

38P-1578



Vérification du processus d'acquisition et de gestion des contrats au ministère des Transports du Québec

Volet # 1 – Contrats de services professionnels

Rapport final

**On peut vous aider
à aller plus loin**

Raymond Chabot
Grant Thornton 

rcgt.com

Table des matières

	Page
RAPPORT DES VÉRIFICATEURS	1
1. SOMMAIRE	3
2. DÉFINITIONS	15
3. LE MANDAT	17
3.1 CONTEXTE.....	17
3.2 DESCRIPTION DU MANDAT.....	17
3.3 OBJECTIFS DU MANDAT	17
3.4 ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION	18
4. OBJECTIF DE VÉRIFICATION #1	19
4.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	19
4.1.1 <i>Identification et lecture du Manuel administratif et autres sources d'information internes du Ministère relatives au processus d'acquisition et de gestion des contrats</i>	19
4.1.2 <i>Identification et lecture de la documentation gouvernementale pertinente</i>	19
4.1.3 <i>Analyse de l'information recueillie</i>	19
4.2 CONSTATATIONS.....	20
4.2.1 <i>Identification des sources d'information internes</i>	20
4.2.2 <i>Identification de la documentation gouvernementale pertinente</i>	21
4.2.3 <i>Résultats de la comparaison des procédures ministérielles avec la réglementation gouvernementale</i>	21
4.3 CONCLUSION.....	21
5. OBJECTIFS DE VÉRIFICATION #2 ET #3	22
5.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	22
5.2 DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE GESTION DES CONTRATS AU MTQ.....	23
5.3 CONSTATS ET RECOMMANDATIONS SUR L'EXISTENCE DES DIFFÉRENTS CONTRÔLES PRESCRITS AU <i>GUIDE DU SCT</i>	24
5.4 ÉCHANTILLONNAGE.....	40
5.4.1 <i>Méthode</i>	40
5.4.2 <i>Caractéristiques de l'échantillon sélectionné</i>	41
5.5 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT ET LE RÉSULTAT DES CONTRÔLES EN CE QUI A TRAIT AUX CONTRATS SOUS ÉCHANTILLON NON RELIÉS AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	42
5.6 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS SUR LE FONCTIONNEMENT ET LE RÉSULTAT DES CONTRÔLES EN CE QUI A TRAIT AUX CONTRATS SOUS ÉCHANTILLON RELIÉS AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....	43
Annexe 1 Liste des <i>infos-conseils</i> du recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor.	
Annexe 2 <i>Guide du Secrétariat du Conseil du trésor</i> intitulé « Les risques et les contrôles dans la gestion des contrats ».	
Annexe 3 Résultats des tests de contrôles effectués sur les contrats sous échantillon <u>non reliés</u> aux technologies de l'information.	
Annexe 4 Résultats des tests de contrôles effectués sur les contrats sous échantillon <u>reliés</u> aux technologies de l'information.	

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

Au sous-ministre des transports

Nous avons vérifié les trois objectifs de vérification du mandat qui nous a été confié par la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes, qui porte sur le processus d'acquisition et de gestion des contrats au ministère des Transports du Québec (MTQ), et ce, pour les contrats de services professionnels (volet 1). Cette vérification visait à s'assurer que :

- Les procédures ministérielles du Manuel administratif du Ministère ou provenant d'autres sources, telles qu'énoncées à la section 4.2.1 du présent rapport et afférentes au processus d'acquisition et de gestion des contrats de services professionnels, sont en accord avec la réglementation gouvernementale, soit le *Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des Ministères et des organismes publics*, les *infos-conseils* du recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor présentés à l'annexe 1 du rapport ainsi que le *Guide du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)* intitulé « Les risques et les contrôles dans la gestion des contrats »;
- Les contrôles prescrits au *Guide du SCT* ont été mis en place au Ministère, qu'ils fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés pour chacun des contrats de services professionnels sous échantillon émis au cours de la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004;
- Toutes les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et les informations produites sont fiables et complètes pour chacun des contrats de services professionnels sous échantillon émis au cours de la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004.

La responsabilité d'élaborer des procédures ministérielles en accord avec la réglementation gouvernementale en vigueur, de mettre en place les contrôles prescrits au *Guide du SCT*, de s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés et de consigner toutes les informations pertinentes au système ministériel IAC-0242, incombe à la direction du MTQ. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur l'atteinte de ces trois objectifs, en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les conclusions sont exemptes d'erreurs importantes. La vérification comprend l'évaluation du risque que les procédures ministérielles du MTQ ne soient pas en accord avec la réglementation en vigueur, que les contrôles mis en place par le MTQ eu égard aux prescriptions du *Guide du SCT* ne soient pas suffisants pour pallier les risques identifiés au Guide, qu'ils ne fonctionnent pas comme prévu et ne produisent pas les résultats escomptés et que les informations pertinentes ne soient pas consignées au système ministériel IAC-0242 et le contrôle par sondage des éléments probants à l'appui de ces conclusions. Elle comprend notamment l'inspection, l'observation, la prise de renseignements, le calcul, l'analyse et la discussion.

À notre avis, à tout égard important,

- Les procédures ministérielles du Manuel administratif du MTQ et celles provenant d'autres sources, afférentes au processus d'acquisition et de gestion des contrats de services professionnels, telles que décrites à la section 4.2.1 du présent rapport, sont en accord avec la réglementation gouvernementale, soit le *Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des Ministères et des organismes publics*, les *infos-conseils* du recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor présentés à l'annexe 1 du rapport ainsi que le *Guide du SCT* intitulé « Les risques et les contrôles dans la gestion des contrats »;
- Les contrôles mis en place par le MTQ, **eu égard aux prescriptions du *Guide du SCT***, permettent de pallier en partie ou entièrement la majorité des risques identifiés au *Guide du SCT*. La portée de ces risques, notre appréciation de la suffisance des contrôles ainsi que nos recommandations sont présentées à la section 5.3 du rapport.

Selon les tests que nous avons effectués sur les contrats de services professionnels sous échantillon émis au cours de la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004, il apparaît que la majorité des contrôles mis en place au Ministère fonctionnent et produisent les résultats escomptés. Les écarts les plus couramment observés sont présentés aux sections 5.5 et 5.6 du rapport. L'échantillon sélectionné, la description des contrôles testés ainsi que les résultats obtenus suite à l'application des tests de contrôles sont présentés de façon détaillée aux annexes 3 et 4 du rapport;

- Les informations pertinentes sont consignées adéquatement au système ministériel IAC-0242 pour les contrats de services professionnels sous échantillon émis au cours de la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004.

Il est entendu que le présent rapport est adressé au sous-ministre du ministère des Transports du Québec et qu'il ne doit être communiqué à d'autres parties sans notre autorisation préalable.

Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.

Comptables agréés

Le 11 novembre 2005

Québec, Canada

1. SOMMAIRE

1.1 Contexte et description du mandat

En mars 2004, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a produit une nouvelle orientation en matière de contrôle dans la gestion des contrats. On y fait notamment mention de la responsabilité qu'ont les ministères et organismes d'effectuer une vérification des contrats conclus au cours d'un exercice financier. C'est dans ce contexte que le ministère des Transports (MTQ) a sollicité des propositions pour obtenir les services d'une firme spécialisée en vérification afin d'effectuer la vérification du processus d'acquisition et de gestion de ses contrats. Cet examen externe a porté sur la probité, la rigueur, la transparence et l'équité en fonction des risques relevés par le SCT dans la gestion des contrats.

Le mandat comporte **trois volets**, réalisés sur un cycle de trois ans :

- 1) **Exercice financier 2004-2005** : Vérification des **contrats de services professionnels** de plus de 5 000 \$, émis au cours de la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004.

Pour ce volet, une opinion distincte est fournie relativement aux contrats de services professionnels portant sur les technologies de l'information.

- 2) **Exercice financier 2005-2006** : Vérification des **contrats de construction** de plus de 5 000 \$, émis au cours de la période du 1^{er} avril 2004 au 31 mars 2005.
- 3) **Exercice financier 2006-2007** : Vérification des **contrats de services auxiliaires et des contrats de déneigement et de déglacage de routes** de plus de 5 000 \$, émis au cours de la période du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006.

1.2 Objectifs du mandat

Le mandat de vérification avait comme objectifs de s'assurer que, pour chacun des trois volets identifiés :

- **Objectif 1** : Les procédures ministérielles pertinentes du Manuel administratif du Ministère ou provenant d'autres sources sont en accord avec la réglementation gouvernementale, notamment le *Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des Ministères et des organismes publics* (ci-après « *Le Règlement sur les contrats* ») ainsi qu'avec le *Guide du SCT* intitulé « Les risques et les contrôles dans la gestion des contrats » (ci-après « *Guide du SCT* »);
- **Objectif 2** : Les contrôles prescrits au *Guide du SCT* ont été mis en place au Ministère, qu'ils fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés pour chacun des contrats sous échantillon;
- **Objectif 3** : Toutes les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et les informations produites sont fiables et complètes pour chacun des contrats sous échantillon.

1.3 Étendue de la vérification

Le présent rapport porte sur la vérification du processus d'acquisition et de gestion de contrats pour les **contrats de services professionnels** de plus de 5 000 \$, émis au cours de la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004 (volet 1). Cet examen externe nous a permis d'émettre une opinion sur les trois objectifs de vérification visés par le présent mandat.

1.4 Approche méthodologique

Voici, en résumé, les principales étapes de notre mandat de vérification :

- Prise de connaissance des directives ministérielles;
- Rencontre des représentants du Service de la gestion contractuelle;
- Description des processus et des contrôles du Ministère;
- Identification des lacunes des contrôles et élaboration de recommandations;
- Élaboration d'un programme de vérification, permettant de tester les contrôles mis en place au Ministère, sur un échantillon de vingt contrats, dont quatre reliés aux technologies de l'information;
- Rédaction du rapport sous forme projet;
- Collecte des commentaires des unités centrales et administratives concernées;
- Rédaction du rapport final.

1.5 Principaux constats et recommandations

Les principaux constats et recommandations relatifs à chacun des trois objectifs spécifiques du mandat sont résumés dans les pages suivantes :

1.5.1 Objectif 1 : S'assurer que les procédures ministérielles sont en accord avec la réglementation gouvernementale.

Notre vérification nous permet de conclure que les procédures ministérielles décrites dans le Manuel administratif et dans les autres sources d'information internes du Ministère sont en accord avec la réglementation gouvernementale en vigueur, soit :

- Le *Règlement sur les contrats*;
- Les *infos-conseils* du recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor, présentées à annexe 1;
- Le *Guide du SCT*.

1.5.2 Objectif 2 : S'assurer de l'existence, au Ministère, des contrôles prescrits au Guide du SCT et s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés pour chacun des contrats sous échantillon.

Nos travaux de vérification nous ont permis de conclure que, sur les onze risques identifiés au Guide du SCT, deux étaient couverts par les contrôles prescrits au Guide, sept l'étaient partiellement et deux ne l'étaient pas.

Tel que le montre le tableau suivant, seules les constatations et recommandations relatives aux risques les plus **importants** qui ne sont **pas entièrement couverts** par les contrôles prescrits au *Guide du SCT* sont présentées au sommaire. Nous jugeons qu'un risque est **important** lorsqu'il touche un grand nombre de contrats. Pour obtenir plus de détails relativement aux autres risques, le lecteur devra consulter les [sections 5.3, 5.5 et 5.6](#) du rapport.

Risques	Nombre de contrats concernés par le risque	Contrôles suffisants eu égard au <i>Guide du SCT</i>	Section
Risques liés à la définition du mandat	Élevé	En partie	1.5.2.1
Risques liés à la détermination du montant des contrats	Élevé	Non	1.5.2.2
Risques liés à la conclusion de contrats sans appel d'offres	Élevé	En partie	1.5.2.3
Risques liés au processus d'appel d'offres	Moyen	En partie	1.5.2.4
Risques liés à la durée d'un contrat	Moyen	En partie	1.5.2.3
Risques liés aux autorisations déléguées en matière de contrats	Moyen	En partie	1.5.2.5
Risques liés à la gestion des contrats	Élevé	Non	1.5.2.6

Afin que le lecteur puisse bien comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le travail réalisé, ainsi que les constats et recommandations qui en découlent, nous tenons à souligner que :

- Les conclusions sur la suffisance des contrôles sont établies en fonction des contrôles prescrits au *Guide du SCT* et que la portée de ces derniers va au-delà des exigences du *Règlement sur les contrats*;
- Les recommandations qui sont formulées dans le rapport n'ont pas fait l'objet d'analyses coûts/bénéfices. Dans certains cas, il serait donc préférable d'effectuer de telles analyses avant de décider de mettre en œuvre ou non ces recommandations;
- Nos recommandations concernent certaines unités qui n'ont pas fait l'objet de la vérification. Conséquemment, ces unités n'ont pas validé le rapport :
 - ◆ Service de la qualité et des normes;
 - ◆ Direction générale des infrastructures et des technologies;
 - ◆ Bureau du sous-ministre.

1.5.2.1 Risques liés à la définition du mandat (Risque 1)

Description du risque

Dans le domaine des contrats de services, il est parfois difficile de cerner les besoins et de décrire les services attendus. Plusieurs risques peuvent donc découler de la définition inadéquate du mandat. Si un contrat est octroyé sur base forfaitaire, il est important de s'assurer que les services attendus sont détaillés de façon précise afin d'éviter des suppléments qui porteraient le montant total du contrat au-delà du seuil d'appel d'offres. Si le contrat ne peut être octroyé sur base forfaitaire en raison de sa nature, il devrait être octroyé sur base de taux horaire, comporter des clauses particulières et être autorisé par le Conseil du trésor, s'il y a lieu.

Constats sur la suffisance des contrôles

- Le Ministère a élaboré des directives ministérielles et des guides permettant d'encadrer la définition des mandats. Par contre, il n'existe pas de procédure de révision du devis technique par une personne différente du rédacteur, qui pourrait valider la définition du mandat et le mode de tarification du contrat.

Résultats des tests effectués

- Généralement, les mandats relatifs aux contrats fermes et non reliés aux technologies de l'information sont décrits de façon précise. Par contre, il en est autrement des mandats spécifiques, octroyés à l'intérieur des contrats ouverts, qui ne font pas toujours l'objet d'entente écrite. Néanmoins, aucun des contrats sous échantillon (ouverts ou fermés) n'a fait l'objet de suppléments;
- Selon notre analyse des dossiers, les contrats octroyés à forfait étaient justifiés de l'être à l'exception de deux des quatre contrats reliés aux technologies de l'information qui, de par leur nature, auraient dû être octroyés sur base de taux horaire. En effet, pour ces deux contrats, la description des activités à réaliser et des biens livrables à produire était imprécise.

