



National Défense
Defence nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). L'article ou les articles applicables de la LAI sont cités lorsqu'il y a prélèvement de l'information.

*Examen des contrats de services professionnels
au sein du Groupe de gestion de l'information*

Septembre 2005

7053-30-11 (CS Ex)



MISE EN GARDE

Le présent examen a été effectué à titre de projet spécial et n'était pas inclus dans le Plan de travail annuel du Chef – Service d'examen. Ses conclusions n'ont pas le poids de celles d'une vérification. Bien qu'elles soient suffisantes pour permettre la formulation de recommandations aux fins d'examen par la direction, les appréciations fournies et les conclusions tirées ne sont pas fondées sur l'enquête ou les preuves rigoureuses exigées lors d'une vérification. Par conséquent, elles ne sont pas représentées comme telles.

Il est également à noter que l'examen ne vise pas à évaluer le rendement des entrepreneurs, mais qu'il s'agit plutôt d'un examen interne des processus et pratiques en vigueur au sein du MDN et des FC. Les entrepreneurs n'ont pas été interrogés ni priés de fournir des commentaires ou une rétroaction.



SYNOPSIS

Le présent rapport renferme les résultats d'un examen indépendant des contrats de services professionnels au sein du Groupe de gestion de l'information (GI). L'examen a été effectué à la demande du Sous-ministre pour donner suite aux questions relatives aux contrats de services de maintenance en gestion et technologie de l'information (GI/IT). En 2003-2004, il était devenu évident que le Ministère avait été victime d'une présumée fraude de grande ampleur. Cet examen visait à évaluer les indications selon lesquelles les problèmes de contrôles internes liés aux services professionnels ne se limitaient pas nécessairement aux contrats de maintenance. Les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F&E) consignées à l'égard de services professionnels destinés au Groupe GI se sont chiffrées à 27 M\$ pour l'année financière 2002-2003.

Les conclusions de l'examen sont fondées sur un échantillon d'entrepreneurs qui étaient actifs en juin 2003 et les dépenses connexes engagées en 2002-2003. S'ajoutent à cela un échantillon dirigé et une analyse allant jusqu'en 2004. L'examen a recensé de graves problèmes de dérogation aux règlements sur la passation de contrats du gouvernement, problèmes qui ont des répercussions sur l'optimisation des ressources.

Principalement par souci de commodité et pour composer avec les facteurs qui nuisent à la disponibilité des ressources et de l'expertise internes, certains gestionnaires du Groupe GI avaient progressivement repoussé les limites en ce qui concerne le respect des exigences de conformité applicables aux contrats de services. Avec le temps, cette situation a eu tendance à créer une culture, du moins dans de petits secteurs de l'organisation, qui semblait relativement favorable à l'utilisation de pratiques contractuelles inappropriées.

La vérification interne a beaucoup porté sur les problèmes qui sont le prolongement d'une défaillance de contrôle centrée sur les contrats de services de maintenance en GI/IT. Un résumé du travail figure sur le site Internet du CS Ex à l'adresse http://www.forces.gc.ca/crs/pages/home_f.htm. Les résultats communiqués dans ce rapport sont maintenant quelque peu périmés, mais les recommandations demeurent très pertinentes. Malgré des améliorations relativement récentes apportées à la gestion de la passation des contrats, nous recommandons d'autres mesures pour veiller à ce que les processus et pratiques au sein du Groupe GI soient rigoureux et conformes aux politiques et règlements pertinents. Le travail effectué par le contrôleur du Groupe GI (signalé en juin 2005) ainsi que les données non scientifiques obtenues par le Directeur des enquêtes et examens spéciaux du CS Ex laissent toutefois à penser que des activités et des risques inopportuns persistent dans une certaine mesure.



Mesures de la direction : Au niveau de l'organisation, le Ministère a pris de nombreuses mesures concrètes visant à renforcer les contrôles pertinents. Elles comprennent notamment la création d'un comité ministériel de surveillance en matière de contrats, coprésidé au niveau des sous-ministres adjoints, ainsi que d'un programme électronique de formation et d'examen qui est accessible sur le Web. Plus de 16 000 personnes doivent réussir ce programme pour conserver les pouvoirs de signature qui leur ont été délégués en matière financière. Le Groupe des finances et des services du Ministère (Fin SM) a également mis sur pied un module de surveillance des paiements qui fournit une rétroaction détaillée sur les faiblesses des contrôles financiers fondamentaux. La disponibilité d'une solide information de gestion sur les contrats demeure néanmoins un problème.

En ce qui a trait au Groupe GI, nous avons laissé entendre que les mesures correctives pouvaient être largement mises en œuvre sous les auspices du contrôleur du Groupe. À cette fin, le contrôleur aura besoin d'un appui clair et soutenu. Pris dans leur ensemble, les plans d'action de la direction offerts par le Groupe GI montrent qu'une attention constructive est accordée aux recommandations formulées dans le présent rapport. La haute direction du Groupe GI est manifestement résolue à apporter des améliorations importantes. Sa démarche pour réaliser des améliorations substantielles et durables est franche et quelque peu rassurante. De fait, elle a encouragé le CS Ex à faire un suivi des améliorations marquées « à très bref délai » auxquelles elle s'attend. Par ailleurs, le Ministère et le Groupe GI ont tous deux reconnu la nécessité de réduire progressivement la dépendance vis-à-vis des ressources contractuelles qui travaillent essentiellement sur place, et qui font souvent partie intégrante de l'organisation.

Les recommandations clés et les plans d'action correspondants de la direction sont présentés sous forme de matrice au début du rapport. Un tableau plus détaillé figure à l'annexe F.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....	I
INTRODUCTION.....	I
PROFIL.....	I
PORTÉE DE L'EXAMEN	I
ÉVALUATION GLOBALE.....	II
RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION.....	III
OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXAMEN	1
OBSERVATIONS ET CONSTATATIONS DÉCOULANT DE L'EXAMEN	3
ÉCHANTILLON GÉNÉRAL – CONFORMITÉ.....	3
ÉCHANTILLON DIRIGÉ.....	9
Initiative spécifique.....	9
Services de travail temporaire et programme Échanges Canada	11
Responsabilités des entrepreneurs.....	12
RECOMMANDATIONS.....	14
ANNEXE A – PROFIL AU SEIN DU GROUPE DU SMA(GI)	A-1
ANNEXE B – SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON GÉNÉRAL/ANALYSE FONDÉE SUR LES RISQUES.....	B-1
ANNEXE C – RISQUES POSSIBLES	C-1
ANNEXE D – OPTIMISATION DES RESSOURCES.....	D-1
ANNEXE E – RECOMMANDATIONS DÉCOULANT D'UNE VÉRIFICATION ANTÉRIEURE DU CS EX.....	E-1
ANNEXE F – RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION	F-1
ANNEXE G – ABRÉVIATIONS	G-1



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

INTRODUCTION

Au cours d'une période prolongée qui a débuté à l'été 2003, les travaux de vérification interne et d'examen du MDN ont beaucoup porté sur les irrégularités contractuelles liées à la maintenance du matériel informatique et des logiciels. Dans le cadre du suivi de ces difficultés, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a procédé à un examen indépendant des contrats de services professionnels au sein du Groupe de gestion de l'information (GI). Cet examen visait à déterminer l'étendue et les causes possibles des dérogations à la politique et aux règlements pertinents. Comme l'indique la mise en garde formulée au début du présent rapport, le travail effectué a pris la forme d'un examen plutôt que d'une vérification. Les procédures étaient semblables à celles d'une vérification, mais elles n'avaient pas la même rigueur d'application.

