



RAPPORT FINAL DE VÉRIFICATION

DU

**CENTRE CANADIEN POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA
POLITIQUE ÉTRANGÈRE (CCDPE)**

juin 2005

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Bureau de l'inspecteur général
Direction de la vérification (ZIV)

Table des matières

Sommaire	1
1.0 Contexte	8
2.0 Objectifs, portée, stratégie et calendrier de la vérification	9
3.0 Observations sommaires et recommandations	12
3.1 Gestion par la CPC des accords de contribution imputés au Fonds John Holmes	12
3.2 Opérations effectuées dans le compte bancaire du CCDPE entre juillet 1996 et mars 2001	17
3.3 Opérations effectuées dans le compte bancaire du CCDPE entre avril 2001 et janvier 2004	21
3.4 Gestion par le CPD d'accords de contribution conclus avec des employés du CCDPE	24
3.5 Gestion des heures supplémentaires	26
3.6 Dépenses de la CPC pour des marchés de services liés au Dialogue sur la politique étrangère	27

Sommaire

Contexte

Le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE) a approuvé une vérification de la Direction du Centre canadien pour le développement de la politique étrangère (CPC) qui doit être réalisée durant l'année financière 2004-2005. À la suite de cette décision, le nouveau SMA du Secteur des politiques stratégiques (MRH) et le nouveau directeur général de la Planification des politiques ont demandé en mai 2003 qu'on effectue une vérification de la CPC durant l'année financière 2003-2004. Ils ont également demandé que le travail soit axé sur le cadre des contrôles de gestion et l'exercice des fonctions de gestion des ressources financières et des ressources humaines à l'intérieur de la CPC. SIV a fait paraître en septembre 2003 une ébauche de rapport de vérification¹ qui décrivait les résultats du travail. On définissait dans cette ébauche un certain nombre de questions qui devaient, selon SIV et le MRH, faire l'objet d'un examen plus poussé. Le présent rapport documente les résultats de cet examen.

On a créé en juin 1996 le Centre canadien pour le développement de la politique étrangère (CCDPE) sous la forme d'une organisation quasi non gouvernementale. Les services du CCDPE étaient logés au sein d'Affaires étrangères Canada (AEC), qui fournissait aussi des services financiers et de soutien administratif à l'organisation. Le CCDPE administrait un programme d'accords de contribution (AC) pour le compte d'AEC. Les AC conclus étaient approuvés par des fonctionnaires du Secrétariat de la planification des politiques (CPD), ou son équivalent de l'heure, et devaient offrir un avantage évident et immédiat pour la réalisation des principaux objectifs de la politique étrangère du Canada. AEC était chargé d'effectuer tous les paiements aux bénéficiaires que prévoyaient les AC. Ces paiements étaient faits à partir d'un fonds destiné à la réalisation de projets, communément appelé le Fonds John Holmes (J. H.), qui disposait d'un budget annuel d'environ 1 million de dollars.

Entre juillet 1996 et mars 2001, le CPD a conclu des AC avec des bénéficiaires de l'argent du Fonds J. H., le CCDPE et des membres de son personnel. Les AC conclus avec des bénéficiaires de l'argent du Fonds J. H. offraient à des citoyens une occasion de contribuer au développement de la politique étrangère du Canada. Le CPD a conclu un accord de subvention et deux AC séparés qui prévoyaient au total des fonds de 165 000 \$ pour le développement d'un réseau local de Canadiens qui s'intéressent à la politique étrangère. Cet argent a été déposé dans un compte de banque qui avait été ouvert sous le nom du CCDPE. Les AC conclus avec des membres du personnel du CCDPE englobaient leur salaire et prévoyaient, pour certains, une indemnité de déplacement.

¹ Le Rapport final de vérification a paru le 27 avril 2004.

Les services du CCDPE ont été intégrés à AEC le 1^{er} avril 2001, ce qui a entraîné la création de la Direction du Centre canadien pour le développement de la politique étrangère (CPC), qui a été chargée de réaliser le programme de contributions du Fonds J. H.

Notre stratégie de vérification a été axée sur un examen de documents du Ministère dont disposaient la CPC et les Services de gestion financière de l'Administration centrale (SMFH). Elle a également inclus un examen d'un registre manuel (c'est-à-dire d'un livre noir) tenu et soumis par l'ancien directeur de la CPC qui fournissait plus de détails et de documentation sur les opérations comptabilisées à l'intérieur du compte bancaire du CCDPE depuis son ouverture. L'Équipe de vérification (l'Équipe) a interviewé l'ancien directeur de la CPC, des bénéficiaires choisis du financement destiné à la réalisation des projets du Fonds J. H. et d'anciens employés choisis également du CCDPE qui ont reçu des contributions d'AEC.

La portée de la vérification a exclu les AC du Fonds J. H. conclus avant avril 2001 et les dépenses de représentation pour 2002-2003 et 2003-2004 de la CPC en raison des sommes négligeables en jeu. Elle a été axée sur les cinq aspects suivants :

- La gestion par la CPC des AC imputés au Fonds J. H. en vigueur entre le 1^{er} avril 2001 et décembre 2003;
- Les opérations comptabilisées dans le compte bancaire du CCDPE entre juillet 1996 et janvier 2004;
- La gestion par la CPC d'AC conclus avec des employés choisis du CCDPE entre 1997 et 2001;
- La gestion par la CPC des heures supplémentaires pour les années financières 2002-2003 et 2003-2004 (jusqu'à janvier 2004);
- Les dépenses pour des marchés de services reliés au Dialogue sur la politique étrangère, amorcé par la CPC durant les années financières 2002-2003 et 2003-2004.

Les principales conclusions se rattachant à ces cinq aspects sont décrites ci-dessous.

La gestion par la CPC des accords de contribution imputés au Fonds J. H.

Nous avons constaté que la direction de la CPC a fait peu de cas pendant la période en question du respect des exigences de la Politique sur les paiements de transfert du Ministère et de la gestion des AC imputés au Fonds J. H. conformément à leurs modalités et conditions. L'Équipe a répertorié 152 AC d'une valeur totale de

2,3 millions de dollars pour la période comprise entre avril 2001 et décembre 2003, dont 18 étaient encore en vigueur², et observé ce qui suit.

- ❑ Sur les 152 accords ayant fait l'objet de la vérification, on en a trouvé au total 142 en examinant des dossiers financiers des SMFH et des dossiers de programmes de la CPC. Ces dossiers de programmes ne renfermaient cependant que 60 accords. Depuis la fin du travail sur le terrain, la CPC a reconstitué ses dossiers et trouvé au cours du processus 82 autres dossiers de programmes, ce qui en a porté le nombre de 60 à 142. Il y avait aussi 10 AC³, pour lesquels des paiements d'un montant total de 191 000 \$ ont été effectués, qu'on n'a pu trouver ni dans les dossiers financiers des SMFH ni dans les dossiers de programmes de la CPC.
- ❑ Pour les 134 AC expirés, on n'a pas trouvé 43 produits finals à livrer (habituellement des rapports). La CPC a déclaré à l'Équipe que la plupart des rapports étaient disponibles sous format électronique (c'est-à-dire sur le site Web de la Direction ou sous forme de dossiers publics). En raison, cependant, du manque de soin des dossiers dont la nouvelle équipe de gestion a hérité, la CPC n'a pu fournir à l'Équipe de l'information qui reliait les rapports en copie-écran (c'est-à-dire en version électronique) aux AC pertinents. L'Équipe a donc été incapable de vérifier l'exactitude de la déclaration de la CPC au moment de la visite de vérification⁴.
- ❑ Quatorze (14) AC précisaient un délai déraisonnable pour la préparation du (des) produit(s) à livrer. Ces AC, qui ont été signés durant la dernière semaine de l'année financière 2003, prévoient que les projets se dérouleraient et que les rapports seraient livrés avant le 31 mars, c'est-à-dire dans un délai d'une semaine.

² Depuis que nous avons mis la dernière main à notre travail de vérification sur ce plan, ces 18 AC ont atteint la date prévue de leur expiration. Nos conclusions ne reflètent pas toutes les activités qui ont été reliées à ces 18 AC depuis janvier 2004.

³ Depuis que nous avons mis la dernière main à notre travail de vérification sur ce plan, 5 des 10 AC ont été trouvés ayant une valeur totale de 102 592\$.

⁴ À la suite du nettoyage progressif effectué à la CPC l'an dernier, tous les rapports, et ce, depuis 2003-2004 sont reliés par voie électronique aux AC pertinents. Pour 2001-2002 et 2002-2003, il y a maintenant 209 rapports qui sont reliés par voie électronique aux AC pertinents et environ 27 (d'après les dossiers de la CPC) ne l'étaient pas encore en octobre 2004.

- ❑ Pour les 134 AC expirés, dont le total des paiements qui y étaient reliés atteignait une valeur de 1,5 million de dollars⁵, 99 bénéficiaires n'ont pas encore fourni d'états financiers détaillés rendant compte des fonds qu'ils ont reçus comme l'exigent les accords de contribution.

Le compte bancaire du CCDPE

Le CCDPE a ouvert en 1996 un compte bancaire aux fins des dépôts et des débours reliés aux AC qu'il a conclus avec AEC. Ce compte est resté actif lorsque le CCDPE est devenu la CPC en avril 2001.

L'Équipe conclut que l'ancienne direction du CCDPE a utilisé le financement prévu pour les AC en faisant peu de cas du respect de leurs modalités et conditions pertinentes. Nous attribuons cette situation à l'absence de contrôle efficace de gestion de programme de gestion et financière à l'intérieur du CCDPE et du Ministère (sur les activités du Centre).

