



Vérification de l'administration du contrat relatif aux experts externes pour l'examen stratégique et fonctionnel

Publié : le 2012-00-20

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2012

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT66-56/2012F-PDF
ISBN : 978-0-660-25623-8

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Audit of the Administration of the External Expert Contract for the
Strategic and Operating Review



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Vérification de l'administration du contrat relatif aux experts externes pour l'examen stratégique et fonctionnel

Bureau de la vérification interne et de l'évaluation

Table des matières

[Énoncé d'assurance](#)

[Sommaire](#)

[1.0 Introduction](#)

[1.1 Examen stratégique et fonctionnel](#)

[1.2 Contrat attribué à des experts externes](#)

[1.3 Rôles et responsabilités](#)

[2.0 Détails de la vérification](#)

[2.1 Autorisation](#)

[2.2 Objectif et portée](#)

[2.3 Secteurs d'intérêts](#)

[2.4 Approche et méthodologie](#)

[3.0 Résultats de la vérification](#)

[3.1 Rôles et responsabilités](#)

[3.2 Gestion du rendement](#)

[3.3 Surveillance financière](#)

[3.4 Administration](#)

[3.5 Conclusion générale](#)

[Annexe A : Rôles et responsabilités](#)

[Annexe B : Critères de la vérification](#)

Énoncé d'assurance

Le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation a procédé, pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat), à la vérification de l'administration du contrat lié à l'examen stratégique et fonctionnel attribué à des experts externes. L'objectif de la vérification était d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion en ce qui concerne l'administration de ce contrat. Après consultation de la haute direction et l'assentiment du Comité de vérification du gouvernement du Canada, la vérification a été ajoutée au plan de vérification axé sur les risques de 2011-2012 du Secrétariat. On a décidé de procéder à cette vérification en raison de la complexité du contrat et de ses liens étroits aux priorités pangouvernementales. La vérification a été menée en conformité avec les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

L'examen, réalisé par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation de février à mai 2012, portait sur les opérations effectuées du 12 août 2011 (date d'octroi du contrat) au 29 février 2012. La vérification a pris en compte l'information probante recueillie jusqu'à la rédaction du sommaire des constatations de la vérification, en mai 2012. La méthodologie de la vérification se composait d'entrevues, d'un examen des documents et d'un examen d'échantillons. Les éléments probants de la présente vérification sont suffisants pour donner à la haute direction une assurance raisonnable quant à ses résultats.

Nous concluons avec un degré d'assurance raisonnable que le cadre de contrôle de gestion pour l'administration du contrat lié à l'examen stratégique et fonctionnel était adéquat et efficace, et en particulier que :

- Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte en ce qui concerne l'administration du contrat ont été communiqués clairement.
- Des renseignements pertinents sur le rendement de l'entrepreneur ont été recueillis et utilisés dans la gestion du contrat pour assurer la réalisation des produits à livrer.
- Des processus et procédures étaient en place et appliqués pour veiller à ce que les fonds soient utilisés correctement.
- Des processus administratifs étaient en place pour gérer le contrat de manière efficace afin d'assurer la conformité aux politiques applicables, de protéger les actifs et de gérer les changements.

De l'avis professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies, et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude de l'opinion présentée dans ce rapport. Cette opinion repose sur une comparaison entre les conditions qui prévalaient au moment de la

vérification et les critères de vérification préétablis. Elle ne s'applique qu'aux entités examinées et à la période précisée.

Sommaire

Contexte

Le gouvernement du Canada annonçait dans le budget fédéral de 2011 la tenue d'un vaste examen stratégique et fonctionnel, s'échelonnant sur un an afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacite des opérations et des programmes gouvernementaux dans 67 ministères et organismes.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat), au nom du gouvernement du Canada, a fait appel aux services d'un consultant professionnel externe (l'entrepreneur) pour appuyer l'examen stratégique et fonctionnel. Le Secrétariat subissait de vives pressions pour que le contrat du consultant externe soit exécuté à un rythme accéléré car l'examen stratégique et fonctionnel devait prendre fin en mars 2012. Ainsi, en moins de huit mois, 191 ressources externes et 67 ministères et organismes ont participé à l'examen, qui a coûté 14,83 millions de dollars, excluant la taxe de vente harmonisée. Qui plus est, le contrat a suscité beaucoup d'intérêt de la part du public en raison de sa valeur de 17,5 millions de dollars ¹, de ses répercussions sur l'ensemble du gouvernement et de ses liens aux priorités du gouvernement.

Après consultation de la haute direction et l'assentiment du Comité de vérification du gouvernement du Canada, la vérification a été ajoutée au plan de vérification axé sur les risques de 2011-2012 du Secrétariat en raison de la complexité du contrat.

Objectif et portée

L'objectif de la vérification était d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion en ce qui concerne l'administration du contrat lié à l'examen stratégique et fonctionnel.

La vérification ne portait que sur les activités menées par le Secrétariat pour gérer le contrat une fois attribué.

Principales constatations

Les principales constatations sont les suivantes :

- **Rôles et responsabilités** : Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte en ce qui concerne l'administration du contrat ont été communiqués

clairement. De plus, une solide structure de gouvernance a contribué à la mobilisation généralisée de la haute direction.