PROFIL

Le contrôleur du Groupe GI a recensé 591 fournisseurs de services en juin 2003; 27 M\$ ont été consignés dans le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) à titre de dépenses de fonctionnement et d'entretien (F&E) et 86 M\$ en projets d'immobilisations pour l'année financière (AF) 2002-2003. Les entrepreneurs représentaient environ le tiers de l'effectif dans les organisations de gestion de l'information du Quartier général de la Défense nationale (GI QGDN).

PORTÉE DE L'EXAMEN

L'examen englobait l'étape de la préparation des contrats et de l'acquisition pour les dépenses de F&E de 27 M\$ consignées à l'égard de services professionnels au sein du Groupe GI. Nous avons choisi 126 entrepreneurs dont les contrats dépassaient 100 k\$ pour constituer un échantillon général, les dépenses correspondantes totalisant 19 M\$ en 2002-2003, ou 71 p. 100 des dépenses totales de F&E pour services professionnels et techniques. Nous avons inclus dans l'examen 42 autres entrepreneurs, car nous estimions qu'ils présentaient un risque élevé en raison de certains facteurs, par exemple : responsabilités inappropriées des entrepreneurs, embauchage obligatoire (c.-à-d. lorsqu'on demande d'embaucher une personne en particulier), fractionnement de contrats et recours à un mécanisme/instrument de passation de contrats inadéquat.



ÉVALUATION GLOBALE

Nous ne sommes pas en mesure de donner l'assurance que les contrôles exercés sur les contrats au sein du Groupe GI sont suffisants pour faire en sorte que les pratiques de passation de contrats soient rigoureuses et conformes à la politique et aux règlements pertinents.

Réduction du nombre d'agents contractuels : Le Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative (août 2003) a noté les avantages économiques qu'il y avait à convertir en postes de fonctionnaires les sommes consacrées aux contrats de services professionnels. En 2001, le CS Ex avait formulé des commentaires à ce sujet dans un rapport de vérification, soulignant l'importance de la planification des ressources humaines pour rationaliser les éléments de l'effectif du MDN, y compris les fonctionnaires, les contrats de services spécialisés et l'impartition de fonctions entières. Sur les plans du contrôle et de la gestion des ressources, les recommandations de ce rapport de vérification demeurent très pertinentes pour le Groupe GI. Divers obstacles, particulièrement les limites des enveloppes salariales, ont néanmoins ralenti les progrès. En 2003-2004, quelque 33 p. 100 de l'effectif du SMA(GI) au QGDN était composé de personnel contractuel.

Des difficultés persistent : Bon nombre des questions relatives aux contrats de services découlent des difficultés sur lesquelles le Ministère s'est beaucoup penché. Elles sont le prolongement d'une défaillance de contrôle centrée sur les contrats de services de maintenance en gestion et technologie de l'information (GI/TI). Le Groupe GI a entrepris plusieurs projets d'amélioration en 2004. Toutefois, le travail exécuté par le contrôleur du Groupe GI ainsi que les données non scientifiques obtenues par le Directeur des enquêtes et examens spéciaux (DEES) du CS Ex laissent à penser que les difficultés et les risques cernés par notre examen persistent dans une certaine mesure. L'examen que le contrôleur a effectué et qui a fait l'objet d'un rapport en juin 2005 était axé sur une division du Groupe GI. Nous avons trouvé des preuves d'énoncés des travaux flous et mal définis, de fractionnement de contrats, de contrats dépassant la portée des conventions d'offre à commandes, de méthodes de sélection inappropriées, de tâches administratives exécutées par des consultants *experts*, et de la présence d'entrepreneurs sur place à long terme. Il ne fait aucun doute qu'au moins certains des arrangements qui sembleraient présenter des risques pourraient se justifier, du moins à première vue. Or, collectivement, ces pratiques n'étaient pas saines et ne dénotaient certes pas la conformité aux règlements sur la passation de contrats du gouvernement.

Mesures concrètes : Le Ministère a pris de nombreuses mesures visant à renforcer les contrôles associés aux contrats de services. Elles comprennent notamment la création d'un comité de surveillance des contrats, coprésidé au niveau des sous-ministres adjoints, ainsi que d'un programme électronique de formation et d'examens qui est accessible sur le Web. Plus de 16 000 personnes doivent réussir ce programme pour conserver les pouvoirs de signature qui leur ont été délégués en matière financière. Le Groupe des finances et des services du Ministère (Fin SM) a également mis sur pied un module de surveillance des paiements qui fournit une rétroaction détaillée sur les faiblesses des contrôles financiers fondamentaux.



RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION

Le Groupe GI a formulé des commentaires sur le présent rapport d'examen et décrit un certain nombre de mesures concrètes prises à ce jour. Parmi ces mesures, mentionnons la revitalisation des fonctions de contrôle et de passation de contrats (création de 20 postes additionnels de spécialistes des finances et des contrats au sein du Groupe), la tenue de séances de formation obligatoires et d'exams internes de gestion financière, ainsi que le regroupement du personnel des acquisitions avec les services appropriés du Groupe GI. Par la même occasion, le Groupe a fait observer : [traduction] [...] *il reste encore du travail à faire. Certains des changements nécessaires, qui concernent les questions d'organisation, de processus et de capacité, peuvent être réalisés grâce à un plan d'action précis et concerté. Cependant [...] il faut se pencher sur la culture du milieu de travail du Groupe GI, qui reflète les valeurs et les attitudes de son personnel. Les changements à cet égard seront plus lents, mais l'équipe de la haute direction du Groupe est résolue à apporter des améliorations substantielles et durables dans tous ces domaines.*

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS ET DES PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
À court terme		
Évaluation des capacités de la fonction de contrôleur. Le SMA(GI) devrait demander la tenue d'une évaluation des capacités de la fonction de contrôleur, qui serait dirigée par le SMA(Fin SM) et ferait appel à une équipe multidisciplinaire.	SMA(GI)/CEM SMA(GI)	Une demande officielle sera présentée au SMA(Fin SM) au printemps 2006; les organisations respectives devraient alors être mieux placées pour entreprendre le travail.
Cosignature des contrats. Le contrôleur du Groupe GI devrait cosigner les contrats/modifications selon des seuils définis, de manière à assurer la qualité/conformité.	SMA(GI)/Contrôleur du Groupe GI	Le Groupe GI créera un poste d'agent principal de gestion des contrats (PG-06) au niveau de son administration centrale. Les postes de gestion des contrats au sein des divisions relèveront de lui. Ces ressources assureront le contrôle de la qualité/conformité et effectueront notamment des examens plus officiels et plus ciblés des contrats et des modifications dont la valeur ou les risques sont élevés.
Référentiel des contrats. Assurer un référentiel électronique des contrats/modifications.	SMA(GI)/ Contrôleur du Groupe GI SMA(Mat)/ CEM SMA(Mat)	Le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) sera la solution à long terme. Dans l'intervalle, le SMA(GI) examine des solutions internes visant à suivre électroniquement les contrats et les modifications, après l'attribution.



Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
À court terme		
<p>Communication des tendances. Le contrôleur du Groupe GI devrait préparer, à l'intention du CEM SMA(GI), des rapports mensuels sur les tendances et sur la qualité des contrats afin de confirmer/limiter les pouvoirs délégués ou de modifier l'orientation – le SMA(GI) devrait présenter un rapport trimestriel au Comité ministériel de surveillance en matière de contrats (CMSC).</p>	SMA(GI)/ Contrôleur du Groupe GI	<p>Un processus est en voie de mise en œuvre afin de présenter des rapports mensuels sur les tendances contractuelles ainsi que les secteurs à risque élevé et les questions de délégation aux fins d'examen subséquent ou de suivi.</p> <p>Le SMA(GI) serait prêt à présenter un rapport initial au CMSC au printemps 2006.</p>
<p>Formation. Le SMA(Mat)/D Pol C devrait offrir au personnel de GI des ateliers de formation réguliers qui seraient complétés de préférence par un programme électronique de formation et d'auto-examen.</p>	SMA(Mat)/D Pol C	<p>Le Groupe GI a élaboré une séance de formation sur la gestion financière et l'acquisition qu'il présente chaque année depuis deux ans. Les prochaines séances auront lieu du 19 au 26 septembre 2005. La participation à ces séances de formation est obligatoire pour le personnel du Groupe GI à qui des pouvoirs ont été délégués en matière de finances/passation de contrats. Le D Pol C a accepté d'évaluer le programme de formation sur l'acquisition et la passation de contrats, de même qu'une séance de formation proprement dite. Il a mis au point des outils en ligne et s'affaire à élaborer une formation en ligne.</p>
À long terme		
<p>Planification des RH. Le SMA(GI) devrait s'assurer que les plans de ressources humaines (RH) définissent des stratégies et des jalons précis, afin de traiter la question de la dépendance vis-à-vis des ressources contractuelles qui travaillent sur place en tant que partie intégrante de l'effectif.</p>	SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	<p>Le Groupe GI s'est engagé à réduire sa dépendance globale vis-à-vis des agents contractuels, dont le nombre dépassait 600 en août 2005. Un plan initial vise à remplacer plus de 170 entrepreneurs par des employés civils au cours des trois prochaines années. Un plan de dotation de postes civils est en voie d'intégration dans le processus de planification des activités de l'AF 2006-2007.</p>



OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXAMEN

OBJECTIF

Le CS Ex a entrepris le présent examen afin de déterminer l'étendue et les causes possibles des dérogations entourant les contrats de services professionnels au sein de l'organisation du SMA(GI), et de recommander des améliorations.

PORTÉE

L'examen a porté sur des contrats de services professionnels totalisant 27 M\$ en dépenses de F&E au sein du Groupe du SMA(GI) pour l'AF 2002-2003. Nous avons mis l'accent sur la préparation des contrats et l'acquisition, c'est-à-dire la première étape du processus de passation de contrats.

Nous avons choisi 126 entrepreneurs dont les contrats dépassaient 100 k\$ pour constituer un échantillon général totalisant environ 19 M\$, soit 71 p. 100 des dépenses totales de F&E pour services professionnels en 2002-2003. Nous avons inclus dans l'examen 42 autres entrepreneurs, car nous estimions qu'ils présentaient un risque relativement élevé en raison de certains indicateurs, par exemple : responsabilités inappropriées des entrepreneurs, embauchage obligatoire (c.-à-d. lorsqu'on demande d'embaucher une personne en particulier), fractionnement de contrats et recours à un mécanisme/instrument de passation de contrats inadéquat.

MÉTHODOLOGIE

- ▶ Nous avons brossé un tableau à partir d'analyses des données sur les tendances, y compris l'information tirée d'une vérification antérieure, et des statistiques recueillies lors de l'examen des contrats. Ce tableau nous a permis de constater une augmentation du volume et de la valeur des contrats et de déterminer quels étaient les principaux utilisateurs, les principaux fournisseurs et les principales fins auxquelles ces services étaient utilisés. L'information et les statistiques pertinentes figurent à l'annexe A.
- ▶ Au moyen d'une analyse fondée sur les risques, nous avons appliqué des critères de sélection à l'information sur les contrats de services professionnels fournie par le contrôleur du Groupe GI. L'annexe B décrit en détail la sélection de l'échantillon général.



- ▶ Durant la phase d'exécution, nous avons également cerné d'autres contrats qui suscitaient des préoccupations particulières; ils ont été intégrés à un échantillon dirigé.
- ▶ Les contrats formant les deux échantillons (général et dirigé) ont été évalués en fonction de 13 risques énumérés à l'annexe C.
- ▶ Des entrevues ont été menées auprès du personnel clé qui participe au processus de passation des contrats de services professionnels au sein des Groupes GI et Mat.
- ▶ Les recommandations formulées dans le rapport de vérification du CS Ex de novembre 2001¹ ont été examinées, notamment les mesures prises pour y donner suite. Ces recommandations sont résumées à l'annexe E.

¹ Vérification des contrats de services professionnels et techniques, novembre 2001, 7050-9-4-2 (CS Ex). Le rapport se trouve sur le site Internet du CS Ex (<http://www.dnd.ca/crs/>).



OBSERVATIONS ET CONSTATATIONS DÉCOULANT DE L'EXAMEN

ÉCHANTILLON GÉNÉRAL – CONFORMITÉ

L'examen du CS Ex a confirmé qu'au sein du Groupe du SMA(GI), la non-conformité ou les lacunes étaient systématiques dans le cas des contrats de services professionnels correspondant aux 27 M\$ consignés à titre de dépenses de F&E en 2002-2003. À tout le moins, les activités contractuelles de six organisations exigent une surveillance attentive. Nous avons décelé des faiblesses dans les domaines suivants :

- *évaluation/analyse des options en matière de passation de contrats comme solution de rechange à d'autres stratégies de ressourcement;*
- *autorisation appropriée de passer des contrats – y compris le contournement des règles grâce au fractionnement de contrats;*
- *utilisation conforme des mécanismes/instruments de passation de contrats;*
- *processus approprié de sélection des entrepreneurs – y compris la prévention de l'embauchage obligatoire²;*
- *éviter des relations employeur-employé³;*
- *énoncés des travaux clairs et livrables définis.*

² Pratique selon laquelle un ministère ou un organisme gouvernemental demande à une entreprise d'embaucher certaines personnes, lesquelles sont alors affectées à la prestation de services à ce ministère ou organisme aux termes d'un contrat. Cette pratique est interdite.

³ Un entrepreneur n'est pas un employé et, par conséquent, le fait d'établir des relations employeur-employé avec un entrepreneur irait à l'encontre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.



Détails et analyse

- Nous avons choisi 126 entrepreneurs dont les contrats dépassaient 100 k\$ pour constituer un échantillon général, ce qui représentait 19 M\$ pour l'AF 2002-2003, soit 71 p. 100 des dépenses de F&E pour services professionnels au sein du Groupe du SMA(GI). Le tableau 1 montre la répartition par organisation.

Tableau 1 – Échantillon général : Répartition par organisation du SMA(GI)

Organisation	Nbre	% de l'échantillon	% du nombre total d'entrepreneurs F&E
DGTGI	99	79 %	63 %
DGRPGI	8	6 %	8 %
SIGGI	8	6 %	7 %
DGSAE	7	6 %	10 %
SMA(GI)	3	2 %	1 %
DGIGC	1	1 %	8 %
DGOSGI	0	0 %	3 %
Total	126	100 %	100 %

- Le tableau 2 met en évidence les résultats importants de l'échantillon général. La liste complète des risques possibles figure à l'annexe C. Les erreurs ou dérogations se rapportent à des entrepreneurs ou à des contrats, selon la nature du risque cerné. Pour les 126 entrepreneurs formant l'échantillon général, nous avons examiné en tout 130 contrats. Dans certains cas, des entrepreneurs avaient plusieurs contrats durant l'année financière examinée; dans d'autres, un certain nombre d'entrepreneurs étaient liés à un seul contrat.