L'Équipe a observé ce qui suit.

- ❑ Entre 1996 et 1998, le CCDPE a conclu avec AEC un accord de subvention et deux AC qui prévoyaient le versement de fonds de fonctionnement de 165 000 \$. L'Équipe a constaté qu'il n'y avait pas suffisamment de documentation pour justifier des dépenses d'un montant de 52 974 \$ qui ont été engagées, a déclaré le CCDPE, à des fins légitimes reliées au programme. Il a été impossible de relier les chèques s'y rattachant émis par le CCDPE aux plans détaillés de dépenses qui accompagnaient les demandes de paiement que le Centre a présentées à AEC. L'ancien directeur exécutif du CCDPE n'a pu établir ce lien lorsqu'on lui a demandé de le faire durant ses entrevues avec l'Équipe.
- ❑ Un chèque de remboursement de 15 489 \$ d'un bénéficiaire du Fonds J. H. a été déposé dans le compte bancaire du CCDPE en 1999, plutôt qu'au Trésor du gouvernement du Canada. Le directeur exécutif du CCDPE a utilisé ce remboursement pour acquitter des dettes fournisseurs et pour se rembourser des dépenses de restaurant et de taxi et d'autres dépenses qui totalisaient 10 246 \$.
- ❑ Le directeur exécutif du CCDPE a émis entre 1997-1998 et 2000-2001 des chèques d'un montant total de 42 782 \$ à partir du compte bancaire du Centre à des fins autres que celles précisées dans les AC conclus avec AEC. Ces chèques se rattachaient à des avances à des tiers et à des primes et à des

⁵Depuis la fin du travail sur le terrain, la CPC a reconstitué ses dossiers et trouvé au cours de ce processus 68 états financiers manquants, ce qui a réduit le nombre de bénéficiaires n'ayant pas fourni les états susmentionnés de 99 à 31.

avances remises à des employés du CCDPE. Ils se rattachaient également à des dépenses dont le directeur exécutif du CCDPE a demandé le remboursement et à une avance « urgente » qu'il s'est versée. Le directeur exécutif du Centre a recouvré au total 19 359 \$ sur les fonds avancés et a déposé cette somme dans le compte bancaire du CCDPE. L'Équipe a, cependant, constaté qu'il n'y avait pas suffisamment de documentation pour prouver que les 23 423 autres dollars avaient été dépensés à des fins légitimes reliées au programme.

- ❑ En avril 2001, lorsque le CCDPE est devenu une Direction du Ministère (c'est-à-dire la CPC), le compte bancaire du Centre a continué à être utilisé comme un compte bancaire non gouvernemental pour des dépôts et des paiements, en violation des dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Vingt et une (21) opérations au total ont été effectuées au moyen de ce compte entre avril 2001 et janvier 2004. Ces opérations ont englobé 8 dépôts d'un montant total de 19 731 \$⁶ et 13 paiements ayant totalisé 17 770 \$. Elles n'ont pas été comptabilisées à l'intérieur du système financier d'AEC.

Gestion par le CPD des accords de contribution conclus avec des employés du CCDPE

L'Équipe conclut que le directeur général du Secrétariat de la planification des politiques, à l'époque, n'a pas bien géré les AC que le CPD a signés avec des employés du CCDPE. Elle a observé ce qui suit.

- ❑ Durant les années financières 1997-1998 et 1998-1999, AEC a versé des indemnités de déplacement d'un montant total de 71 458 \$ à quatre membres du personnel du CCDPE. On n'a pas trouvé les AC pour l'année financière 1998-1999 qui englobaient sur ce montant (c'est-à-dire 71 458 \$) 32 958,37 \$. Nous ne pouvons donc confirmer que ces versements ont été effectués conformément aux modalités et conditions des AC. On a trouvé les AC pour l'année financière 1997-1998 aux termes desquels des indemnités de déplacement de 38 500 \$ au total ont été réclamées et payées. On a, cependant, effectué ces paiements sans avoir reçu des bénéficiaires des AC de demande de remboursement de frais de voyage, ce qui est contraire aux modalités et conditions des AC.
- ❑ Quatre membres du personnel du CCDPE ont reçu des primes d'un montant qui variait de 500 à 1 000 \$ à la signature des accords de contribution qu'ils avaient finalement conclus. Même si les primes étaient incluses dans la valeur totale des

⁶ Les dépôts de 19 731 \$ et les paiements de 17 770 \$ incluent des revenus en intérêts et des frais de service, respectivement.

AC approuvés, cette dépense n'était pas précisée dans les modalités et conditions des accords.

- ❑ L'ancien directeur exécutif du CCDPE a conclu en mars 2000 un AC avec AEC. Il a déclaré que la description du projet que renfermait cet AC ne reflétait pas exactement la fin à laquelle l'argent devait être utilisé, c'est-à-dire que les versements prévus aux termes de l'accord de contribution devaient servir à financer une augmentation de 5 000 \$ de son salaire qu'il avait négociée avec le directeur général du Secrétariat de la planification des politiques, à l'époque. Il a présenté, pour ce faire, une facture sur laquelle étaient indiquées en détail des dépenses qui n'avaient pas été réellement engagées. L'ancien directeur exécutif du CCDPE a également déclaré qu'il avait reçu l'appui de deux anciens directeurs généraux (DG) dans le cas susmentionné. Ces deux DG ne sont pas d'accord avec sa version des faits.

Gestion des heures supplémentaires par la CPC

Le budget des heures supplémentaires de la CPC n'a pas été géré de façon équitable et transparente, c'est-à-dire conformément aux « valeurs liées à la dimension humaine » énoncées dans le Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique du Conseil du Trésor (CT). Les mesures prises par le directeur de la CPC pour veiller à ce que ses heures supplémentaires lui soient payées en entier avant la fin de l'année financière 2002-2003, tout en informant ses employés qu'il ne disposait d'aucun budget d'heures supplémentaires, ont nui au moral de ces derniers. La plupart des dépenses en heures supplémentaires n'ont, en outre, pas été correctement autorisées, puisqu'elles ont été approuvées rétroactivement.

Dépenses de la CPC pour des marchés de services liés au Dialogue sur la politique étrangère

L'Équipe a examiné les 20 marchés de services (d'une valeur de 316 246,48 \$) passés et les 21 confirmations de commande (d'une valeur de 105,192,53 \$) données entre avril 2002 et mars 2004 dans le cadre de l'initiative Dialogue sur la politique étrangère. Elle a observé ce qui suit.

- ❑ Seulement trois (15 %) des dossiers de marché de la CPC reliés aux 20 marchés de services qu'elle a examinés renfermaient une proposition de l'entrepreneur.
- ❑ Aucun des dossiers de marché de services ne renfermait de preuve que l'autorité contractante de la CPC évaluait la qualité du (des) produit(s) à livrer.
- ❑ Seulement trois (33 %) des neuf dossiers de marché de la CPC modifiés (c'est-à-dire qui comportaient un avenant) renfermaient une justification de la modification.

- ❑ La passation de huit marchés séparés (évalués à 213 161,61 \$), suivant la formule du fournisseur exclusif ou unique, (c'est-à-dire le fractionnement d'un marché) répondait à un besoin.
- ❑ La CPC a donné 21 confirmations de commande au total en 2003-2004 à mesure que les services étaient rendus et facturés par l'entrepreneur en l'absence d'un contrat en bonne et due forme.

L'Équipe conclut que l'ancien directeur de la CPC a fait peu de cas du respect des politiques et des lignes directrices du Ministère et du CT sur la passation de marchés. Cela risque de faire en sorte qu'on reproche éventuellement au Ministère de ne pas s'être assuré que le processus de passation de marchés relié aux dépenses engagées pour l'initiative Dialogue sur la politique étrangère était équitable, ouvert et transparent et de ne pas s'être assuré non plus d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour ces marchés. Ce risque est particulièrement élevé en 2003-2004, étant donné que l'ancien directeur de la CPC a conclu personnellement des accords oraux avec les entrepreneurs pour 21 besoins de services professionnels externes sur 28, contournant ainsi les mécanismes internes de surveillance.

État des recommandations

L'Équipe a formulé quatre recommandations au total dans son rapport de vérification; trois s'adressent à la CPC et une est destinée au CPD. La direction a répondu à toutes en faisant mention des mesures ou des décisions qu'elle a déjà prises ou des mesures qu'elle prendra ultérieurement. Elle a déclaré que toutes les recommandations ont été appliquées.

1.0 Contexte

1.1.1 Le Centre canadien pour le développement de la politique étrangère (CCDPE) a été créé en juin 1996 sous la forme d'une organisation quasi non gouvernementale. Les services du CCDPE étaient logés à AEC, qui fournissait aussi des services financiers et de soutien administratif à l'organisation. Le mandat du CCDPE consistait à « aider des citoyens à contribuer à l'élaboration actuelle de la politique étrangère du Canada ». Le CCDPE administrait à cette fin un programme d'accords de contribution (AC) pour le compte d'Affaires étrangères Canada (AEC). Les AC conclus étaient approuvés par des fonctionnaires du Secrétariat de la planification des politiques (le CPD), ou l'équivalent de l'heure, et devaient offrir un avantage évident et immédiat pour la réalisation des principaux objectifs de la politique étrangère du Canada. AEC était chargé d'effectuer tous les paiements aux bénéficiaires des AC que prévoyaient ces derniers. Ces paiements étaient effectués à partir d'un fonds destiné à la réalisation de projets, communément appelé le Fonds John Holmes (J. H.), qui disposait d'un budget annuel d'environ 1 million de dollars.

