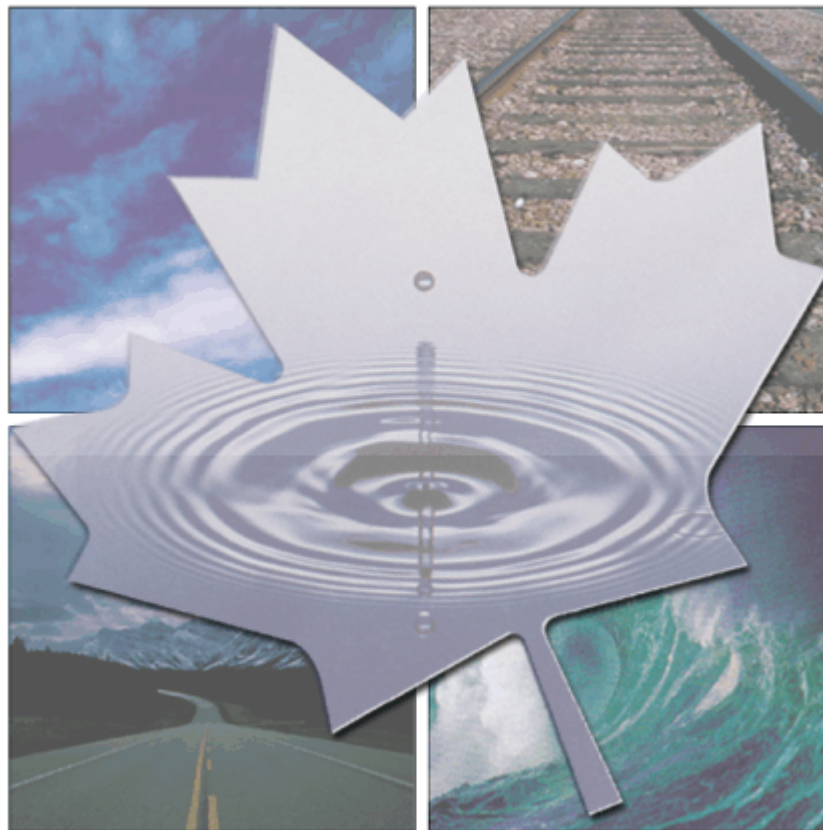


Services de vérification et de conseils
Intégrité, innovation et qualité



Vérification des services d'aide temporaire

Numéro de dossier : 1577-11/12-104

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	I
SOMMAIRE	II
Introduction.....	ii
Objectifs et portée de la vérification	ii
Conclusions	ii
Énoncé d'assurance/de fiabilité	iv
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Objet	1
1.2. Contexte	1
1.3. Objectif, portée et méthode/stratégie de la présente vérification	4
1.4. Structure du rapport	6
2. CONSTATATIONS	7
2.1. Constatations : Introduction.....	7
2.2. Constatations : cadre de gouvernance.....	7
2.3. Constatations : cadre de contrôle.....	8
2.3.1. Conformité	8
2.3.2. Connaissance des utilisateurs relativement aux SAT	12
2.3.3. Utilisation des SAT	14
2.3.4. Dossiers	16
3. CONCLUSIONS.....	18
4. RECOMMANDATIONS, ET RÉACTION ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	19

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Les services d'aide temporaire (SAT) sont des services offerts par les ressources d'entreprises d'aide temporaire. Le Système en direct pour les SAT est un outil d'approvisionnement en ligne conçu par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) qui aide les ministères fédéraux, dans la région de la capitale nationale, à acquérir des services d'aide temporaire pouvant aller jusqu'à 400 000 \$ (toutes les modifications subséquentes, les frais de déplacement et de subsistance, les heures supplémentaires ainsi que la taxe sur les produits et services ou la taxe de vente harmonisée compris) ou qui s'échelonnent sur 48 semaines consécutives, selon la première éventualité. Les commandes subséquentes et/ou les contrats peuvent être prolongés pour une période additionnelle de 24 semaines consécutives avec l'approbation de TPSGC.

Le Système en direct pour les SAT est composé de deux volets : l'offre à commandes et l'arrangement en matière d'approvisionnement. À Transports Canada (TC), l'autorité fonctionnelle en matière de contrats relève de l'unité contractuelle de Gestion ministérielle. Cependant, le pouvoir de conclure des contrats pour des SAT au moyen d'une offre à commandes ou d'un arrangement en matière d'approvisionnement a été délégué aux gestionnaires de centres de responsabilité en vertu de leur pouvoir de signature en matière d'achats de faible valeur.

Au cours des quatre dernières années (de l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2011-2012), 244 centres de responsabilité dans la région de la capitale nationale (RCN) ont géré 1 731 contrats de SAT qui ont engagé 65 millions de dollars en dépenses. De l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2010-2011, les contrats de SAT représentaient environ 9 % des contrats de services professionnels des comptes publics.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La présente vérification visait à évaluer l'efficacité des contrôles de l'utilisation du Système en direct pour les SAT et à fournir une assurance quant à la mesure dans laquelle ces contrôles sont respectés. On a aussi examiné les tendances en matière d'utilisation des SAT en vue de cerner les possibilités d'en accroître l'efficacité.

Comme 98 % (65 millions de dollars) des dépenses liées aux SAT de l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2011-2012 ont été engagées dans la RCN, la vérification porte uniquement sur les dépenses en SAT dans la RCN.

CONCLUSIONS

De manière générale, la vérification a révélé que les priorités en matière de gouvernance et les mesures de contrôle concernant l'utilisation de contrats de SAT devraient être grandement améliorées (voir l'annexe A pour consulter l'échelle de notation des conclusions et les définitions).

Ce n'est qu'après la création du Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction (CEAHD) en décembre 2011 que l'utilisation des SAT a été remise en question et surveillée au sein du Ministère. Le CEAHD joue un rôle limité de remise en question. Il tente de déterminer si les services professionnels dont a besoin un gestionnaire de centre de responsabilité doivent être obtenus de façon contractuelle plutôt qu'en prenant des arrangements en matière de dotation permanente ou temporaire. Lorsque le CEAHD aura accepté la demande du gestionnaire de centre de responsabilité de conclure un contrat de services professionnels, les contrats de SAT ne seront plus remis en question ni surveillés par le CEAHD, ni par le personnel responsable des contrats.

La pertinence de la délégation aux gestionnaires de centres de responsabilité du pouvoir contractuel concernant les SAT n'a pas été réévaluée depuis 2008, année où les limites en matière de dépenses pour les SAT sont passées de 89 000 \$ à 400 000 \$. Il serait intéressant d'examiner ces pouvoirs délégués dans le contexte des mesures de contrôle des risques et des dépenses. Il serait également important de se pencher sur le rôle du CEAHD en ce qui a trait aux contrats de SAT.

Enfin, la vérification a révélé que le cadre de contrôle doit être renforcé pour :

- réduire le volume élevé d'erreur de codage dans le système financier. (Il a été observé que les récents changements apportés au système financier du Ministère permettront également de réduire les erreurs de codage et d'améliorer l'exactitude de la reddition de comptes);
- veiller à ce que les ressources contractuelles répondent aux exigences minimales du poste (groupe et classification) prévues par TPSGC;
- faire en sorte qu'un contrat de SAT soit le moyen le plus rentable et approprié pour obtenir les ressources requises et effectuer les travaux demandés;
- tenir à jour tous les documents au dossier.