Tableau 2 – Sommaire des résultats de l'échantillon général
2002-2003

Risque possible		Nbre de cas	%
R1	Autorisation inappropriée obtenue pour le contrat	45	35 %
R3	Fractionnement du contrat	46	35 %
R4	Mauvais processus d'appel d'offres utilisé (p. ex., recours injustifié à un fournisseur unique)/utilisation inéquitable de l'outil de passation de contrats	73	56 %
R5	Le type de travail effectué n'est pas conforme à l'outil de passation de contrats utilisé	73	56 %
R6	Les livrables ou jalons ne sont pas définis ou sont vagues/imprécis	85	65 %
R7	Des relations employeur-employé existent ou sont perçues	112	89 %
R8	Les responsabilités/pouvoirs délégués à l'entrepreneur sont inappropriés	3	2 %
R10	Le personnel contractuel est sur place pendant des périodes prolongées (c.-à-d. projet/affectation à long terme ou continu ne comportant aucune date de fin précise)	125	99 %
R11	Le type de travail effectué est surtout de nature administrative	44	34 %
R12	L'entrepreneur n'a pas été choisi de manière objective (c.-à-d. embauchage obligatoire)	40	31 %

- Les résultats de l'examen de l'échantillon général ont d'abord été compilés et présentés à la haute direction sous forme de vue d'ensemble ou de carte de pointage pour toutes les organisations. De cette façon, les vérificateurs ont pu donner un aperçu des constatations quant aux risques possibles. Trois indicateurs ont été définis pour montrer ce qui suit : aucune erreur ou aucun problème d'importance n'a été décelé (vert); la prudence était justifiée (jaune); ou un problème systémique a été décelé/perçu (rouge). Il s'agissait d'un moyen simple mais efficace de mettre l'accent sur les résultats globaux sans surcharger l'exposé de trop de chiffres et de statistiques. Des exemples ont été fournis pour étayer les constatations discutées au cours des briefings. La carte de pointage indique que six organisations exigent une meilleure surveillance.



Six organisations

- Le tableau 3 donne un extrait des résultats de la carte de pointage qui ont été compilés pour six organisations où des risques importants ont été cernés, y compris le nombre de dérogations recensées à leur égard. Ces organisations comprennent les divisions du Directeur général – Service des applications de l’entreprise (DGSAE) et du Directeur général – Réalisation de projets (Gestion de l’information) (DGRPGI), le Service d’information (Groupe de gestion de l’information) (SIGGI) ainsi que trois secteurs au sein de la division du Directeur général – Technologie (Gestion de l’information) (DGTGI)⁴, à savoir le Directeur – Ingénierie et Intégration (Gestion de l’information) 2 (DIIGI 2)⁵, le Directeur – Soutien technique (Gestion de l’information) (DSTGI)⁶ et le Directeur – Technologies, produits et services (Gestion de l’information) (DTPSGI)⁷.

Tableau 3 – Points saillants de la carte de pointage pour six organisations

Organisation Nbre d’entrepreneurs/de contrats	Risque										
	R1	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R10	R11	R12	
DGSAE 7 / 36	36	36	36	36	24	0	0	7	7	1	
DGRPGI 8 / 6	2	3	1	1	2	5	0	8	8	1	
SIGGI 8 / 13	0	1	6	7	11	8	S.O.	8	2	2	
DGTGI/DIIGI 2 44 / 7	4	4	2	3	5	44	0	44	16	31	
DGTGI/DSTGI 4 / 9	0	0	9	9	8	4	3	4	4	1	
DGTGI/DTPSGI 8 / 8	0	0	8	8	4	8	S.O.	8	5	0	

Légende

Problème

Un problème systémique est décelé/perçu; le risque est mal géré

Avertissement

La prudence est justifiée; le risque est plus ou moins géré

Situation acceptable

Aucune erreur ou aucun problème d’importance n’a été décelé; le risque est bien géré

S.O. Sans objet

⁴ Anciennement le Directeur général – Opérations (Gestion de l’information) (DGOGI).

⁵ Anciennement le Directeur – Ingénierie et intégration de réseaux informatisés 2 (DIIRI 2).

⁶ Anciennement le Directeur – Soutien (Opérations de gestion de l’information) (DSOGI).

⁷ Anciennement le Directeur – Génie et soutien des télécommunications et du spectre (DSGTS).



Exemples

- ▶ Au cours d'une période de 15 mois, 36 commandes subséquentes ont été passées à 7 entrepreneurs. Une bonne partie du travail à exécuter dépassait la portée des offres à commandes ou des arrangements en matière d'approvisionnement qui étaient utilisés. Il n'existait aucune preuve que les pouvoirs de signature appropriés avaient été obtenus pour la majorité des commandes subséquentes. Les raisons invoquées pour justifier le recours à un fournisseur unique ne répondaient pas aux critères définis par la politique. Il y a eu fractionnement de contrats.
- ▶ Aucun des quatre contrats examinés au sein d'une organisation n'était conforme aux critères de passation de contrats des Services d'ingénierie et de maintenance technique (SIMT) parce que le travail était davantage de nature administrative. Par exemple, un contrat mentionnait la rédaction de descriptions de travail ainsi que la création et à la tenue à jour d'un plan de transition pour les initiatives de réorganisation alors que, de fait, ces éléments étaient explicitement inadmissibles dans le cadre des SIMT. Un autre prévoyait le remplacement d'une personne en congé de maternité, alors qu'il aurait fallu obtenir des services de travail temporaire. Un troisième contrat portant sur des travaux à caractère financier assortis de certaines activités d'achat servait clairement à doter un poste vacant.
- ▶ Dans une autre organisation, huit contrats examinés ont été autorisés le même jour, soit le 25 septembre 2001, et sept d'entre eux sont entrés en vigueur le 1^{er} octobre 2001. La signature de tous les contrats à la même date laisse fortement supposer le fractionnement et/ou la reconduction de contrats. Les huit entrepreneurs étaient requis pour un projet en cours, mais la demande aurait dû être faite à l'origine dans le cadre d'un seul contrat; or, les fonds nécessaires à l'arrangement pertinent en matière d'approvisionnement avec ces entrepreneurs avaient été épuisés. Le mécanisme de passation de contrats des SIMT concernait le même fournisseur, et le 1^{er} octobre était la date la plus rapprochée à laquelle les entrepreneurs pouvaient commencer le travail afin de respecter la date d'option des SIMT. Cinq des huit contrats devaient se terminer à la fin de mars 2003; soit à la date où le contrat des SIMT a expiré. Les huit contrats visaient des postes liés à la technologie de l'information (TI); or, les SIMT n'étaient pas conçus pour ce type de travail. Il a été mentionné que cinq entrepreneurs exécuteraient les tâches demandées (y compris des fonctions administratives) plutôt que des projets précis. Ces services ont été demandés jusqu'à ce que les mesures de dotation puissent être prises.



Autres observations

- ▶ Quatre-vingt-seize pour cent des contrats examinés comportaient au moins une modification. Les modifications de contrat peuvent fournir un point de référence utile pour surveiller les activités de passation de contrats.
- ▶ Les périodes visées par les mécanismes de passation de contrats examinés allaient de 31 jours à 6 ans, mais elles étaient d'au moins un an dans bien des cas. La durée prolongée de contrats de services professionnels offre un indicateur raisonnable du risque de ressources à coût élevé et de relations employeur-employé.
- ▶ Le présent examen n'avait pas pour but d'évaluer l'incidence de l'utilisation abusive des contrats de services professionnels, mais les exemples fournis à l'annexe D et d'autres études ont montré que les entrepreneurs peuvent coûter beaucoup plus cher que le personnel interne. Pour trois exemples énumérés à l'annexe D, la conversion aurait fait baisser les coûts annuels d'environ 1,7 M\$.

Causes possibles

- ▶ Voici les principales raisons observées qui expliquent les difficultés relatives aux contrats de services professionnels :
 - Choix de solutions réactives, à court terme et commodes. Les gestionnaires trouvaient que le processus de dotation de la fonction publique demande beaucoup de temps et d'effort comparativement au processus de passation de contrats. Ce problème a été reconnu dans la vérification du CS Ex de novembre 2001. Les solutions commodes mentionnées ci-dessus peuvent avoir des conséquences à long terme, par exemple une perte d'expertise interne, une obligation possible pour le Ministère à cause de l'établissement de relations employeur-employé, et un risque accru associé à une culture où l'utilisation abusive des contrats est acceptée.
 - Pouvoirs et responsabilisation partiels en matière de gestion des fonds. Avant l'AF 2003-2004, une partie du budget de F&E pour les contrats était confiée au SMA(Mat), mais l'enveloppe des traitements et salaires relevait du SMA(GI). Par conséquent, il était difficile de convertir des crédits de F&E pour obtenir du personnel supplémentaire.
 - Réductions de personnel imposées à partir du milieu des années 1990. Dans sa vérification de novembre 2001, le CS Ex a fait observer que de l'AF 1994-1995 à l'AF 1999-2000, les coûts de personnel du MDN (y compris la



rémunération et les avantages sociaux des militaires et des employés civils) avaient baissé de 13 p. 100, tandis que les dépenses liées aux services professionnels avaient augmenté de 26 p. 100.