Recommandations

- Les devis techniques devraient être révisés par une seconde personne dont le statut pourrait être déterminé selon les montants en cause, afin de s'assurer que le mandat est décrit de façon précise par le chargé de projet, qu'il ne contient pas d'ambiguïté et que le mode de tarification est adéquat compte tenu de la nature du mandat. De plus, afin de faciliter le travail de description de mandats, autres qu'en technologies de l'information, des devis types pour les spécialités qui sont le plus souvent utilisées pourraient être élaborés et communiqués sur l'intranet du Ministère;
- En ce qui a trait aux contrats ouverts, il serait important de préciser, dans les directives ministérielles, que les mandats spécifiques octroyés à l'intérieur de ce type de contrats doivent faire l'objet d'une entente écrite et que la description précise du mandat doit s'y retrouver;
- Afin de faciliter le choix du mode de tarification du contrat, les directives devraient préciser que seuls les contrats répondant aux éléments décrits au *Guide du SCT* doivent être conclus sur base forfaitaire.

1.5.2.2 Risques liés à la détermination du montant des contrats (Risque 2)

Description du risque

Il est important de faire une estimation détaillée du montant du contrat avant de solliciter des offres, puisque cet estimé permet de déterminer s'il y a lieu de procéder par appel d'offres sur invitation ou par appel d'offres public et si l'on doit obtenir l'autorisation du Conseil du trésor pour émettre un appel d'offres.

Constats sur la suffisance des contrôles

Les contrôles mis en place par le Ministère sont insuffisants pour pallier ce risque. En effet :

- Même si les pratiques sont à l'effet que la demande de services professionnels, qui fait mention du montant estimé du contrat, est approuvée par le directeur de l'unité administrative et le directeur général/sous-ministre adjoint, ces derniers n'exigent pas que l'estimé détaillé du montant du contrat et/ou la justification supportant cet estimé soient joints à la demande avant de l'approuver.

- Commentaire sur la gestion des contrats ouverts :

De par sa nature, le montant d'un contrat ouvert est difficilement estimable. Après son octroi, il n'existe aucune procédure d'autorisation des mandats spécifiques qui sont négociés à forfait à l'intérieur d'un contrat ouvert. Il n'y a donc pas d'assurance que le montant négocié avec le fournisseur, pour l'octroi des mandats spécifiques, ait été appuyé par un estimé des coûts de réalisation par le chargé de projet.

Résultats des tests effectués

- Les tests réalisés viennent confirmer l'insuffisance des contrôles à cet égard. En effet, pour huit des dix contrats fermes sous échantillon, aucun estimé **détaillé** du montant des contrats n'a été produit afin d'appuyer le montant estimé qui apparaît à la demande de services professionnels.

Recommandations

- La demande de services professionnels ne devrait être approuvée par le directeur de l'unité administrative et le directeur général/sous-ministre adjoint qu'à la condition que l'estimé détaillé du montant du contrat et/ou la justification supportant cet estimé soient joints à la demande.

- Recommandation sur la gestion des contrats ouverts

Les mandats spécifiques, octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert, devraient également être approuvés par un supérieur hiérarchique sur présentation d'un estimé détaillé du montant du mandat, et ce, avant que la proposition de services ne soit demandée au fournisseur.

1.5.2.3 Risques liés à la conclusion de contrats sans appel d'offres (Risques 3 et 8)

Description du risque

Dans les cas où l'appel d'offres n'est pas obligatoire en vertu du règlement, il y a un risque que la conclusion de contrats de gré à gré n'assure pas le respect des principes d'une saine gestion contractuelle, notamment l'accessibilité aux contrats pour les fournisseurs intéressés à faire affaire avec le gouvernement, la transparence et l'équité. La négociation directe de ces contrats n'assure pas non plus l'obtention des services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix. Lors de la conclusion d'un contrat inférieur à 25 000 \$, il est important de s'assurer que le mode d'attribution choisi respecte les orientations du Conseil du trésor.

Constats sur la suffisance des contrôles

- Le Ministère mentionne, dans ses directives ministérielles, qu'il privilégie le recours à l'appel d'offres lors de l'octroi de contrats et y a d'ailleurs inclus les orientations retenues par le Conseil du trésor sur les pratiques à favoriser à l'égard des contrats inférieurs à 25 000 \$;
- Cependant, le Ministère ne possède aucun outil qui permettrait de favoriser le regroupement de contrats, par exemple, en établissant la liste des besoins récurrents par unité administrative et la liste des contrats pouvant être conclus avec le même type de fournisseur au cours d'une période donnée;
- Par ailleurs, le Ministère n'a pas établi de règles précises de gestion interne, telles que suggérées au *Guide du SCT*, permettant de s'assurer qu'une cohérence est présente dans la façon de déterminer la durée des contrats par les unités administratives. Cette durée affecte directement les modalités de sollicitation des offres;
- Il existe un système de reddition de comptes par lequel les gestionnaires font rapport périodiquement des contrats de moins de 25 000 \$ qui ont été octroyés dans leur unité administrative (formulaire V-3094). Par contre, ce contrôle ne permet pas de détecter les situations où l'appel d'offres aurait dû être privilégié, puisqu'il est appliqué a posteriori.

Résultats des tests effectués

- Certains contrats sous échantillon et inférieurs à 25 000 \$ auraient pu être regroupés à d'autres contrats octroyés par la même unité administrative et faire l'objet d'un appel d'offres au lieu d'être octroyés de gré à gré. Par contre, pour deux contrats, la nature des travaux à réaliser nécessitait l'octroi simultané des mandats à plusieurs fournisseurs étant donné la courte période de temps où il était possible d'effectuer les travaux;
- Les explications obtenues sur le formulaire V-3094 sont parfois incomplètes ou ne permettent pas de justifier la raison pour laquelle :
 - ◆ D'autres contrats de nature similaire ont été octroyés au même fournisseur par l'unité administrative,
 - ◆ Pourquoi le contrat a été octroyé de gré à gré,
 - ◆ Si la rotation des fournisseurs a été privilégiée.

Recommandations

- Le Ministère devrait mettre en place des mécanismes de planification de ses besoins par unité administrative qui faciliteront le regroupement de ses contrats, et ce, conformément aux orientations du Conseil du trésor;
- Par ailleurs, le contrôle sur l'octroi de contrats de gré à gré devrait s'exercer préalablement à la conclusion des contrats;
- Le Ministère devrait évaluer l'opportunité que les directives ministérielles incluent des orientations ou des paramètres quant à la durée des contrats à favoriser, et ce, selon la nature des mandats et des circonstances entourant leur octroi. En ce qui a trait aux contrats ouverts, il y aurait lieu de préciser dans quelles circonstances ils sont privilégiés ainsi que leur durée.

1.5.2.4 Risques liés au processus d'appel d'offres (Risque 7)

Description du risque

Lorsque la sollicitation des fournisseurs ne permet pas d'atteindre l'objectif de juste concurrence et d'assurer l'obtention des services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix, une autorisation du sous-ministre doit être obtenue préalablement à l'adjudication du contrat. Cette situation survient lorsqu'une seule offre reçue est conforme ou lorsqu'une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection à la suite de l'évaluation des offres de service reçues.

En l'absence d'une documentation adéquate venant supporter ces demandes d'autorisation, il y a un risque que le sous-ministre autorise l'attribution de ces contrats sans avoir été en mesure de s'assurer que cette situation n'est pas le résultat d'une erreur ou d'une faiblesse dans le processus d'appel d'offres ou le fonctionnement du comité de sélection.

Constats sur la suffisance des contrôles

- Le Ministère a mis en place des contrôles afin de s'assurer que les documents d'appel d'offres stipulent les conditions d'admissibilité des offres et d'adjudication des contrats, les règles de réception, d'ouverture et de conformité des offres ainsi que les règles d'évaluation des offres, incluant les critères d'évaluation retenus ainsi que la pondération applicable;
- De plus, le Ministère a mis en place la majorité des contrôles suggérés par le Conseil du trésor afin que le processus d'évaluation et de sélection des offres de service soit le plus juste possible;
- Cependant, même si les demandes d'autorisation adressées au sous-ministre sont accompagnées par un bordereau de transmission (le GCO) qui doit expliquer l'objet de la demande, il n'est pas assuré que les réponses aux questions suggérées au *Guide du SCT* soient apportées par cette documentation.

Résultats des tests effectués

- L'analyse des dossiers des contrats sous échantillon a permis de constater que les réponses aux questions spécifiques suggérées au *Guide du SCT* ne sont pas étayées dans les bordereaux de transmission.

Recommandations

- Le nouveau formulaire intitulé « Note ministérielle » (V-3004), qui est maintenant utilisé pour accompagner les demandes d'autorisation au sous-ministre, devrait comporter une section supplémentaire ou être accompagné d'une fiche permettant d'inclure les questions proposées au *Guide du SCT*. Le sous-ministre pourrait alors évaluer, avec les réponses à ces questions, s'il endosse l'adjudication d'un contrat au seul fournisseur qui a déposé une offre conforme ou considérée acceptable par le comité de sélection;
- La documentation supportant ces demandes d'autorisation devrait être conservée pour référence éventuelle et être prévue au calendrier de conservation des documents.

1.5.2.5 Risques liés aux autorisations déléguées en matière de contrats (Risque 9)

Description du risque

Dans une optique de reddition de comptes, chaque ministère a l'obligation de faire rapport au Conseil du trésor relativement aux autorisations données par le sous-ministre, et ce, selon la forme déterminée par ce dernier.

L'objectif poursuivi par cette obligation est de permettre au Conseil du trésor, en analysant ces rapports, d'apprécier a posteriori l'usage que font les ministères des allègements réglementaires consentis, notamment ceux relatifs aux autorisations déléguées en matière contractuelle, et de s'assurer que celles-ci respectent les orientations gouvernementales en matière de marchés publics.

Il est donc important de s'assurer que le rapport annuel sur les autorisations déléguées en matière de contrat est présenté selon la forme déterminée par le Conseil du trésor et présente l'intégralité des activités réalisées au cours de la période couverte par le rapport.

Constats sur la suffisance des contrôles

- La forme de présentation du rapport annuel sur les autorisations déléguées en matière de contrats n'est pas conforme au « Guide de présentation du rapport annuel à soumettre au Conseil du trésor ». Selon le Service de la gestion contractuelle, le système informatique de gestion des contrats (IAC-0242) ne leur permet pas de présenter certains tableaux conformément à ce Guide, à moins d'effectuer une compilation manuelle de l'information. Cette tâche serait très ardue, puisque que les dossiers officiels sont conservés dans les unités administratives. Selon le Service de la gestion contractuelle, le Conseil du trésor aurait approuvé la forme de présentation des rapports du MTQ, mais aucune confirmation externe n'a pu être obtenue à cet égard.

Résultats des tests effectués

- Pour un contrat relié aux technologies de l'information, l'autorisation préalable à l'adjudication d'un contrat, lorsqu'une seule offre conforme est jugée acceptable par le comité de sélection, n'a pas été reproduite au rapport annuel.

Recommandation

- Le nouveau système SAGIR devrait prévoir que l'application informatique relative à la gestion des contrats permettra de présenter le rapport annuel sur les autorisations déléguées selon la forme prescrite.

- Afin de s'assurer que l'intégralité des autorisations ministérielles (CO) signées par le sous-ministre ont été envoyées au Service de la gestion contractuelle, la copie des notes de correspondance jointe au dossier officiel lors de l'envoi des documents et indiquant que le CO doit être approuvé par le sous-ministre, devrait être conservée dans une fiche à part, jusqu'à la réception de la copie du CO.

1.5.2.6 Risques liés à la gestion des contrats (Risque 11)

Le processus d'acquisition gouvernemental est basé sur une réglementation très rigoureuse. Il en est autrement en ce qui a trait à la gestion des contrats, car quelques articles seulement traitent des suppléments, de certains paiements et du règlement des différends.

1.5.2.6.1 Encadrement du processus d'acquisition (Risque 11.1)

Description du risque

En ce qui concerne l'encadrement du processus d'acquisition des contrats au Ministère, il y a un risque que si les besoins ne sont pas clairement définis et que toutes les clauses souhaitables décrites ci-après ne sont pas incluses dans les documents d'appel d'offres ou les contrats, il soit difficile de faire le suivi de la livraison des services demandés et de gérer adéquatement le contrat :

- Identification des biens livrables;
- Échéances de livraison des biens ou des services livrables;
- Pénalités aux fournisseurs si non-respect des délais de livraison ou d'exécution, qualifiés d'impératifs et pouvant amener un préjudice réel et quantifiable;
- Règle de facturation si le contrat est sur base forfaitaire;
- Résultats attendus et critères d'acceptation des services et des biens livrables.

Constats sur la suffisance des contrôles

- Le Ministère a inclus dans ses directives ministérielles et dans ses Guides les orientations relatives à la plupart des clauses souhaitables à inclure dans ses documents d'appel d'offres.

Résultats des tests effectués

- Pour plusieurs contrats, certaines des clauses proposées dans les directives ministérielles et dans les guides étaient absentes des documents d'appel d'offres ou contractuels.

Recommandation

- Il y aurait lieu de sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives à l'importance d'inclure les clauses énumérées ci-dessus aux contrats ou aux mandats spécifiques octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert.

1.5.2.6.2 Suivi de l'exécution des contrats (Risque 11.2)

Description des risques

En l'absence d'un suivi rigoureux de l'exécution d'un contrat, il y a un risque de ne pas obtenir des services de qualité, effectués dans les délais prescrits et au meilleur coût.

De plus, en l'absence d'une consignation adéquate au dossier des informations relatives au suivi effectué, il y a un risque que le Ministère n'ait pas la documentation suffisante pour étayer l'évaluation des biens et des services obtenus ou pour appuyer sa cause en cas de litige.

Constats sur la suffisance des contrôles

- En regard des contrôles proposés au *Guide du SCT* relativement à la gestion des contrats, ceux du Ministère sont insuffisants. En effet, même si certains guides sont élaborés par le Service de la qualité et des normes relativement aux services qui font le plus souvent l'objet de contrats au Ministère (ingénierie, arpentage, etc.), l'importance de mettre en place des modalités quant au suivi de la livraison des services demandés, dès le démarrage du projet, n'est pas reflétée dans les directives ministérielles. De plus, il est difficile pour les sous-ministres adjoints de s'assurer qu'un contrôle rigoureux de l'exécution des contrats est mis en place par les unités administratives, puisque les audits réalisés par le Service de la gestion contractuelle ne portent que sur le processus d'acquisition des contrats;
- Par ailleurs, aucun contrôle n'a été mis en place par le Ministère permettant de s'assurer que toutes les informations et les observations sur le déroulement du contrat ainsi que sur les problèmes rencontrés sont consignées au dossier.

Résultats des tests effectués

- Les tests effectués sur les contrats sous échantillon permettent de confirmer que la consignation au dossier des informations relatives au suivi rigoureux des contrats (observations, problèmes rencontrés, description du déroulement du contrat etc.) est absente pour la quasi-totalité des contrats. Par conséquent, il serait difficile de se prononcer sur le niveau de rigueur dans le suivi des contrats.