- **Gestion du rendement** : Des renseignements pertinents sur le rendement de l'entrepreneur ont été recueillis et utilisés dans la gestion du contrat pour assurer la réalisation des produits à livrer. De solides processus de rapport sur le rendement ont assuré la disponibilité de l'information aux fins de prise de décisions par la direction.
- **Surveillance financière** : Des processus et des procédures étaient en place et appliqués pour veiller à ce que les fonds soient utilisés correctement. Pour préciser, la validation des factures aux fins de paiement par la direction et ses processus de rapports financiers étaient efficaces.
- **Administration** : Des processus administratifs étaient en place pour gérer le contrat de façon efficace afin d'assurer la conformité aux politiques applicables, de protéger les actifs et de gérer les changements. Pour préciser, les processus administratifs en place étaient adéquats pour recommander des modifications au contrat, demander des autorisations de tâches, satisfaire aux exigences en matière de sécurité, tenir les documents du contrat et régler les différends.

Conclusion

Nous concluons avec un degré raisonnable d'assurance que le cadre de contrôle de gestion pour l'administration du contrat lié à l'examen stratégique et fonctionnel était adéquat et efficace.

Étant donné que cette vérification n'a pas révélé des lacunes importantes, aucune recommandation n'a été énoncée dans ce rapport.

1.0 Introduction

Le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation a procédé, pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat), à la vérification de l'administration du contrat lié à l'examen stratégique et fonctionnel attribué à des experts externes. La vérification a été ajoutée au plan de vérification axé sur les risques de 2011-2012 du Secrétariat et approuvée par la secrétaire en novembre 2011. On a décidé de procéder à cette vérification, après consultation de la haute direction et l'assentiment du Comité de vérification du gouvernement du Canada, en raison de la complexité du contrat et de ses liens étroits aux priorités pangouvernementales. Il était également nécessaire que le Secrétariat, qui subissait de vives pressions à cet effet, administre ce contrat dont la

valeur était élevée étant donné qu'un grand nombre de ressources externes y participaient et que le contrat durait moins de huit mois.

1.1 Examen stratégique et fonctionnel

Suivant le budget fédéral de 2011, un examen stratégique et fonctionnel exhaustif d'un an a été lancé dans l'ensemble du gouvernement en 2011-2012 dans le but de rétablir l'équilibre budgétaire d'ici 2014-2015. Le but était d'examiner les dépenses de programmes directes et de cerner des possibilités de réductions des dépenses au titre du fonctionnement, des subventions et contributions et des immobilisations tout en assurant l'intégrité des services essentiels.

L'examen stratégique et fonctionnel a passé en revue les dépenses de programmes directes s'élevant à 75 milliards de dollars que le Parlement a approuvées et que 67 ministères et organismes ont engagées. Les propositions de réduction des dépenses soumises par les ministres au nom de leurs ministères et organismes ont été évaluées par le Comité d'examen stratégique et fonctionnel, un comité du Conseil du Trésor présidé par le président du Conseil du Trésor.

Après les délibérations du Comité d'examen stratégique et fonctionnel, le gouvernement du Canada a annoncé dans le budget fédéral de 2012 que le plan de réduction du déficit devrait permettre la réalisation d'économies de l'ordre de 5,2 milliards de dollars, soit 6,9 p. 100 des 75 milliards de dollars en dépenses de programmes directes ayant fait l'objet de l'examen. Cet examen a permis de cerner divers moyens de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience au titre des opérations, des programmes et des services gouvernementaux, ce qui se traduira par des économies de coûts pour les contribuables canadiens et qui appuiera l'engagement du gouvernement à rétablir l'équilibre budgétaire à moyen terme.

1.2 Contrat attribué à des experts externes

Afin d'appuyer l'examen stratégique et fonctionnel, le Secrétariat, au nom du gouvernement du Canada, souhaitait obtenir les services professionnels d'un entrepreneur ayant une expertise très diversifiée de la prestation de conseils aux cadres supérieurs et aux élus sur les pratiques exemplaires des secteurs public et privé afin d'améliorer la productivité et l'efficience opérationnelle dans les grands organismes du gouvernement fédéral. Par conséquent, le Secrétariat, au nom du gouvernement, a conclu le 12 août 2011, un contrat visant les produits livrables suivants :

- Fournir au Comité d'examen stratégique et fonctionnel des conseils sur les pratiques exemplaires des secteurs public et privé en vue de « simplifier » les processus liés au fonctionnement et à l'administration, y compris la prestation des services internes
- Aider individuellement les ministres et dirigeants principaux de l'administration publique, selon le besoin ou les directives, à évaluer les services internes et les coûts de l'administration des programmes au sein de leur ministère ou organisme respectif
- Fournir des conseils spécifiques sur les pratiques du gouvernement fédéral en matière d'approvisionnement et de gestion des biens (y compris les immobilisations et les biens technologiques) et élaborer des plans de mise en œuvre pour améliorer l'efficacité du gouvernement dans ces domaines
- Examiner des moyens de réaliser des économies par le regroupement des services de technologie de l'information liés aux centres de données, aux réseaux connexes ainsi qu'aux systèmes de courrier électronique et fournir des conseils à cet égard

Ces services ont été fournis, selon le besoin, par des activités de base du contrat et des mécanismes d'autorisation des tâches.

Le contrat a été adjugé à une valeur totale estimative de 17,5 millions de dollars avant la taxe de vente harmonisée, soit 10,35 millions de dollars pour les activités de base prévues dans le contrat et 7,15 millions de dollars pour aider les ministères et organismes ayant des besoins supplémentaires liés à l'examen stratégique et fonctionnel. Ces services additionnels ont également été désignés comme étant la partie du contrat concernant les autorisations de tâches car cet outil administratif a été utilisé pour accéder aux services au besoin.