1.1.2 Entre juillet 1996 et mars 2001, le CPD a conclu des AC avec des bénéficiaires de l'argent du Fonds J. H., le CCDPE et des membres du personnel de ce dernier. Les AC conclus avec des bénéficiaires de l'argent du Fonds J. H. offraient à des citoyens une occasion de contribuer au développement de la politique étrangère du Canada. Le CPD a conclu un accord de subvention et deux AC séparés qui prévoyaient le versement de fonds d'un montant total de 165 000 \$ pour le développement d'un réseau local de Canadiens qui s'intéressent à la politique étrangère. Cet argent a été déposé dans un compte bancaire qui avait été ouvert sous le nom du CCDPE. Les AC conclus avec des membres du personnel du CCDPE englobaient le salaire de ces derniers et prévoyaient, pour certains, une indemnité de déplacement.

1.1.3 À la suite de discussions qui se sont déroulées entre 1998 et 2000, il a été décidé d'intégrer les activités du CCDPE à celles d'AEC, pour des raisons juridiques et financières et parce qu'on désirait intégrer les objectifs et le mandat du Centre à ceux du Ministère, ce qui a entraîné la création de la Direction du Centre canadien pour le développement de la politique étrangère (CPC).

1.1.4 La CPC a commencé le 1^{er} avril 2001 à passer des AC imputés au Fonds J. H. Les AC étaient autorisés par le directeur de la CPC, qui était précédemment le directeur exécutif du CCDPE. La CPC a aussi passé des AC et des marchés pour des activités connexes comme des tables rondes et le programme Dialogue sur la politique étrangère et pour des services qui profitaient directement à la Direction.

1.1.5 La pièce n° I fournit un aperçu des principaux jalons de l'évolution du CCDPE, c'est-à-dire de son passage du statut d'organisation quasi non gouvernementale à celui d'une Direction d'AEC. Elle met aussi en évidence ceux qui ont bénéficié de 1996 à 2004 du financement du programme (c'est-à-dire le CCDPE, le personnel de ce dernier et les bénéficiaires du Fonds J. H.).

Contributions du Fonds J. H. et compte bancaire du CCDPE		
1996	2001	2004
CCDPE (Centre)		Note n° 1
Personnel du CCDPE		Note n° 2
Bénéficiaires du Fonds J. H.		Note n° 3
		Note n° 4
Compte bancaire du CCPDE - Note n° 5		

Notes

1. Le CPD a signé avec le CCDPE entre 1996 et 1998 un accord de subvention et deux AC qui prévoyaient le versement de fonds d'un montant total de 165 000 \$.
2. Le CPD a signé avec divers membres du personnel du CCDPE entre 1996 et 2001, pour leurs salaires et leurs déplacements, des AC d'un montant total d'environ 1,3 million de dollars.
3. Le CPD a signé des AC avec divers bénéficiaires pour des projets du Fonds J. H. d'un montant total d'environ 5,4 millions de dollars.
4. La CPC a signé des AC avec divers bénéficiaires pour des projets du Fonds J. H. L'Équipe a examiné 152 AC d'une valeur totale de 2,3 millions de dollars.
5. Le compte bancaire du CCDPE a été actif de juillet 1996 à janvier 2004.

2.0 Objectifs, portée, stratégie et calendrier de la vérification

2.1 Objectifs de la vérification

2.1.1 Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- Évaluer dans quelle mesure les AC imputés au Fonds J. H. depuis la création de la CPC (c'est-à-dire entre le 1^{er} avril 2001 et la fin de décembre 2003) respectaient les politiques et les lignes directrices pertinentes du Ministère et du CT.
- Déterminer la nature, l'objet et le caractère approprié des opérations comptabilisées dans le compte bancaire du CCDPE.

- Déterminer également si le directeur général du Secrétariat de la planification des politiques, à l'époque, gérait bien les AC que le CPD avait conclus avec des employés du CCDPE.
- Déterminer si l'ancienne direction de la CPC gérait bien les dépenses en heures supplémentaires durant les années financières 2002-2003 et 2003-2004.
- Déterminer dans quelle mesure la CPC respectait les politiques et les lignes directrices du Ministère et du CT sur la passation de marchés lorsqu'elle engageait des dépenses pour des services professionnels reliées à l'initiative Dialogue sur la politique étrangère.

2.2 Portée de la vérification

2.2.1 La portée de la vérification a inclus ce qui suit.

- Cent cinquante-deux (152) AC imputés au Fonds J. H. depuis le 1^{er} avril 2001.
- Un accord de subvention et deux AC conclus entre le CPD et le CCDPE entre 1996 et 1998.
- Les AC conclus entre le CPD et des employés du CCDPE de 1996 au 31 mars 2001.
- Les dépôts et les débours comptabilisés dans le compte bancaire du CCDPE entre juillet 1996 et janvier 2004.
- Les dépenses en heures supplémentaires de la CPC reliées aux années financières 2002-2003 et 2003-2004 (jusqu'en juillet 2003).
- Les dépenses en marchés de services reliées au Dialogue sur la politique étrangère, amorcé par la CPC durant les années financières 2002-2003 et 2003-2004.

2.2.2 La portée de la vérification a exclu ce qui suit.

- Les AC imputés au Fonds J. H. qui ont été conclus avant le 1^{er} avril 2001.
- Les dépenses de représentation de la CPC engagées durant les années financières 2002-2003 et 2003-2004 en raison de la faible importance relative des sommes en jeu (c'est-à-dire au total 13 809 \$).
- Les dépenses d'autres organismes que la CPC pour des marchés de services reliées à l'initiative Dialogue sur la politique étrangère.

2.3 Stratégie et calendrier de vérification

2.3.1. La vérification interne a été effectuée conformément à la Politique sur la vérification interne du CT et aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

2.3.2 L'Équipe a élaboré une stratégie individualisée de vérification pour les deux principaux aspects de la vérification par sondages : les AC et les opérations comptabilisées dans le compte bancaire du CCDPE. Elle a évalué les AC imputés au Fonds J. H. à la lumière de 46 critères afin de déterminer dans quelle mesure ces accords respectaient les politiques et les lignes directrices pertinentes du Ministère et du CT. Cela a englobé un examen de la documentation tenue à jour par SMFH et la CPC qui justifiait les paiements imputés aux AC. L'Équipe a suivi la trace des opérations comptabilisées dans le compte bancaire du CCDPE jusqu'à ces documents à l'appui et effectué une analyse de la provenance et de l'affectation des fonds. Notre travail a aussi inclus un examen d'un registre manuel (c'est-à-dire d'un livre noir) tenu et soumis par l'ancien directeur de la CPC qui fournissait plus de détails et de documentation sur les opérations comptabilisées à l'intérieur du compte bancaire du CCDPE depuis son ouverture. L'Équipe a également examiné les relevés des heures supplémentaires de la CPC pour les années financières 2002-2003 et 2003-2004.

2.3.3 L'Équipe a aussi élaboré une stratégie de vérification distincte pour les dépenses en marchés de services reliées au « Dialogue sur la politique étrangère ». Elle a évalué les marchés et les confirmations de commande imputés au fonds de fonctionnement de la CPC à la lumière de 27 critères pour déterminer s'ils respectaient les politiques et les lignes directrices pertinentes du Ministère et du CT. Cela a englobé un examen de documents sur l'administration des marchés tenus à jour par SMFH et la CPC.

2.3.4 L'Équipe a interviewé officiellement l'ancien directeur de la CPC, des bénéficiaires choisis du financement destiné aux projets du Fonds J. H. et d'anciens employés choisis, également du CCDPE, qui ont reçu des contributions en argent d'AEC. Elle a effectué sa vérification entre novembre 2003 et août 2004.

2.3.5 Les constatations et les conclusions de la vérification interne sont fondées sur l'état dans lequel se trouvaient les dossiers des programmes ministériels en août 2004. Par la suite, CPA a entrepris un vaste nettoyage de ces derniers. C'est ainsi qu'il a découvert qu'il manquait un grand nombre d'accords de contribution, de rapports financiers et de rapports sur les politiques. Il est entré en contact avec 71 bénéficiaires associés à 85 accords de contribution pour obtenir des documents manquants, et il prendra de nouvelles mesures s'il ne peut les obtenir. Les résultats du nettoyage des dossiers au 18 février 2005 sont indiqués dans le rapport sous forme de notes de bas de page.

3.0 Observations sommaires et recommandations

3.1 Gestion par la CPC des accords de contribution imputés au Fonds

John Holmes

3.1.1 L'Équipe a évalué 152 AC imputés au Fonds J. H. à la lumière de 46 critères de vérification pour déterminer dans quelle mesure la CPC, sous la gouverne de son ancienne direction, respectait les exigences des lignes directrices du Ministère relatives aux subventions et aux contributions, la Politique sur les paiements de transfert du CT et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

3.1.2 Aucun AC ne respectait les 46 critères de vérification. La proportion dans laquelle les AC respectaient ces critères variait de 14 à 90 %. Les critères de vérification que l'on respectait dans une mesure élevée avaient trait à des éléments courants de l'administration d'un programme d'AC. Ces éléments incluaient, par exemple, l'utilisation de clauses d'accord uniformes, le respect des délégations du pouvoir de signer des documents financiers et l'établissement d'un calendrier de paiements. Le taux de respect des critères qui portaient sur les principales exigences relatives à la gestion financière et au(x) produit(s) à livrer à la suite des accords était cependant faible (de 26 et de 24 %, respectivement). Voici une description de certains des écarts plus importants par rapport aux exigences du Ministère destinées à assurer une saine gestion d'un programme de contributions.