Le SMA, Gestion ministérielle et gouvernance des Sociétés d'État, avec l'appui du DG, Finances et administration, devrait :

- effectuer une évaluation des risques complète à la lumière des résultats de la présente vérification pour déterminer le degré de tolérance au risque acceptable du Ministère et orienter les décisions concernant la délégation, l'autorité contractante et les mesures de contrôle relatives aux SAT requises pour soutenir cette délégation des pouvoirs;
- déterminer le degré approprié de surveillance continue du recours aux contrats de SAT, en tenant compte du degré de risque cerné dans l'évaluation des risques et de la tolérance au risque acceptée pour veiller à l'utilisation juste des contrats de SAT et au respect de différentes mesures de contrôle;
- assurer une reddition de comptes exhaustive et exacte;
- mettre à jour les orientations et les lignes directrices pour combler les lacunes cernées dans la présente vérification, y compris le besoin d'une tenue des dossiers juste, et veiller à ce que les gestionnaires soient tenus informés;
- faire en sorte que les titulaires de l'autorité contractante en matière de SAT aient accès à un domaine d'expertise central où ils peuvent obtenir les conseils et l'orientation nécessaires;
- veiller à ce que les titulaires de l'autorité contractante en matière de SAT soient bien formés.

ÉNONCÉ D'ASSURANCE/DE FIABILITÉ

Selon notre jugement professionnel, la vérification a été effectuée conformément aux Normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada, telles qu'établies par le Contrôleur général. Des procédures satisfaisantes ont été utilisées pour la vérification, et un nombre suffisant d'éléments de preuve pertinents ont été réunis pour appuyer l'exactitude des opinions formulées dans le présent rapport.

Signatures

Signé par	2 octobre 2012
_____ Dave Leach, vérificateur interne autorisé, directeur, Services de vérification et de conseils	_____ Date
Signé par	2 octobre 2012
_____ Laura Ruzzier, dirigeante principale de la vérification	_____ Date

1. INTRODUCTION

1.1. OBJET

La vérification des services d'aide temporaire (SAT) à Transports Canada (TC) s'inscrivait dans le plan de vérification du Ministère pour l'exercice 2011-2012 fondé en partie sur des préoccupations soulevées par la Commission de la fonction publique concernant l'utilisation de services d'aide temporaire dans tout le gouvernement et le potentiel d'utilisation non uniforme ou inappropriée des SAT au sein de TC.

La présente vérification visait à évaluer l'efficacité des contrôles de l'utilisation du Système en direct pour les SAT et à fournir une assurance quant à la mesure dans laquelle ces contrôles sont respectés. On a aussi examiné les tendances en matière d'utilisation des SAT en vue de cerner les possibilités d'en accroître l'efficacité.

1.2. CONTEXTE

Au besoin, TC peut faire appel à de l'expertise externe pour de l'aide temporaire et/ou de l'aide spécialisée au moyen d'un certain nombre de mécanismes. Sur le plan de la dotation, TC peut embaucher des employés occasionnels, des employés nommés pour une durée déterminée ou des étudiants. TC peut également obtenir des ressources en utilisant une des nombreuses offres à commandes ou un des nombreux arrangements en matière d'approvisionnement créés par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour les contrats de service.

Le Système en direct pour les SAT est à la fois une offre à commandes et un arrangement en matière d'approvisionnement créé par TPSGC pour aider les ministères fédéraux dans la région de la capitale nationale (RCN) à obtenir des services d'aide temporaire pouvant aller jusqu'à 400 000 \$ par contrat.

L'offre à commandes permet à un gestionnaire de centre de responsabilité de demander des ressources d'une classification et d'un niveau en particulier. Le processus de sélection privilégie le fournisseur le moins disant en mesure de fournir les ressources requises.

L'arrangement en matière d'approvisionnement permet à un gestionnaire de centre de responsabilité de conclure des contrats relatifs à des ressources en vue de répondre à des exigences plus complexes en précisant les critères obligatoires et les critères de sélection cotés dans un énoncé des travaux. L'énoncé des travaux est envoyé à au moins trois fournisseurs. Deux fournisseurs sont retenus par le Système en direct pour les SAT (le fournisseur le moins disant et un fournisseur sélectionné au hasard), et la proposition d'un fournisseur additionnel est retenue par le gestionnaire de centre de responsabilité. Le fournisseur retenu est sélectionné en fonction des coûts et de l'évaluation de critères cotés et obligatoires.

TPSGC entend par SAT les « services offerts par les ressources d'entreprises d'aide temporaire¹ ».

Le Système en direct pour les SAT de TPSGC présente cinq groupes différents de ressources (soutien administratif, services administratifs, services opérationnels, services techniques et services professionnels). Chaque groupe est divisé en plusieurs classifications (p. ex. commis de bureau général, coordonnateur de chantier de construction, électricien, vérificateur, etc.), et chaque classification est composée de quatre niveaux tout au plus (subalterne, intermédiaire, avancé et supérieur). Les SAT ne peuvent être utilisés que si la ressource requise s'inscrit dans une des classifications prédéfinies.

Conformément au Bulletin 2009-1, Services du matériel et des contrats de TC², « les gestionnaires dans la RCN qui ont besoin de services d'aide temporaire doivent les combler en utilisant le *Système en direct SAT* de TPSGC ».

Le Système en direct pour les SAT ne doit être utilisé par les ministères fédéraux dans la RCN que dans les cas suivants :

- un fonctionnaire est absent pour un certain temps;
- un effectif supplémentaire est requis pour répondre à une augmentation temporaire de la charge de travail, et le nombre de fonctionnaires sur place ne suffit plus;
- un poste est vacant durant les procédures de dotation.

Si les exigences du Ministère dépassent la portée mentionnée ci-dessus ou ne s'inscrivent pas dans une des classifications prédéfinies, alors la méthode d'approvisionnement des SAT ne doit pas être utilisée.

L'un des défis que devait relever la présente vérification consistait à cerner l'ensemble des contrats de SAT conclus par TC, étant donné qu'il n'existait aucune méthode permettant de repérer les contrats de SAT dans le système financier ministériel sans qu'on ait à examiner tous les documents contractuels un par un. Il importe de souligner que les derniers changements apportés au système financier ministériel permettront de simplifier le repérage des contrats de SAT à l'avenir, si le Ministère devait demander le suivi de ces renseignements.

Dans le cadre de la présente vérification, on a dressé une liste initiale des contrats potentiels de SAT en examinant trois champs dans le système financier ministériel qui doivent être utilisés pour coder les contrats de SAT.

Cette liste potentielle de contrats de SAT a ensuite été analysée, et les contrats considérés comme des contrats ne visant pas des SAT en ont été retirés. L'équipe de la vérification a alors ajouté des renseignements supplémentaires qui étaient nécessaires à la vérification

¹ Site Web de TPSGC sur les SAT — <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/sat-ths/index-fra.html>

² ANNEXE D — Bulletin 2009-1, Services du matériel et des contrats de TC, « Acquisition de services d'aide temporaire dans la Région de la capitale nationale », SGDDI n° 7275168

en fouillant dans différentes banques de données. Ce fut un processus long et laborieux. La liste finale de contrats de SAT constitue la meilleure source d'information qui pouvait être générée à partir des renseignements disponibles dans le système financier ministériel. Même si beaucoup de temps a été consacré à la création de cette banque d'information, il s'agissait d'une étape essentielle de la vérification.