Recommandations

- La directive ministérielle sur les contrats de services professionnels et les séances de formation devraient préciser quelles sont les modalités qui devraient être mises en place quant au suivi de la livraison des services demandés;
- Les audits réalisés par le Service de la gestion contractuelle devraient également inclure des procédés permettant de s'assurer que des modalités, quant au suivi de la livraison des services demandés, ont été planifiées dès le démarrage du projet et qu'elles ont été respectées tout au long de la réalisation du mandat;

- Des gabarits types devraient être produits afin de documenter le suivi de l'exécution des contrats (qui permettront d'appuyer les évaluations de rendement) et être consignés au dossier officiel.

1.5.2.7 Autres constatations

Rôle du Service de la gestion contractuelle

Le Service de la gestion contractuelle joue un rôle très important dans le processus d'acquisition des contrats et offre une expertise à toutes les unités administratives du Ministère en la matière. Par conséquent, la structure opérationnelle en matière d'octroi de contrats qui a été mise en place au Ministère répond aux attentes du Secrétariat du Conseil du trésor, qui mentionne en introduction de son Guide que « *si la gestion contractuelle dans un Ministère est décentralisée, ses mécanismes de contrôle et de support doivent permettre aux gestionnaires d'avoir accès à une expertise centrale à laquelle ils peuvent recourir afin de s'assurer du respect des principes d'une saine gestion contractuelle et de la réglementation* ».

Documentation des dossiers et calendrier de conservation

Les tests effectués ont permis de constater que la documentation des dossiers officiels n'est pas uniforme et que certains documents n'y sont parfois pas consignés. De plus, le calendrier de conservation du Ministère ne définit pas exactement quels devraient être les documents qui doivent être conservés au dossier officiel et pendant combien de temps. Il y aurait lieu d'élaborer une liste exhaustive des documents devant être classés au dossier officiel des contrats de services professionnels, comme c'est le cas pour les contrats de construction.

Évaluation de rendement

Le *Règlement sur les contrats* stipule qu'une évaluation de rendement du fournisseur doit être complétée pour tous les contrats dont le montant est supérieur à 100 000 \$ et doit être envoyée au fournisseur si cette évaluation est insatisfaisante. Le Ministère, dans ses directives ministérielles, est allé plus loin en spécifiant que lorsque les services obtenus sont jugés insatisfaisants, une évaluation de rendement devrait être complétée pour tous les contrats (même si le montant est inférieur à 100 000 \$).

Nos travaux nous ont permis de constater qu'il n'est pas d'usage au Ministère de compléter les évaluations de rendement des fournisseurs lorsque les services professionnels obtenus sont jugés insatisfaisants. Étant donné la valeur de cette information pour l'obtention de services de qualité pour les contrats à venir, il y aurait lieu de compléter ces évaluations et de les divulguer à tous les donneurs d'ouvrage du Ministère.

Par ailleurs, étant donné que les informations et les observations sur le déroulement des contrats ainsi que sur les problèmes rencontrés ne sont pas consignées au dossier, il devient difficile d'étayer adéquatement les évaluations de rendement lorsqu'elles sont négatives.

1.5.3 Objectif 3 : S'assurer que toutes les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et que les informations produites sont fiables et complètes pour chacun des contrats sous échantillon.

Les tests effectués sur les contrats sous échantillon confirment que généralement, les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et que les informations produites sont fiables et complètes pour chacun des contrats sous échantillon.

2. DÉFINITIONS

Dans le présent rapport, on entend par :

« **Appel d'offres** » : Une procédure d'appel à la concurrence entre plusieurs fournisseurs, les invitant à présenter une soumission ou une offre de service en vue de l'obtention d'un contrat;

« **Appel d'offres public** » : Un appel d'offres diffusé par un système électronique d'appel d'offres;

« **Appel d'offres sur invitation** » : Un appel d'offres s'adressant à un nombre limité de fournisseurs, les invitant à présenter une soumission ou une offre de service en vue de l'obtention d'un contrat;

« **Contrat (ou mandat) à forfait** » : Un contrat dans lequel il est stipulé un prix fixe d'avance et de façon invariable;

« **Contrat (ou mandat) à taux horaire** » : Un contrat dont le paiement est basé sur le temps consacré à la réalisation du mandat;

« **Contrat conclu de gré à gré** » : Un contrat conclu avec un fournisseur, choisi par l'unité administrative, sans avoir eu recours à l'appel d'offres au préalable;

« **Contrat de services professionnels** » : Un contrat de services qui doit être exécuté par des professionnels ou sous la responsabilité de ceux-ci, en considérant qu'un professionnel est une personne ayant une formation sanctionnée par un diplôme universitaire de premier cycle reconnu par le ministère de l'Éducation ou l'équivalent et, dans le cas où le domaine d'activité serait à exercice exclusif, inscrite au tableau d'un ordre professionnel régi par le Code des professions;

« **Contrat ferme** » : Un contrat dont l'objet vise à répondre à un besoin précis, à des prix convenus à l'avance, suivant des modalités et des conditions déterminées et pour une période précise;

« **Contrat ouvert** » : Un contrat dont l'objet vise à répondre aux besoins éventuels d'un ensemble d'utilisateurs par lequel un Ministère ou un organisme s'engage à effectuer ou à faire effectuer des acquisitions de biens ou de services ou à réaliser des travaux de construction, à des prix ou selon un mode d'établissement de prix convenus à l'avance, suivant des modalités et des conditions déterminées, pour une période précise et au fur et à mesure de leurs besoins;

« **Fournisseur** » : Une personne morale ou physique ou une société, à l'exception d'un organisme public au sens de l'article 3 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., c. A-2.1), d'un Ministère ou d'un organisme d'un autre gouvernement, d'un conseil de bande, d'un Fonds au bénéfice des personnes incarcérées constitué en vertu de l'article 22.0.1 de la Loi sur les services correctionnels (L.R.Q., c. S-4.01) ou d'une personne morale sans but lucratif autre qu'un centre de travail adapté;

« **Montant du contrat** » : L'engagement financier total qui découle d'un contrat en tenant compte des reconductions qu'il comporte ou, dans le cas d'un contrat ouvert, le montant estimé de la dépense pouvant en résulter;

« **Montant estimé du contrat** » : La dépense totale estimée du contrat, sauf pour un contrat dont la durée est d'au moins un an pouvant être reconduit pour une période déterminée, auquel cas il s'agit de la dépense estimée du contrat initial, en excluant celle estimée pour la reconduction;

« **Offre de service** » : Une proposition ou une candidature présentée par un fournisseur en vue de l'obtention d'un contrat;

« **Soumission** » : Une offre présentée par un fournisseur qui consiste à soumettre exclusivement un prix pour la réalisation d'un contrat;

« **Taux** » : Le montant établi sur une base horaire, journalière, hebdomadaire ou mensuelle pour un bien, un service ou une personne affectée à la réalisation d'un contrat.

3. LE MANDAT

3.1 Contexte

En mars 2004, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a produit une nouvelle orientation (CT numéro 200762) en matière de contrôle dans la gestion des contrats. Cette orientation découle, en partie, des constatations du Vérificateur général portant sur l'acquisition de services (Rapport du Vérificateur général 1999-2000, Tome 1, chapitre 10). Les ministères et organismes se voient ainsi confier le mandat par le SCT d'effectuer une vérification des contrats conclus au cours d'un exercice financier. Cette démarche s'inscrit également dans la volonté gouvernementale de renforcer les activités de vérification telle qu'exposée par la présidente du SCT dans le Plan de modernisation 2004-2007 de l'État québécois.

3.2 Description du mandat

Le ministère des Transports (MTQ), sous la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes (DVIÉP), a sollicité des propositions pour obtenir les services d'une firme spécialisée en vérification afin d'effectuer la vérification du processus d'acquisition et de gestion de ses contrats pour ses cinq directions générales. Cet examen externe a porté sur la probité, la rigueur, la transparence et l'équité en fonction des risques relevés par le SCT dans la gestion des contrats.

Le mandat comporte **trois volets**, et est réalisé sur un cycle de trois ans, selon le calendrier suivant :

- 1) **Exercice financier 2004-2005** : Vérification des **contrats de services professionnels** de plus de 5 000 \$, émis au cours de la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004.

Pour ce volet, une opinion distincte est fournie relativement aux contrats de services professionnels portant sur les technologies de l'information.

- 2) **Exercice financier 2005-2006** : Vérification des **contrats de construction** de plus de 5 000 \$, émis au cours de la période du 1^{er} avril 2004 au 31 mars 2005.
- 3) **Exercice financier 2006-2007** : Vérification des **contrats de services auxiliaires et des contrats de déneigement et de déglacage de route** de plus de 5 000 \$, émis au cours de la période du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006.

3.3 Objectifs du mandat

Le mandat de vérification avait comme objectifs de s'assurer que, pour chacun des trois volets identifiés :

- **Objectif 1** : Les procédures ministérielles pertinentes du Manuel administratif du Ministère ou provenant d'autres sources sont en accord avec la réglementation gouvernementale, notamment le *Règlement sur les contrats d'approvisionnement, de construction et de services des Ministères et des organismes publics* (ci-après « *Le Règlement sur les contrats* ») ainsi qu'avec le *Guide du SCT* intitulé « Les risques et les contrôles dans la gestion des contrats » (ci-après « *Guide du SCT* »);
- **Objectif 2** : Les contrôles prescrits au *Guide du SCT* ont été mis en place au Ministère, qu'ils fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés pour chacun des contrats sous échantillon;
- **Objectif 3** : Toutes les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et les informations produites sont fiables et complètes pour chacun des contrats sous échantillon.

3.4 Étendue de la vérification

Le présent rapport porte sur la vérification du processus d'acquisition et de gestion de contrats pour les **contrats de services professionnels** de plus de 5 000 \$, émis au cours de la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2004 (volet 1). Cet examen externe nous a permis d'émettre une opinion sur les trois objectifs de vérification visés par le présent mandat.

Puisque les procédés relatifs au premier objectif de vérification n'incluaient pas la réalisation de tests sur des contrats sous échantillon et que l'approche méthodologique afin de répondre à cet objectif était différente des deux autres objectifs, il fait l'objet d'une section distincte dans le rapport (section 4).

4. OBJECTIF DE VÉRIFICATION #1

Objectif de la vérification :

- ✓ S'assurer que les procédures ministérielles sont en accord avec la réglementation gouvernementale.

4.1 Approche méthodologique

Afin de répondre au premier objectif de vérification, nous avons réalisé les étapes suivantes :

4.1.1 *Identification et lecture du Manuel administratif et autres sources d'information internes du Ministère relatives au processus d'acquisition et de gestion des contrats*

- Recherche, sur l'Intranet du Ministère, des sources d'information relatives au processus d'acquisition et de gestion des contrats;
- Rencontre du Service de la gestion contractuelle (SGC);
- Prise de connaissance des documents préparés par le SGC;
- Présence à une activité de formation du SGC portant sur :
 - ◆ *Le Règlement sur les contrats,*
 - ◆ Les directives ministérielles applicables aux contrats de services professionnels et les instructions techniques s'y rapportant,
 - ◆ Les responsabilités des intervenants,
 - ◆ Les modalités liées aux processus administratifs.

4.1.2 *Identification et lecture de la documentation gouvernementale pertinente*

- Lecture des documents proposés dans l'appel d'offres (*Règlement sur les contrats* et *Guide du SCT – version du 15-01-2004*);
- Recherche sur l'intranet du Ministère des autres publications du Conseil du trésor en matière d'acquisition et de gestion des contrats.

4.1.3 *Analyse de l'information recueillie*

- Comparaison des éléments d'information apparaissant dans le manuel administratif et autres sources d'information internes du Ministère avec la documentation gouvernementale;
- Identification des différences, s'il y a lieu.

4.2 Constatations

4.2.1 Identification des sources d'information internes

Tel que le démontre le tableau qui suit, il existe présentement une multitude de sources d'information internes relatives au processus d'acquisition et de gestion des contrats au Ministère. Néanmoins, les procédures ministérielles se retrouvent surtout dans le Manuel administratif du Ministère, qui est composé des « Directives » et des « Instructions techniques (IT) ». Les autres sources d'information identifiées servent à supporter l'application des différentes procédures ministérielles.

	Applicables à tous les types de contrats, y compris les services professionnels	Applicables exclusivement aux services professionnels
Directives	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 2-2-11 Codification des numéros de contrats; ➡ 2-2-14 Règles d'indexation des contrats; ➡ 2-4-5 Rapport de rendement en contrats de construction et de services; ➡ 4-1-6 Réclamations présentées au Ministère à la suite d'un contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 2-2-2 Contrat de services professionnels.
Instructions techniques	<ul style="list-style-type: none"> ➡ IT 119-5 Structure des numéros de contrats; ➡ IT 115-19 Lettre type : Transmission du rapport de rendement; ➡ IT 43-1 Évaluation du rendement des fournisseurs (V-2964)*; ➡ IT 43-9 Spécimen de « Lettre d'acceptation de la soumission » (lors d'un appel d'offres); ➡ IT 53-1 Engagement (V-224)*; ➡ IT 90-4 Liste des numéros de centre de regroupement et de centre de gestion; ➡ IT 200-1 Commande / Contrat (V-3000)*. 	<ul style="list-style-type: none"> ➡ IT 41-2 Marché et avenant – Services professionnels (V-3035A et V-3035B)*; ➡ IT 43-13 Spécimen – Contrats de services professionnels < 25 000 \$; ➡ IT 74-1 Demande de services professionnels (V-1307)*.
Autres sources d'information internes		<ul style="list-style-type: none"> ➡ Manuel de formation en services professionnels (2005); ➡ Guide de préparation des devis en matières de services professionnels; ➡ Guide pour le suivi administratif d'un contrat de services professionnels; ➡ Guide d'expression d'un besoin spécifique en services professionnels en RI.

* Formulaires ministériels.

4.2.2 Identification de la documentation gouvernementale pertinente

La documentation gouvernementale afférente au processus d'acquisition et de gestion des contrats qui a été identifiée et analysée est la suivante :

- ➡ Le *Règlement sur les contrats*
- ➡ Les *infos-conseils* du recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor dont la liste est présentée à l'annexe 1;
- ➡ Le *Guide du SCT* intitulé « Les risques et les contrôles dans la gestion des contrats ».

4.2.3 Résultats de la comparaison des procédures ministérielles avec la réglementation gouvernementale

La comparaison des procédures ministérielles décrites dans les documents d'information identifiés à la section 4.2.1 avec la documentation gouvernementale en vigueur identifiée à la section 4.2.2 du rapport, nous a permis de constater que les procédures ministérielles sont en accord avec la documentation gouvernementale en vigueur.

4.3 Conclusion

Suite au travail effectué et aux résultats obtenus, nous sommes d'avis que les procédures ministérielles qui se trouvent dans le Manuel administratif et dans les autres sources d'information présentées à la section 4.2.1 sont en accord avec :

- ➡ Le *Règlement sur les contrats*;
- ➡ Les *infos-conseils* du recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor, présentées à annexe 1;
- ➡ Le *Guide du SCT* intitulé « Les risques et les contrôles dans la gestion des contrats ».