- ❑ **AC manquants.** La CPC n'a pas tenu à jour de base de données dans laquelle pourraient être énumérés les AC imputés au Fonds J. H. L'Équipe a donc dressé sa propre liste de 152 AC en se reportant aux paiements imputés à l'intérieur du SGI au Fonds J. H. Sur les 152 accords ayant fait l'objet de sa vérification, elle en a trouvé au total 142 en examinant des dossiers financiers de SMFH et des dossiers de programmes de la CPC. Ces dossiers de programmes ne renfermaient cependant que 60⁷ accords. Il a été impossible de trouver 10 AC⁸, pour lesquels des paiements évalués au total à 191 000 \$ ont été effectués, ni dans les dossiers financiers de SMFH ni dans les dossiers de programmes de la CPC.
- ❑ **Insuffisance des preuves d'exécution.** La date d'expiration de 18 des 152 AC que l'Équipe a examinés était postérieure à la fin du travail de vérification sur le

⁷ Depuis la fin du travail de vérification sur le terrain, la CPC a reconstitué ses dossiers et a trouvé au cours de ce processus 82 autres dossiers de programmes, ce qui en a porté le nombre de 60 à 142.

⁸ Depuis que nous avons mis la dernière main à notre travail de vérification sur ce plan, 5 des 10 AC ont été trouvés ayant une valeur totale de 102 592\$.

terrain⁹. L'Équipe s'attendait donc à trouver des preuves que la CPC avait reçu les produits finals à livrer (normalement des rapports) pour 134 AC (c'est-à-dire 152 - 18). Les documents de la CPC ne renfermaient cependant pas de « preuve d'exécution » (c'est-à-dire de copie papier de rapport) pour 43, ou 34 %, des AC que l'Équipe a examinés.

Le personnel de la CPC a déclaré que la plupart des rapports qui manquaient étaient disponibles sous format électronique. Il n'a, cependant, pas pu fournir à l'Équipe de document qui relierait les versions électroniques des rapports aux AC pertinents en raison du désordre du système de classement qu'a laissé derrière elle l'ancienne direction de la CPC. L'Équipe n'a pu, par conséquent, vérifier l'exactitude de la déclaration du personnel de la CPC au moment de la visite de vérification¹⁰. Elle est, en outre, d'avis que le fait d'afficher des rapports sur le Web ne remplace pas l'obligation de conserver à l'intérieur des dossiers de programmes suffisamment de preuves qu'on a reçu, examiné et accepté le(s) produit(s) à livrer relié(s) à une AC.

- ❑ **Attentes irréalistes vis-à-vis des produits à livrer pour les projets.** L'Équipe est d'avis que, dans certains cas, les bénéficiaires pourraient ne pas avoir achevé de mettre au point le(s) produit(s) à livrer relié(s) à un AC entre la date de signature de l'accord, ou sa date d'entrée en vigueur, et sa date d'expiration précisée. On avait fixé dans 14 AC un délai déraisonnable pour la préparation du (des) produit(s) à livrer. La plupart (c'est-à-dire 11) de ces AC ont été signés durant la dernière semaine de l'année financière 2002-2003 et prévoyaient que les projets se dérouleraient et que les rapports seraient livrés au plus tard le 31 mars.
- ❑ **Absence d'information sur les contributions des bénéficiaires.** Beaucoup de bénéficiaires n'ont pas déclaré quelle était leur contribution, le cas échéant, aux coûts des projets ou du (des) produit(s) à livrer. Même si les modalités et conditions du programme de contributions permettent qu'il en soit ainsi exceptionnellement, l'Équipe a constaté que pareille situation était la norme. Seulement 37 accords (24 % de ces derniers) renfermaient de l'information qui précisait la contribution apportée par leurs bénéficiaires.

⁹ Depuis que nous avons mis la dernière main à notre travail de vérification sur ce plan, ces 18 AC ont atteint leur date prévue d'expiration. Nos conclusions ne reflètent pas les activités qui ont été reliées à ces 18 AC depuis janvier 2004.

¹⁰ À la suite du nettoyage progressif effectué à la CPC l'an dernier, tous les rapports, et ce, depuis 2003-2004 sont reliés par voie électronique aux AC pertinents. Pour 2001-2002 et 2002-2003, il y a maintenant 209 rapports qui sont reliés par voie électronique aux AC pertinents et environ 27 (d'après les dossiers de la CPC) ne l'étaient pas encore en octobre 2004.

- ❑ **Présentation par les bénéficiaires de rapports de comptabilité générale limités pour les fonds qu'ils ont reçus.** Les AC que l'Équipe a examinés stipulaient que les demandes de paiement final de leurs bénéficiaires devaient être accompagnées d'états financiers qui rendraient compte de l'utilisation des fonds demandés. L'Équipe a constaté que pour les 134 AC expirés :
- 29 bénéficiaires n'ont pas fourni de jeux d'états financiers;
 - 41 bénéficiaires ont fourni des états financiers qui renfermaient des montants budgétés ou une combinaison de dépenses réelles et d'estimations de dépenses qui équivalaient à la somme totale qu'ils avaient reçue;
 - 64 bénéficiaires ont fourni des états financiers qui divulguaient les frais qu'ils avaient réellement engagés. Ces bénéficiaires comptaient pour près de la moitié de la somme de 2,14 millions de dollars prélevés dans le Fonds J.H. entre avril 2001 et décembre 2003;
 - Globalement, les états financiers des bénéficiaires qui exposaient en détail les frais que ces derniers avaient réellement engagés et qui représentaient des paiements d'un montant total de 1,067 million de dollars, ne rendaient pas correctement compte de 70 AC.
- ❑ **Créditeurs à la fin de l'exercice mal gérés.** La CPC a affecté en 2002-2003 au Fonds J. H. un créiteur à la fin de l'exercice (CAFE) de 603 000 \$ qui se rattachait à 51 AC. Notre vérification a révélé que le montant du CAFE était incorrect et sa gestion ultérieure, inadéquate, comme le prouve ce qui suit :
- On a effectué en 2002-2003 quatre paiements qui totalisaient 55 000 \$ et on les a à mauvais escient inclus dans le calcul des CAFE à la fin de l'année financière;
 - On a imputé des paiements d'un montant total de 122 000 \$ au budget 2003-2004 de la CPC au fur et à mesure du déroulement durant cette année financière des projets qui s'y rattachaient. Ces paiements ont, toutefois, aussi été comptabilisés comme des CAFE à la fin de l'année financière 2002-2003;
 - On a effectué en 2003-2004 cinq paiements d'un montant total de 73 000 \$, ce qui a réduit le solde des CAFE, même si les AC qui s'y rattachaient n'étaient pas inscrits sur la liste des créiteurs à la fin de l'exercice 2002-2003;
 - Neuf AC étaient inscrits sur la liste des CAFE et représentaient à la fin de l'exercice 2002-2003 un créiteur de 37 875 \$. Leurs bénéficiaires n'avaient, cependant, pas encore demandé de paiement final en décembre 2003, même si la date d'expiration de ces accords était le 31 mars 2003;
 - Sept AC étaient inscrits sur la liste des CAFE et représentaient un créiteur à la fin de l'exercice 2002-2003 de 74 290 \$. Leurs bénéficiaires n'ont cependant pas encore demandé un seul paiement pour les projets reliés à ces AC.

❑ **Autres cas observés de non-respect des règles.** Voici, en plus des observations susmentionnées, d'autres cas observés de non-respect des règles que l'Équipe a notés durant sa vérification :

- Onze AC pour lesquels le paiement final a été effectué avant le déroulement des projets ou la réception du (des) produit(s) à livrer;
- Sept AC pour lesquels on a effectué des paiements à des institutions plutôt qu'aux personnes (c'est-à-dire aux bénéficiaires) qui ont signé les accords; et
- Trente-huit AC qui ont été signés après le déroulement des projets (c'est-à-dire qui ont été autorisés rétroactivement).

3.1.3 En résumé, l'Équipe a décelé d'importantes lacunes à l'intérieur des anciennes méthodes de gestion financière et de réalisation du programme de la CPC. Ces lacunes indiquent qu'il y a eu une défaillance du cadre des contrôles de gestion de la CPC entre avril 2001 et l'été 2003. La gravité de cette défaillance à l'époque de l'ancienne direction de la CPC était telle que sa direction actuelle ne peut affirmer, parce qu'elle n'en est pas raisonnablement certaine, que les bénéficiaires de l'argent du Fonds J. H. ont utilisé cet argent aux fins auxquelles il était destiné et que la Couronne a effectivement reçu tous les produits qui devaient lui être livrés. L'Équipe conclut donc que l'ancienne direction de la CPC n'a pas exécuté son mandat en prenant dûment soin d'optimiser les ressources.