Le tableau suivant présente en détail les dépenses en SAT par région et exercice :

Dépenses engagées par région	Dépenses engagées au cours d'un exercice					
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total général	Pourcentage du total
4 — RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (RCN)	17 538 150	19 976 564	15 630 906	11 935 036	65 080 655	98,13 %
1 — RÉGION DE L'ATLANTIQUE	56 855	90 739	76 061	54 000	277 656	0,42 %
3 — RÉGION DE L'ONTARIO	154 350	19 619	10 702	80 029	264 700	0,4 %
V — SERVICES PARTAGÉS CANADA				241 553	241 553	0,36 %
2 — RÉGION DU QUÉBEC	82 374	72 347	70 852	15 810	241 382	0,36 %
6 — RÉGION DU PACIFIQUE	33 119	32 902	21 845	97 377	185 244	0,28 %
5 — RÉGION DES PRAIRIES ET DU NORD	5 716	1 783	18 512	3 244	29 255	0,04 %
Total général	17 870 565	20 193 953	15 828 877	12 427 049	66 320 445	100 %

Table 1 Dépenses détaillées en SAT par région et exercice.

Comme plus de 98 % (65 millions de dollars) des dépenses liées aux SAT ont été engagées dans la RCN, la vérification porte uniquement sur les dépenses en SAT dans la RCN.

Les tableaux suivants se trouvent dans les annexes et les profils des dépenses en SAT à venir :

- Annexe G — Dépenses en SAT par organisation
- Annexe H — Dépenses en immobilisations et dépenses opérationnelles liées aux SAT
- Annexe I — Profil des contrats de SAT classés par importance

- Annexe J — Comparaison des dépenses et des services professionnels liés aux SAT

1.3. OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODE/STRATÉGIE DE LA PRÉSENTE VÉRIFICATION

La vérification visait principalement à évaluer l'efficacité des contrôles de l'utilisation du Système en direct pour les SAT et à fournir une assurance quant à la mesure dans laquelle ces contrôles sont respectés. On a aussi examiné les tendances en matière d'utilisation des SAT en vue de cerner les possibilités d'en accroître l'efficacité.

Au cours des quatre dernières années (de l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2011-2012), 244 centres de responsabilité dans la RCN ont géré 1 731 contrats de SAT qui ont engagé 65 millions de dollars en dépenses. De l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2010-2011, les contrats de SAT représentaient environ 9 % des contrats de services professionnels des comptes publics.

Les centres de responsabilité ont été cotés et classés en fonction de leurs dépenses totales et du nombre de contrats administrés. La population a été divisée entre les centres de responsabilité considérés comme de grands utilisateurs de contrats de SAT et les centres de responsabilité considérés comme des utilisateurs moins importants. Tous les centres de responsabilité qui ont engagé plus de 1 million de dollars en dépenses et/ou administré plus de 20 contrats de l'exercice 2008-2009 à l'exercice 2011-2012 ont été considérés comme de grands utilisateurs des SAT. Il a été déterminé que 36 centres de responsabilité étaient de grands utilisateurs. Ces 36 centres de responsabilité (15 % de l'ensemble des centres de responsabilité) représentent plus de 50 % (928 contrats) de tous les contrats de SAT attribués et 60 % (40,5 millions de dollars) des dépenses liées aux SAT.

On a sélectionné un échantillon aléatoire de 73 contrats des 36 grands utilisateurs afin de les examiner de façon approfondie. L'échantillon de 73 contrats présente un degré de confiance de 95 % et une marge d'erreur de ± 5 % que tout résultat tiré de l'échantillon s'applique également aux grands utilisateurs de SAT.

Comme il a été mentionné, notre liste comprenait des contrats potentiels de SAT. Parmi l'échantillon initial de 73 contrats, 4 % (3 contrats) des contrats ne visaient pas l'obtention de SAT.

Treize entrevues avec des gestionnaires de centres de responsabilité et des adjoints administratifs ont été effectuées pour cerner le besoin en SAT et le recours à ce type de contrats des centres de responsabilité. La vérification a également déterminé quelles autres options avaient été prises en considération et pourquoi l'utilisation d'un contrat de SAT avait été considérée comme la meilleure solution pour répondre aux besoins des gestionnaires de centres de responsabilité. Enfin, ces entrevues ont permis d'évaluer le niveau de connaissance des gestionnaires et du personnel des centres de responsabilité au sujet des règles régissant l'utilisation de SAT et les exigences en matière de codage dans le système financier.

Une analyse approfondie a été effectuée, et les ressources contractuelles ont été identifiées dans la majorité des contrats de SAT. Parmi les 1 121 contractuels identifiés, 63 (4 %) participaient à quatre contrats ou plus. Les personnes titulaires de quatre

contrats ou plus ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie. On voulait déterminer si elles semblaient offrir des services continus au moyen de contrats répétés.

Les sources suivantes ont été prises en considération au moment d'établir les critères de vérification :

- Orientation de TPSGC concernant l'utilisation du Système en direct pour les SAT. L'information à cet égard se trouve dans le guide pour les utilisateurs³ et sur le site Web de TPSGC;
- Bulletin 2009-1 — Acquisition de services d'aide temporaire dans la Région de la capitale nationale;
- Étude de 2010 de la Commission de la fonction publique (CFP) sur l'« utilisation des services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique ».

À la lumière de ce qui précède, nous nous attendions à trouver ce qui suit :

- Cadre de gouvernance
 - Une surveillance appropriée fondée sur une évaluation des risques était assurée pour veiller à ce que les procédures soient suivies et que les mesures de contrôle en place fonctionnent tel que prévu.
- Cadre de contrôle
 - Le Ministère respecte les exigences de TPSGC et de TC en ce qui a trait à l'utilisation de SAT.
 - Les gestionnaires et le personnel qui utilisent le Système en direct pour les SAT connaissent les exigences.
 - Les solutions de rechange aux SAT avaient été examinées, et les SAT ont été retenus lorsque l'on considérait qu'il s'agissait de la meilleure option pour répondre à des besoins à court terme.
 - Un « dossier » était tenu pour chaque contrat de SAT (électronique et/ou sur support papier), lequel comprend le contrat et toutes ses modifications, toutes les factures et tous les documents à l'appui des décisions prises ainsi que l'historique du contrat.
 - Les contrats de SAT ont été approuvés par des employés habilités à conclure ce type de contrats.

La phase de planification de la vérification s'est échelonnée de novembre 2011 à mai 2012. Comme il a été mentionné, l'information requise n'était pas disponible et, par conséquent, beaucoup de temps a été consacré à la recherche de données et à la production de renseignements.

La phase d'exécution de la vérification s'est terminée à la fin de juillet. La documentation sur les 73 dossiers retenus a été obtenue et examinée en détail à la lumière des critères cernés dans la phase de planification. On a également interrogé certains gestionnaires et membres du personnel de centres de responsabilité.

³ [SGDDI n° 7184157-TPSGC-GUIDE POUR LES UTILISATEURS DES SAT](#)

1.4. STRUCTURE DU RAPPORT

Les constatations du vérificateur sont regroupées en deux thèmes : le cadre de gouvernance et le cadre de contrôle. Le cadre de contrôle est sous-divisé en quatre catégories : conformité, connaissance des SAT des utilisateurs, utilisation des SAT et dossiers.

Les conclusions et les recommandations visant à corriger les faiblesses et à combler les lacunes décrites dans la section des *Constatations* figurent dans les sections *Conclusions* et *Recommandations*.