Le contrat a débuté le 12 août 2011 et a pris fin le 31 mars 2012. À la fin du contrat, 14,83 millions de dollars avaient été dépensés avant la taxe de vente harmonisée, soit 10,3 millions de dollars pour les activités de base et 4,53 millions de dollars pour les services additionnels fournis par le biais d'autorisations de tâches. Au total, 191 ressources externes ont participé à l'exécution du contrat.

Le gouvernement du Canada avait également la possibilité de prolonger d'un an le contrat selon les mêmes modalités, mais il ne s'est pas prévalu de cette option.

1.3 Rôles et responsabilités

Compte tenu de la portée du contrat, de nombreuses organisations y ont contribué, y compris les suivantes :

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (où se trouvaient le chargé de projet, le bureau de gestion de projets et les spécialistes en politiques des domaines ciblés par l'examen)
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (où se trouve l'autorité contractante)
- Entrepreneur
- Autres ministères et organismes

Consultez l'annexe A : Rôles et responsabilités pour obtenir un sommaire des principaux groupes ayant participé à l'administration du contrat.

2.0 Détails de la vérification

2.1 Autorisation

La vérification de l'administration du contrat relatif à l'examen stratégique et fonctionnel attribué à des experts externes a été ajoutée au plan de vérification axé sur le risque de 2011-2012 en raison de la complexité du contrat. Cet ajout a été approuvé par la secrétaire en novembre 2011.

2.2 Objectif et portée

L'objectif de la vérification était d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion en ce qui concerne l'administration du contrat lié à l'examen stratégique et fonctionnel.

La vérification a porté sur les opérations effectuées du 12 août 2011 (date d'attribution du contrat) au 29 février 2012. La vérification a pris en compte l'information probante recueillie jusqu'à la rédaction du sommaire des constatations de la vérification, en mai 2012.

La portée de cette vérification comprenait les activités 2 énoncées ci-dessous que le Secrétariat a menées pour gérer le contrat après la date d'attribution :

- Mise en œuvre des travaux
- Autorisations des tâches
- Surveillance du travail de l'entrepreneur
- Surveillance de la progression des travaux
- Autorisation des déplacements et des autres dépenses directes
- Approbation des livrables

- Règlement des différends
- Approbation des paiements à l'entrepreneur
- Recommandation de demande des modifications

Étant donné la nature du contrat, les principaux intervenants internes suivants ont été incluses dans la portée de la vérification :

- Secteur des services ministériels
- Direction du dirigeant principal de l'information
- Secteur de la gestion des dépenses
- Secteur des opérations gouvernementales
- Bureau du contrôleur général

Les organisations externes (p. ex., Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, l'entrepreneur, d'autres ministères et intervenants externes clés) ont été incluses dans la portée de la vérification dans la mesure où des relations existaient entre le Secrétariat et ces organisations. Ainsi, la vérification a examiné dans quelle mesure les rôles et responsabilités du Secrétariat et de ces parties externes ont été définis clairement.

La vérification n'a pas porté sur les éléments suivants :

- Processus d'appel d'offres
- Pertinence de la portée du contrat et qualité du travail fourni par l'entrepreneur
- Contrôles des autres ministères et de l'entrepreneur

La vérification a toutefois examiné les processus administratifs mis en œuvre par le Secrétariat pour gérer le contrat de manière efficace qui ont indirectement touché certains de ces éléments, par exemple, les processus permettant de veiller à ce que les ressources d'information soient protégées et les processus d'approbation des produits à livrer et des demandes de paiement.

2.3 Secteurs d'intérêts

La vérification a porté sur les quatre secteurs d'intérêts suivants :

- **Rôles et responsabilités** : Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte en ce qui concerne l'administration du contrat ont été communiqués clairement.
- **Gestion du rendement** : Des renseignements pertinents sur le rendement de l'entrepreneur sont recueillis et utilisés dans la gestion du contrat pour assurer la réalisation des produits à livrer.

- **Surveillance financière** : Des processus et des procédures sont en place et appliqués pour veiller à ce que les fonds soient utilisés correctement.
- **Administration** : Des processus administratifs sont en place pour gérer le contrat de façon efficace afin d'assurer la conformité aux politiques applicables, de protéger les actifs et de gérer les changements.

Les critères de vérification sont tirés de la publication du Bureau du contrôleur général *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : Outil à l'intention des vérificateurs internes*.

Les critères de vérification pour chaque secteur d'intérêts sont décrits en détail à l'annexe B.

2.4 Approche et méthodologie

La vérification a été menée en conformité avec les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes. En vertu de ces normes, la vérification doit être planifiée et exécutée de façon à fournir des assurances raisonnables au regard de l'atteinte des objectifs fixés.

Les travaux suivants correspondant à l'étape d'examen de cette vérification ont été effectués de février à mai 2012 :

- Entrevues avec les intervenants clés
- Examen des documents
- Examen des échantillons

3.0 Résultats de la vérification

Les résultats de la vérification sont présentés ci-après selon les secteurs d'intérêts.

3.1 Rôles et responsabilités

Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte relativement à l'administration du contrat ont été communiqués clairement, reflétant une structure de gouvernance solide.

De nombreux intervenants du Secrétariat et d'organismes externes ont participé à l'administration et à la surveillance du contrat. Nous nous attendions donc à ce que le Secrétariat ait documenté et clairement communiqué les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte de chaque intervenant.