- Le gel/plafonnement antérieur des budgets salariaux a limité la possibilité de convertir des ressources contractuelles en capacité interne.

ÉCHANTILLON DIRIGÉ

L'échantillon général a été complété par un échantillon dirigé de 42 entrepreneurs considérés comme posant un risque relativement élevé, ce qui incluait des contrats de moins de 100 k\$. Les questions préoccupantes comprenaient les suivantes :

- initiative spécifique cernée en mars 2004 – Bureau de coordination des systèmes classifiés (BCSC) – présentant diverses irrégularités contractuelles;
- services de travail temporaire et programme Échanges Canada;
- autres contrats particuliers cernés durant la phase d'exécution et présentant les risques suivants : responsabilités inappropriées des entrepreneurs, embauchage obligatoire, fractionnement de contrats et utilisation inadéquate du mécanisme de passation de contrats.

Voici les principales observations se rapportant à l'échantillon dirigé.

INITIATIVE SPÉCIFIQUE

De nombreuses irrégularités contractuelles ont été relevées durant la transition de l'initiative du BCSC d'une organisation à l'autre.

Détails et analyse

Prélèvement en vertu de l'article 15(1) de la LAI – Affaires Internationales et défense



.....
.....



- ▶ Nous avons recensé neuf entrepreneurs (c.-à-d. des personnes) et dix fournisseurs (c.-à-d. des entreprises) qui avaient des contrats multiples durant une année financière et cinq entrepreneurs qui étaient associés à plus d'un fournisseur. Cela indique des cas possibles de fractionnement de contrats et d'embauchage obligatoire.
- ▶ En examinant les dossiers au sein des organisations du SMA(GI) et du SMA(Mat) en février 2004, ils ont découvert de nombreuses anomalies, notamment l'embauchage obligatoire, le fractionnement de contrats, des pouvoirs de signature inadéquats et des prolongations de contrats inappropriées. Les travaux contractuels dépassaient souvent la portée de l'arrangement en matière d'approvisionnement ou de l'offre à commandes qui était utilisé comme mécanisme de passation de contrats.
- ▶ Fait préoccupant, un des fournisseurs liés à l'initiative du BCSC avait beaucoup augmenté ses contrats de services professionnels avec le SMA(GI), c'est-à-dire de 42 p. 100 durant l'AF 2003-2004, par rapport à l'AF 2002-2003. Un entrepreneur employé par ce fournisseur, qui assurait une expertise en contrats au MDN pendant cette période, a peut-être eu l'occasion d'influer sur certaines des décisions contractuelles qui ont donné lieu à cette augmentation.
- ▶ Le tableau 4 répartit les coûts engagés par mécanisme de passation de contrats utilisé pour cette initiative particulière au cours de deux années financières.

Tableau 4 – Coûts contractuels du BCSC

De l'AF 2002-2003 à l'AF 2003-2004	
Services de travail temporaire	817 k\$
Arrangement en matière d'approvisionnement n° 1	746 k\$
Arrangement en matière d'approvisionnement n° 2	253 k\$
Arrangement en matière d'approvisionnement n° 3	185 k\$
Arrangement en matière d'approvisionnement n° 4	149 k\$
Arrangement en matière d'approvisionnement n° 5	100 k\$
Arrangement en matière d'approvisionnement n° 6	100 k\$
Services professionnels en informatique	84 k\$
Offre à commandes	59 k\$



Total	2,5 M\$
--------------	----------------

- ▶ Une équipe formée de membres des organisations du SMA(GI)/DGRPGI et du SMA(Mat)/Directeur – Acquisition et approvisionnement communs (DAAC) et Directeur – Politique contractuelle (D Pol C) a analysé la situation plus à fond et rédigé un rapport à l'intention du Comité ministériel de surveillance en matière de contrats (CMSC). Des mesures correctives devraient être prises pour éviter qu'une situation analogue se reproduise et pour améliorer le soutien offert au SMA(GI) dans le domaine de l'acquisition.
- ▶ La plupart des contrats ont pris fin depuis. Un nouvel arrangement a été négocié grâce au mécanisme de passation de contrats des Services professionnels de technologie de l'information (SPTI). Même si le contrat des SPTI était considéré comme concurrentiel, les deux entreprises de services de personnel qui ont obtenu les contrats ont soumis la candidature des mêmes neuf entrepreneurs. Ce nouvel arrangement contractuel pourrait être perçu comme inéquitable puisque les choses n'ont pas beaucoup changé en définitive.

SERVICES DE TRAVAIL TEMPORAIRE ET PROGRAMME ÉCHANGES CANADA

Les services de travail temporaire et le programme Échanges Canada ont été utilisés de façon abusive à maintes reprises.

Détails et analyse

- ▶ La politique du CT décrit ainsi les services de travail temporaire (STT) : « On recourt habituellement [à ces] services pour combler les postes vacants au cours des procédures de dotation, lorsqu'un fonctionnaire est absent pour une courte durée ou lorsqu'il y a une augmentation temporaire de la charge de travail et que le personnel affecté ne suffit pas pour l'absorber. »
- ▶ Les coûts des STT ont plus que doublé, passant de 719 k\$ en 2002-2003 à 1,9 M\$ en 2003-2004. Ce secteur était considéré comme étant à risque élevé, car aucun contrôle n'était exercé sur l'accès à la base de données et les règlements du CT n'étaient habituellement pas appliqués.



- ▶ Contrairement à la politique du CT, très peu des contrats de STT examinés avaient été conclus en fonction du coût le plus bas; l'embauchage obligatoire⁸ et le fractionnement de contrats étaient pratique courante. Un contrat de STT était souvent obtenu en vue d'exécuter un travail continu plutôt que de répondre à des besoins à court terme.
- ▶ On croyait que le mécanisme des STT était un processus de présélection des entrepreneurs, étant donné que d'autres mécanismes de passation de contrats comme les SIMT et le programme Échanges Canada étaient ensuite choisis une fois que celui des STT ne constituait plus une option.
- ▶ En février 2004, le Groupe GI a rédigé une nouvelle ébauche de politique sur les STT GI afin de clarifier les procédures et de restreindre le nombre de personnes habilitées à approuver l'obtention de STT.
- ▶ Le programme Échanges Canada était appliqué comme un contrat de STT à long terme puisque de nombreux candidats avaient travaillé pour le SMA(GI) en vertu de multiples contrats de STT avant de participer à ce programme. De plus, certains contrats étaient négociés par l'entremise d'agences de placement, ce qui n'avait jamais été le but du programme. Selon la politique du CT, « [c]omme il s'agit d'un programme qui vise à faciliter les échanges entre les organisations, les participants doivent démontrer clairement qu'ils ont un lien effectif avec leur organisation d'origine, avoir l'appui de leur organisation d'origine, demeurer des employés de cette organisation [...] ». Dans deux cas, le programme Échanges Canada a été utilisé pour obtenir les services de candidats précis qui ne répondaient pas aux exigences de la politique.

RESPONSABILITÉS DES ENTREPRENEURS

Les entrepreneurs étaient bien placés pour fournir des conseils éclairés sur les contrats de services professionnels, mais les conseils prodigués étaient parfois incorrects.