La section sur les *Recommandations* comprend la réaction du Ministère : *Réponse et plan d'action de la direction*. La direction réagit aux recommandations du vérificateur ainsi qu'aux engagements et aux délais en vue de remédier aux faiblesses ou lacunes relevées.

2. CONSTATATIONS

2.1. CONSTATATIONS : INTRODUCTION

Les constatations du vérificateur sont regroupées en deux thèmes : le cadre de gouvernance et le cadre de contrôle. Les constatations sont fondées sur l'examen des politiques et des pratiques du Ministère, des documents de TPSGC concernant le Système en direct pour les SAT, des dossiers, des entrevues et l'analyse des données.

2.2. CONSTATATIONS : CADRE DE GOUVERNANCE

La fonction de remise en question et de surveillance des contrats de SAT est limitée au sein du Ministère.

Une fonction de surveillance des SAT efficace, y compris une fonction de remise en question, constitue un élément clé de la saine gestion des dépenses en SAT. La haute direction doit bien comprendre les pratiques et les tendances en matière de dépenses en SAT pour jouer un rôle efficace de remis en question et de surveillance.

La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (CT) prévoit que les ministères et les organismes veillent à ce que des cadres de contrôle adéquats de diligence raisonnable et une gestion efficace des fonds publics soient en place et fonctionnels. En outre, la Politique invite les autorités contractuelles à instituer un mécanisme officiel de remise en question de toutes les propositions contractuelles et suggère que ce mécanisme puisse prendre la forme d'un comité central de vérification ou d'un ensemble de groupes consultatifs divisionnaires ou régionaux, selon l'organisation du ministère concerné et le volume de ses marchés.

À TC, les gestionnaires de centres de responsabilité ont le pouvoir de conclure et de gérer les contrats de SAT.

Il a été mentionné qu'un Comité de revue des approvisionnements de la haute direction a été créé en décembre 2011. Il s'agit d'un comité formé de SMA et de DG qui a pour mandat d'examiner les exigences liées aux services professionnels sur le plan opérationnel et d'assurer, pour TC, une surveillance accrue de la planification, des priorités et des dépenses relatives à l'approvisionnement. On a créé le Comité en vue de fournir une fonction de remise en question et de formuler des recommandations aux chefs de groupe (par exemple les SMA, les DGR) sur les exigences en matière de sous-traitance. Le CEAHD joue un rôle limité de remise en question. Il tente de déterminer si les services professionnels dont a besoin un gestionnaire de centre de responsabilité doivent être obtenus de façon contractuelle plutôt qu'en prenant des arrangements en matière de dotation permanente ou temporaire. Le Comité ne se prononce pas sur le type de contrat approprié. Au moment de la vérification, le Comité passait en revue tous les contrats de SAT de plus de 50 000 \$ (modifications et taxes incluses) imputés aux charges d'exploitation. Le Comité n'examine pas pour le moment les contrats de SAT inférieurs à 50 000 \$ ni les contrats de plus de 50 000 \$ (modifications et taxes incluses) imputés aux projets d'immobilisations.

Comme l'illustre l'annexe H, les contrats de SAT qui s'inscrivent dans des projets d'immobilisations représentent environ 20 % de toutes les dépenses en SAT.

Lorsque le Comité de revue des approvisionnements de la haute direction approuve la décision d'un gestionnaire de faire appel à un fournisseur externe pour des services professionnels, l'approche à utiliser en matière de type de marché à privilégier est déterminée par « l'autorité contractante ». Dans le cas des SAT, l'autorité contractante est le gestionnaire de centre de responsabilité.

Après avoir accepté la demande du gestionnaire de centre de responsabilité de conclure un contrat pour des services professionnels, le Comité de revue des approvisionnements de la haute direction ne contestera pas l'offre et n'assurera pas la surveillance du contrat. La vérification a également révélé qu'il n'existe aucun mécanisme de remise en question des offres ni de surveillance au niveau fonctionnel du groupe responsable des contrats. Au moment de la vérification, le personnel responsable des contrats ne participait pas au processus contractuel relatif aux SAT, dans la même mesure que pour d'autres types de marchés. La seule autre situation où un gestionnaire de centre de responsabilité peut obtenir des services professionnels directement sans la participation du personnel responsable des contrats est dans le cas de contrats inférieurs à 5 000 \$. Sans mécanisme de remise en question des offres et de surveillance des contrats de SAT au niveau fonctionnel, il existe un risque que les contrats de SAT soient conclus même s'ils ne respectent pas les exigences contractuelles des SAT.

Bref, le Comité de revue des approvisionnements de la haute direction est un organe de surveillance de la haute direction qui assure une surveillance limitée en remettant en question le besoin de conclure des contrats pour des services professionnels qui ne sont pas liés à des immobilisations. Lorsque le Comité de revue des approvisionnements de la haute direction approuve la demande du gestionnaire de centre de responsabilité de conclure un contrat pour des services professionnels, le Comité ou le personnel responsable des contrats ne remet plus en question les offres ni ne surveille les contrats de SAT.

2.3. CONSTATATIONS : CADRE DE CONTRÔLE

2.3.1. Conformité

Une offre à commandes et un arrangement en matière d'approvisionnement relatifs aux SAT ont été créés par TPSGC pour permettre aux ministères de la RCN de conclure des contrats de SAT.

Comme il a été décrit, l'offre à commandes privilégie le fournisseur le moins disant, tandis que l'arrangement en matière d'approvisionnement présente davantage d'exigences complexes et est fondé sur les coûts et une évaluation de critères cotés et obligatoires.

L'équipe de la vérification a employé deux méthodes pour évaluer de la conformité de TC avec les règles régissant l'utilisation de contrats de SAT. Dans la mesure du possible, elle a examiné tous les contrats de SAT accordés de 2008 à 2012 qui figuraient sur la liste. De plus, elle a sélectionné un échantillon aléatoire de 73 contrats pour examiner de façon approfondie les

dossiers des utilisateurs importants de SAT en vue de déterminer leur degré de conformité avec les règles.

Les entrevues révèlent que les contrats de SAT ne sont pas toujours utilisés de façon appropriée.

TPSGC a indiqué que les contrats de SAT ne peuvent être utilisés que pour l'une des trois raisons suivantes :

1. un fonctionnaire est absent pour un certain temps;
2. un effectif supplémentaire est requis pour répondre à une augmentation temporaire de la charge de travail, et le nombre de fonctionnaires sur place ne suffit plus; (cette justification ne doit être employée qu'en présence d'une augmentation temporaire de la charge de travail normale de l'unité organisationnelle, laquelle ne peut être assumée par le reste du personnel dans les délais prescrits. Cette charge de travail additionnelle ne comprend pas les projets ponctuels spéciaux avec extrants ou la prestation d'expertise spécialisée qui n'est pas habituellement disponible dans l'unité organisationnelle);
3. un poste est vacant durant les procédures de dotation.