Nous avons constaté que les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte avaient été documentés de façon adéquate. Le contrat définissait les principaux rôles et responsabilités du chargé de projet, de l'autorité contractante et de l'entrepreneur. Ces rôles et responsabilités ont été décrits en plus grands détails dans des documents produits après l'attribution du contrat, de manière à expliciter davantage des activités de base et à décrire les autorisations de tâches (p. ex., l'énoncé de travail). Le contrat fait également référence au *Guide des approvisionnements* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui fournit des directives sur les rôles et responsabilités standards en matière de gestion de contrats.

L'information sur la structure de gouvernance du projet, dont les rôles et les responsabilités du groupe de gestion de projet, le bureau de projet mis sur pied pour appuyer le chargé de projet, a également été communiquée par courriel et dans le cadre de séances d'information.

La structure de gouvernance du projet était claire et a été communiquée au début de la période contractuelle. Cette structure comportait trois forums, notamment la réunion hebdomadaire de la direction du projet, la réunion hebdomadaire de la haute direction du projet et la réunion bimensuelle de la secrétaire. On a également demandé aux groupes intersectoriels ³ déjà en place au Secrétariat d'échanger de l'information.

À la réunion de la direction du projet, l'état d'avancement du projet a été examiné et a fait l'objet de discussions entre l'entrepreneur et le groupe de gestion du projet. Les questions non réglées ont été soumises à la haute direction du projet aux fins de discussion au cours de la réunion entre le chargé de projet et les chefs de projet de l'entrepreneur. Les comptes rendus de discussion ont été rédigés pour ces réunions hebdomadaires. Les problèmes non réglés ont par la suite été inscrits à l'ordre du jour de la réunion bimensuelle de la secrétaire, à laquelle ont participé la secrétaire du Conseil du Trésor, les chefs de projet de l'entrepreneur et les principaux membres de la haute direction du Secrétariat.

Même si le Comité d'examen stratégique et fonctionnel du Conseil du Trésor n'était pas inclus dans la vérification ⁴, nous avons constaté que le Secrétariat connaissait bien ses rôles, ses responsabilités et ses obligations de rendre compte relativement à la gestion des produits que l'entrepreneur devait livrer à ce Comité. Il est devenu évident, à la suite des consultations des différentes parties contractuelles, que les besoins et les

priorités de ce Comité influaient sur le contenu des travaux et le rythme auquel ils se déroulaient.

En résumé, les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte ont été documentés et communiqués clairement. De plus, une solide structure de gouvernance facilitait la mobilisation généralisée de la haute direction.

3.2 Gestion du rendement

Des renseignements pertinents sur le rendement de l'entrepreneur ont été recueillis et utilisés dans la gestion du contrat pour assurer la réalisation des produits à livrer.

Pour veiller à ce que la direction reçoive des renseignements pertinents en vue de prendre des décisions éclairées, nous nous attendions à ce que le Secrétariat mette en place des processus de surveillance du rendement du contrat et d'établissement de rapports connexes. Nous nous attendions aussi à ce qu'on détermine les mesures pertinentes et à ce qu'on communique le rendement aux niveaux de direction appropriés.

Nous avons observé que des processus rigoureux de production de rapports ont été mis en place grâce à la mobilisation de membres aux niveaux appropriés de la haute direction.

Des processus efficaces de production de rapports ont été établis, y compris les suivants :

- Les rapports étaient fréquents. Le groupe de gestion des projets a produit des rapports hebdomadaires englobant les rapports de projet et les rapports financiers détaillés de l'entrepreneur.
- Les rapports étaient exhaustifs. Des renseignements ont été fournis sur les progrès, le taux d'épuisement des dépenses, les écarts entre les résultats réels et prévus et les domaines de risque.
- Les rapports ont été communiqués à la haute direction. Ils ont été diffusés au chargé de projet, à la secrétaire du Conseil du Trésor, au Bureau du président et aux principaux membres de la haute direction au sein du Secrétariat.
- Les mesures prises s'harmonisaient avec les produits livrables et les échéanciers précisés dans le contrat.
- Les rapports ont été revus une fois par semaine, et les mesures ont été mises à jour au besoin afin d'en assurer la pertinence. Les mises à jour du calendrier, des étapes, du format, du contenu et de la présentation des rapports étaient évidentes.

En résumé, d'excellents processus de rapport sur le rendement veillaient à ce que l'information pertinente soit disponible pour la prise de décisions par la direction.

3.3 Surveillance financière

Des processus et des procédures étaient en place et appliqués pour veiller à ce que les fonds soient utilisés correctement.

Dans le cadre de la vérification, le chargé de projet était tenu de mettre en place des processus pour veiller à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues et à ce que ces processus se conforment à la *Loi sur la gestion des finances publiques* ⁵.

Nos constatations sont fondées sur l'examen d'un échantillon de factures pour des heures effectuées entre le 12 août 2011 et le 4 février 2012. Nous avons examiné 40 factures représentant une valeur totale de 12,9 millions de dollars, soit 90 p. 100 du montant facturé au cours de la période d'examen et 87 p. 100 du montant total facturé pour le contrat. Les factures examinées couvraient les activités de base et les autorisations de tâches.

Nous avons constaté que le chargé de projet s'était assuré de l'utilisation appropriée des fonds. Pour préciser, le processus de validation des factures du chargé de projet pour le paiement des travaux effectués comme prévu et son processus d'établissement de rapports financiers étaient efficaces pour veiller à ce que les problèmes importants soient communiqués à la haute direction au moyen de la structure de gouvernance des projets décrite à la section 3.1.