5. OBJECTIFS DE VÉRIFICATION #2 ET #3

Objectifs de la vérification :

- ✓ S'assurer de l'existence, au Ministère, des contrôles prescrits au *Guide du SCT* et s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés pour chacun des contrats sous échantillon;
- ✓ S'assurer que toutes les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et que les informations produites sont fiables et complètes pour chacun des contrats sous échantillon.

5.1 Approche méthodologique

Afin de répondre aux objectifs de vérification #2 et #3 du mandat, les étapes suivantes ont été réalisées :

<p>Pour constater l'existence des contrôles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lecture et prise de connaissance des documents identifiés aux sections 4.2.1 et 4.2.2 du présent rapport; ➤ Rencontre des représentants du Service de la gestion contractuelle; ➤ Description graphique des processus; ➤ Identification des contrôles mis en place par le Ministère, eu égard à ceux proposés par le <i>Guide du SCT - version du 15-01-2004</i>, afin de pallier les risques identifiés; ➤ Identification des lacunes des contrôles et élaboration de recommandations. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Résultats présentés aux sections 5.2 et 5.3.
<p>Pour s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que les contrôles fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés; ➤ De la documentation adéquate du système ministériel IAC-0242. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaboration d'un programme de vérification; ➤ Sélection de l'échantillon; ➤ Validation de l'échantillon et de l'étendue du travail effectué avec la Direction de la vérification interne et de l'évaluation de programmes (DVIÉP), afin de s'assurer de leur conformité par rapport aux exigences du contrat; ➤ Vérification des dossiers : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Documents envoyés, ◆ Communication avec les unités administratives pour obtenir les documents manquants; ➤ Discussions avec les chargés de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Échantillon présenté à la section 5.4. ➤ Résultats présentés aux sections 5.5 et 5.6.

Finalement, nous avons rédigé un projet de rapport qui a été validé avec :

- Les unités centrales du MTQ, notamment le Service de la gestion contractuelle;
- Les unités administratives dont les contrats ont été sélectionnés aux fins de la vérification.

5.2 Description sommaire du processus d'acquisition et de gestion des contrats au MTQ

Les activités de gestion contractuelle sont à la fois centralisées et décentralisées au ministère des Transports. En effet, la définition du besoin (devis techniques), la signature et la gestion des contrats sont sous la responsabilité des unités administratives du Ministère qui sont réparties sur l'ensemble du territoire québécois.

Par ailleurs, le Service de la gestion contractuelle offre une expertise à toutes les unités administratives en matière d'acquisition des contrats. Cette unité centrale :

- Définit l'encadrement approprié et coordonne l'ensemble des processus relatifs à l'octroi des contrats;
- Rédige les directives ministérielles et les instructions techniques, et ce, en respectant la réglementation gouvernementale et les principes de saine gestion contractuelle;
- Offre, sur une base périodique, des séances d'information et de formation auprès d'environ 400 intervenants au Ministère;
- Joue un rôle conseil auprès des unités dans leurs activités contractuelles;
- Effectue des audits dans les unités administratives afin de :
 - ◆ S'assurer du respect de l'application des directives ministérielles en matière contractuelle,
 - ◆ S'assurer de l'uniformité des processus d'adjudication des contrats au Ministère;
- Produit les rapports exigés par les autorités et la réglementation;
- Procède à l'ouverture des offres, à l'analyse de conformité et assure le secrétariat des comités de sélection.

En résumé, la structure opérationnelle en matière d'octroi de contrats qui a été mise en place au Ministère apparaît conforme aux exigences du Secrétariat du Conseil du trésor qui mentionne en introduction de son Guide que « *si la gestion contractuelle dans un Ministère est décentralisée, ses mécanismes de contrôle et de support doivent permettre aux gestionnaires d'avoir accès à une expertise centrale à laquelle ils peuvent recourir afin de s'assurer du respect des principes d'une saine gestion contractuelle et de la réglementation* ».

5.3 Constats et recommandations sur l'existence des différents contrôles prescrits au Guide du SCT (reliés ou non aux technologies de l'information)

Nos constats relatifs à l'existence des différents contrôles prescrits au *Guide du SCT* sont résumés dans le tableau présenté aux pages suivantes. Pour obtenir un complément d'information sur ces contrôles, le *Guide du SCT* a été joint au présent document à l'[annexe 2](#).

Le tableau de documentation des contrôles comporte les sections décrites ci-dessous :

<p>La portée du risque</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Qui précise si le risque est applicable à la totalité des contrats octroyés par le Ministère ou, sinon, à quels types de contrat il s'applique; ▸ Qui permet de déterminer si les recommandations sont prioritaires, eu égard au nombre de contrats ciblés par le risque.
<p>Une appréciation de la suffisance des contrôles mis en place par le Ministère eu égard aux prescriptions du Guide du SCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Qui permet de qualifier la suffisance des contrôles mis en place par le Ministère, par rapport aux contrôles proposés au <i>Guide du SCT</i>; ▸ Qui permet de mettre en relation les différents contrôles et leur contribution à diminuer le risque.
<p>Les recommandations</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Qui résultent du fait que certains contrôles du Ministère sont insuffisants par rapport à ceux proposés au <i>Guide du SCT</i>; ▸ Qui tiennent compte de la portée du risque (par exemple, une mention dans les séances de formation pour pallier un risque qui couvre 1 % des contrats octroyés par le Ministère pourrait être un contrôle suffisant et adéquat, alors que des contrôles supplémentaires devraient être proposés si le risque touche 100 % des contrats octroyés par le Ministère).

Nous tenons à souligner que les conclusions sur la suffisance des contrôles sont établies en fonction des contrôles prescrits au *Guide du SCT* et que la portée de ces derniers va au-delà des exigences du *Règlement sur les contrats*. Par ailleurs, les recommandations qui sont formulées dans le rapport n'ont pas fait l'objet d'analyses coûts/bénéfices. Dans certains cas, il serait donc préférable d'effectuer de telles analyses avant de décider de mettre en œuvre ou non ces recommandations. Enfin, nos recommandations concernent certaines unités qui n'ont pas fait l'objet de la vérification. Conséquemment, ces unités n'ont pas validé les recommandations qui suivent :

- Service de la qualité et des normes;
- Direction générale des infrastructures et des technologies;
- Bureau du sous-ministre.

Risques identifiés au Guide du SCT	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en regard aux prescriptions du Guide du SCT sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au Guide?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
1. Risques liés à la définition du mandat				
<p>1.1 a) Risque qu'un contrat (ou un mandat spécifique conclu dans un contrat ouvert) dont les services requis ne peuvent être décrits avec la meilleure précision ou dont il est difficile de bien circonscrire la nature des services, soit octroyé sur une base forfaitaire et fasse l'objet de suppléments importants.</p>	<p>➔ Ce risque touche les contrats et les mandats spécifiques conclus sur base forfaitaire par le Ministère (plus spécifiquement ceux dont les services requis ne peuvent être décrits avec la meilleure précision ou dont il est difficile de bien circonscrire la nature des services).</p>	<p>En partie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Les directives ministérielles font mention que les services requis doivent être décrits de façon précise pour les contrats conclus sur base forfaitaire; ➔ Par contre, il n'existe pas de contrôle de révision du devis technique par une seconde personne, qui pourrait évaluer si la nature des services a été bien circonscrite. 	<p>➔ Étant donné :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La portée du risque et ses impacts, ◆ La décentralisation aux unités administratives de la description des services requis. <p>Les devis techniques devraient être révisés par une seconde personne, dont le statut pourrait être déterminé selon les montants en cause, afin de s'assurer que le mandat est décrit de façon précise par le chargé de projet et qu'il ne contient pas d'ambiguïté;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Le Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels devrait préciser que lorsque les services ne peuvent être décrits avec suffisamment de précision, l'adjudication d'un contrat sur la base de taux horaire est privilégiée et qu'une enveloppe de temps ou d'honoraires devrait être convenue entre les parties; ➔ Pour les contrats autres qu'en technologie de l'information, des devis types pour les spécialités qui sont le plus souvent utilisées pourraient être élaborés et communiqués sur l'intranet du Ministère. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation; ➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation. Cependant, ce guide relève du Service de la qualité et des normes; ➔ La Direction générale des infrastructures et des technologies est à faire l'inventaire des devis types en services professionnels.

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en regard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>1.1 b) Risque qu'un contrat conclu sur base d'un taux horaire (en raison du fait que les services requis ne peuvent être décrits de façon précise) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ N'ait pas été approuvé préalablement par le Conseil du trésor s'il y a lieu; ➔ Ne comporte pas de clauses permettant d'assurer un suivi budgétaire adéquat. 	<p>➔ Ce risque touche les contrats conclus sur la base d'un taux horaire par le Ministère.</p>	<p>Oui</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ En ce qui a trait aux autorisations du Conseil du trésor, le Service de la gestion contractuelle effectue un contrôle de supervision au niveau de l'obtention de ces approbations; ➔ Le Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels comprend les clauses relatives au suivi budgétaire. 	<p>➔ Aucune.</p>	<p>➔ Aucun.</p>
<p>1.2 Risque qu'un contrat de services conclu avec une personne physique soit assimilable à de l'embauche de personnel.</p>	<p>➔ Ce risque touche un nombre minimal de contrats conclus par le Ministère (moins de 1 %).</p>	<p>Oui</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ La distinction entre un contrat de travail et un contrat de service est communiquée aux répondants de chacune des unités administratives, par le biais des formations données par le Service de la gestion contractuelle. En outre, un guide d'interprétation à cet effet a été produit par la Direction des ressources financières. 	<p>➔ Aucune.</p>	<p>➔ Aucun.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en égard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>1.3 Risque qu'un contrat soit conclu sur une base forfaitaire, afin de se soustraire aux autorisations du Secrétariat du Conseil du trésor, alors qu'en raison de sa nature, il ne peut être qu'à taux.</p>	<p>➔ Ce risque touche les contrats conclus sur une base forfaitaire par le Ministère (plus spécifiquement ceux dont les services requis ne peuvent être décrits avec la meilleure précision ou dont il est difficile de bien circonscrire la nature des services).</p>	<p>En partie</p> <p>➔ Les règles de gestion interne établies par le Ministère définissent les éléments devant composer le devis d'appel d'offres d'un contrat forfaitaire, à l'exception du fait que les résultats attendus ainsi que les modalités et les critères de leur acceptation doivent être définis et circonscrits.</p> <p>Par contre, les directives et les guides ne précisent pas que seuls les contrats possédant ces caractéristiques devraient être conclus selon la formule des contrats à forfait;</p> <p>➔ En outre, il n'existe pas de contrôle de révision du devis technique (qui comporte toutes les informations requises permettant d'établir le mode de tarification du contrat), par une seconde personne.</p>	<p>➔ Étant donné :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La portée du risque, ◆ La décentralisation aux unités administratives du choix du mode de tarification, ◆ Le degré de subjectivité qui peut prévaloir quant au choix du mode de tarification. <p>Les règles de gestion interne du Ministère devraient préciser que seuls les contrats possédant les caractéristiques décrites au <i>Guide du SCT</i> doivent être conclus sur base forfaitaire;</p> <p>➔ Les devis techniques ainsi que le mode de tarification devraient être révisés par une seconde personne afin de s'assurer de l'adéquation du mode de tarification avec la nature du mandat.</p>	<p>➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation et la directive 2.2.2 sera révisée en conséquence;</p> <p>➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en égard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
2. Risques liés à la détermination du montant des contrats				
<p>2.1 Risque que le montant du contrat ne soit pas estimé avec la plus grande précision possible et que le montant du contrat dépasse le seuil applicable afin de respecter les modalités de sollicitation des offres ou le seuil au-delà duquel une autorisation du Conseil du trésor est requise préalablement à l'émission d'un appel d'offres.</p>	<p>➔ Ce risque touche l'ensemble des contrats fermes conclus par le Ministère.¹</p>	<p>Non</p> <p>➔ En effet, même si les pratiques sont à l'effet que la demande de services professionnels, qui fait mention du montant estimé du contrat, est habituellement approuvée par le directeur de l'unité administrative et le directeur général / sous-ministre adjoint, ces derniers n'exigent pas que l'estimé détaillé du montant du contrat ou la justification supportant cet estimé soient joints à cette demande avant de l'approuver.</p>	<p>➔ Étant donné que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La portée du risque et ses impacts sont importants, ◆ Le choix du type d'octroi d'un contrat est une activité décentralisée aux unités administratives, ◆ L'estimation des coûts d'un contrat est une activité qui peut être complexe et qui nécessite d'établir des hypothèses. <p>La demande de services professionnels ne devrait être approuvée par le directeur de l'unité administrative et le directeur général / sous-ministre adjoint de l'unité administrative qui octroie le contrat qu'à la condition que l'estimé détaillé du montant du contrat et/ou la justification supportant cet estimé soient joints à la demande. Cette approche permettrait de valider les estimés et de discuter, au besoin, des hypothèses utilisées;</p> <p>➔ Le calendrier de conservation des documents devrait mentionner que l'estimé détaillé du montant du contrat ou des mandats spécifiques, octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert et/ou la justification supportant cet estimé doivent être conservés au dossier officiel.</p>	<p>➔ En principe, le SGC est d'accord avec cette recommandation. Cependant, il appartient aux directions générales d'en décider.</p>

¹ Commentaire relatif à la gestion des contrats ouverts

Les contrats ouverts ne sont pas visés par ce risque car de par leur nature, la description détaillée de l'ensemble des services à obtenir n'est pas circonscrite au moment de l'octroi du contrat et leur montant est donc difficilement estimable. Néanmoins, nos travaux nous ont permis de constater qu'après l'octroi d'un contrat ouvert, il n'existe aucune procédure d'autorisation des mandats spécifiques négociés à forfait à l'intérieur d'un contrat ouvert. Par conséquent, le Ministère n'a pas l'assurance que le montant négocié soit appuyé par un estimé détaillé, ce qui peut avoir des impacts importants sur la gestion efficiente et efficace de ce type de contrats. Sur les sept contrats ouverts à mandats forfaitaires composant notre échantillon, trois n'avaient d'ailleurs pas fait l'objet d'un estimé de coûts par le Ministère.