À l'heure actuelle, les gestionnaires de centres de responsabilité ne sont pas tenus d'indiquer pourquoi les SAT sont utilisés ni de justifier leurs décisions. Selon l'examen détaillé de l'échantillon aléatoire de 73 dossiers, 24 % de l'échantillon présentait un nombre suffisant de documents pour expliquer pourquoi les SAT étaient utilisés et, dans tous ces cas, le type de contrat de SAT employé était justifié. Cependant, les entrevues menées auprès des gestionnaires de centres de responsabilité ont révélé que les SAT sont également utilisés pour des raisons qui n'ont pas été approuvées par TPSGC (p. ex. projets spéciaux ou acquisition de compétences que le centre de responsabilité ne possède pas). Il importe de définir les termes « *projets ponctuels spéciaux* » et « *unité organisationnelle* ». Aucun de ces termes n'avait été défini par TPSGC. Cependant, TPSGC a répondu à la demande de l'équipe de la vérification et a défini les deux termes de la façon suivante :

- **Projets ponctuels spéciaux** — On entend par « projets ponctuels spéciaux » les activités non visées par la portée. Le concept n'est pas de déterminer si les travaux sont considérés comme un projet. Il s'agit de travaux qui ne s'inscrivent pas dans les activités normales de l'unité ou qui permettent d'acquérir de l'expertise dont ne dispose habituellement pas l'unité organisationnelle. En d'autres termes, il s'agit de travaux qui ne sont pas effectués par l'unité quotidiennement.
- **Unité organisationnelle** — Le terme « unité organisationnelle » englobe essentiellement les différentes structures qui existaient au gouvernement fédéral. Il s'agit du plus bas niveau hiérarchique où le travail est effectué. Par exemple, si une unité a besoin d'un économiste, alors elle doit être en mesure de démontrer qu'un de ses employés s'applique à des tâches de cet ordre. En d'autres termes, un économiste doit travailler dans l'unité en question. Si un économiste travaille dans une autre unité de la même division, direction ou du même ministère, alors les SAT ne sont pas la méthode d'approvisionnement à privilégier. L'unité ne peut être considérée comme une division, une direction ou un ministère.

Nos entrevues ont révélé que certains gestionnaires de centres de responsabilité ont utilisé des contrats de SAT pour des travaux que l'unité organisationnelle n'effectue pas normalement dans ses opérations quotidiennes. De plus, les SAT servent parfois à acquérir des compétences que l'unité organisationnelle ne possède pas et dont elle n'a pas l'intention de renforcer la capacité à l'avenir.

Il importe de souligner que TPSGC a avisé les membres de l'équipe de la vérification qu'il travaille actuellement à l'élaboration d'une nouvelle stratégie nationale d'approvisionnement pour les SAT. L'un des objectifs est d'examiner et de mettre à jour tous les documents liés aux services d'aide temporaire, y compris la terminologie et les renseignements affichés sur le site Web. TPSGC n'a pas fourni de calendrier qui précise les dates où la stratégie sera parachevée et fournie aux ministères.

Les exigences minimales relatives aux classifications et aux niveaux, établies par TPSGC, ne sont pas toujours respectées par les entrepreneurs.

Le Système en direct pour les SAT est composé de cinq champs de travail, qui comprennent 331 différentes combinaisons de champs, de classifications/groupes et de niveaux. Dans chaque classification et niveau, TPSGC a défini les normes minimales de scolarité et d'expérience que l'entrepreneur doit satisfaire pour se voir attribuer un contrat dans cette capacité.

Nous n'avons pas été en mesure de déterminer si tous les entrepreneurs de notre échantillon aléatoire respectaient ces exigences minimales. Cependant, nous avons réalisé une évaluation de 86 % des dossiers et nous avons déterminé que les entrepreneurs ne respectaient pas les exigences minimales dans 18 % des cas.

Il importe que les entrepreneurs retenus respectent les exigences minimales de TPSGC pour se conformer aux exigences et être en mesure d'effectuer les travaux liés au contrat. Il existe un risque de paiement en trop et/ou de rendement insuffisant si l'entrepreneur ne possède pas les compétences minimales exigées pour le poste.

Nous avons également remarqué que l'énoncé des travaux (EDT) omettait souvent les exigences minimales établies par TPSGC. À titre de pratique exemplaire, il faudrait toujours indiquer les exigences minimales dans l'EDT pour veiller à ce que les gestionnaires vérifient que les entrepreneurs potentiels respectent les exigences minimales de TPSGC pour le poste.

Le gestionnaire de centre de responsabilité peut également ajouter dans l'EDT des exigences liées à la scolarité et à l'expérience plus strictes que celles établies par TPSGC.

De plus, dans 7 % des dossiers évalués, les entrepreneurs ne respectaient pas les exigences additionnelles en matière de scolarité et d'expérience établies par les gestionnaires de centres de responsabilité.

Les contrats respectaient le calendrier et le budget déterminés par TPSGC même si toutes les prolongations n'étaient pas assorties des approbations requises de TPSGC.

TPSGC a limité la valeur d'un contrat de SAT à 400 000 \$ aux SAT. Selon notre examen de la totalité des contrats de SAT, nous n'avons pas trouvé de cas où un contrat de SAT dépassait la limite établie.

En outre, TPSGC a limité la durée d'un contrat de SAT à 72 semaines consécutives (durée initiale de 48 semaines en plus d'une prolongation maximale de 24 semaines). À la lumière de notre examen de l'échantillon aléatoire des contrats de SAT, nous avons constaté que tous les contrats de SAT respectaient cette limite.

Les contrats de SAT peuvent être conclus et prolongés sans l'approbation de TPSGC pour une durée maximale de 48 semaines consécutives. Toute prolongation d'un contrat supérieure à 48 semaines consécutives exige l'approbation écrite de TPSGC. Parmi les cinq contrats de l'échantillon aléatoire dont la durée excédait 48 semaines, un des dossiers ne contenait pas l'approbation requise de TPSGC.

La plupart des contrats de SAT ont été attribués conformément au processus approuvé.

En ce qui a trait aux contrats de SAT visés par un arrangement en matière d'approvisionnement, le dossier d'appel d'offres doit être envoyé à au moins trois fournisseurs. Les dossiers d'appels d'offres seront envoyés à deux fournisseurs sélectionnés par le Système en direct pour les SAT (le fournisseur le moins disant et un candidat au hasard) et à un fournisseur sélectionné par le gestionnaire de centre de responsabilité. Parmi les 38 contrats visés par un arrangement en matière d'approvisionnement dans l'échantillon aléatoire, 95 % des contrats avaient respecté l'exigence d'envoyer un dossier d'appel d'offres à au moins trois fournisseurs.

Les contrats de SAT visés par une offre à commandes doivent être accordés au fournisseur le moins disant en mesure de fournir les ressources requises. Parmi les 32 contrats visés par une offre à commandes de l'échantillon aléatoire, 75 % des contrats étaient conformes au principe de « droit de premier refus ». En ce qui a trait aux autres contrats de SAT visés par une offre à commandes, nous ne sommes pas arrivés à une conclusion parce que les documents à l'appui n'avaient pas été fournis.

Les données sur les contrats de SAT figurant dans le système financier étaient erronées dans 50 % des cas.

Comme il a été mentionné, le système financier ministériel compte trois champs consacrés aux contrats de SAT. Conformément au Bulletin 2009-1 de TC, tous les contrats de SAT doivent être assortis d'un code dans le Module d'achat :

- poste « Aide temporaire »
- catégorie « R0.R9 »

Le directeur, Contrôles financiers et services de comptabilité, a confirmé que toutes les dépenses liées aux SAT doivent être assorties d'un code de dépense précis dans le système financier du Ministère (LOBJ 2201). Il importe de souligner que cette exigence n'a pas été communiquée officiellement aux gestionnaires ou au personnel de centres de responsabilité.

Par conséquent, tout contrat de SAT qui ne respectait pas ces trois exigences était considéré comme contenant une erreur de codage. Selon une analyse de l'ensemble de la base de données, plus de 50 % des contrats de SAT présentaient au moins une erreur de codage.