Recommandations à l'intention de la CPC

3.1.4 **Établir un cadre de contrôle de gestion (CCG) efficace qui s'attaque aux insuffisances sur le plan de l'administration et de la surveillance de l'application des AC notées durant la vérification, y compris, mais sans s'y limiter :**

- **Un mécanisme administratif qui permette de repérer tous les AC imputés au Fonds J. H.;**
- **Un système structuré de classement qui permette de tenir à jour toute la documentation reliée à chaque AC, y compris des listes de contrôle pour s'assurer que l'on respecte toutes les étapes des procédures et du processus d'approbation;**
- **Un processus de demande pour la réalisation d'un projet qui offre au bénéficiaire un délai raisonnable pour fournir le(s) produit(s) à livrer dont il a été convenu;**
- **L'obligation pour les bénéficiaires de déclarer leurs contributions en argent ou leurs contributions équivalentes aux projets et de fournir de la documentation qui justifiera qu'on les en exempte. La documentation susmentionnée devrait être approuvée par l'agent de programme et versée au dossier;**

- Un système efficace de surveillance qui permettra de déterminer quand on exigera, on devra recevoir et on approuvera les produits à livrer et les états financiers; et
- Des procédures administratives appropriées pour le programme afin de repérer les CAFE admissibles et de s'assurer de leur affectation appropriée.

Plan d'action de la direction et calendrier d'exécution

- 3.1.4 a) On a créé une fiche de suivi et un système provisoire de classement pour tous les AC de l'année financière 2003-2004, qu'on a commencé à utiliser en juin 2003. Le système provisoire de classement a été remplacé par un système plus complet, mis au point par CAM (le Bureau de l'administration du secteur), en janvier 2004, une fois les dossiers datant de l'année financière 2002-2003 correctement rassemblés et structurés. On est en train d'intégrer les dossiers datant de 2001-2002 à ce système, qui englobe tous les éléments des accords de contribution du Centre.**

On a mis en service en février 2004 pour tous les nouveaux projets une base de données qui le 30 mars renfermait de l'information sur toutes les personnes qui ont bénéficié d'accords de contribution durant les années financières 2002-2003 et 2003-2004. On a déjà entrepris de faire de même pour tous les bénéficiaires des AC datant de l'année financière 2001-2002. On met à l'heure actuelle régulièrement à jour cette base de données à l'aide de renseignements détaillés dans le cadre d'une étape courante du processus de gestion de projet.

On a mis au point en janvier et février 2004 un formulaire de demande en ligne pour assurer l'uniformité des processus administratifs et le fondement de la base de données ultérieurement.

- 3.1.4 b) La fiche de suivi élaborée en juin 2003 fournit une liste de contrôle uniforme pour tous les AC. On a créé en janvier 2004 un système complet de classement qui inclut la liste détaillée de contrôle à utiliser pour chaque accord. Cette liste de contrôle est également tenue à jour par voie électronique à l'intérieur de la base de données de la CPC.**
- 3.1.4 c) Les responsables du Fonds ont commencé, par l'entremise du Comité d'examen des projets de ce dernier, à en approuver de nouveaux en octobre 2003, tout en fixant des délais raisonnables pour leur réalisation.**

- 3.1.4 d) **Mise en vigueur en janvier 2004, en prévision de la réouverture du Fonds J. H. pour les demandes de financement (il avait été fermé en novembre 2003).**
- 3.1.4 e) **Mise en vigueur au moyen de la base de données et de la fiche de suivi susmentionnées (voir le point a).**
- 3.1.4 f) **On a réglé le cas de tous les CAFE incorrects datant de l'année financière 2002-2003. La CPC s'est employée avec CAM et SMFH à s'assurer qu'on utilisait à des fins légitimes et de façon appropriée les (4) CAFE durant l'année financière 2003-2004.**
- 3.1.4 g) **De plus, tous les employés chargés de la gestion du Fonds John Holmes ont suivi des cours portant sur les programmes de subventions et de contributions, afin d'assurer une gestion efficace du Fonds.**

3.2 Opérations effectuées dans le compte bancaire du CCDPE entre juillet 1996 et mars 2001

3.2.1 AEC a versé (par l'entremise du CPD) au CCDPE, entre juillet 1996 et mars 2001, des contributions d'un montant total de 165 000 \$¹¹, reliées à une subvention et à deux AC. Le CCDPE a, en outre, reçu diverses autres rentrées¹² qui totalisaient 41 593 \$, ce qui a donné une entrée de fonds de 206 593 \$ globalement. Cet argent a été déposé dans un compte bancaire qu'avait ouvert au nom du CCDPE son directeur exécutif. Les débours effectués à partir du compte du CCDPE durant la période ici visée ont totalisé 203 242 \$, ce qui laissait un solde net de 3 351 \$ au 31 mars 2001. C'est le directeur exécutif du CCDPE qui a signé pour les dépôts dans le compte bancaire et pour les débours à partir de ce dernier.

3.2.2 L'Équipe a examiné les opérations comptabilisées dans le compte bancaire du CCDPE entre juillet 1996 et mars 2001. Elle a noté un certain nombre d'observations qui indiquent que le CCDPE n'a pas respecté les modalités et conditions des AC qu'il avait conclus avec AEC. Ces observations, qui laissent également supposer l'existence, à l'intérieur des méthodes de réalisation du programme du CPD, de lacunes relativement aux AC imputés au Fonds J. H., figurent ci-dessous.

- Paiements de contribution d'AEC au CCDPE dont on n'a pas rendu compte.**
AEC a émis au CCDPE des paiements, ce qui a fourni à ce dernier des fonds de fonctionnement de 165 000 \$. L'Équipe a constaté qu'il n'y avait pas

¹¹ Ces fonds se rattachent à une subvention (5 000 \$) et à deux AC (160 000 \$).

¹² Les autres rentrées se composent de remboursements d'avances, de fonds réorientés liés à des AC, de dépôts en banque d'origine inconnue et d'intérêts bancaires.

suffisamment de documentation pour justifier des dépenses d'un montant de 52 974 \$. Elle n'a pu relier les chèques s'y rattachant émis par le CCDPE aux plans détaillés de dépenses qui accompagnaient les demandes de paiement que le Centre a présentées à AEC. L'ancien directeur exécutif du CCDPE n'a pu établir ce lien lorsqu'on lui a demandé de le faire durant ses entrevues avec l'Équipe.

Les modalités et conditions des AC obligeaient le CCDPE à fournir à AEC trois comptes rendus de l'utilisation des sommes que le Centre avait reçues. Des fonctionnaires du CAM ont confirmé que le CCDPE n'a fourni à AEC qu'un seul rapport qui exposait en détail à quelles fins ont servi les premiers 100 000 \$ prévus pour le financement des AC. L'Équipe a discuté de ce relevé de compte avec l'ancien directeur exécutif du CCDPE, qui n'a pu fournir de preuve que des dépenses de 15 000 \$ avaient été engagées conformément aux modalités et conditions des AC. Elle n'a pu trouver ni dans les dossiers du CCDPE ni dans ceux d'AEC de rapport qui aurait rendu compte des fins auxquelles on a utilisé le montant de 60 000 \$ prévu dans le deuxième AC.

L'ancien directeur exécutif du CCDPE a déclaré qu'il croyait que la parution du rapport annuel du Centre répondait à toutes les exigences en matière de compte rendu des AC. L'Équipe a examiné les rapports des années financières 1996-1997 et 1998-1999, mais n'a pu y trouver de compte rendu de l'utilisation des fonds fournis au CCDPE pour les AC.

- ❑ **Paiements forfaitaires à des fournisseurs de réseaux.** Le CCDPE a versé des montants forfaitaires qui totalisaient 105 412 \$ à diverses personnes au Canada pour établir des réseaux. Son ancien directeur exécutif a déclaré à l'Équipe que ces personnes devaient lui présenter un rapport décrivant à quelles fins ils avaient utilisé les fonds qu'ils avaient reçus. Il a fourni à l'Équipe un échantillon de lettres qui avaient été adressées aux fournisseurs de réseaux pour étayer sa déclaration. L'Équipe n'a, cependant, pas trouvé dans les dossiers de la CPC de preuve de la comptabilité générale de ces fournisseurs et l'ancien directeur exécutif du CCDPE n'en a pas présenté non plus. Des fonctionnaires de CAM ont, en outre, déclaré n'avoir vu aucun relevé de compte des fournisseurs en question.
- ❑ **Fonds publics réorientés.** Le CPD a conclu le 29 décembre 1998 un AC avec un bénéficiaire pour un projet qui devait se dérouler en janvier 1999. L'AC prévoyait un premier versement de 10 000 \$ à sa signature et l'émission d'un second paiement, de 10 000 \$ également, à la fin du projet et une fois un rapport présenté au CPD. Le 19 janvier 1999, AEC a payé au bénéficiaire de l'AC un montant qui correspondait à la valeur entière de l'accord (c'est-à-dire 20 000 \$). Ce paiement était contraire aux modalités et conditions de l'AC et a été effectué quatre jours après l'annulation du projet.

Le bénéficiaire de l'AC a émis un chèque de 15 489 \$ payable au CCDPE, qui représentait la portion de la contribution non utilisée. Il a fourni un rapport comptable de dépenses de 4 511 \$ qu'il avait engagées, dont 4 000 \$ reliés aux « honoraires de l'organisateur », qui n'avaient pas été indiqués dans le budget du projet inclus dans l'AC.

Le directeur exécutif du CCDPE a déposé le chèque de 15 489 \$ dans le compte bancaire de l'organisation en mars 1999. Ce chèque de remboursement émis par le bénéficiaire aurait dû, cependant, être endossé, remis à la Couronne et déposé dans le Trésor. Le directeur exécutif du CCDPE a utilisé cet argent pour payer des dettes fournisseurs et pour se rembourser (entre 1999 et 2001) des dépenses de restaurant et de taxi et d'autres dépenses qui totalisaient 10 246 \$ qu'il avait, selon ses déclarations, engagées aux fins du programme entre 1996 et 2001.