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en égard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
3. Risques liés à la conclusion de contrats sans appel d'offres				
<p>3.1 Risque qu'un contrat soit conclu sans appel d'offres alors qu'en vertu des principes d'une saine gestion contractuelle, notamment l'accessibilité aux contrats par les fournisseurs intéressés à faire affaire avec le gouvernement, la transparence et l'équité, l'appel d'offres aurait dû être privilégié afin d'obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix.</p>	<p>➔ Ce risque touche l'ensemble des contrats conclus par le Ministère.</p>	<p>En partie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Le Ministère a inclus dans ses directives ministérielles, les orientations retenues par le Conseil du trésor sur les pratiques à favoriser à l'égard des contrats inférieurs à 25 000 \$. De plus, le Ministère a mentionné dans ses directives qu'il privilégiait le recours à l'appel d'offres lors de l'octroi de contrats. Cependant, le Ministère ne possède aucun outil qui permettrait de favoriser le regroupement de contrats, par exemple, en établissant la liste des besoins récurrents par unité administrative et la liste des contrats pouvant être conclus avec le même type de fournisseur au cours d'une période donnée; ➔ Bien qu'il existe un système de reddition de comptes par lequel les gestionnaires font rapport périodiquement des contrats de moins de 25 000 \$ qui ont été octroyés dans leur unité administrative (formulaire V-3094), ce contrôle ne permet pas de détecter les situations où l'appel d'offres aurait dû être à privilégié puisqu'il est appliqué a posteriori; ➔ De plus, ce formulaire questionne l'existence de contrats de nature similaire octroyés au même fournisseur alors que le Conseil du trésor mentionne la possibilité de regrouper, aux fins d'un appel d'offres, tous les mandats de nature similaire ou distincte octroyés au même fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le Ministère devrait mettre en place des mécanismes de planification de ses besoins par unité administrative, qui conformément aux orientations du Conseil du trésor, faciliteront le regroupement de ses contrats; ➔ Par ailleurs, le contrôle sur l'octroi de contrats de gré à gré devrait s'exercer préalablement à la conclusion des contrats; ➔ Afin de se conformer aux contrôles prescrits au <i>Guide du SCT</i>, la question sur l'item « général » du formulaire V-3094 devrait faire mention d'autres mandats de nature similaire ou distincte au lieu de se limiter à d'autres mandats de nature similaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le Ministère favorise déjà le regroupement de multiples mandats similaires de faible envergure à l'intérieur de contrats ouverts. Ces contrats ouverts sont adjugés à la suite d'appel d'offres, ce qui restreint l'octroi de contrats de gré à gré; ➔ L'octroi de contrats de gré à gré, omis les contrats inférieurs à 25 000 \$, relève de la responsabilité de chaque unité administrative. En conséquence, il appartient aux directions générales de convenir des contrôles à exercer; ➔ Le SGC n'est pas d'accord avec cette recommandation puisque le fait de regrouper des mandats de nature distincte aura comme conséquence de limiter la concurrence.

Risques identifiés au Guide du SCT	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en regard aux prescriptions du Guide du SCT sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au Guide?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>3.2 Risque que des fournisseurs se plaignent d'un manque d'équité et de transparence si une trop grande proportion des contrats au Ministère est attribuée à des organismes sans but lucratif.</p>	<p>➔ Ce risque touche un nombre minimal de contrats conclus par le Ministère. Pour l'exercice 2003-2004, il n'y a eu aucun contrat de services professionnels octroyé à un organisme sans but lucratif.</p>	<p>Non</p> <p>➔ Néanmoins, le Ministère octroie très peu de contrat à des organismes sans but lucratif et lorsque la situation se produit, le Service de la gestion contractuelle assure le support ou l'encadrement nécessaire pour pallier ce risque.</p>	<p>➔ Étant donné qu'il y a très peu de contrats octroyés aux organismes sans but lucratif par le Ministère, ce risque est jugé très faible et aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.</p>	<p>➔ Aucun.</p>
<p>4. Risques liés à l'établissement des honoraires ou de la rémunération</p>				
<p>4.1 Risque qu'une personne physique non en affaires ne soit pas rémunérée selon le mode de calcul édicté par le SCT (qui tient compte du fait que la personne physique non en affaires n'a pas à supporter la même structure de coûts que les firmes et les travailleurs autonomes).</p>	<p>➔ Ce risque touche un nombre minimal de contrats conclus par le Ministère (moins de 1 %).</p>	<p>En partie</p> <p>➔ Étant donné qu'il y a très peu de contrats de ce type octroyés par le Ministère, les directives ministérielles ne traitent pas spécifiquement de cette situation. Par contre, lorsqu'il survient des cas inhabituels de ce type, les répondants des unités administratives savent qu'ils peuvent consulter le Service de la gestion contractuelle afin de les supporter dans l'application adéquate de la réglementation.</p>	<p>➔ Étant donné qu'il y a très peu de contrats octroyés à des personnes physiques non en affaires au Ministère, ce risque est jugé très faible et aucune recommandation n'a été formulée à cet égard;</p> <p>➔ Par ailleurs, la Direction des ressources financières a l'intention de traiter de cette situation lors de la mise à jour du « Guide de contrôle des dépenses d'honoraires professionnels à l'intention des unités administratives du Ministère »</p>	<p>➔ Aucun.</p>

Risques identifiés au Guide du SCT	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en égard aux prescriptions du Guide du SCT sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au Guide?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>4.2 Risque qu'en l'absence d'un tarif réglementé, le taux horaire négocié pour l'obtention de services professionnels prévu à un contrat soit plus élevé que celui prévu par règlement pour des services similaires et, en l'absence de services similaires, que celui des comptables.</p>	<p>➔ Ce risque touche les contrats conclus de gré à gré et à taux horaire par le Ministère, ainsi que les mandats à taux horaire octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert inférieur à 25 000 \$.</p> <p>Le volume de contrats visés par ce risque est donc minimal puisque la majorité des contrats de services professionnels octroyés par le Ministère sont à tarifs réglementés.</p>	<p>Non</p> <p>➔ La directive ministérielle sur les contrats de services professionnels et les documents remis lors des séances de formation ne mentionnent pas quel doit être le taux horaire négocié en l'absence d'un tarif réglementé.</p>	<p>➔ La directive ministérielle sur les contrats de services professionnels et les séances de formation devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Préciser les situations auxquelles cette règle s'applique, ◆ Préciser que le taux négocié en l'absence de tarif réglementé doit être celui prévu par règlement pour des services similaires et, en l'absence de services similaires, celui des comptables, ◆ Définir quels sont les tarifs réglementés qui devraient s'appliquer pour les types de services professionnels qui font le plus souvent l'objet de contrats au Ministère et dont les tarifs sont non réglementés (services similaires), ◆ Établir des équivalences entre les titres de poste réglementés (niveau d'expérience) et les types de services professionnels qui font le plus souvent l'objet de contrats au Ministère et dont les tarifs sont non réglementés. <p>Ces mesures permettront de mieux encadrer la négociation de taux horaire en l'absence de tarifs réglementés;</p> <p>➔ Par ailleurs, la Direction des ressources financières à l'intention de traiter de cette situation lors de la mise à jour du « Guide de contrôle des dépenses d'honoraires professionnels à l'intention des unités administratives du Ministère ».</p>	<p>➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation et la directive 2.2.2 sera modifiée en conséquence;</p> <p>➔ La grande majorité des contrats de services professionnels qui ne sont pas adjugés sur la base de prix soumis sont visés par des tarifs réglementés.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en regard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>4.3 Risque que des employés d'organismes publics, des professeurs, des chercheurs etc. ne soient pas rémunérés selon le mode de calcul édicté par le SCT (qui tient compte du fait que ces employés n'ont pas à supporter la même structure de coûts que les firmes et les travailleurs autonomes).</p>	<p>➔ Ce risque touche un nombre minimal de contrats conclus par le Ministère (moins de 1 %).</p>	<p>Oui, en majeure partie</p> <p>➔ Bien qu'il n'y ait pas de directives ministérielles à cet égard, les pratiques du Ministère sont de toujours conclure ces contrats directement avec les organismes ou les institutions.</p>	<p>➔ Afin d'officialiser cette pratique, la directive ministérielle sur les services professionnels devrait mentionner que les contrats signés avec des employés d'organismes publics et d'institutions d'enseignement doivent l'être directement avec l'organisme ou l'institution.</p>	<p>➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation. La directive 2.2.2 sera révisée afin d'officialiser cette pratique du Ministère.</p>
<p>5. Risques liés aux contrats conclus en situation d'urgence</p>				
<p>5.1 Risque qu'un contrat ait été conclu sans appel d'offres, en invoquant le caractère urgent de la situation, alors que la sécurité des biens ou des personnes n'étaient pas en cause.</p>	<p>➔ Ce risque touche un nombre minimal de contrats conclu par le Ministère (moins de 1 %). Pour l'exercice 2003-2004, il n'y a eu aucun contrat de services professionnels conclu sans appel d'offres en invoquant le caractère urgent de la situation.</p>	<p>Oui</p> <p>➔ Les directives ministérielles, les instructions techniques, le support conseil de la SGC et les séances de formation décrivent très clairement la définition de contrat conclu en situation d'urgence;</p> <p>➔ De plus, l'autorisation ministérielle (CO) doit être amplement documentée et démontrer que la sécurité des biens et des personnes était en cause avant d'être autorisée par le sous-ministre.</p>	<p>➔ Aucune.</p>	<p>➔ Aucun.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en égard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
6. Risques liés à la prolongation des contrats				
<p>6.1 Risque de ne pas avoir procédé à un nouvel appel d'offres ou obtenu au préalable les autorisations nécessaires du Conseil du trésor pour prolonger des contrats dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Les coûts additionnels dépassent la règle des suppléments; ➔ Le mandat initial a été modifié. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Ce risque touche une partie des contrats conclus par le Ministère. 	<p>En partie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ En ce qui a trait aux contrats qui font l'objet de suppléments, les directives ministérielles, les instructions techniques, le support conseil du SGC et les séances de formation décrivent très clairement les règles; ➔ Par contre, les directives ne mentionnent pas qu'un contrat dont le mandat initial a été modifié, ne peut être prolongé à moins d'obtenir au préalable l'autorisation du Conseil du trésor et qu'en l'absence de cette autorisation, le contrat doit faire l'objet d'un nouvel appel d'offres. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le Ministère devrait se donner une définition de ce qui est un « mandat modifié » afin de faciliter l'interprétation de cette mesure; ➔ Par la suite, les directives ministérielles devraient mentionner qu'un contrat, dont le mandat initial a été modifié, ne peut être prolongé, qu'il y ait augmentation de coût ou non, à moins d'obtenir au préalable l'autorisation du Conseil du trésor. Sinon, le contrat doit faire l'objet d'un nouvel appel d'offres. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Il est impossible de décrire toutes les modifications susceptibles d'être apportées à un mandat et en ce sens, une définition ne serait qu'incomplète et générerait plus de questionnement; ➔ La directive 2.2.2 mentionne déjà à l'article 4.6 qu'aucun supplément ou prolongement n'est autorisé pour les contrats ouverts, soit les contrats dont la durée est déterminante.

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en égard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
7. Risques liés au processus d'appel d'offres				
<p>7.1 Risque que le sous-ministre autorise l'attribution d'un contrat dans le contexte où une seule offre conforme est reçue, résultant d'une erreur ou une faiblesse dans le processus d'appel d'offres.</p>	<p>➔ Ce risque touche les contrats conclus par le Ministère suite à un appel d'offres.</p>	<p>En partie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Le Ministère a mis en place des contrôles afin de s'assurer que les documents d'appel d'offres stipulent les conditions d'admissibilité des offres et d'adjudication des contrats, ainsi que les règles de réception, d'ouverture et de conformité des offres; ➔ Cependant, même si les demandes d'autorisation adressées au sous-ministre sont accompagnées par un bordereau de transmission (le GCO) qui doit expliquer l'objet de la demande, il n'est pas assuré que les réponses aux questions suggérées au <i>Guide du SCT</i> soient apportées par cette documentation; ➔ Un document produit par le Service de la gestion contractuelle indique le nombre de soumissions non conformes reçues et la raison de leur non-conformité. Après examen de ces causes, des actions sont prises afin d'améliorer ou de clarifier les instructions aux fournisseurs. Par contre, ce tableau n'est pas joint aux demandes d'autorisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le nouveau formulaire intitulé « Note ministérielle » (V-3004), qui est maintenant utilisé pour accompagner les demandes d'autorisation au sous-ministre, devrait comporter une section supplémentaire ou être accompagné d'une fiche permettant d'inclure les questions proposées au <i>Guide du SCT</i>. Le sous-ministre pourrait alors évaluer, avec les réponses à ces questions et les autres faits relatifs à cette demande, s'il endosse l'adjudication d'un contrat au seul fournisseur qui a déposé une offre conforme et ainsi, se protéger contre d'éventuelles critiques; ➔ La documentation supportant ces demandes d'autorisation devrait être conservée pour référence éventuelle et être prévue au calendrier de conservation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ La Direction des ressources financières (DRF) nous informe qu'une fiche explicative accompagne toujours la demande d'autorisation au sous-ministre. Le SGC a proposé à la DRF une fiche qui inclut les questions proposées au <i>Guide du SCT</i>; ➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation.