Durant la phase d'examen, une seule exception a été trouvée dans l'échantillon de 40 factures. On a refusé qu'une ressource, approuvée dans le contrat, exécute une tâche particulière au titre d'une autorisation de tâche ⁶. Cette tâche d'une valeur de 5098 dollars a été facturée et payée, mais par la suite créditée lorsque remise en question par les vérificateurs. Cette exception unique, représentant 0,03 p. 100 du contrat de 15,5 millions de dollars, appuie la conclusion selon laquelle, compte tenu de la quantité de ressources facturées, les processus de surveillance financière étaient efficaces.

Le processus de validation des factures du chargé de projet a fonctionné comme prévu, et il a permis de s'assurer que :

- Les ressources ont été approuvées pour travailler dans le cadre du contrat avant la facturation.
- Les ressources ont été facturées aux taux appropriés.
- Le nombre d'heures facturées était raisonnable.
- L'acceptation formelle des livrables a été obtenue avant le paiement final.
- Le montant des factures a été calculé de façon exacte.
- Les montants facturés n'ont pas dépassé les montants approuvés.
- Les approbations appropriées ont été obtenues comme exigé.

Le groupe de gestion du projet a eu recours à des procédures efficaces pour valider les heures facturées. Il a procédé à l'évaluation du caractère raisonnable et pris note des ressources qui déclaraient plus de 20 jours de travail par cycle de facturation de quatre semaines afin de procéder à un examen plus approfondi. De plus, le groupe de gestion du projet a contrôlé la progression du contrat par rapport aux montants autorisés sur la base des rapports financiers et des systèmes de compte rendu du temps de l'entrepreneur, qui font actuellement l'objet d'une vérification distincte des coûts de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

La méthode adoptée était adéquate pour veiller à ce que le nombre d'heures facturées soit raisonnable. En procédant à cet examen, le groupe de gestion du projet a relevé les factures qui n'étaient pas conformes au contrat et les a refusées. Les contrôles ont permis de veiller à ce que la facturation des autorisations de tâches n'excède pas les montants autorisés. Les résultats finaux montrent que 19 sur 27 autorisations de tâches ont été facturées en deçà des montants autorisés et que les huit autres ont été facturées au montant autorisé.

Compte tenu de la valeur du contrat et de l'intérêt du public, il est essentiel pour résister à l'examen public de documenter les décisions clés de manière adéquate. Même si les processus financiers étaient efficaces, l'équipe de vérification a conclu que la justification de certaines décisions procédurales, quoiqu'elles aient fait l'objet de discussions avec les personnes pertinentes, n'a pas été documentée de manière intégrale dans le dossier de passation du marché. La direction a par la suite examiné ces manques dans la documentation.

3.4 Administration

Des processus administratifs étaient en place pour gérer le contrat de manière efficace afin d'assurer la conformité aux politiques applicables, de protéger les actifs et de gérer les changements.

Le contrat était complexe en raison du grand nombre de ressources internes et externes mobilisées, de sa courte durée, du grand nombre de ministères et organismes y ayant accès, de sa valeur monétaire élevée ainsi que de l'intérêt qu'il suscitait dans le public. Nous nous attendions à ce que le Secrétariat, pour assurer une gestion efficace du contrat, ait mis en place des processus administratifs afin d'assurer la conformité aux politiques applicables, de protéger les actifs et de gérer les changements.

Nous avons constaté que la direction avait établi et mis en place les lignes directrices et procédures administratives suivantes qui s'harmonisaient avec les politiques et les attentes pangouvernementales :

- Recommandation des modifications au contrat
- Autorisation des tâches
- Satisfaction des exigences en matière de sécurité
- Tenue des documents du contrat
- Règlement des différends

Nous avons constaté que ces processus administratifs fonctionnaient de manière adéquate, que des processus étaient en place pour mettre à jour ces processus et outils administratifs au besoin et que ces changements avaient été communiqués.

Les processus administratifs en place pour gérer le contrat sont décrits ci-après.

Modifications au contrat

Les modifications au contrat avaient servi à éliminer ou modifier officiellement des modalités au contrat original ou à en introduire de nouvelles. Le chargé de projet et l'entrepreneur pouvaient demander des modifications, mais seule l'autorité contractante avait le pouvoir de les autoriser. Par conséquent, nous nous attendions à ce que des processus administratifs aient été mis en place pour permettre que les modifications soient demandées et approuvées de façon appropriée. Nous nous attendions aussi à ce que ces modifications soient traitées conformément aux lignes directrices pertinentes sur le contenu et le format.

Il y a eu dix modifications pendant la durée du contrat. Aucune n'a changé la portée des travaux, et toutes ont été émises pour formellement ajouter ou retirer des ressources contractuelles; deux des modifications redéfinissaient également les coûts admissibles.

Nous avons constaté que toutes les modifications avaient été approuvées en bonne et due forme et que selon un échantillon discrétionnaire de cinq sur dix modifications, elles respectaient généralement les lignes directrices applicables.

Pour demander une modification visant l'ajout de ressources contractuelles, le groupe de gestion du projet remplissait un formulaire de demande standard et faisait preuve d'une diligence raisonnable, c'est-à-dire que, pour la plupart des modifications, il examinait l'expérience des ressources proposées et leurs qualifications aux fins d'admissibilité. Une fois obtenue la recommandation signée du chargé de projet, le formulaire de demande était envoyé à l'autorité contractante aux fins de traitement et d'approbation.