Erreurs de codage	Nombre total de contrats	Nombre total de contrats sous forme de pourcentage	Total des dépenses	Total des dépenses sous forme de pourcentage
Erreurs de codage	937	54 %	30 979 180	48 %
Aucune erreur	794	46 %	34 103 021	52 %
Total général	1 731	100 %	65 082 201	100 %

Table 2 Erreurs de codage dues à l'absence de codage dans au moins un champ consacré aux contrats de SAT

Nous avons également constaté qu'aucun contrôle par épurement n'était effectué dans le Module d'achat du système financier pour détecter/prévenir ces types d'erreur. Cette situation entraîne un risque d'erreur lié à l'exhaustivité et/ou à l'exactitude des rapports d'information proactifs obligatoires et des réponses aux demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) ainsi que des montants déclarés dans les comptes publics.

Récemment, le Ministère a apporté des changements au Module d'achat du système financier ministériel qui permettront d'approfondir les détails disponibles dans le système. Cependant, il serait possible d'apporter des changements additionnels qui amélioreraient davantage l'exactitude du codage et réduiraient le risque d'erreurs. L'annexe K présente les détails des améliorations potentielles à apporter qui pourraient intéresser le Ministère.

2.3.2. Connaissance des utilisateurs relativement aux SAT

Comme la limite permise pour les contrats de SAT est passée de 89 000 \$ à 400 000 \$ en 2008, TC n'a pas évalué le risque lié à la délégation aux gestionnaires du pouvoir de conclure des contrats au chapitre des SAT.

Lorsque les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement pour les SAT ont été mis sur pied, TC a délégué le pouvoir de conclure ces deux types de contrat au gestionnaire de centre de responsabilité. Cette délégation de pouvoir était prévue dans le pouvoir en matière d'achats de faible valeur des gestionnaires de centres de responsabilité. Avant 2008, la valeur des contrats de SAT se limitait à 89 000 \$, et ce genre de contrat servait à combler des postes de type administratif.

En 2008, TPSGC a augmenté la valeur maximale d'un contrat de SAT à 400 000 \$ et a ajouté de nombreuses classifications professionnelles et techniques (p. ex. coordonnateur de chantier de construction, électricien, vérificateur, conseiller spécial, etc.).

À la suite de l'augmentation de plus de 400 % de la valeur maximale des contrats de SAT, nous nous attendions à ce que TC revoie la délégation des pouvoirs contractuels en vue de déterminer s'il était toujours approprié que les gestionnaires de centres de responsabilité aient ce pouvoir ou si des mesures de contrôle sous forme de surveillance ciblée ou d'autres mesures de contrôle étaient nécessaires. En aucun cas TC n'avait réévalué les risques associés à la délégation aux gestionnaires de centres de responsabilité d'un pouvoir relatif à des contrats dont la valeur maximale était désormais fixée à 400 000 \$.

Les gestionnaires de centres de responsabilité ne connaissent pas l'orientation de TC concernant les SAT décrite dans le Bulletin 2009-1.

Il est essentiel que les gestionnaires et le personnel qui utilisent le Système en direct pour les SAT connaissent leurs obligations pour que le Ministère satisfasse aux exigences de TPSGC et de TC en matière de SAT.

Les procédures qui régissent l'utilisation du Système en direct pour les SAT ont été élaborées et diffusées par TPSGC et TC. Cependant, au cours des entrevues, il était manifeste que la plupart des utilisateurs ne savaient pas qu'il existait un document d'orientation disponible produit par TC (Bulletin 2009-1 – Services du matériel et des contrats).

Le Bulletin 2009-1 fournit une orientation concernant la façon dont les contrats de SAT doivent être codés dans le Module d'achat du système financier ministériel. La faible connaissance du Bulletin 2009-1 pourrait être une des raisons qui explique le haut degré d'erreurs en matière de codage, ce qui nuit à l'exactitude de la reddition de comptes au sujet de l'utilisation des SAT.

Les gestionnaires de centres de responsabilité n'ont pas été formés pour exercer leur pouvoir contractuel délégué en matière de SAT conformément au Bulletin 2009-1.

La formation sur les SAT est essentielle pour garantir que le personnel qui conclut des contrats comprend les exigences liées aux SAT, et sait comment solliciter des services au moyen de SAT et consigner les contrats dans le système financier.

Selon le Bulletin 2009-1, les gestionnaires de centres de responsabilité doivent suivre une formation sur les SAT offerte par TPSGC *avant* d'exercer leur pouvoir contractuel délégué. Le paragraphe 4.0(1) prévoit ce qui suit :

L'acheteur dans la RCN délégué en matière d'achats de faible valeur (AFV) ayant participé à la session de formation sur l'utilisation du Système en direct SAT de TPSGC est autorisé à émettre des commandes subséquente à l'offre permanente ou dans le cadre de l'arrangement en matière d'approvisionnement.

Les entrevues menées auprès des gestionnaires de centres de responsabilité, qui détiennent le pouvoir délégué de conclure des contrats de SAT et d'engager des dépenses dans le cadre de ces contrats, ont confirmé que les gestionnaires n'avaient pas suivi la formation requise par TPSGC.

Par conséquent, les gestionnaires de centres de responsabilité ne remplissent pas les exigences de TC énoncées dans le Bulletin 2009-1.

De plus, TPSGC a ajouté que les personnes qui concluent des contrats d'arrangement en matière d'approvisionnement en SAT doivent avoir des connaissances au sujet de l'approvisionnement, c'est-à-dire une certaine expérience en la matière. Par ailleurs, un ministère peut mettre sur pied un processus d'approbation des contrats qui permettra de vérifier les connaissances en matière d'approvisionnement. TPSGC n'avait pas défini les termes « connaissances » ou « expérience » en matière d'approvisionnement. Lorsque nous avons demandé une définition à TPSGC, la description de cette exigence a été retirée du site Web, et TPSGC nous a informés qu'il travaillait à l'élaboration d'une nouvelle stratégie nationale d'approvisionnement pour les SAT, y compris les termes et les renseignements affichés sur le site Web.

Lorsque TPSGC aura défini le terme « connaissances en matière d'approvisionnement », TC devra peut-être adapter ses processus à la nouvelle définition.

Les gestionnaires de centres de responsabilité n'ont pas toujours accès à de l'orientation et à des conseils spécialisés relativement aux contrats de SAT.

Nous nous attendions à ce que le personnel ministériel ait accès à des ressources spécialisées concernant les questions liées à l'utilisation de contrats de SAT ou à l'utilisation du Système en direct pour les SAT. Au sein de TC, l'autorité fonctionnelle des contrats relève des Services du matériel et des contrats des Services généraux.

Au cours des entrevues, il a été déterminé que les résultats étaient partagés à savoir si le groupe contractuel de TC ou les ressources spécialisées de TPSGC avaient été contactés pour fournir des conseils concernant les règles régissant l'utilisation des SAT. Certains membres du personnel des centres de responsabilité ont communiqué avec les spécialistes contractuels au sein du Ministère et ont été appelés à communiquer avec TPSGC, comme le groupe contractuel de TC ne s'occupe pas des contrats de SAT. Dans ces cas, TPSGC a donné des conseils concernant les règles et les processus, mais lorsque le Ministère a été appelé à faire de même pour les critères de mérite cotés et obligatoires des arrangements en matière d'approvisionnement, TPSGC a recommandé de communiquer avec le personnel contractuel ministériel qui possède les connaissances requises en matière d'approvisionnement. Ce processus circulaire n'a pas permis aux gestionnaires et au personnel des centres de responsabilité d'obtenir des conseils pratiques sur la meilleure méthode à suivre.