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en égard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>7.2 Risque que le sous-ministre autorise l'attribution d'un contrat dans le contexte où une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection, résultant d'une erreur ou une faiblesse dans le processus d'appel d'offres ou le fonctionnement du comité.</p>	<p>➔ Ce risque touche les contrats conclus par le Ministère suite à un appel d'offres.</p>	<p>En partie</p> <p>➔ Le Ministère a mis en place des contrôles afin de s'assurer que les documents d'appel d'offres décrivent les règles d'évaluation des offres incluant les critères d'évaluation retenus ainsi que la pondération applicable.</p> <p>De plus, tel que conclu au risque #10, le Ministère a mis en place la majorité des contrôles suggérés par le Conseil du trésor afin que le processus d'évaluation et de sélection des offres de service soit le plus juste possible;</p> <p>➔ Cependant, même si les demandes d'autorisation adressées au sous-ministre sont accompagnées par un bordereau de transmission (le GCO) qui doit expliquer l'objet de la demande, il n'est pas assuré que les réponses aux questions suggérées au <i>Guide du SCT</i> soient apportées par cette documentation.</p>	<p>➔ Le nouveau formulaire intitulé « Note ministérielle » (V-3004), qui est maintenant utilisé pour accompagner les demandes d'autorisation au sous-ministre, devrait comporter une section supplémentaire ou être accompagné d'une fiche permettant d'inclure les questions proposées au <i>Guide du SCT</i> (à être idéalement complétée par une personne indépendante du processus d'adjudication). Le sous-ministre pourrait alors évaluer, avec les réponses à ces questions et les autres faits relatifs à cette demande, s'il endosse l'adjudication d'un contrat au seul fournisseur qui a déposé une offre conforme et ainsi, se protéger contre d'éventuelles critiques;</p> <p>➔ La documentation supportant ces demandes d'autorisation devrait être conservée pour référence éventuelle et être incluse au calendrier de conservation.</p>	<p>➔ La DRF nous informe qu'une fiche explicative accompagne toujours la demande d'autorisation au sous-ministre. Le SGC a proposé à la DRF une fiche qui inclut les questions proposées au <i>Guide du SCT</i>;</p> <p>➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ en égard aux prescriptions du <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au <i>Guide</i> ?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
8. Risques liés à la durée d'un contrat				
8.1 Risque que l'utilisation de contrats pluriannuels soit abusive et limite indûment l'accès aux marchés publics à tous les fournisseurs qualifiés.	➔ Ce risque touche une partie des contrats conclus par le Ministère.	Non ➔ En effet, le Ministère n'a pas établi de règles précises de gestion interne, telles que suggérées au <i>Guide du SCT</i> , permettant de s'assurer qu'une cohérence est présente dans la façon de déterminer la durée des contrats par les unités administratives.	➔ Évaluer l'opportunité que les directives ministérielles incluent des orientations ou des paramètres quant à la durée des contrats à favoriser et ce, selon la nature des mandats et les circonstances entourant leur octroi; ➔ En ce qui a trait aux contrats ouverts, il y aurait lieu de préciser les circonstances dans lesquels ils sont privilégiés ainsi que leur durée.	➔ Des paramètres quant à la durée, la valeur et le nombre des contrats ouverts sont déjà en place. Cela nous apparaît suffisant.
8.2 Risque que les contrats dont la durée excède trois ans n'aient pas été autorisés par le sous-ministre.	➔ Ce risque touche une partie des contrats conclus par le Ministère.	Oui ➔ La nécessité d'obtenir une autorisation du sous-ministre lorsque la durée du contrat est supérieure à trois ans est rappelée par le Service de la gestion contractuelle au gestionnaire dans la lettre d'expédition du dossier officiel à l'unité administrative concernée.	➔ Aucune.	➔ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ eu égard aux prescriptions au Guide du SCT sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au Guide?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
9. Risques liés aux autorisations déléguées en matière de contrats				
<p>9.1 Risque que le rapport annuel sur les autorisations déléguées en matière de contrat ne soit pas présenté selon la forme déterminée par le Conseil du trésor et ne présente pas l'intégralité des activités réalisées au cours de la période couverte par le rapport.</p>	<p>➔ Ce risque touche une partie des contrats conclus par le Ministère.</p>	<p>En partie</p> <p>➔ Un contrôle est mis en place afin d'identifier et de répertorier les contrats où une autorisation est requise avant l'octroi d'un contrat. Par contre, il n'y a pas de contrôle pour s'assurer que l'intégralité des contrats conclus en situation d'urgence et dont le paiement a nécessité l'autorisation du sous-ministre, est reproduite au rapport;</p> <p>➔ La forme de présentation du rapport annuel sur les autorisations déléguées en matière de contrats n'est pas conforme au « Guide de présentation du rapport annuel à soumettre au Conseil du trésor ». Selon le Service de la gestion contractuelle, le système informatique de gestion des contrats (IAC-0242) ne leur permet pas de présenter certains tableaux conformément au Guide, à moins d'effectuer une compilation manuelle de l'information. Cette tâche serait très ardue, puisque les dossiers officiels sont conservés par les unités administratives.</p> <p>Selon le Service de la gestion contractuelle, le Conseil du trésor aurait approuvé la forme de présentation des rapports du ministère des Transports, mais aucune confirmation externe n'a pu être obtenue.</p>	<p>➔ Le nouveau système SAGIR devrait prévoir que l'application informatique relative à la gestion des contrats permette de présenter le rapport annuel, exigé à l'article 178 du règlement, selon la forme prescrite;</p> <p>➔ En ce qui a trait aux autorisations ministérielles des contrats conclus en situation d'urgence, une liste des numéros de CO signées par le sous-ministre devrait être tenue à jour par le bureau du sous-ministre.</p> <p>Afin de s'assurer de présenter l'intégralité des autorisations au rapport annuel, cette liste devrait être comparée par le Service de la gestion contractuelle avec la copie des CO signées qui lui sont acheminées par le bureau du sous-ministre.</p>	<p>➔ Le SGC est entièrement d'accord avec cette recommandation;</p> <p>➔ Il appartient au bureau du sous-ministre de décider de tenir à jour une liste des autorisations du sous-ministre, le SGC tenant à jour une liste des autorisations reçues.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ eu égard aux prescriptions au <i>Guide du SCT</i> sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au Guide?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
10. Risque lié au processus d'évaluation et de sélection des offres de service				
10.1 Risque que le processus d'évaluation et de sélection des offres soit faussé et que les fournisseurs qui n'ont pas été retenus contestent les décisions prises.	➔ Ce risque touche les contrats conclus par le Ministère suite à un appel d'offres.	Oui, sauf en ce qui a trait à l'élément suivant : ➔ Le SCT suggère, dans la mesure du possible, que les membres du comité de sélection soient totalement indépendants de l'unité administrative responsable du projet. Ce point n'est pas respecté par le Ministère qui considère que la présence sur le comité d'une ressource de l'unité administrative en question est nécessaire afin de bien identifier si les offres de service répondent effectivement à ses besoins. Comme mesure compensatoire, les modalités de formation des comités prévoient l'exclusion du chargé de projet du Ministère sur le comité et la représentation minoritaire sur le comité de l'unité concernée. Aucune recommandation n'a donc été formulée à cet égard;	➔ Aucune	➔ Aucun.
11. Risques liés à la gestion des contrats				
11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure.	➔ Ce risque touche l'ensemble des contrats conclus par le Ministère.	Oui, sauf en ce qui a trait à l'élément suivant : ➔ Les directives ministérielles concernant les contrats en technologie de l'information ne font pas ressortir l'importance de prévoir des pénalités au fournisseur lorsque celui-ci ne respecte pas les délais de livraison ou d'exécution qualifiés d'impératifs par le donneur d'ouvrage et qu'un préjudice réel et quantifiable peut être démontré.	➔ Pour les contrats en technologie de l'information, inclure la clause sur les pénalités dans les différents gabarits type.	➔ Le SGC juge qu'il n'est pas opportun de prévoir une clause de pénalité dans tous les contrats en technologies de l'information, puisque cela risque de se traduire par des prix soumis plus élevés. C'est pourquoi elle n'est pas prévue aux gabarits types. Cependant à la demande de l'unité administrative, lorsque opportun, une clause de pénalités sera prévue au devis.

Risques identifiés au Guide du SCT	Portée du risque	Les contrôles mis en place par le MTQ eu égard aux prescriptions au Guide du SCT sont-ils suffisants pour pallier les risques identifiés au Guide?	Recommandations	Commentaires du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>11.2 a) Risque que le suivi de l'exécution du contrat ne soit pas aussi rigoureux qu'il devrait l'être et nuise à l'obtention de services de qualité, effectués dans les délais prescrits et au meilleur coût.</p>	<p>➔ Ce risque touche l'ensemble des contrats conclus par le Ministère.</p>	<p>En partie</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Certains guides techniques sont élaborés par le Service de la qualité et des normes relativement aux services qui font le plus souvent l'objet de contrats au Ministère (ingénierie, arpentage, etc.). ➔ Par contre, l'importance de mettre en place des modalités quant au suivi de la livraison des services demandés, dès le démarrage du projet, n'est pas reflétée dans les directives ministérielles. ➔ De plus, il est difficile pour les sous-ministres adjoints de s'assurer qu'un contrôle rigoureux de l'exécution des contrats est mis en place par les unités administratives puisque les audits réalisés par le Service de la gestion contractuelle ne portent que sur le processus d'acquisition des contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ La directive ministérielle sur les contrats de services professionnels et les séances de formation devraient préciser quelles sont les modalités qui devraient être mises en place quant au suivi de la livraison des services demandés; ➔ Les audits réalisés devraient également inclure des procédés permettant de s'assurer que des modalités, quant au suivi de la livraison des services demandés, ont été planifiées dès le démarrage du projet et qu'elles ont été respectées tout au long de la réalisation du mandat. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Le SGC encadre toutes les activités relatives à l'adjudication des contrats, soit par : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Des directives et instructions ministérielles, ◆ Des sessions de formation aux intervenants, ◆ Un rôle conseil auprès des unités; ➔ La DRF encadre ce qui concerne le paiement des honoraires; ➔ Le Service de la qualité et des normes élabore et diffuse différents guides qui encadrent l'exécution des contrats.
<p>11.2 b) Risque que la consignation au dossier des informations relatives au suivi effectué soit déficiente ou inexistante et qu'en conséquence, le Ministère n'ait pas la documentation suffisante pour étayer l'évaluation des biens et des services obtenus ou pour appuyer sa cause en cas de litige.</p>	<p>➔ Ce risque touche l'ensemble des contrats conclus par le Ministère.</p>	<p>Non,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Il n'existe aucun contrôle au Ministère permettant de s'assurer de la consignation adéquate, au dossier, des informations relatives au suivi des contrats. <p>Les tests effectués sur les contrats sous échantillon permettent de confirmer que la consignation au dossier des informations relatives au suivi rigoureux des contrats (observations, problèmes rencontrés, description du déroulement du contrat etc.) est absente pour la quasi-totalité des contrats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Produire des gabarits types pour documenter le suivi de l'exécution des contrats (qui permettront d'appuyer les évaluations de rendement); ➔ De plus, les informations relatives à la gestion des contrats devraient être consignées au dossier officiel. Comme outil d'encadrement, une liste détaillée des formulaires ou autres informations qui doivent être conservés au dossier officiel devrait être jointe au calendrier de conservation des documents (comme il est prévu pour les contrats de construction). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Sous la responsabilité du Service de la qualité et des normes; ➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation et modifiera la directive ministérielle en conséquence.

5.4 Échantillonnage

5.4.1 Méthode

Conformément à l'entente signée avec le Ministère par l'intermédiaire de la DVIÉP, nous avons sélectionné un échantillon de vingt contrats afin de tester le fonctionnement des contrôles et documenter les résultats obtenus suite à l'application de ces contrôles. Étant donné la nature des risques identifiés au *Guide du SCT* et les directives exprimées dans le document d'appel d'offres, l'échantillon de contrats n'a pu être sélectionné de façon aléatoire. Par ordre d'importance, les éléments suivants ont été pris en compte dans le choix de l'échantillon et les résultats suivants ont été obtenus :

Éléments pris en compte dans le choix de l'échantillon	Résultats obtenus
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Échantillon permettant d'émettre une opinion spécifique sur les contrats reliés aux technologies de l'information (t.i.).⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 16 contrats <u>non reliés</u> aux technologies de l'information; ➤ 4 contrats <u>reliés</u> aux technologies de l'information.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Échantillon représentatif de la population en ce qui a trait aux directions générales.⁽¹⁾ 	<p>Contrats <u>non reliés</u> aux technologies de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Infrastructure et technologie : 2 tests ➤ Québec et l'est : 5 tests ➤ Montréal et l'ouest : 8 tests ➤ Services à la gestion : 1 test <p>Contrats <u>reliés</u> aux technologies de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Services à la gestion : 4 tests
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Échantillon permettant de couvrir l'ensemble des risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sélection volontaire de certains types de contrats, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Contrats octroyés à des entités autres que des compagnies ou des OSBL, ◆ Contrats de moins de 25 000 \$ octroyés au même fournisseur, par la même unité administrative, ◆ Contrats qui figurent au rapport exigé en vertu de l'article 178 du <i>Règlement sur les contrats</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Échantillon permettant de couvrir le plus grand nombre possible d'unités administratives. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les 16 contrats autres qu'en technologie de l'information ont été sélectionnés dans 14 unités administratives différentes; ➤ Les 4 contrats reliés aux technologies de l'information ont été sélectionnés dans 2 unités administratives différentes.

(1) Conformément aux directives de l'appel d'offres.

5.4.2 Caractéristiques de l'échantillon sélectionné (pour les contrats reliés ou non aux technologies de l'information)

Caractéristiques des contrats	Contrats <u>non</u> reliés aux technologies de l'information (nombre)	Contrats <u>reliés</u> aux technologies de l'information (nombre)
Octroyé de gré à gré	10	2
Appel d'offres sur invitation	1	1
Appel d'offres public	5	1
TOTAL	16	4
Inférieurs à 25 000 \$	4	2
25 000 \$ et plus	12	2
TOTAL	16	4
Contrat ferme	6	4
Contrat ouvert	10	-
TOTAL	16	4
Contrat ferme, à forfait	4	4
Contrat ferme, à taux horaire	2	-
Contrat ouvert, à mandats forfaitaires	6	-
Contrat ouvert, à mandats à taux horaire	2	-
Contrat ouvert, à mandats forfaitaires ou à taux horaire	2	-
TOTAL	16	4
Contrat terminé au 31 mars 2004	8	3
Contrat en cours au 31 mars 2004	8	1
TOTAL	16	4

5.5 Constatations et recommandations sur le fonctionnement et le résultat des contrôles en ce qui a trait aux contrats sous échantillon non reliés aux technologies de l'information

À partir de l'échantillon de contrats sélectionnés, nous avons testé si les contrôles mis en place au Ministère, eu égard à ceux prescrits au *Guide du SCT*, ont correctement fonctionné et produit les résultats escomptés (objectif # 2). Par ailleurs, pour les contrats sous échantillon, nous avons vérifié que les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et que les informations produites étaient fiables et complètes (objectif # 3).

Un tableau détaillé présentant les contrôles testés, les résultats obtenus, les recommandations et les commentaires recueillis des unités concernées est joint à l'annexe 3.

Dans la plupart des cas, les contrôles identifiés au Ministère ont fonctionné adéquatement et produit les résultats escomptés pour les contrats non reliés aux technologies de l'information. De plus, à l'exception de quelques dérogations mineures observées, les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et les informations produites étaient fiables et complètes.

En résumé, voici la liste des contrôles qui n'ont pas systématiquement fonctionné pour les contrats sous échantillon ainsi que la conséquence possible de ces faiblesses :

Constats sur le fonctionnement des contrôles	Conséquences possibles
<ul style="list-style-type: none"> ▀ Les mandats spécifiques à forfait octroyés à l'intérieur des contrats ouverts ne sont pas toujours décrits de façon précise ou ne font pas toujours l'objet d'entente écrite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▀ Si un mandat forfaitaire octroyé à l'intérieur d'un contrat ouvert n'est pas décrit de façon précise, il pourrait faire l'objet de suppléments importants.
<ul style="list-style-type: none"> ▀ Aucun des contrats conclus sur la base de taux horaire ne comportait les clauses relatives à la gestion budgétaire (suivi des heures ou des honoraires engagés). 	<ul style="list-style-type: none"> ▀ Le montant total des honoraires professionnels pourrait dépasser l'enveloppe maximale convenue pour les contrats conclus sur la base de taux horaire.
<ul style="list-style-type: none"> ▀ L'estimé détaillé du montant du contrat était absent des dossiers pour la majorité des contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> ▀ Inadéquation du mode d'attribution des contrats si les propositions des fournisseurs dépassent les seuils réglementaires applicables.
<ul style="list-style-type: none"> ▀ Les explications relatives à l'octroi de contrats de gré à gré au formulaire V-3094 ne sont pas toujours présentes ou satisfaisantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▀ Justification inadéquate des contrats octroyés de gré à gré et difficulté de conclure si les principes d'une saine gestion contractuelle ont été respectés.
<ul style="list-style-type: none"> ▀ Certains contrats octroyés de gré à gré auraient pu être regroupés à d'autres contrats de nature similaire ou distincte. Par contre, dans certains cas, le volume de travail à réaliser dans une courte période de temps nécessitait l'octroi des contrats à des fournisseurs différents. 	<ul style="list-style-type: none"> ▀ Ne pas obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix.