L'ancien directeur exécutif a déclaré qu'un agent de CAM l'avait autorisé à utiliser le compte bancaire du Centre pour se rembourser des dépenses de représentation qu'il avait engagées. L'agent de CAM a, cependant, déclaré qu'il n'avait pas donné, et qu'il n'avait pas pu donner, cette autorisation, parce qu'il avait joint les rangs de CAM un an après que le directeur exécutif du CCDPE se soit remboursé pour la première fois des dépenses de représentation.

- ❑ **Avances sur salaire et de déplacement et autres dépenses non autorisées qui ont été effectuées à partir du compte bancaire du CCDPE.** Les sommes d'argent qui se trouvaient dans le compte bancaire du CCDPE provenaient, en majeure partie, des contributions que le Centre avait reçues d'AEC. Ces fonds devaient donc être utilisés conformément aux modalités et conditions des AC pertinents, ce qui n'a pas toujours été le cas.

Le directeur exécutif du CCDPE a émis mal à propos des chèques d'un montant total de 39 782 \$ à partir du compte bancaire de l'organisation. Ces chèques se rattachaient à des avances fournies à des employés du CCDPE et à des tiers. Ils se rattachaient également à des dépenses dont le directeur exécutif du CCDPE avait réclamé le remboursement et à une avance sur carte VISA qu'il s'était versée. Le directeur exécutif du Centre a recouvré au total 19 359 \$ sur les fonds avancés et les a ensuite déposés dans le compte du CCDPE. L'Équipe a, toutefois, constaté qu'il n'y avait pas suffisamment de documentation qui prouvait que les 20 423 autres dollars de dépenses engagées, y compris des dépenses

de 7 529 \$¹³ dont le directeur exécutif du Centre avait demandé le remboursement, l'avaient été à des fins légitimes reliées au programme.

Le directeur exécutif du CCDPE a, en outre, retiré du compte de l'organisation 3 005 \$¹⁴ en mars 2001, le mois ayant précédé la fin des opérations du Centre et la création de la CPC. Il a déclaré que cet argent devait servir à des fins « urgentes ». L'ancien directeur exécutif du CCDPE a remboursé cette somme et l'a déposée dans le compte bancaire du Centre en janvier 2004, ce qui coïncidait à peu près avec le moment où il a eu connaissance de l'ampleur de notre vérification du compte bancaire de son organisation.

- ❑ **Primes versées à des employés.** L'Équipe a noté deux cas où l'on a versé aux membres du personnel du CCDPE entre 1998 et 2000 des primes à partir du compte bancaire du Centre, de 2 500 et de 500 \$, respectivement. Aucune disposition des AC n'autorisait le CCDPE à verser de telles primes. L'ancien directeur exécutif du Centre a déclaré à l'Équipe que ces primes ont été versées aux employés parce qu'ils avaient effectué des heures supplémentaires.
- ❑ **Dépôts non expliqués dans le compte bancaire du CCDPE.** L'Équipe n'a pas trouvé de documentation qui expliquerait quatre dépôts d'un montant total de 6 572 \$ effectués entre 1998 et 2001 dans le compte bancaire du CCDPE. L'ancien directeur exécutif du Centre n'a pu se rappeler à quoi ces dépôts se rattachaient.

3.2.3 En résumé, notre analyse montre que le CCDPE n'a pas pleinement respecté les modalités et conditions des AC qu'il a conclus avec AEC. Le directeur exécutif du Centre a parfois utilisé les contributions qu'il a reçues à des fins autres que celles précisées dans les AC, ce qui indique que les méthodes qu'employait le CPD pour réaliser son programme, ses procédures de surveillance en particulier, étaient inadéquates. Du fait, par conséquent, de la défaillance des contrôles que nous avons soulignée, la direction du CPD n'est pas tout à fait convaincue que les fonds d'un montant de 165 000 \$ fournis au CCDPE ont été utilisés à des fins légitimes reliées au programme.

¹³ Cette somme inclut un montant de 649 \$ que le directeur exécutif du CCDPE s'est remboursé, remboursement qu'il a justifié au moyen d'un talon de billet pour des Grad Student tickets d'une valeur totale de 642 \$. On avait, cependant, précédemment payé directement à l'institution une somme de 642 \$ pour ces mêmes Grad Student tickets.

¹⁴ Ces 3 005 \$ sont inclus dans les dépenses de 20 423 \$ qui n'ont pas été engagées conformément aux modalités et conditions des AC.

3.3 Opérations effectuées dans le compte bancaire du CCDPE entre avril 2001 et janvier 2004

3.3.1 On n'a pas fermé le compte bancaire du CCDPE lorsqu'on a transformé, en avril 2001, le Centre en une Direction d'AEC (la CPC). Le directeur de la CPC, c'est-à-dire l'ancien directeur exécutif du CCDPE, qui était le seul signataire pour le compte bancaire de l'organisation, a continué à utiliser ce dernier. Il y a fait 8 dépôts d'un montant total de 19 731 \$¹⁵ et a effectué à partir de ce compte 13 paiements qui ont totalisé 17 770 \$¹⁶.

3.3.2 L'Équipe a noté que toutes les opérations effectuées dans le compte bancaire du CCDPE entre avril 2001 et janvier 2004 violaient non seulement les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, mais également des politiques et des procédures du Ministère et des organismes centraux; c'est ce qu'illustre la brève description qui suit des opérations qui ont été effectuées dans ce compte après le 1^{er} avril 2001.

- ❑ **Table ronde.** En juin 2001, le bénéficiaire d'un AC a remis 6 676 \$ au directeur de la CPC, qui les a déposés dans le compte bancaire du CCDPE. Cet argent devait servir à acquitter les dépenses engagées par quatre universitaires canadiens pendant qu'ils participaient ce mois-là à une table ronde. Le directeur de la CPC a émis des chèques d'un montant total de 6 685 \$ aux quatre universitaires peu après le dépôt des 6 676 \$ susmentionnés dans le compte bancaire du CCDPE. C'est également en juin 2001 que la CPC a envoyé (par virement bancaire) au bénéficiaire de l'AC susmentionné 25 200 \$ qui ont été imputés au budget du Fonds J. H. Ni les représentants de la CPC, ni ceux du CAM, ni ceux des SMFH n'ont pu trouver l'AC¹⁷ qui aurait justifié ces opérations durant la réalisation du travail de recherche sur le terrain à leur sujet entre novembre 2003 et février 2004. Rien ne prouve, en outre, que le bénéficiaire a rendu compte à la CPC de l'utilisation des fonds qui lui ont été fournis. L'ancien directeur de la CPC a confirmé l'exactitude des faits susmentionnés durant une réunion avec l'Équipe.

¹⁵ Les dépôts de 19 731 \$ et les paiements de 17 770 \$ incluent des revenus en intérêts et des frais de service, respectivement.

¹⁶ Le CPD a déclaré à l'Équipe que lui-même et le MRH ignoraient l'existence du compte bancaire du CCDPE jusqu'en octobre 2003. C'est aussi ce mois-là qu'on a immédiatement pris des mesures pour geler ce compte et informer l'Équipe de son existence.

¹⁷ L'Équipe a découvert une copie de l'AC dans les dossiers de la CPC pendant qu'elle menait des recherches sur l'état des rapports sur le projet du bénéficiaire en mai 2004. L'AC ne renfermait pas de disposition relative à une remise de fonds au CCDPE destinée à acquitter des frais de déplacement. Il ne renfermait également que des détails incomplets sur le budget du projet.

- ❑ **Paiements de contribution réorientés.** Un AC imputé au Fonds J. H. prévoyait le paiement d'une somme de 10 000 \$ et d'une autre de 5 000 \$ à une institution pour la préparation par l'un de ses employés d'un document sur la politique étrangère. Le premier paiement, de 10 000 \$CAN, a été annulé peu après avoir été émis sous la forme d'un chèque de 6 250 \$US. Le second paiement, de 5 000 \$CAN, effectué sous la forme d'un chèque de 3 125 \$US, a été émis en avril 2002 et encaissé par l'institution. L'adjoint exécutif de l'employé a mentionné dans un courriel adressé à la CPC le 13 août 2003 qu'il préférerait faire virer les autres paiements dans son compte bancaire personnel. L'institution a donc émis un chèque de remboursement de 3 125 \$US au nom du CCDPE en juin 2002. Le directeur de la CPC a déposé le chèque dans le compte bancaire du CCDPE le même mois, plutôt que dans le Trésor. Il a émis le mois suivant à l'employé un chèque de 5 000 \$CAN à partir du compte du CCDPE.

L'ancien directeur de la CPC a confirmé l'exactitude des faits susmentionnés, déclarant qu'il avait demandé à l'institution, par l'entremise d'autres personnes, de lui adresser le chèque de remboursement, en laissant entendre qu'il émettrait ensuite directement un paiement à l'employé.

- ❑ **Remboursement de dépenses.** Le directeur de la CPC a émis à son propre nom en septembre 2001 un chèque de 1 080 \$ à partir du compte bancaire du CCDPE pour se rembourser des dépenses de représentation et « reliées à Chypre » qu'il avait engagées durant les années financières 1998-1999 et 2000-2001. Il existe de la documentation justifiant le montant de ce chèque. Rien ne prouve, cependant, que le directeur avait préalablement fait autoriser les dépenses de représentation, ce qu'il fallait faire pour respecter la pratique opérationnelle établie durant ces années financières. En outre, étant donné que les sommes d'argent qui se trouvaient dans le compte bancaire du CCDPE se rapportaient en majeure partie à des dépôts de contributions que le Centre avait reçues d'AEC, l'utilisation de ces fonds à des fins de représentation ne respecte pas les modalités et conditions des AC s'y rattachant.

