements au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada quant à son obligation de présenter des rapports sur les autorisations de tâches, et il veillera à ce que ses employés passent en revue, comprennent et observent les conseils énoncés dans le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, intitulé <i>Divulgence proactive des contrats</i>. Entre-temps, le Ministère a mis en œuvre un nouveau système de gestion des finances et du matériel (SIGMA). Ce système lui permettra de veiller à ce que les rapports sur les autorisations de tâches soient exacts et complets, étant donné que les autorisations de tâches seront entrées dans SIGMA dès l'étape d'engagement du processus de paiement.</p>
<p>3.82 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait mettre à jour son document d'orientation sur le traitement des modifications apportées aux contrats. (3.73–3.80)</p>	<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada accepte cette recommandation. Des changements récents apportés à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, qui sont entrés en vigueur le 1^{er} septembre 2008, exigent maintenant la divulgation des modifications de plus de 10 000 \$ apportées aux contrats. Le Secrétariat prévoit donner aux ministères de nouvelles lignes directrices concernant la divulgation proactive des modifications apportées aux marchés, au plus tard en janvier 2009.</p>

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Décembre 2008

Table des matières principale

Questions d'une importance particulière — 2008

Points saillants — Chapitres 1 à 8

Annexes

- | | |
|-------------------|---|
| Chapitre 1 | Une étude sur les paiements de transfert fédéraux aux provinces et aux territoires |
| Chapitre 2 | La gouvernance des petites entités fédérales |
| Chapitre 3 | Les contrats de services professionnels — Travaux publics et Services gouvernementaux Canada |
| Chapitre 4 | Les ressources végétales du Canada : la gestion des risques — Agence canadienne d'inspection des aliments |
| Chapitre 5 | La gestion des investissements dans les technologies de l'information — Agence du revenu du Canada |
| Chapitre 6 | L'exercice des nouveaux pouvoirs en matière de ressources humaines — Agence du revenu du Canada |
| Chapitre 7 | L'économie et l'efficacité des services — Service correctionnel du Canada |
| Chapitre 8 | Le rapport sur les indicateurs de la santé — Santé Canada |