Nous avons relevé quatre exceptions en examinant ce processus. Il s'agissait dans un cas d'une erreur d'écriture : deux ressources dont le retrait avait été recommandé par le chargé de projet paraissaient toujours dans la modification de contrat approuvée par l'autorité contractante ayant émis la modification. Les trois autres exceptions avaient trait au retrait de ressources et à des changements administratifs effectués par l'autorité contractante sans que le chargé de projet ait été mis au courant (l'autorité contractante et le chargé de projet ont par la suite discuté de ces changements); en outre, ces changements n'étaient pas décrits dans la section appropriée des modifications. Bien que l'autorité contractante ait confirmé qu'aucune exigence contractuelle ne prévoyait que le chargé de projet passe en revue les retraits de ressources et les changements administratifs, de l'avis de l'équipe de vérification, ce contrôle, une fois mis en œuvre, a aidé à atténuer le risque que des ressources qui avaient travaillé et facturé leurs heures puissent être éliminées par erreur. La mise en place de ce contrôle, bien que non requise actuellement, pourrait être envisagée pour les futurs contrats.

Compte tenu du nombre de ressources ajoutées (148 ressources de l'entrepreneur ont été ajoutées par voie de modifications au contrat) et du court laps de temps que le rythme d'exécution du contrat permettait pour leur traitement, il était raisonnable de s'attendre à ce que certaines erreurs se produisent. Comme ces exceptions n'ont pas eu une incidence importante sur l'ensemble du contrat, l'équipe de vérification a jugé que les processus de la direction relatifs aux modifications apportées au contrat étaient adéquats.

Autorisations de tâches

Les 67 ministères et organismes participant à l'examen stratégique et fonctionnel pourraient demander des autorisations de tâches aux termes du contrat pour accéder, s'il y a lieu, aux services de l'entrepreneur pour l'exécution de tâches particulières décrites dans le contrat. Nous nous attendions, par conséquent, à ce que des processus administratifs soient mis en place pour permettre la demande et l'approbation appropriées des autorisations de tâches, y compris un processus pour veiller à ce que la portée des autorisations de tâches demandées soit conforme au contrat et aux objectifs généraux de l'examen stratégique et fonctionnel.

Au cours de la période du contrat, 16 ministères et organismes ont demandé 27 autorisations de tâches dans le but d'appuyer la prestation de conseils indépendants à des ministres et à de hauts dirigeants de l'administration publique.

Un échantillon discrétionnaire de dix autorisations de tâches provenant de huit ministères et organismes différents ont été sélectionnées aux fins d'évaluation, dont six affichaient les montants les plus élevés et quatre autres avaient été choisies de façon aléatoire. Cet échantillon représentait 78 p. 100 de la valeur totale des autorisations de tâches.

Selon nos observations, les processus de demande d'autorisations de tâches étaient efficaces. La documentation relative aux autorisations de tâches était complète et comprenait les formulaires et énoncés de travaux requis, selon la description du processus définie officiellement. Nous avons également constaté qu'un processus d'examen adéquat était en place, où les intervenants clés avaient été consultés afin de s'assurer que l'énoncé des travaux s'inscrivait dans la portée du contrat et s'harmonisait avec les objectifs de l'examen stratégique et fonctionnel. Parmi les intervenants consultés, on compte la Division des marchés et de l'approvisionnement, le Secteur de la gestion des dépenses, les secteurs de programmes pertinents et le ministère demandeur.

Nous avons constaté que, sauf quelques exceptions de moindre importance dont il sera question plus loin, toutes les autorisations de tâches et modifications pertinentes avaient été approuvées par le chargé de projet et l'autorité contractante. Le processus de demande d'autorisation de tâches exigeait que l'approbation et la signature du sous-ministre du ministère ou de l'organisme concerné, du chargé de projet et de l'autorité contractante (pour les autorisations d'une valeur de plus de 400 000 dollars) soient obtenues avant que les travaux visés par l'autorisation puissent commencer. De plus, les modifications des autorisations de tâches qui changeaient la portée des travaux et leur valeur devaient être signées par le sous-ministre.

Les trois exceptions de moindre importance dans le processus d'autorisation de tâches ont par la suite été corrigées par la direction : une ressource a travaillé et facturé des heures dans le cadre d'une autorisation de tâches sans que l'approbation appropriée ait été accordée (l'entrepreneur a par la suite donné un crédit au Secrétariat pour les heures facturées); une modification à une autorisation de tâches qui avait trait à la prolongation d'un délai n'a pas été signée comme requis par l'autorité contractante avant d'être émise (la modification a été signée par la suite); nous avons relevé une incohérence dans l'approbation des modifications : une modification qui réduisait la portée des travaux et diminuait la valeur d'une autorisation de tâches n'a pas été signée par le sous-ministre concerné; on nous a toutefois appris que celui-ci avait approuvé verbalement la modification.

Exigences en matière de sécurité et protection des ressources d'information

De nombreuses ressources internes et externes ont participé au contrat qui nécessitait le transfert de renseignements délicats et classifiés entre ces différentes parties. Par conséquent, nous nous attendions à ce que des exigences en matière de sécurité soient communiquées à toutes les ressources externes et à ce que les ententes requises en matière d'autorisation de sécurité et de non-divulgence soient mises en place. Nous nous attendions également à ce que des processus et des mesures de contrôle pour la protection de l'information soient établis conformément aux normes applicables.

Nous avons observé que des processus étaient en place pour protéger les ressources d'information et déterminer les exigences en matière de sécurité, y compris l'obtention d'autorisations de sécurité et d'ententes de non-divulgence.