Détails et analyse

- ▶ Trois entrepreneurs – dans les divisions des DGSAE, DGRPGI et DGTGI – assuraient une expertise en contrats et/ou participaient à l'administration des contrats. Les conseils fournis au personnel du DGSAE et du DGRPGI ont donné lieu à l'embauchage obligatoire, au fractionnement de contrats et à l'utilisation inappropriée des mécanismes de passation de contrats.

⁸ Comme le définit la Directive et ordonnance administrative de la Défense 3004-2 (DOAD 3004-2), « [l]'embauchage obligatoire est une pratique selon laquelle un ministère ou organisme du gouvernement demande à une entreprise d'embaucher certaines personnes, lesquelles sont alors affectées à la fourniture de services à ce ministère ou organisme en fonction des conditions du marché. Cette pratique est interdite. »



- ▶ Les entrepreneurs avaient accès à la base de données sur les STT, ce qui est interdit.
- ▶ Un entrepreneur fournissait des services financiers et administratifs en vertu de l'arrangement des SIMT, qui constituait un mécanisme de passation de contrats inadéquat dans les circonstances. Ce contrat avait été en vigueur pendant très longtemps. Le DAAC en a contesté la légitimité, mais aucune mesure n'a été prise.
- ▶ Comme nous l'avons noté dans la section « Initiative spécifique », un des entrepreneurs était employé par un fournisseur qui avait beaucoup augmenté ses contrats de services professionnels avec le SMA(GI) durant l'AF 2003-2004 par rapport à l'AF 2002-2003.
- ▶ Les trois entrepreneurs ne fournissent plus de services au SMA(GI). En effet, les contrats relatifs à ces services n'ont pas été renouvelés, en partie à cause des constatations du présent examen.



RECOMMANDATIONS

Au moment de l'examen, nous avons constaté que le Groupe GI avait déjà reconnu plusieurs des questions soulevées et pris de nombreuses mesures pour les résoudre. Parmi ces mesures :

- Une politique sur les services de travail temporaire en GI visant à restreindre les pouvoirs a été rédigée en février 2004.
- Des guides de référence sur les pouvoirs de passation de contrats ont été préparés en mars 2004.
- Des représentants du SMA(GI) et du SMA(Mat) ont effectué une analyse distincte de l'initiative spécifique cernée en mars 2004 – Bureau de coordination des systèmes classifiés (BCSC) – afin de mettre en œuvre des mesures correctives.
- Une formation et une orientation ont été fournies à tout le personnel de GI en avril 2004.
- Le CEM SMA(GI) a passé un contrat pour la tenue de deux examens de gestion, qui ont débuté en juin 2004. L'un d'eux visait à évaluer le cadre de gestion actuel du SMA(GI), et l'autre avait pour but de dresser un profil de tous ses contrats de services professionnels, y compris les projets d'immobilisations, afin de cerner les principaux problèmes de conformité.

Malgré ce qui précède, il y a lieu de prendre des mesures plus précises concernant le Groupe GI. Ces mesures devraient comprendre les suivantes :

À court terme :

- a. Le SMA(GI) devrait demander la tenue d'une évaluation des capacités de la fonction de contrôleur, qui serait dirigée par le SMA(Fin SM) et ferait appel à une équipe multidisciplinaire.
- b. Le contrôleur du Groupe GI devrait cosigner les contrats/modifications touchant les services professionnels et techniques selon des seuils définis – la responsabilité du contrôleur se limiterait à assurer le contrôle de la qualité à l'égard des énoncés de travaux, les autorisations appropriées et la conformité aux règlements sur la passation de contrats du gouvernement.
- c. En collaboration avec le Groupe Mat, le contrôleur du Groupe GI devrait veiller à ce qu'il y ait un référentiel électronique des contrats et des modifications, aux fins d'examen par le contrôleur et d'autres membres du personnel, le cas échéant.



- d. Le contrôleur du Groupe GI devrait préparer, à l'intention du CEM SMA(GI), des rapports mensuels sur les tendances contractuelles et sur la qualité des contrats afin de confirmer/limiter davantage les pouvoirs délégués ou de modifier l'orientation pertinente – le SMA(GI) devrait présenter un rapport trimestriel au CMSC.
- e. Le SMA(Mat)/D Pol C devrait offrir au personnel de GI des ateliers de formation réguliers qui seraient complétés de préférence par un programme électronique de formation et d'auto-examen.

À long terme :

- f. Le SMA(GI) devrait s'assurer que les plans de ressources humaines définissent des stratégies et des jalons précis, afin de surmonter ou de mieux cibler la dépendance vis-à-vis des ressources contractuelles qui travaillent sur place en tant que partie intégrante de l'effectif.

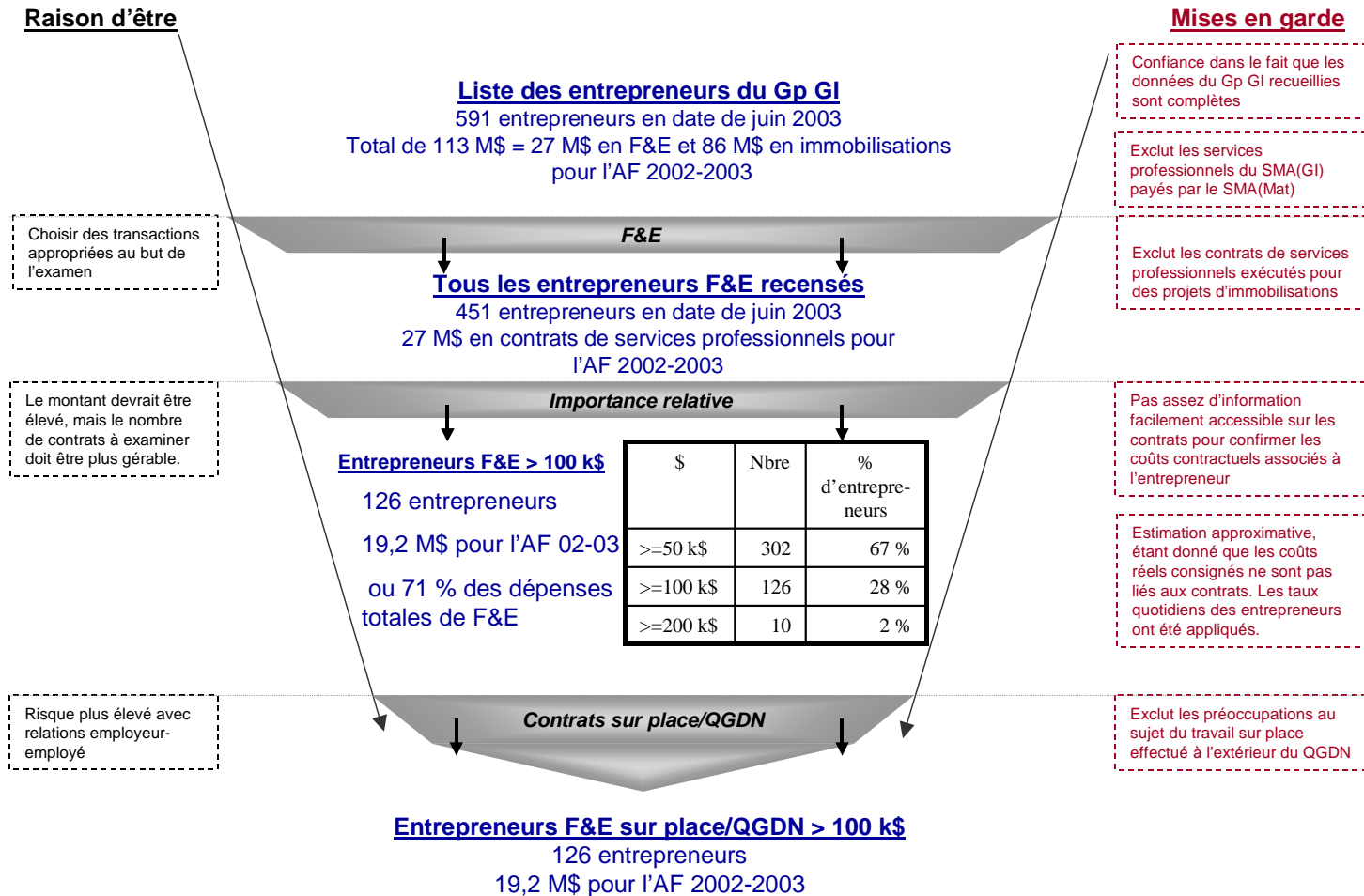


ANNEXE A – PROFIL AU SEIN DU GROUPE DU SMA(GI)