L'ancien directeur de la CPC a confirmé que le paiement de 1 080 \$ était son dernier chèque de remboursement de dépenses de représentation et d'autres dépenses qu'il avait engagées avant que le CCDPE ne devienne la Direction du Centre canadien pour le développement de la politique étrangère. Il a aussi déclaré que la référence à « avant Chypre » indiquait que les dépenses avaient été engagées avant le déplacement relié au projet en sol chypriote, le premier grand projet de la CPC.

- ❑ **Remboursement de fonds d'urgence.** En mars 2001, juste avant qu'on ne transforme le CCDP en une Direction d'AEC (la CPC), le directeur exécutif du Centre a retiré 3 005 \$ du compte bancaire de l'organisation (voir le point 3.2.2), les a insérés dans une enveloppe et les a déposés dans son coffre de banque personnel. L'ancien directeur de la CPC a signalé cette anomalie au début de

janvier 2004, époque qui coïncidait à peu près avec le moment où il a été informé de la vérification des opérations effectuées dans le compte du CCDPE, puis a le même mois déposé 3 000 \$ dans le compte du Centre. L'ancien directeur de la CPC a confirmé l'exactitude des faits susmentionnés lors d'une réunion avec l'Équipe.

- ❑ **Avance à un employé de la CPC.** Le directeur de la CPC a émis à partir du compte bancaire du CCDPE un chèque de 1 500 \$ à un nouvel employé de la Direction en février 2002. Ce chèque était une avance sur salaire à l'employé. Cette personne a remboursé l'avance et ce remboursement, d'après le directeur de la CPC, a été déposé par inadvertance dans son propre compte en mai 2002. Le directeur a signalé cette anomalie au début de janvier 2004, époque qui coïncidait avec le moment où approximativement il a été informé de la vérification des opérations effectuées dans le compte du CCDPE, puis a le même mois déposé les 1 500 \$ dans le compte du Centre.
- ❑ **Autres opérations inappropriées.** Voici les autres opérations inappropriées effectuées au moyen du compte bancaire du CCDPE.
 - Le dépôt de 1 000 \$ reçus de l'ambassade étrangère et l'émission de chèques à trois gagnants d'un concours de rédaction. Ces opérations ont été effectuées durant l'année financière 2001-2002. L'ancien directeur de la CPC a déclaré qu'il n'était pas au courant de la politique et des procédures relatives aux comptes à des fins déterminées d'AEC.
 - Le versement en avril 2001 d'une avance de 1 750 \$ à un contractuel du CPD. L'entrepreneur a remboursé l'avance en endossant un chèque du gouvernement du Canada et en le remettant au CCDPE, chèque que le directeur de la CPC a déposé dans le compte bancaire du Centre en mai 2001. L'ancien directeur de la CPC a confirmé l'exactitude des faits susmentionnés.
 - L'émission en juillet 2001 d'un chèque de 392 \$ à une personne pour des frais d'hébergement qu'elle avait engagés. Les dossiers du Ministère indiquent que cette personne a obtenu une série de contrats ayant débuté peu après l'émission en juillet 2001 du chèque et qui se sont poursuivis jusqu'en janvier 2003, moment où elle est devenue un employé d'AEC. Rien ne prouve qu'on a recouvré les 392 \$ auprès de cette personne. L'ancien directeur de la CPC a confirmé que la personne a été embauchée et que lui-même a acquitté les frais d'hébergement à l'hôtel de cette dernière avant qu'elle n'entre en fonction.
 - L'émission d'un chèque de 213 \$ pour une séance de réflexion du personnel en septembre 2001. Rien ne prouve que le directeur de la CPC avait fait préalablement autoriser cette dépense par son supérieur. L'ancien directeur

de la CPC a déclaré que le chèque était destiné à acquitter le coût de location d'une salle de conférence. Il a aussi déclaré que son directeur général (DG) devait être au courant de la réunion de réflexion du personnel, mais ne se souvient pas d'avoir demandé au DG d'autoriser préalablement la dépense.

- Des dépôts de 600 et de 490 \$ effectués durant l'année financière 2002-2003. Un examen de données du SGI indiquait qu'on avait versé des contributions à deux bénéficiaires avant 2003. On ne dispose, cependant, d'aucun document qui expliquerait ces dépôts. L'ancien directeur de la CPC a déclaré qu'un bénéficiaire était en train de rembourser le solde non utilisé des fonds prévus dans son AC, tandis qu'il n'arrivait pas à se rappeler pourquoi le second bénéficiaire avait remboursé des sommes d'argent au CCDPE.

3.3.3 En résumé, l'Équipe conclut que toutes les opérations susmentionnées ont été effectuées en violation de diverses politiques et procédures du CT et du Ministère.

Recommandation à l'intention du CPD

3.3.4 Fermer le compte bancaire du CCDPE et déposer les fonds qui s'y trouvent encore dans le Trésor.

Plan d'action de la direction et calendrier d'exécution

3.3.4 Le MRH/CPD a gelé le compte bancaire du CCDPE en octobre 2003 lorsqu'on en a connu l'existence et que cette dernière a été portée à l'attention de l'Équipe. Le compte a été officiellement fermé en mai 2004. Le CPD a adressé le 12 du même mois une lettre à la Banque Royale pour lui demander de fermer le compte et de verser au receveur général du Canada tous les fonds qui y restaient, fonds que ce dernier a reçus le 25 juin 2004.

3.4 Gestion par le CPD d'accords de contribution conclus avec des employés du CCDPE

3.4.1 Dès la création du CCDPE, des employés du Centre recevaient des contributions au fur et à mesure qu'ils concluaient personnellement des AC avec AEC (par l'entremise du CPD) destinés à financer leur salaire et à leur fournir des indemnités de déplacement, le cas échéant.

3.4.2 Les modalités et conditions des AC conclus avec des membres du personnel du CCDPE prévoyaient des versements destinés à acquitter des dépenses salariales et de déplacement. Les AC précisaient « un paiement pouvant aller jusqu'à X \$¹⁸ à titre de

¹⁸ Le montant variait suivant l'AC qui était négocié.

dépenses de voyage et de subsistance autorisées au préalable par le représentant du ministère, conformément à la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor ». La Directive stipule que le voyageur doit présenter une demande de remboursement de dépenses de déplacement exposant en détail l'objet du déplacement effectué et des coûts s'y rattachant. Voici nos observations au sujet de la gestion des AC conclus avec des employés du CCDPE.

❑ **Fonds de voyage prévus dans les accords de contribution conclus avec des employés du CCDPE dont on n'a pas rendu compte.** Durant les années financières 1997-1998 et 1998-1999, AEC a versé des indemnités de déplacement d'un montant total de 71 458 \$ à quatre membres du personnel du CCDPE. On n'a pas trouvé les AC relatifs à l'année financière 1998-1999 qui portaient sur 32 958,37 \$ de ce montant (c'est-à-dire 71 458 \$). Nous ne pouvons donc confirmer que les versements ont été effectués conformément aux modalités et conditions des AC. On a trouvé les accords de contribution relatifs à l'année financière 1997-1998 aux termes desquels un montant total de 38 500 \$¹⁹ a été réclamé et payé. Ces 38 500 \$ ont, cependant, été payés sans qu'on ait reçu des bénéficiaires de demande de remboursement de dépenses de déplacement, ce qui aurait dû être le cas conformément aux modalités et conditions des accords de contribution.

❑ **Accord de contribution de 5 000 \$ conclu par le directeur exécutif du CCDPE et daté du 1^{er} mars 2000.** L'ancien directeur exécutif du CCDPE a conclu un AC en mars 2000 aux fins de la tenue d'une série de réunions avec des universitaires, des organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres personnes et/ou organismes et de la création d'un réseau de participants à des discussions sur la politique étrangère. Il a ensuite présenté une facture datée du 31 mars 2000 pour des dépenses de déplacement (de 1 000 \$), d'hébergement à l'hôtel (de 1 000 \$ également), de représentation (de 2 000 \$) et d'autres dépenses (d'un montant de 1 000 \$ aussi).

Il a déclaré à l'Équipe que la description du projet que renfermait l'AC ne reflétait pas exactement les fins auxquelles l'argent était destiné, c'est-à-dire que les montants qui seraient versés aux termes de l'accord de contribution devaient servir à financer une augmentation de son salaire de 5 000 \$ qu'il avait négociée avec le CPD. Il a présenté pour ce faire une facture sur laquelle étaient indiquées de façon détaillée des dépenses qui n'ont pas été réellement engagées. L'ancien directeur exécutif du CCDPE a soutenu qu'il avait l'appui de deux anciens directeurs généraux (DG) dans le cas susmentionné. Ces deux DG ne sont pas d'accord avec sa version des faits.

¹⁹ Ce montant inclut des versements d'un montant total de 20 000 \$ à l'ancien directeur exécutif du CCDPE.

- ❑ **Primes à la signature d'AC versées par AEC.** L'Équipe a noté quatre cas où des membres du personnel du CCDPE, y compris son directeur exécutif, ont reçu une « prime à la signature » (suivant ce qui est indiqué dans le document entré à l'intérieur du SGI) au moment de la conclusion de leur AC final avec AEC au début de l'année financière 2000-2001. Le montant de ces primes variait de 500 à 1 000 \$. Même si les primes à la signature ainsi versées étaient incluses dans la valeur totale des AC approuvés, ces dépenses n'étaient pas précisées à l'intérieur des modalités et conditions des accords de contribution.