La responsabilité de protection des ressources d'information était partagée par l'autorité contractante, le chargé de projet, les ministères et organismes et l'entrepreneur en raison de la vaste portée du contrat et du transfert de l'information entre les différentes parties. Afin de veiller à la compréhension commune des exigences, l'entrepreneur a donné une séance d'information sur la sécurité et la classification de l'information. Des procédures communes ont également été établies pour la transmission sécuritaire des produits livrables. Qui plus est, des procédures de vérification de la sécurité des installations et de contrôle des documents ont été établies par l'entrepreneur.

Le chargé de projet a suivi les procédures en place en ce qui a trait aux processus d'autorisation de sécurité établis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les entrepreneurs et leurs installations. De ce fait, le chargé de projet n'a pas participé directement aux processus d'autorisation de sécurité menés par l'autorité contractante au regard de l'entrepreneur.

La courte durée du contrat et le grand nombre de ressources externes ont créé le besoin pour la direction de trouver un équilibre entre la réalisation du contrat en temps opportun et l'atténuation des risques en matière de sécurité. L'obtention des autorisations de sécurité par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a été accélérée par le recours aux confirmations orales des organisations de sécurité, aux autorisations de sécurité provisoires, aux lettres d'attestation de même qu'aux négociations avec les parties externes faisant l'objet des autorisations de sécurité.

Documents contractuels

Même si la responsabilité de la tenue à jour du dossier contractuel officiel incombe à l'autorité contractante, nous nous attendions à ce que le Secrétariat gère de façon

adéquate les documents contractuels sur les produits livrables et les activités quotidiennes d'administration du contrat.

Nous avons constaté que la direction avait géré de façon adéquate les documents contractuels. Pour préciser, la Division des marchés et de l'approvisionnement a géré le dossier contractuel du Secrétariat conformément aux procédures opérationnelles normalisées provisoires du Ministère. De plus, le groupe de gestion du projet tenait les dossiers officiels relatifs aux produits livrables et à l'administration du contrat. Enfin, la direction a indiqué qu'au moment de la clôture du contrat, les dossiers contractuels du Secrétariat seraient réunis.

Conflits et différends

Nous nous attendions à ce que des processus soient mis en place pour régler de manière efficace les conflits et différends éventuels de manière à s'assurer de la progression harmonieuse des activités du contrat.

Nous avons constaté que la direction avait réglé de manière adéquate les problèmes survenus tout au long de la période contractuelle. Comme décrite à la section 3.1, la structure de gouvernance de projet adoptée a facilité la résolution des problèmes et leur soumission aux niveaux de direction appropriés. Un examen des comptes rendus de discussion a permis de prendre connaissance des problèmes survenus et résolus, aucun problème n'étant signalé comme resté en suspens. Il s'agissait principalement de questions liées à l'interprétation des modalités de paiement, y compris les heures facturables. Une consultation de l'entrepreneur a permis de confirmer qu'à la fin de la période visée par l'examen, tous les problèmes avaient été réglés.

Dans l'ensemble, des processus administratifs étaient en place pour gérer le contrat de façon efficace afin d'assurer la conformité aux politiques applicables, de protéger les actifs et de gérer les changements.

3.5 Conclusion générale

Nous concluons avec un degré d'assurance raisonnable que le cadre de contrôle de gestion pour l'administration du contrat lié à l'examen stratégique et fonctionnel était adéquat et efficace, en particulier que :

- Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte en ce qui concerne l'administration du contrat ont été communiqués clairement, et une structure de gouvernance solide était en place.

- Des renseignements pertinents sur le rendement de l'entrepreneur ont été recueillis et utilisés dans la gestion du contrat pour assurer la réalisation des produits à livrer.
- Des processus et procédures étaient en place et appliqués pour veiller à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues.
- Des processus administratifs étaient en place pour gérer le contrat de façon efficace afin d'assurer la conformité aux politiques applicables, de protéger les actifs et de gérer les changements.

Comme la vérification n'a relevé aucune lacune importante, le présent rapport n'a pas fourni de recommandation.

Annexe A : Rôles et responsabilités

Le tableau ci-dessous présente les principaux intervenants qui ont contribué à l'administration du contrat.

Organisation	Sous-organisation / Poste	Description
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Secrétaire adjointe, Secteur des services ministériels et dirigeante principale des finances	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé de projet délégué et, à ce titre, représentant juridique du Secrétariat pour lequel les travaux contractuels avaient été effectués
	Groupe de gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe dirigé par une directrice principale et qui appuie la secrétaire adjointe, Secteur des services ministériels, dans son rôle de chargé de projet • Responsable de la gestion quotidienne du contrat, y compris des activités connexes en matière de communication, de gestion financière, de coordination et de suivi
	Secteur de la gestion des dépenses	<ul style="list-style-type: none"> • La Division des examens stratégiques et de la politique sur les dépenses de ce secteur était responsable de la

		<p>coordination des propositions relatives à la réduction des coûts présentées dans le cadre de l'examen stratégique et fonctionnel dans l'ensemble du gouvernement.</p>
	Bureau du contrôleur général	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable des secteurs horizontaux clés suivants : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Approvisionnement ◦ Gestion des immobilisations
	Secteur des opérations gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-responsable de l'examen horizontal de l'approvisionnement du Bureau du contrôleur général, en particulier la composante d'approvisionnement militaire
	Direction du dirigeant principal de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du domaine horizontal clé suivant : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Regroupement des services de la technologie de l'information
	Marché et approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'approvisionnement au sein du Secrétariat, qui formule des conseils et des lignes directrices sur des questions liées à l'approvisionnement • Agent de liaison entre le Secrétariat et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (l'autorité contractante)
	Services de sécurité et agent de sécurité du Ministère	<ul style="list-style-type: none"> • Prestation d'une orientation, de conseils et de directives sur la sécurité liées aux ressources contractuelles travaillant dans les locaux du Secrétariat et émission des autorisations officielles d'accès