- Les coûts des contrats de services professionnels ont beaucoup augmenté avec le temps; le SMA(GI) a enregistré une hausse de 28 p. 100 en l'espace de quatre ans, soit de l'AF 1998-1999 à l'AF 2002-2003.
- En 2002-2003, 27 M\$ en dépenses de F&E et 86 M\$ en projets d'immobilisations ont été consignés à l'égard de services professionnels. On a recensé 591 entrepreneurs en juin 2003, ce qui représentait environ le tiers de l'effectif dans les organisations de GI QGDN.
- Le DGTGI et le DGRPGI ont été les principaux utilisateurs de services professionnels durant l'AF 2002-2003, selon le nombre d'entrepreneurs et les coûts consignés.
- Les cinq fournisseurs les plus importants du SMA(GI) ont représenté 45 p. 100 des coûts des services professionnels pour les AF 2002-2003 et 2003-2004.
- Les principales fins auxquelles ces services ont été utilisés durant l'AF 2002-2003 ont été réparties entre les trois catégories suivantes :
 - technique/génie (53 p. 100);
 - gestion/administration de projets (35 p. 100);
 - élaboration/conception de logiciels (12 p. 100).



ANNEXE B – SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON GÉNÉRAL/ANALYSE FONDÉE SUR LES RISQUES



ANNEXE C – RISQUES POSSIBLES

- R1 Autorisation inappropriée obtenue pour le contrat.
- R2 Paiements effectués sans autorisation.
- R3 Fractionnement du contrat.
- R4 Mauvais processus d'appel d'offres utilisé (p. ex., recours injustifié à un fournisseur unique)/utilisation inéquitable d'un outil de passation de contrats.
- R5 Le type de travail effectué n'est pas conforme à l'outil de passation de contrats utilisé.
- R6 Les livrables ou jalons sont imprécis (c.-à-d. pas définis ou vagues).
- R7 Des relations employeur-employé existent ou sont perçues.
- R8 Les responsabilités/pouvoirs délégués à l'entrepreneur sont inappropriés.
- R9 Les contrats avec d'anciens employés du MDN/membres des FC ne sont pas conformes aux règlements du CT.
- R10 Le personnel contractuel est sur place pendant de longues périodes (c.-à-d. > 1 an).
- R11 Le type de travail effectué est surtout de nature administrative.
- R12 L'entrepreneur n'a pas été choisi de manière objective (c.-à-d. embauchage obligatoire).
- R13 Une cote ou un niveau de sécurité inapproprié a été obtenu.

- En raison de contraintes temporelles et pour ce qui est du risque « paiements effectués sans autorisation » (R2), nous nous sommes limités à constater que la période contractuelle n'avait pas commencé avant la date d'autorisation du contrat ou que les coûts contractuels ne dépassaient pas les montants stipulés.
- Nous avons jugé que deux risques (R10 et R11) étaient des indicateurs exigeant un suivi additionnel, car il pourrait supposer des contrats à long terme, ou encore le travail pourrait avoir été obtenu d'une façon inappropriée et l'optimisation des ressources pourrait être douteuse.
- Les deux derniers risques ont précisé les résultats inclus dans un autre risque (p. ex., le R12 indique expressément une préoccupation qui se trouve également dans le R4).



ANNEXE D – OPTIMISATION DES RESSOURCES

La conversion de certains services contractuels en postes civils semble offrir une possibilité de réaliser des économies annuelles considérables ou, à tout le moins, de réaffecter les fonds pour en faire une meilleure utilisation :

- Durant l'étude sur l'efficacité administrative, le Group GI a d'abord recensé 181 entrepreneurs (c.-à-d. 32 p. 100 des entrepreneurs du SMA(GI)) pouvant faire l'objet d'une conversion. Ce nombre a été rajusté à la baisse, soit 80. Au moment de notre examen, aucune mesure n'avait été prise au sujet de ces postes en raison du gel/plafonnement des budgets salariaux.
- Les entrepreneurs représentaient le tiers de l'effectif des organisations de GI QGDN.
- Des économies appréciables pourraient être réalisées et les fonds utilisés à d'autres fins. Par exemple, une réduction des coûts annuels d'environ 1,5 M\$ a été calculée pour 28 postes au sein du SIGGI, advenant une telle conversion. Un organigramme du SIGGI a fourni les classifications et niveaux de poste pour le travail effectué par les entrepreneurs. Ces derniers comptaient pour 50 p. 100 de l'effectif du SIGGI en 2002-2003. Pour en arriver à la réduction de 1,5 M\$, nous avons comparé les coûts contractuels avec les salaires et avantages sociaux de postes à temps plein, selon les coûts standard de l'AF 2002-2003 figurant dans le Manuel des coûts standard du MDN.
- Une réduction des coûts annuels d'environ 224 k\$ pour 46 postes a été calculée à partir des documents fournis par le 76^e Groupe des communications en ce qui concerne son exercice de transition et de conversion à des postes à temps plein.
- En fondant nos calculs sur une approche extrêmement prudente, nous avons montré qu'il est plus économique d'embaucher un civil à temps plein au niveau FI-3 ou AS-6 que de continuer à passer des contrats de services financiers et administratifs au sein d'une organisation. Notre comparaison des coûts contractuels avec les taux de salaire maximums et les coûts complets standard a révélé des coûts additionnels de 100 k\$ sur quatre ans.

Le présent examen n'avait pas pour but d'évaluer l'incidence de l'utilisation abusive des contrats de services professionnels, mais les exemples ci-dessus et d'autres études ont indiqué que les entrepreneurs peuvent coûter beaucoup plus cher que le personnel interne.



ANNEXE E – RECOMMANDATIONS DÉCOULANT D'UNE VÉRIFICATION ANTÉRIEURE DU CS EX⁹

- Élaboration et communication de stratégies de ressources humaines (RH) afin d'orienter les décisions en matière de passation de contrats.
- Établissement de liens directs entre l'information sur les dépenses entrée dans le SCFG et les contrats connexes.
- Saisie de l'information (automatisée) sur les caractéristiques fondamentales (p. ex., les pouvoirs délégués qui sont exercés, l'attribution concurrentielle, le fournisseur).
- Définition des méthodes de surveillance des activités de passation de contrats.
- Évaluation des activités réalisées à long terme par l'entrepreneur sur place en vue d'un éventuel rapatriement ou de différents modes de prestation de services (DMPS).
- Élaboration et mise en œuvre d'une orientation et d'une formation supplémentaires en matière de passation de contrats.
- Vérification de la raison et de la fréquence du recours aux courtiers en services professionnels.

⁹ Vérification des contrats de services professionnels et techniques, novembre 2001, 7050-9-4-2 (CS Ex). Le rapport se trouve sur le site Internet du CS Ex (<http://www.dnd.ca/crs/>).