2.3.3. Utilisation des SAT

Les autres options ne sont pas toujours envisagées avant de choisir les SAT.

Comme l'approvisionnement devrait toujours privilégier la solution la plus « efficace », les solutions de rechange aux SAT devraient être examinées. D'autres options, comme l'embauche d'employés temporaires ou occasionnels ou d'autres solutions contractuelles, devraient être prises en considération pour satisfaire aux besoins à court terme, et les SAT ne devraient être retenus que lorsqu'il s'agit de la meilleure solution pour répondre aux besoins à court terme en matière de charge de travail.

La vérification n'a pas révélé l'existence d'un processus où le CEAHD, les Ressources humaines, les Services du matériel et des contrats et les gestionnaires de centres de responsabilité avaient collaboré en vue de déterminer la meilleure façon de répondre aux besoins d'un gestionnaire de centre de responsabilité.

Même si les entrevues ont révélé que certains gestionnaires et membres du personnel de centres de responsabilité avaient évalué les autres options avant de retenir les SAT, les SAT étaient considérés comme la solution la plus rapide pour obtenir les ressources requises et étaient souvent privilégiés par rapport à d'autres options en matière de dotation ou d'autres options contractuelles.

Un des thèmes récurrents observés dans les entrevues était que les autres types de contrats et les autres options en matière de dotation prenaient trop de temps à répondre aux besoins immédiats. Par conséquent, des types de contrats ou des options en matière de dotation plus appropriés pourraient être mis de côté, et cela pourrait entraîner des répercussions négatives sur la qualité des travaux et/ou limiter les occasions professionnelles offertes.

Les énoncés des travaux ont été jugés acceptables et favorisaient la concurrence.

En ce qui a trait aux arrangements en matière d'approvisionnement pour les SAT, l'énoncé des travaux présente les exigences que doit satisfaire le candidat pour effectuer les tâches dans le cadre du contrat. Pour veiller à ce que le processus contractuel soit juste et concurrentiel, les exigences décrites dans l'énoncé des travaux ne doivent pas être trop restrictives.

Les exigences exposées dans l'énoncé des travaux pour tous les contrats d'arrangement en matière d'approvisionnement pour les SAT de l'échantillon aléatoire ont été jugées raisonnables et ne semblaient pas nuire à la concurrence.

Dans les cas où des entrepreneurs pouvaient être identifiés, certains d'entre eux semblaient avoir fourni des services continus (c.-à-d. pendant au moins deux ans) dans le cadre de contrats de SAT. (Remarque : cela ne s'applique qu'aux contrats de SAT et ne tient pas compte des autres types de contrats utilisés par TC. De plus, il faudrait procéder à d'autres vérifications pour déterminer si l'existence de plusieurs contrats crée une relation d'employeur-employé ou si le fractionnement des marchés a été utilisé pour contourner les règles.)

Comme il a été mentionné, la durée maximale des contrats de SAT est de 72 semaines et ne peut dépasser 48 semaines sans l'approbation de TPSGC. Les contrats de SAT visent à répondre à un besoin à court terme. Un contrat de SAT ne doit pas être utilisé pour répondre à un besoin à long terme. Dans les cas où un entrepreneur détenait des contrats continus, la question est de savoir si les contrats ont été conclus pour contourner les limites temporelles ou budgétaires imposées par TPSGC relativement aux contrats de SAT ou en vue d'acquérir des ressources pour répondre à des besoins à long terme.

Une vérification de tous les entrepreneurs qui détiennent quatre contrats ou plus a permis d'identifier 18 entrepreneurs dans 11 centres de responsabilité dont les contrats multiples semblaient être de nature continue sur une période d'au moins deux ans, c'est-à-dire des contrats

consécutifs avec la même organisation. Il est impossible de déterminer si ces contrats ont été conclus pour répondre à un besoin à long terme ou en vue de contourner les règles de TPSGC sans effectuer une analyse plus approfondie.

2.3.4. Dossiers

De manière générale, des « dossiers officiels » ne sont pas tenus dans le cas de contrats de SAT. De plus, certains documents requis n'ont pas été fournis sur demande.

Les Services du matériel et des contrats constituent l'autorité ministérielle en matière de procédures contractuelles. Les Services du matériel et des contrats ont réalisé un « Guide d'approvisionnement et de gestion du matériel » qui contient la section « Gestion des marchés – Dossiers ». Vous devez donner accès aux renseignements relatifs aux marchés contenus dans vos dossiers à la Gestion des documents en plaçant ceux-ci dans des dossiers officiels. Les gestionnaires doivent « ouvrir un dossier officiel pour chaque marché ». Le guide prévoit également la création d'une liste de documents à tenir au dossier. Bref, la liste contient le contrat et toutes ses modifications, toutes les factures et tous les documents à l'appui de toutes les décisions et de tous les antécédents liés au contrat.

En ce qui a trait à l'échantillon aléatoire de 73 contrats de SAT, les gestionnaires de centres de responsabilité ont été appelés à fournir les renseignements suivants :

1. La demande de disponibilité (offre à commandes) ou la demande de services (arrangement en matière d'approvisionnement) envoyée aux fournisseurs potentiels et toute modification subséquente de la demande.
2. Pour les services obtenus dans le cadre d'une offre à commandes :
 - a. Documents tirés du Système en direct pour les SAT qui montrent l'ensemble des fournisseurs qui ont été appelés à présenter une proposition relativement à l'exigence
 - b. Curriculum vitæ des ressources potentielles fournies par les organisations qui offrent des SAT
 - c. Documents qui expliquent la façon dont une ressource proposée répond aux exigences
3. Pour les services obtenus dans le cadre d'un arrangement en matière d'approvisionnement :
 - a. Documents tirés du Système en direct pour les SAT qui montrent l'ensemble des fournisseurs qui ont été appelés à présenter une proposition relativement à l'exigence
 - b. Propositions (techniques et financières) des organisations qui ont soumissionné
 - c. Évaluation des propositions reçues

Les membres du personnel des centres de responsabilité ont été en mesure de fournir la plupart des renseignements demandés, ce qui a d'abord porté à croire que le « dossier » requis était tenu. Cependant, dans 8 % des cas, il manquait de l'information, ce qui a empêché de terminer l'examen du dossier. L'équipe de la vérification n'a pas déterminé si l'information manquante existait ou n'avait tout simplement pas été fournie.

Les entrevues suivantes ont toutefois révélé que les « dossiers » conservés ne sont pas les « dossiers officiels ». L'information ne figure pas dans le SGDDI, et n'y est pas consignée. La

plupart des renseignements requis se trouvent dans des courriels, mais ces courriels sont conservés dans des comptes personnels. Le système de courrier électronique du Ministère n'est pas considéré comme un répertoire officiel de documents. Les courriels devraient être imprimés et classés dans un dossier sur support papier ou consignés électroniquement dans le SGDDI.

3. CONCLUSIONS

De manière générale, la vérification a révélé que les priorités en matière de gouvernance et les mesures de contrôle concernant l'utilisation de contrats de SAT devraient être grandement améliorées (voir l'annexe A pour consulter l'échelle de notation des conclusions et les définitions).