Constats sur le fonctionnement des contrôles	Conséquences possibles
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour un contrat, l'autorisation préalable à l'adjudication d'un contrat lorsqu'une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection, n'a pas été reproduite au rapport annuel exigé en vertu de l'article 178 du <i>Règlement sur les contrats</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégralité des activités réalisées non présentée au rapport annuel sur les autorisations déléguées en matière de contrats.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence de certains éléments ou clauses dans plusieurs contrats (o : obligatoire selon le Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels ou f : facultatif) : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identification des biens livrables (o); ◆ Modalités de paiements (o); ◆ Règles de facturation (o); ◆ Pénalités aux fournisseurs (f); ◆ Échéances de livraison des services ou biens livrables (f); ◆ Dispositions permettant de régler à l'amiable ou en médiation volontaire les différends lors de l'exécution ou à la suite d'un contrat (f). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion ultérieure des contrats plus difficile en l'absence de ces clauses aux documents contractuels.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une évaluation de rendement négative (telle qu'exigée dans les directives ministérielles) n'a pas été produite pour 2 contrats inférieurs à 100 000 \$, alors que les services rendus ont été jugés insatisfaisants selon l'information obtenue des responsables de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Non-divulgence d'une information, aux autres donateurs d'ouvrage du Ministère, qui leur permettrait de prendre des décisions plus éclairées quant au choix de leurs fournisseurs.

5.6 Constatations et recommandations sur le fonctionnement et le résultat des contrôles en ce qui a trait aux contrats sous échantillon reliés aux technologies de l'information

À partir de l'échantillon de contrats sélectionnés, nous avons testé si les contrôles mis en place au Ministère, eu égard à ceux prescrits au *Guide du SCT*, ont correctement fonctionné et produit les résultats escomptés (objectif # 2). Par ailleurs, pour les contrats sous échantillon, nous avons vérifié que les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et que les informations produites étaient fiables et complètes (objectif # 3).

Un tableau détaillé présentant les contrôles testés, les résultats obtenus, les recommandations et des commentaires recueillis des unités concernées est joint à [l'annexe 4](#).

Dans la plupart des cas, les contrôles identifiés au Ministère ont fonctionné adéquatement et produit les résultats escomptés pour les contrats reliés aux technologies de l'information. De plus, à l'exception de quelques dérogations mineures observées, les informations pertinentes devant être consignées au système ministériel IAC-0242 l'ont été au moment approprié et les informations produites étaient fiables et complètes.

En résumé, voici la liste des contrôles qui n'ont pas systématiquement fonctionné pour les contrats sous échantillon ainsi que la conséquence possible de ces faiblesses :

Constats sur le fonctionnement des contrôles	Conséquences possibles
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour deux contrats, la description des activités à réaliser n'était pas détaillée et la description des biens livrables n'était pas précise. De par leur nature, ces contrats auraient vraisemblablement dû être conclus sur base de taux horaire, alors qu'ils l'ont été sur base forfaitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si un mandat forfaitaire n'est pas décrit de façon précise, il pourrait faire l'objet de suppléments importants. ➤ Se soustraire aux autorisations du Secrétariat du Conseil du trésor, en octroyant un contrat sur base forfaitaire, alors qu'en raison de sa nature, il ne peut être qu'à taux.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'estimé détaillé du montant du contrat était absent des dossiers pour la majorité des contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inadéquation du mode d'attribution des contrats si les propositions des fournisseurs dépassent les seuils réglementaires applicables.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les explications relatives à l'octroi de contrats de gré à gré au formulaire V-3094 ne sont pas toujours présentes ou satisfaisantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Justification inadéquate des contrats octroyés de gré à gré et difficulté de conclure si les principes d'une saine gestion contractuelle ont été respectés.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les deux contrats octroyés de gré à gré auraient pu être regroupés à d'autres contrats de nature similaire ou distincte. Selon l'unité administrative, le contexte de GIREs a rendu difficile la planification des mandats à réaliser. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ne pas obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pour un contrat, l'autorisation préalable à l'adjudication d'un contrat lorsqu'une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection n'a pas été reproduite au rapport annuel exigé en vertu de l'article 178 du <i>Règlement sur les contrats</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégralité des activités réalisées non présentée au rapport annuel sur les autorisations déléguées en matière de contrats.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence de certains éléments ou clauses dans plusieurs contrats (o : obligatoire selon le Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels ou f : facultatif): <ul style="list-style-type: none"> ◆ Règles de facturation (o); ◆ Pénalités aux fournisseurs (f); ◆ Échéances de livraison des services ou biens livrables (f); ◆ Dispositions permettant de régler à l'amiable ou en médiation volontaire les différends lors de l'exécution ou à la suite d'un contrat (f); 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion ultérieure des contrats plus difficile en l'absence de ces clauses aux documents contractuels.

ANNEXE 1

Liste des *infos-conseils*
du recueil des politiques de gestion du
Conseil du trésor

Liste des *infos-conseils*
du recueil des politiques de gestion
du Conseil du trésor

10-1-2-11

Orientations du Conseil du trésor sur les pratiques à favoriser à l'égard des contrats inférieurs à 25 000 \$.

10-2-2-1

Tarif d'honoraires pour services professionnels fournis au gouvernement.

10-2-2-2

Certaines modalités d'application du tarif d'honoraires pour services professionnels fournis au gouvernement.

10-2-2-3

Architectes.

10-2-2-4

Taux horaire des architectes.

10-2-2-5

Ingénieurs.

10-2-2-6

Taux horaire des ingénieurs.

10-2-2-7

Avocats/notaires.

10-2-2-9

Frais de déplacement des personnes engagées à honoraires.

12-1-4-16

Distinction entre un contrat d'entreprise ou de services et un contrat de travail.

12-1-4-17

Le contrat à forfait versus le contrat à prix unitaire et le contrat à taux horaire.

12-2-2-1

Nomination et attestation des secrétaires de comités de sélection.

12-2-2-2

Grilles d'évaluation.

12-4-1-2

Cadre de fonctionnement d'un comité de sélection

ANNEXE 2

*Guide du Secrétariat du Conseil du trésor intitulé
« Les risques et les contrôles dans la gestion des contrats »*

ANNEXE 3

**Résultats des tests de contrôles effectués
sur les contrats sous échantillon non reliés aux
technologies de l'information**

Caractéristiques de l'échantillon pour les contrats non reliés aux technologies de l'information

Caractéristiques des contrats	Numéros de contrats qui répondent à ces caractéristiques	Nombre
Octroyé de gré à gré	A, B, C, D, E, H, I, M, N, O	10
Appel d'offres sur invitation	J	1
Appel d'offres public	F, G, K, L, P	5
TOTAL		16
Inférieurs à 25 000 \$	A, B, D, M	4
25 000 \$ et plus	C, E, F, G, H, I, J, K, L, N, O, P	12
TOTAL		16
Contrat ferme	D, G, H, N, O, P	6
Contrat ouvert	A, B, C, E, F, I, J, K, L, M	10
TOTAL		16
Contrat ferme, à forfait	D, G, O, P	4
Contrat ferme, à taux horaire	H, N	2
Contrat ouvert, à mandats forfaitaires	C, E, F, J, L, M	6
Contrat ouvert, à mandats à taux horaire	A, B	2
Contrat ouvert, à mandats forfaitaires ou à taux horaire	I, K	2
TOTAL		16
Contrat terminé au 31 mars 2004	A, B, D, E, G, M, N, O	8
Contrat en cours au 31 mars 2004	C, F, H, I, J, K, L, P	8
TOTAL		16

Le tableau qui suit présente les résultats obtenus suite aux tests effectués sur les contrats non reliés aux technologies de l'information. Tel que déjà mentionné, la réalisation des tests visait à s'assurer, d'une part, que les contrôles du Ministère fonctionnent comme prévu et, d'autre part, qu'ils produisent les résultats escomptés. Lorsque applicables, les constatations relatives à l'atteinte des résultats escomptés ont été présentées en caractère gras, afin de les différencier des constats qui concernent le fonctionnement des contrôles. Les constats relatifs à l'objectif #3, documentation du système ministériel IAC-0242, sont résumés à la dernière page du tableau.

Par ailleurs, certains risques identifiés au *Guide du SCT* ne sont pas couverts dans notre tableau pour les raisons suivantes :

- Le Ministère n'a pas mis en place les contrôles proposés au *Guide du SCT* en ce qui a trait au risque 11.2a). En l'occurrence, nous n'avons pas été en mesure de tester aucun contrôle pour ce risque. Des recommandations à cet égard ont d'ailleurs été formulées à la section 5.3 du rapport;
- Les contrôles mis en place par le Ministère relativement au risque 3.2 et 5.1 n'ont pas été testés car aucun contrat de services professionnels n'a été octroyé à un organisme sans but lucratif ou conclu en situation d'urgence au cours de la période testée;
- L'échantillon sélectionné n'a pas permis de tester le fonctionnement des contrôles relatifs aux risques 1.2 et 4.1. Ces deux risques visent les contrats de services conclus avec une personne physique non en affaires. Malgré que le contrat sélectionné pour tester ces risques ait été conclu avec un fournisseur dont le nom était un particulier, il s'est révélé être en affaires. Néanmoins, il est à noter que ces risques touchent moins de 1 % des contrats octroyés par le Ministère.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
1. Risques liés à la définition du mandat					
1.1 a) Risque qu'un contrat (ou un mandat spécifique conclu dans un contrat ouvert) dont les services requis ne peuvent être décrits avec la meilleure précision ou dont il est difficile de bien circonscrire la nature des services, soit octroyé sur une base forfaitaire et fasse l'objet de suppléments importants.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Contrats fermes, à forfait (4); ➔ Contrats ouverts, à mandats forfaitaires (6); ➔ Contrats ouverts, à mandats forfaitaires ou à taux horaire (2). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Description précise des besoins, conformément au Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Description précise du mandat, ◆ Identification des biens livrables à produire ou du type de services à fournir. 	<p>Tous les contrats fermes à forfait ont été décrits de façon précise. Par contre, certains mandats octroyés à l'intérieur des contrats ouverts suivants n'ont pas été décrits de façon précise ou n'ont pas fait l'objet d'entente écrite :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Contrat A : le mandat spécifique octroyé n'a pas fait l'objet d'une entente écrite, précisant les services à réaliser; ➔ Contrat B : Le contrat faisait mention que pour chacun des sites à sonder, des exigences spécifiques seraient précisées au fournisseur, alors que seul un plan lui a été envoyé à titre de description de mandat; ➔ Contrat I : Les mandats spécifiques à forfait n'ont pas tous fait l'objet d'une entente écrite. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Les directives ministérielles devraient mentionner que les mandats spécifiques, octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert, doivent faire l'objet d'une entente écrite et que la description précise du mandat doit s'y retrouver. 	<p>Contrat B :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Le devis technique était très détaillé et en plus des plans de localisation de sondage fournis aux entreprises, un technicien a fait des visites terrain afin de bien cerner les travaux à faire pour chaque demande. <p>Contrat I :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Il est vrai qu'au départ, certains mandats n'ont pas fait l'objet d'une entente écrite, en raison de l'urgence de produire certains documents. Toutefois, la situation s'est corrigée et depuis, tous les mandats à forfait sont autorisés par le chef du module conception. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation et apportera une précision à cet effet à la directive 2.2.2.
			<ul style="list-style-type: none"> ➔ Constat général sur l'atteinte des résultats escomptés : Aucun contrat n'a fait l'objet de suppléments. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>1.1 b) Risque qu'un contrat conclu sur base d'un taux horaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ N'ait pas été approuvé préalablement par le Conseil du trésor, s'il y a lieu; ➔ Ne comporte pas de clauses permettant d'assurer un suivi budgétaire adéquat. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Contrats fermes, à taux horaire (2); ➔ Contrats ouverts, à taux horaire (2); ➔ Contrats ouverts, à mandats forfaitaires ou à taux horaire (2). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Approbation du Conseil du trésor s'il y a lieu, conformément aux directives ministérielles. ➔ Présence au contrat des clauses relatives à la gestion budgétaire, conformément au Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Pour tous les contrats visés par ce risque, l'autorisation du Conseil du trésor n'était pas nécessaire, car le montant des contrats octroyés à taux horaire était inférieur aux seuils réglementaires. ➔ Les clauses relatives au suivi budgétaire n'apparaissent pas aux contrats suivants : Contrats A, B, H, I, K et N 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucune. ➔ Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure ces clauses dans les contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucun. ➔ Contrat A : La référence du devis au recueil de services professionnels couvre la partie suivi budgétaire. ➔ Contrat H : Cette clause est facultative selon le Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels. ➔ Contrat K : L'unité administrative responsable devrait effectuer une vérification quant à la présence de ces clauses; La DCRM devrait élaborer un devis administratif type comprenant ces clauses. ➔ Contrat N : Ces clauses seront mentionnées dans nos prochains contrats. ➔ Service de la gestion contractuelle : Le SGC est d'accord et il en sensibilisera les intervenants lors des sessions de formation.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
1.3 Risque qu'un contrat soit conclu sur une base forfaitaire, afin de se soustraire aux autorisations du Secrétariat du Conseil du trésor, alors qu'en raison de sa nature, il ne peut être qu'à taux.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Contrats fermes, à forfait (4); ➔ Contrats ouverts, à mandats forfaitaires (6); ➔ Contrats ouverts, à mandats forfaitaires ou à taux horaire (2). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Les informations contenues dans le devis d'appel d'offres sont précisées selon les exigences du Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels en ce qui a trait aux éléments suivants : 			
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Description détaillée et précise des services attendus. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun écart observé. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun.
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Description des biens livrables, de la forme de leur présentation et des échéanciers. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les devis de tous les contrats comportaient les informations précisées au Guide ministériel à l'exception du contrat suivant, qui ne mentionnait pas la forme de présentation des biens livrables : Contrat O 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucune. 	Contrat O : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pour nous, l'article 3.4 du devis dit tout ce que l'on voulait.
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prix ferme au contrat, incluant tous les autres frais. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun écart observé. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun.
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Définition au devis d'appel d'offres des résultats attendus et des critères d'acceptation. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La définition des résultats attendus et des critères d'acceptation n'était pas aux devis des contrats conclus de gré à gré suivants : Contrats D, I et M 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure ces clauses dans leurs devis; ◆ Lorsque les contrats font l'objet d'un appel d'offres, vérification par le Service de la gestion contractuelle de la présence de ces clauses aux devis d'appels d'offres. 	Contrat D : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Il serait intéressant d'obtenir du SGC des modèles de clauses à inclure au contrat ou au devis d'appel d'offres. Contrat I : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ce contrat consiste à préparer les avant-projets et les plans de devis pour un projet routier. Il s'agit là d'activités et de livrables bien connus par les fournisseurs à qui s'adresse ce contrat. Les résultats attendus ou livrables sont bien décrits dans le devis. Comme il est difficile d'établir des critères d'acceptation objectifs pour les produits à livrer, le devis spécifie que les comités de lecture seront mis sur pied en vue d'apprécier les livrables du mandataire (cohérence, précision, comptabilité des documents, etc.).