3.4.3 En résumé, notre analyse révèle que le CPD n'a pas bien géré dans le passé les AC conclus avec des employés du CCDPE, en particulier leurs dispositions qui se rattachaient à la distribution et aux comptes rendus au sujet des indemnités de déplacement et le versement de primes inhabituelles à la signature de ces accords sans que de telles primes soient stipulées dans les AC.

3.5 Gestion des heures supplémentaires par la CPC

3.5.1 Le Système de gestion des salaires (SGS) montre qu'on a versé au total à l'ancien directeur de la CPC 17 503 \$ en heures supplémentaires entre septembre 2002 et mars 2003. Les heures supplémentaires du directeur ont été autorisées par son supérieur un à quatre mois après avoir été effectuées. Le montant dû au directeur pour ses heures supplémentaires lui a été payé en entier à la fin de l'année financière 2002-2003. On a, à cette fin, viré 17 003 \$ du budget salarial de la Direction au Fonds NO11 (Heures supplémentaires du personnel non permutant), pour lequel le budget de l'année financière n'était que de 500 \$.

3.5.2 Le personnel de la CPC a déclaré à l'Équipe qu'on a payé des heures supplémentaires au directeur durant la seconde moitié de 2002-2003, même si ce dernier l'avait informé qu'il ne disposait pas de budget d'heures supplémentaires pour l'année financière, ce qui a créé certaines tensions à l'intérieur de la Direction, parce que les employés estimaient qu'ils n'étaient pas équitablement traités.

3.5.3 Les employés de la CPC ont commencé à comptabiliser leurs heures supplémentaires en février 2003 après s'être rendu compte qu'on en avait payé au directeur. On leur a versé au total pour leurs heures supplémentaires 19 032 \$ entre février et juillet 2003. Le directeur a approuvé en avril 2003 les heures supplémentaires du directeur adjoint pour les mois de février, mars et avril de cette année-là. Les heures supplémentaires des autres employés de la CPC ont été approuvées en juin ou en juillet par un autre membre du personnel à qui l'on avait délégué le pouvoir de signer des documents financiers en l'absence du directeur. Celui-ci avait recommandé par écrit à cette personne de traiter les demandes de remboursement d'heures supplémentaires présentées par le personnel. Le directeur n'a, cependant, pas fourni à cette employée de détail ni sur les gens qui présenteraient une demande de remboursement d'heures supplémentaires ni sur le nombre de telles heures dont elles demanderaient le remboursement. Le directeur aurait dû, à notre avis, fournir cette

information avant de partir en congé annuel, parce que la personne qui approuvait les demandes de remboursement d'heures supplémentaires en son absence venait tout juste de revenir au travail le 1^{er} juin 2003 à la suite d'un congé non rémunéré et ignorait totalement le nombre réel d'heures supplémentaires qui avaient été effectuées.

3.5.4 En résumé, l'ancien directeur n'a pas géré de façon équitable et transparente le budget des heures supplémentaires de la Direction, contrairement à ce qu'il devait faire conformément aux « valeurs liées à la dimension humaine » énoncées dans le Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique du CT. Les mesures qu'a prises le directeur pour s'assurer qu'on lui paie en entier ses heures supplémentaires à la fin de l'année, tout en informant ses employés qu'il ne disposait d'aucun budget d'heures supplémentaires, ont nui au moral du personnel. Les heures supplémentaires n'ont pas, en plus, été correctement autorisées, parce qu'elles ont été approuvées rétroactivement.

Recommandation à l'intention de la CPC

3.5.5 Les heures supplémentaires du personnel devraient être approuvées à l'avance et payées en temps ou en argent conformément aux conventions collectives pertinentes des employés et aux conditions d'emploi définies par le CT.

Plan d'action de la direction et calendrier d'exécution

3.5.5 Toutes les heures supplémentaires sont maintenant approuvées à l'avance et accordées en temps opportun, conformément aux conventions collectives pertinentes des employés et aux conditions d'emploi définies par le CT.

3.6 Dépenses de la CPC pour des marchés de services liés au Dialogue sur la politique étrangère

3.6.1 L'Équipe a examiné les dépenses imputées au fonds de fonctionnement créé pour le Dialogue sur la politique étrangère. Elle a répertorié 20 marchés de services passés et 21 confirmations de commande données entre avril 2002 et mars 2004 pour une valeur totale de 316,246,48 \$ et de 102,192,53 \$, respectivement. Elle a évalué les marchés de services et les confirmations de commande à la lumière de 27 critères.

3.6.2 Les résultats de la vérification de la conformité des marchés variaient de 38 à 77 %. Les critères de vérification pour lesquels on a attribué un taux élevé de conformité se rattachaient à des éléments courants de l'administration d'un marché de services. Ces éléments incluaient l'utilisation de clauses d'accord uniformes, le respect de la délégation des pouvoirs de passation de marchés et l'apposition de la signature appropriée prévue à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* sur les

factures des fournisseurs. Le taux de conformité aux critères qui portaient sur les principales responsabilités en matière de gérance était, cependant, peu élevé. Voici une description de certains des écarts plus importants par rapport aux exigences du Ministère relatives à la gestion des marchés de services que nous avons observés :

- ❑ **Preuves limitées de l'optimisation des ressources.** Seulement trois (15 %) des dossiers de la CPC reliés aux 20 marchés de services que l'Équipe a vérifiés renfermaient une proposition écrite. L'Équipe estime qu'il devait être difficile pour l'autorité contractante de la CPC d'évaluer dans quelle mesure le prix soumis par un entrepreneur représentait le meilleur rapport qualité-prix pour un marché en l'absence d'une proposition exposant en détail le degré de compréhension de l'entrepreneur du besoin à combler, décrivant l'approche que ce dernier suggérait d'adopter pour le travail à effectuer, identifiant le ou les membres de son équipe, résumant l'expérience et les compétences de ce ou de ces dernier(s) et présentant son calendrier pour la réalisation du projet. Aucun dossier de marché de services ne renfermait, en outre, de preuve que l'autorité contractante de la CPC avait évalué la qualité du (des) produit(s) à livrer.
- ❑ **Modifications à des marchés injustifiées.** Les dossiers de marché de la CPC ne renfermaient une justification d'un avenant que pour trois (33 %) des neuf marchés modifiés.
- ❑ **Fractionnement d'un marché.** La documentation que renferment les dossiers de marché de la CPC indique qu'on a répondu à un besoin de matériel vidéo spécialisé à l'intérieur de progiciels d'information et de dialogue sur la politique étrangère pour avoir accès à des sites Web et utiliser ces derniers en passant huit marchés séparés, d'une valeur de 213 161,61 \$, suivant la formule du fournisseur unique ou exclusif. Cette pratique, qu'on appelle communément le fractionnement d'un marché, viole les instructions du Ministère et du CT relatives à la passation de marchés.
- ❑ **Confirmations de commande.** L'ancien directeur de la CPC n'a pas toujours respecté les mécanismes internes de surveillance établis par CAM en 2003-2004 afin de s'assurer que la Direction du Centre canadien pour le développement de la politique étrangère se conformait aux politiques et aux lignes directrices du Ministère et du CT relatives à la passation de marchés publics. Le directeur a conclu personnellement des accords oraux avec l'entrepreneur pour 21 besoins nécessitant des services professionnels externes sur 28, contournant ainsi les mécanismes internes de surveillance. La CPC a donc dû préparer au total 21 confirmations de commande durant l'année financière 2003-2004 à mesure que les services étaient rendus et facturés par l'entrepreneur en l'absence d'un contrat en bonne et due forme.

3.6.3 En résumé, le Centre faisait peu de cas, dans le cadre de l'application de ses pratiques contractuelles, du respect des politiques et des lignes directrices du Ministère

et du CT relatives à la passation de marchés. Cette situation découlait dans une certaine mesure des changements qu'on apportait rapidement et fréquemment au calendrier du processus lié au Dialogue sur la politique étrangère. Ce calendrier exigeait l'organisation de réunions et de forums à la suite de très bref préavis et des paiements après des rencontres tenues sans que le Centre en soit préalablement informé. Le non-respect de pratiques contractuelles appropriées découlait, cependant, aussi de décisions en matière de gestion et du comportement de l'ancien directeur du Centre. Le Ministère risque donc de se voir éventuellement reprocher de ne pas s'être assuré que le processus de passation de marchés relié aux dépenses engagées pour l'initiative Dialogue sur la politique étrangère était équitable, ouvert et transparent et de ne pas s'être assuré non plus d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour ces marchés. Ce risque est particulièrement élevé en 2003-2004, étant donné que les politiques de passation de marchés ont obligé la CPC à préparer 21 confirmations de commande, qui représentaient 75 % de ses besoins nécessitant des services professionnels externes.

Recommandation à l'intention de la CPC

3.6.4 Il faudrait renforcer les pratiques contractuelles afin d'assurer le respect des politiques et des lignes directrices pertinentes du Ministère et du CT.

Plan d'action de la direction et calendrier d'exécution

- 3.6.4**
- **On respecte maintenant pleinement les processus de passation de marchés de l'ensemble du Secteur, élaborés en 2003-2004 pour établir des procédures contractuelles appropriées.**
 - **Le Comité d'examen des marchés du Secteur, créé par CAM, révisé maintenant tous les contrats de la CPC, ce qui assure l'exécution de ces derniers dans le plein respect des règles et des règlements du CT.**