Ce n'est qu'après la création du Comité de revue des approvisionnements de la haute direction en décembre 2011 que l'utilisation des SAT a été remise en question et surveillée au sein du Ministère. Le CEAHD joue un rôle limité de remise en question. Il tente de déterminer si les services professionnels dont a besoin un gestionnaire de centre de responsabilité doivent être obtenus de façon contractuelle plutôt qu'en prenant des arrangements en matière de dotation permanente ou temporaire. Lorsque le CEAHD aura accepté la demande du gestionnaire de centre de responsabilité de conclure un contrat de services professionnels, les contrats de SAT ne seront plus remis en question ni surveillés par le CEAHD, ni par le personnel responsable des contrats.

La pertinence de la délégation aux gestionnaires de centres de responsabilité du pouvoir contractuel relatif aux SAT n'a pas été réévaluée depuis 2008, année où les limites en matière de dépenses pour les SAT sont passées de 89 000 \$ à 400 000 \$. Il serait intéressant d'examiner ces pouvoirs délégués dans le contexte des mesures de contrôle des risques et des dépenses. Il serait également important de se pencher sur le rôle du CEAHD en ce qui a trait aux contrats de SAT.

Enfin, la vérification a révélé que le cadre de contrôle doit être renforcé pour :

- réduire le volume élevé d'erreur de codage dans le système financier. (Il a été observé que les récents changements apportés au système financier du Ministère permettront également de réduire les erreurs de codage et d'améliorer l'exactitude de la reddition de comptes);
- veiller à ce que les ressources contractuelles répondent aux exigences minimales du poste (groupe et classification) prévues par TPSGC;
- faire en sorte qu'un contrat de SAT soit le moyen le plus rentable et approprié pour obtenir les ressources requises et effectuer les travaux demandés;
- tenir à jour tous les documents au dossier.

4. RECOMMANDATIONS, ET RÉACTION ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Il est recommandé que le SMA, Gestion ministérielle et gouvernance des Sociétés d'État, avec l'aide du DG, Finances et administration, effectue ce qui suit :

n°	Recommandation	Plan d'action détaillé de la direction	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BRP pour chaque mesure précise
1	<p>Cote de la recommandation — Moyenne</p> <p>Effectuer une évaluation des risques complète à la lumière des résultats de la présente vérification pour déterminer le degré de tolérance au risque acceptable du Ministère et orienter les décisions concernant la délégation, l'autorité contractante et les mesures de contrôle relatives aux SAT requises pour soutenir cette délégation des pouvoirs.</p>	<p>Une évaluation des risques des activités contractuelles ministérielles sera effectuée à la lumière du cycle de vie du processus d'approvisionnement : à partir de la définition des exigences jusqu'à la clôture du contrat. L'évaluation portera entre autres sur les contrats de SAT, à titre de catégorie contractuelle spécifique.</p> <p>Le résultat de cette évaluation servira à déterminer la délégation appropriée des pouvoirs contractuels dans le cas de SAT. L'instrument de délégation de pouvoir ministériel sera ensuite modifié.</p> <p>Un rapport de l'évaluation des risques sera présenté au Comité de gestion exécutif (CGX) du Ministère à des fins de discussion et d'orientation concernant les mesures de contrôle appropriées pour appuyer la</p>	Décembre 2012	DG, Finances et administration

n°	Recommandation	Plan d'action détaillé de la direction	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BRP pour chaque mesure précise
		délégation de pouvoir.		
2	<p>Cote de la recommandation — Moyenne</p> <p>Déterminer le degré approprié de surveillance continue du recours aux contrats de SAT, en tenant compte du degré de risque cerné dans l'évaluation des risques et de la tolérance au risque acceptée pour veiller à l'utilisation juste des contrats de SAT et au respect de différentes mesures de contrôle.</p>	<p>On déterminera la surveillance appropriée à la lumière des résultats de l'évaluation des risques et de l'orientation du Comité de gestion exécutif du Ministère. Consulter la mesure à prendre n° 1.</p>	Mars 2013	DG, Finances et administration
3	<p>Cote de la recommandation — Moyenne</p> <p>Élaborer des procédures de collecte et d'entrée de données claires et effectuer des contrôles de qualité efficaces pour s'assurer que la reddition de comptes est complète et exacte.</p>	<p>Les procédures de collecte et d'entrée de données seront passées en revue, communiquées et mises en œuvre pour veiller à l'efficacité de la reddition de comptes.</p>	Mars 2013	DG, Finances et administration
4	<p>Cote de la recommandation — Faible</p> <p>Mettre à jour les orientations et les lignes directrices pour combler les lacunes cernées dans la présente vérification, y compris le besoin d'une tenue des dossiers juste, et veiller à ce que les gestionnaires soient tenus informés.</p>	<p>Des directives et des lignes directrices seront élaborées ou mises à jour. L'approche sera déterminée lorsque la question de la délégation des pouvoirs pour les SAT aura été réglée. Consulter les mesures à prendre n^{os} 1, 2, 3 et 5.</p>	Septembre 2013	DG, Finances et administration
5	<p>Cote de la recommandation — Faible</p> <p>Faire en sorte que les titulaires de l'autorité contractante en matière de</p>	<p>Les employés qui détiennent le pouvoir contractuel en</p>	Mars 2013	DG, Finances

n°	Recommandation	Plan d'action détaillé de la direction	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BRP pour chaque mesure précise
	SAT aient accès à un domaine d'expertise central où ils peuvent obtenir les conseils et l'orientation nécessaires	matière de SAT ont accès à l'orientation de TPSGC concernant l'utilisation de l'outil. Le personnel responsable des contrats à TC complètera cette expertise à l'interne en suivant la formation obligatoire de TPSGC relative à l'utilisation de l'outil des SAT. Il sera alors mieux habilité à offrir de l'orientation concernant la politique contractuelle et l'outil en question.		et administration
6	<p>Cote de la recommandation — Moyenne</p> <p>Veiller à ce que les titulaires de l'autorité contractante en matière de SAT soient bien formés.</p>	Le personnel responsable des contrats à TC suivra la formation obligatoire de TPSGC concernant l'utilisation de l'outil des SAT. Il sera déterminé si l'on doit offrir cette formation à d'autres personnes que les membres du personnel responsable des contrats à la lumière des résultats de l'examen du pouvoir contractuel délégué en matière de SAT. Si des pouvoirs sont délégués à d'autres personnes que les membres du personnel responsables des contrats, une formation d'introduction à l'interne sur les contrats sera obligatoire avant que les employés puissent exercer ce pouvoir. Consulter la mesure à prendre n° 1.	Mars 2013	DG, Finances et administration

Remarque : Chaque recommandation a été cotée en fonction de l'échelle d'évaluation de l'annexe E.

Liste des annexes

REMARQUE : LES ANNEXES ONT ÉTÉ RETIRÉES ET SONT DISPONIBLES SUR DEMANDE.

Annexe A — Échelle de notation des conclusions de la vérification

Annexe B – Critères détaillés de la vérification

Annexe C – Mandat du Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction

Annexe D — Bulletin 2009-1 — Acquisition de services d'aide temporaire dans la Région de la capitale nationale

Annexe E – Cote de priorité des recommandations de la vérification

Annexe F — Acronymes

Annexe G — Dépenses en SAT par organisation

Annexe H — Dépenses en immobilisations et dépenses opérationnelles liées aux SAT

Annexe I — Profil des contrats de SAT classés par importance

Annexe J — Comparaison des dépenses et des services professionnels liés aux SAT

Annexe K — Améliorations potentielles à apporter au système financier ministériel