		<ul style="list-style-type: none"> • Acceptation des demandes de visite des ressources américaines
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Spécialiste de l'approvisionnement, Direction générale des approvisionnements, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Autorité contractante
	Division de la sécurité industrielle canadienne et internationale	<ul style="list-style-type: none"> • Prestation de conseils et de directives concernant les questions de sécurité et octroi ou vérification des autorisations de sécurité des ressources contractuelles • Octroi de l'autorisation de sécurité pour les installations de l'entrepreneur
Autres ministères		<ul style="list-style-type: none"> • Les ministères et les organismes visés par l'examen stratégique et fonctionnel ont formulé des propositions de réduction des dépenses organisationnelles dans le but de réduire leur budget de fonctionnement par l'examen des dépenses de programmes directes.

Annexe B : Critères de la vérification

Les critères de vérification sont tirés de la publication du Bureau du contrôleur général *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes*.

Secteur d'intérêt 1 : Rôles et responsabilités – Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte en ce qui a trait à l'administration du contrat ont

été communiqués clairement.

1. Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte au sein du Secrétariat ont été communiqués clairement.
2. Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte du Secrétariat au regard des parties externes ont été définis et communiqués clairement.

Secteur d'intérêt 2 : Gestion du rendement – Les renseignements pertinents sur le rendement de l'entrepreneur sont recueillis et utilisés dans la gestion du contrat pour assurer la réalisation des produits à livrer.

1. La direction a établi pour l'entrepreneur des mesures appropriées pour l'évaluation du rendement du contrat qui sont liées aux produits livrables prévus.
2. La direction surveille le rendement du contrat en fonction des résultats prévus.

Secteur d'intérêt 3 : Surveillance financière – Des processus et des procédures sont en place et appliqués pour veiller à ce que les fonds soient utilisés correctement.

1. Des processus et des procédures sont en place et appliqués pour veiller au respect de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
2. Des rapports appropriés et opportuns sont communiqués à l'interne et à l'externe.

Secteur d'intérêt 4 : Administration – Des processus administratifs sont en place pour gérer le contrat de manière efficace afin d'assurer la conformité aux politiques applicables, de protéger les actifs et de gérer les changements.

1. Des lignes directrices et des procédures administratives suivant les politiques et les attentes du gouvernement ont été définies et mises en œuvre pour le contrat.
2. Les ressources d'information sont protégées.
3. Les processus administratifs sont mis à jour au besoin et ces modifications sont communiquées en temps opportun.

1

Bien que la limite de la valeur du contrat ait été établie à 17,5 millions de dollars, 14,83 millions de dollars seulement ont été dépensés au cours de la période du contrat.

2

Les activités se fondaient sur la gestion du contrat qui est décrite dans le *Guide de la gestion des marchés* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (4 février 2009).

3

Les groupes intersectoriels incluaient les secrétaires adjoints et les directeurs généraux des secteurs de programmes. Ce sont ces groupes qui fournissent des commentaires aux comités de gouvernance du Secrétariat.

4

Le Comité d'examen stratégique et fonctionnel du Conseil du Trésor n'était pas inclus dans cette vérification car il ne participait pas à l'administration du contrat et il n'accédait pas directement à des services contractuels. Le Comité pouvait demander des services dans le cadre du contrat, mais il l'a fait par l'intermédiaire des ministères.

5

La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) prévoit des dispositions touchant l'administration financière du gouvernement du Canada. L'article 32 de la LGFP prévoit le pouvoir d'engager des fonds à un crédit avant que la dépense ne soit faite. L'article 34 de la LGFP accorde le pouvoir afférent à l'attestation que les produits ont été reçus ou que les services ont été rendus conformément au marché conclu. L'article 33 prévoit le pouvoir d'émettre des fonds pour effectuer un paiement de dépenses après avoir obtenu la certitude que le paiement est une imputation légitime et exacte à un crédit et que les dispositions énoncées à l'article 34 ont été exercées correctement.

6

Le Secrétariat a décidé de ne pas exécuter la deuxième partie de cette autorisation de tâches après que la première partie ait été soit terminée. L'entrepreneur a été informé par courriel que la ressource proposée ne devait pas être ajoutée.

7

L'échantillon discrétionnaire est une méthode selon laquelle les éléments de l'échantillon sont choisis individuellement par l'équipe de vérification qui en connaît les caractéristiques. Cette méthode permet à l'équipe de vérification d'évaluer un sous-ensemble d'éléments ayant des caractéristiques d'intérêt,

par exemple, les éléments considérés comme présentant le risque le plus élevé.

► [Signaler un problème ou une erreur sur cette page](#)

 [Partagez cette page](#)

Date de modification : 2012-08-20

[Contactez-nous](#)

[Ministères et organismes](#)

[Fonction publique et force militaire](#)

[Nouvelles](#)

[Traités, lois et règlements](#)

[Rapports à l'échelle du gouvernement](#)

[Premier ministre](#)

[Comment le gouvernement fonctionne](#)

[Gouvernement ouvert](#)

- [Médias sociaux](#)
- [Applications mobiles](#)
- [À propos de Canada.ca](#)
- [Avis](#)
- [Confidentialité](#)