ANNEXE F – RECOMMANDATIONS ET PLANS D’ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
À court terme		
Le SMA(GI) devrait demander la tenue d’une évaluation des capacités de la fonction de contrôleur, qui serait dirigée par le SMA(Fin SM) et ferait appel à une équipe multidisciplinaire.	SMA(GI)/ CEM SMA(GI)	Après une discussion entre le DG Gestion financière/SMA((GI)/intérimaire en août 2005, il a été proposé qu’une évaluation des capacités de la fonction de contrôleur soit retardée jusqu’à l’été/l’automne 2006; les deux organisations devraient alors avoir davantage de ressources à consacrer à cette activité importante. Une demande officielle sera présentée au SMA(Fin SM) au printemps 2006.
Le contrôleur du Groupe GI devrait cosigner les contrats/modifications en matière de services professionnels et techniques selon des seuils définis – la responsabilité du contrôleur se limiterait à assurer le contrôle de la qualité des énoncés de travaux, les autorisations appropriées ainsi que la conformité aux règlements sur la passation de contrats du gouvernement.	SMA(GI)/Contrôleur du Groupe GI	Le Groupe GI augmentera considérablement sa surveillance de la gestion des contrats grâce à l’établissement et à la dotation d’un poste dans le groupe Achats et approvisionnements (PG-06) qui portera le titre d’agent principal de gestion des contrats, au niveau de l’administration centrale du Groupe GI. En outre, les postes actuels de gestion des contrats au sein des divisions relèveront de lui. Ensemble, ces ressources assureront le contrôle de la qualité des énoncés de travaux, les autorisations appropriées et la conformité aux règlements. Cette initiative s’accompagnera d’examen plus officiels et plus ciblés des contrats et modifications dont l’importance ou la valeur est grande et qui comportent les facteurs de risque les plus élevés.



ANNEXE F

Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
À court terme		
<p>En collaboration avec le Groupe Mat, le Groupe GI devrait veiller à ce qu'il y ait un référentiel électronique des contrats/modifications aux fins d'examen par le contrôleur et d'autres membres du personnel, le cas échéant.</p>	<p>SMA(GI)/ Contrôleur du Groupe GI SMA(Mat)/ CEM SMA(Mat)</p>	<p>À long terme, le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) sera la solution à un référentiel électronique des contrats et modifications. Il se peut qu'une telle capacité ne soit pas disponible avant un certain temps. Dans l'intervalle, le SMA(GI) examine des solutions internes visant à suivre électroniquement les contrats et les modifications, après l'attribution.</p>
<p>Le contrôleur du Groupe GI devrait préparer, à l'intention du CEM SMA(GI), des rapports mensuels sur les tendances et sur la qualité des contrats afin de confirmer/limiter les pouvoirs délégués ou de modifier l'orientation – le SMA(GI) devrait présenter un rapport trimestriel au Comité ministériel de surveillance en matière de contrats (CMSC).</p>	<p>SMA(GI)/ Contrôleur du Groupe GI</p>	<p>Le Groupe GI est en train d'établir une procédure de présentation de rapports mensuels sur les contrats qui servira à l'agent principal de gestion des contrats/au contrôleur du Groupe GI pour faire rapport des tendances contractuelles, souligner les secteurs à risque élevé aux fins d'examen subséquent ou de suivi, et cerner les questions de délégation de pouvoirs qui nécessitent un examen plus approfondi.</p> <p>Le SMA(GI) serait prêt à présenter un rapport initial au CMSC au printemps 2006.</p>



ANNEXE F

Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
À court terme		
<p>Le SMA(Mat)/D Pol C devrait offrir au personnel de GI des ateliers de formation réguliers qui seraient complétés de préférence par un programme électronique de formation et d'auto-examen.</p>	<p>SMA(Mat)/D Pol C</p>	<p>Le Groupe GI a élaboré une séance de formation sur la gestion financière et l'acquisition qu'il présente chaque année depuis deux ans. Les prochaines séances auront lieu du 19 au 26 septembre 2005. La participation à ces séances de formation est obligatoire pour le personnel du Groupe GI à qui des pouvoirs ont été délégués en matière de finances/passation de contrats. Le dernier programme de formation a été conçu à l'interne, avec l'aide du personnel du DAAC. Le D Pol C a accepté d'évaluer le programme de formation sur l'acquisition et la passation de contrats, de même qu'une séance de formation proprement dite. Les lacunes décelées par le D Pol C seront comblées grâce à une formation ou des directives supplémentaires, selon le cas. Dans les AF à venir, le D Pol C fera partie intégrante du programme de formation dès le début. Il a mis au point des outils en ligne aux fins de suivi et de traitement, et il amorce la phase d'élaboration de la formation en ligne. Les outils en ligne ont été mis en service en mai 2005. Quant aux aides didactiques initiales, on vise le dernier trimestre de 2005/premier trimestre de 2006.</p>



ANNEXE F

Recommandation du CS Ex	BPR	Mesure de la direction
À long terme		
<p>Le SMA(GI) devrait s'assurer que les plans de ressources humaines définissent des stratégies et des jalons précis, afin de surmonter ou de mieux cibler la dépendance vis-à-vis des ressources contractuelles qui travaillent sur place en tant que partie intégrante de l'effectif.</p>	<p>SMA(GI)/ CEM SMA(GI)</p>	<p>Le Groupe GI s'est engagé à réduire sa dépendance globale vis-à-vis des agents contractuels, dont le nombre dépassait 600 en août 2005. À cette fin, il a produit un plan initial selon lequel plus de 170 entrepreneurs seront remplacés par des employés civils au cours des trois prochaines années. Un niveau additionnel d'examen/de remise en question a été imposé à l'égard de toutes les demandes de services de travail temporaire afin de garantir la bonne utilisation de ce mécanisme. De plus, le Groupe GI est en voie d'intégrer un plan de dotation en personnel civil dans son processus de planification des activités de l'AF 2006-2007, afin d'assurer un fondement à la priorisation des ressources et des efforts.</p>



ANNEXE G – ABRÉVIATIONS

AF	Année financière	DGTGI	Directeur général – Technologie (Gestion de l'information (ancien DGOGI))
BCSC	Bureau de coordination des systèmes classifiés	DIIGI	Directeur – Ingénierie et intégration (Gestion de l'information (ancien DIIRI))
CEM SMA(GI)	Chef d'état-major du Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)	DIIRI	Directeur – Ingénierie et intégration de réseaux informatisés
CEM SMA(Mat)	Chef d'état-major du Sous-ministre adjoint (Matériels)	DMPS	Différents modes de prestation de services
CMSC	Comité ministériel de surveillance en matière de contrats	DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
CS Ex	Chef – Service d'examen	DSGTS	Directeur – Génie et soutien des télécommunications et du spectre
CT	Conseil du Trésor	DSOGI	Directeur – Soutien (Opérations de gestion de l'information)
D Pol C	Directeur – Politique contractuelle	DSTGI	Directeur – Soutien technologique (Gestion de l'information) (ancien DSOGI)
DAAC	Directeur – Acquisition et approvisionnement communs	DTPSGI	Directeur – Technologies, produits et services (Gestion de l'information) (ancien DSGTS)
DGIGC	Directeur général – Innovations en gestion de la connaissance	F&E	Fonctionnement et entretien
DGOGI	Directeur général – Opérations (Gestion de l'information)	GI QGDN	Gestion de l'information – Quartier général de la Défense nationale
DGOSGI	Directeur général – Orientation stratégique (Gestion de l'information)		
DGRPGI	Directeur général – Réalisation de projets (Gestion de l'information)		
DGSAE	Directeur général – Service des applications de l'entreprise		



ANNEXE G

GI	Gestion de l'information
GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
MDN	Ministère de la Défense nationale
MDN/FC	Ministère de la Défense nationale/Forces canadiennes
RH	Ressources humaines
SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
SIGGI	Service d'information (Groupe de gestion de l'information)
SIMT	Services d'ingénierie et de maintenance technique
SISAM	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel
SM	Sous-ministre
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SPTI	Services professionnels de technologie de l'information
STT	Services de travail temporaire