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>1.3 Risque qu'un contrat soit conclu sur une base forfaitaire, afin de se soustraire aux autorisations du Secrétaire du Conseil du trésor, alors qu'en raison de sa nature, il ne peut être qu'à taux (suite).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Contrats fermes, à forfait (4); ➔ Contrats ouverts, à mandats forfaitaires (6); ➔ Contrats ouverts, à mandats forfaitaires ou à taux horaire (2). 				<p>Contrat M :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Chaque mandat confié à l'intérieur de ce contrat a fait l'objet d'instructions techniques particulières définissant ainsi le travail confié et le mode de rémunération. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le SGC évaluera l'opportunité de ces recommandations en fonction de la nature des mandats et de leur applicabilité.
			<p>➔ Constat général sur l'atteinte des résultats escomptés :</p> <p>De par leur nature, les contrats conclus sur base forfaitaire étaient justifiés de l'être.</p>	<p>➔ Aucune.</p>	<p>➔ Aucun.</p>

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
2. Risques liés à la détermination du montant des contrats					
2.1 Risque que le montant du contrat ne soit pas estimé avec la plus grande précision possible et que le montant du contrat dépasse le seuil applicable afin de respecter les modalités de sollicitation des offres ou le seuil au-delà duquel une autorisation du Conseil du trésor est requise préalablement à l'émission d'un appel d'offres.	⇒ Contrats fermes (6).	⇒ Présence au dossier d'un estimé détaillé du coût des contrats.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aucun estimé détaillé du coût du contrat n'était au dossier officiel pour les contrats suivants : Contrats D, F et H ⇒ Un estimé du coût du contrat a été produit pour le contrat suivant mais il n'est pas détaillé : Contrats N 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Les contrats de l'échantillon viennent confirmer la recommandation énoncée à la section 5.3 – risque 2.1, concernant l'approbation de l'estimé du coût des contrats par un supérieur hiérarchique. 	<p>Contrat F :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ L'estimation de coût a été réalisée, mais n'a pas été approuvée par le supérieur. Un rappel écrit sera transmis aux divers responsables. <p>Contrat H :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Il s'agit d'un contrat à taux horaire et compte tenu de la faible envergure du contrat, seule une estimation verbale est exigée. <p>Contrat N :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ L'estimation était là. De plus, vous recommandez une signature du supérieur hiérarchique sur ce document. Nous nous questionnons sur la nécessité de cela, puisque le devis est signé par le gestionnaire en place. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Le SGC est d'accord avec cette recommandation.
			<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Constat général sur l'atteinte des résultats escomptés : Le montant des contrats n'a pas dépassé le seuil applicable afin de respecter les modalités de sollicitation des offres ou au-delà duquel une autorisation du Conseil du trésor est requise. 		<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aucune.

VÉRIFICATION DU PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE GESTION DES CONTRATS AU MTQ

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
3. Risques liés à la conclusion de contrats sans appel d'offres					
<p>3.1 Risque qu'un contrat soit conclu sans appel d'offres alors qu'en vertu des principes d'une saine gestion contractuelle, notamment l'accessibilité aux contrats par les fournisseurs intéressés à faire affaire avec le gouvernement, la transparence et l'équité, l'appel d'offres aurait dû être privilégié afin d'obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix.</p>	<p>⇒ Contrats octroyés de gré à gré, n'ayant pas été exemptés du processus d'appel d'offres en vertu de l'article 12 du règlement ou n'ayant pas fait l'objet d'un CT (4).</p>	<p>⇒ Présence du formulaire V-3094 au dossier, signé par le directeur de l'unité administrative (même si ce contrôle est a posteriori, il peut se révéler dissuasif).</p>	<p>⇒ Aucun écart observé.</p>	<p>⇒ Aucune.</p>	<p>⇒ Aucun.</p>

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>3.1 Risque qu'un contrat soit conclu sans appel d'offres alors qu'en vertu des principes d'une saine gestion contractuelle, notamment l'accessibilité aux contrats par les fournisseurs intéressés à faire affaire avec le gouvernement, la transparence et l'équité, l'appel d'offres aurait dû être privilégié afin d'obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix (suite).</p>	<p>➔ Contrats octroyés de gré à gré, n'ayant pas été exemptés du processus d'appel d'offres en vertu de l'article 12 du règlement ou n'ayant pas fait l'objet d'un CT (4).</p>	<p>➔ Les explications décrites sur le formulaire V-3094 justifient :</p>			
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ La raison pour laquelle d'autres contrats de nature similaire ont été octroyés au même fournisseur par l'unité administrative. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les réponses obtenues ne permettent pas de justifier adéquatement l'octroi de contrats de nature similaire au même fournisseur pour les contrats suivants : Contrats A et D 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lorsque les réponses au formulaire V-3094 n'ont pas été obtenues ou lorsqu'elles ne sont pas satisfaisantes, une rétroaction devrait être effectuée auprès de l'unité administrative. 	<p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Il appartient aux directions générales d'appliquer ces recommandations.
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pourquoi le mode de gré à gré a été utilisé. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les réponses obtenues ne permettent pas de justifier adéquatement l'octroi du contrat de gré à gré pour le contrat suivant : Contrat A 		
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Si la rotation des fournisseurs offrant le service a été privilégiée. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La raison est absente pour les contrats suivants : Contrats A et D 		
<p>➔ Exclusion du fournisseur pour les phases subséquentes si le contrat avait pour but de seconder le Ministère dans la définition du besoin.</p>	<p>➔ Aucun écart observé.</p>	<p>➔ Aucune.</p>	<p>➔ Aucun.</p>		

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SCC)
<p>3.1 Risque qu'un contrat soit conclu sans appel d'offres alors qu'en vertu des principes d'une saine gestion contractuelle, notamment l'accessibilité aux contrats par les fournisseurs intéressés à faire affaire avec le gouvernement, la transparence et l'équité, l'appel d'offres aurait dû être privilégié afin d'obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix (suite).</p>	<p>→ Contrats octroyés de gré à gré, n'ayant pas été exemptés du processus d'appel d'offres en vertu de l'article 12 du règlement ou n'ayant pas fait l'objet d'un CT (4).</p>		<p>→ Constat général sur l'atteinte des résultats escomptés :</p> <p>Les contrats suivants, octroyés de gré à gré, auraient pu être regroupés à d'autres contrats en raison du fait que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Il y a eu d'autres contrats conclus avec le même fournisseur au cours de l'année financière, ◆ L'objet du contrat est un besoin récurrent et prévisible pour l'unité administrative, ◆ Le mandat octroyé pourrait faire l'objet d'un contrat pluriannuel. <p><u>Contrat A</u> : Ce contrat aurait pu être regroupé à un autre contrat, octroyé au même fournisseur par cette unité administrative. De plus, ces deux contrats ouverts couvraient la même période et la confirmation des mandats spécifiques a été donnée pour les deux contrats dans une même lettre.</p> <p><u>Contrat B</u> : Ce contrat aurait pu être regroupé à trois autres contrats octroyés au même fournisseur par cette unité administrative. Par contre, en vertu de la nature des services demandés et du nombre restreint de fournisseurs québécois pouvant réaliser les travaux, le Ministère a obtenu par la suite une dérogation du Conseil du trésor afin de signer trois contrats ouverts avec ces trois fournisseurs.</p> <p><u>Contrat D</u> : Ce contrat aurait pu être regroupé à plusieurs autres contrats, de même nature, octroyés par le Ministère. Par contre, les raisons qui expliquent l'octroi de contrats de gré à gré pour ce type de service sont clairement énoncées dans une annexe jointe au formulaire V-3094.</p>	<p>→ Les contrats de l'échantillonnage viennent confirmer les recommandations énoncées à la section 5.3 - risque 3.1, relativement au recensement des autres mandats de nature similaire.</p>	<p>Contrat B :</p> <p>→ L'utilisation des trois seuls fournisseurs disponibles en même temps était nécessaire pour réaliser le volume de travail dans la courte période disponible. En effet, il était urgent de faire les travaux de relevés de piézocône afin d'amorcer et de respecter le plan de travail et le nouveau mandat de cartographie de la section mouvement de terrain. La rotation d'octroi de petits contrats de ce type a été faite et répétée parmi les trois seuls fournisseurs pour ce type de relevés, car ce mode permettait de rencontrer les délais serrés en jeu. Les délais d'octroi de contrats plus volumineux et de montants égaux aux trois fournisseurs impliquaient que les travaux n'auraient pu être faits à temps. Ce mode d'octroi a été utilisé l'année suivante.</p> <p>Contrat D :</p> <p>→ Considérant l'importance relative du contrat et du fait que nous n'avons pas accès aux contrats des autres unités administratives, nous considérons que les notes incluses dans nos formulaires administratifs nous permettront de bien justifier notre besoin.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SCC)
<p>3.1 Risque qu'un contrat soit conclu sans appel d'offres alors qu'en vertu des principes d'une saine gestion contractuelle, notamment l'accessibilité aux contrats par les fournisseurs intéressés à faire affaire avec le gouvernement, la transparence et l'équité, l'appel d'offres aurait dû être privilégié afin d'obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix (suite).</p>	<p>➔ Contrats octroyés de gré à gré, n'ayant pas été exemptés du processus d'appel d'offres en vertu de l'article 12 du règlement ou n'ayant pas fait l'objet d'un CT (4).</p>		<p><u>Contrat M</u> : Ce contrat aurait pu être regroupé à tous les autres contrats de même nature, octroyés sur le territoire couvert par l'unité administrative.</p>		<p>Contrat M :</p> <p>➔ Nous avons déjà expérimenté le regroupement des contrats et les résultats n'ont pas été concluants tant pour les firmes mandatées que pour le Ministère.</p> <p>Dans ce cas, il était beaucoup plus avantageux pour le MTQ de ne pas regrouper ce contrat à tous les autres. Le contrat en question est à Lac-Mégantic, les firmes offrant les mêmes services sont à une heure trente de voyage du lieu des travaux. On doit plutôt privilégier la firme locale, car elle nous permet d'économiser sur les déplacements et on profite également de sa connaissance du territoire.</p> <p>Tout en ayant comme objectif une répartition équitable entre les fournisseurs, l'approche retenue nous permet donc d'avoir recours aux professionnels en tenant compte de leur proximité des lieux de travail, de leurs spécialités et de leurs disponibilités.</p> <p>Le regroupement des contrats s'est traduit dans le passé par une charge de travail démesurée pour un seul fournisseur et un accroissement important des délais de livraison.</p>

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SCC)
4. Risques liés à l'établissement des honoraires ou de la rémunération					
4.2 Risque qu'en l'absence d'un tarif réglementé, le taux horaire négocié pour l'obtention de services professionnels prévu à un contrat soit plus élevé que celui prévu par règlement pour des services similaires et, en l'absence de services similaires, que celui des comptables.	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Contrats fermes, octroyés de gré à gré et sur base de taux horaire (2); ➔ Contrats ouverts, inférieurs à 25 000 \$, à mandats à taux horaire (2). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ En l'absence d'un tarif réglementé, le taux horaire négocié au contrat est celui prévu par règlement pour des services similaires ou celui des comptables si on ne peut établir de similitude. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Pour trois des quatre contrats sous échantillon, le tarif était réglementé. Pour le contrat dont le tarif était non réglementé, le tarif utilisé a été celui prévu par règlement pour des services similaires, donc aucun écart observé. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucun.
4.3 Risque que des employés d'organismes publics, des professeurs, des chercheurs etc. ne soient pas rémunérés selon le mode de calcul édicté par le SCT (qui tient compte du fait que ces employés n'ont pas à supporter la même structure de coûts que les firmes et les travailleurs autonomes).	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Contrats dont le nom du fournisseur n'est pas une compagnie ni un OSBL (1). Par contre, afin d'être en mesure de tester le contrôle, le contrat a été sélectionné en fonction du nom du fournisseur (organisme public ou institution d'enseignement). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Lorsqu'un contrat doit être exécuté par un employé d'un organisme public ou d'une institution, il est signé directement avec l'organisme ou l'institution. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucun écart observé. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucun.

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SCC)
6. Risques liés à la prolongation des contrats					
<p>6.1 Risque de ne pas avoir procédé à un nouvel appel d'offres ou obtenu au préalable les autorisations nécessaires du Conseil du trésor pour prolonger des contrats qui possèdent les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La durée est déterminante pour en définir le coût et la nature; ⇒ Le mandat initial a été modifié; ⇒ Les coûts additionnels dépassent la règle des suppléments. 	<p>⇒ Tous les contrats (16).</p>	<p>⇒ Le contrat dont les coûts additionnels dépassent la règle des suppléments a été autorisé par le Conseil du trésor.</p>	<p>⇒ Aucun contrat n'a fait l'objet de suppléments, donc aucun écart observé.</p>	<p>⇒ Aucune.</p>	<p>⇒ Aucun.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SCC)
7. Risques liés au processus d'appel d'offres					
7.1 Risque que le sous-ministre autorise l'attribution d'un contrat dans le contexte où une seule offre conforme est reçue, résultant d'une erreur ou une faiblesse dans le processus d'appel d'offres.	⇒ Contrat octroyé dans le contexte où une seule offre conforme a été reçue (2).	⇒ Les réponses aux questions suggérées au <i>Guide du SCT</i> sont étayées dans les bordereaux de transmission qui accompagnent la demande d'autorisation.	⇒ Les réponses aux questions suggérées au <i>Guide du SCT</i> ne sont pas étayées dans les bordereaux de transmission des contrats suivants : Contrats K et L	⇒ Les contrats de l'échantillonnage viennent confirmer les recommandations énoncées à la section 5.3 – Risque 7	Service de la gestion contractuelle : ⇒ Voir section 5.3 – Risque 7.
7.2 Risque que le sous-ministre autorise l'attribution d'un contrat dans le contexte où une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection, résultant d'une erreur ou une faiblesse dans le processus d'appel d'offres ou le fonctionnement du comité.	⇒ Contrat octroyé dans le contexte où une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection (1).		⇒ Les réponses aux questions suggérées au <i>Guide du SCT</i> ne sont pas étayées dans le bordereau de transmission du contrat suivant : Contrat G		
8. Risques liés à la durée d'un contrat					
8.2 Risque que les contrats dont la durée excède trois ans n'aient pas été autorisés par le sous-ministre.	⇒ Contrats dont la durée excède trois ans (2).	⇒ Le contrat dont la durée excède trois ans a été autorisé par le sous-ministre et cette autorisation ministérielle, ainsi que les justifications la supportant, sont conservées au dossier officiel.	<p>⇒ Pour un des deux contrats, l'autorisation du sous-ministre a été obtenue et conservée au dossier officiel avec les justifications la supportant;</p> <p>⇒ Pour le contrat I : Puisqu'une autorisation du Conseil du trésor a été obtenue relativement à la durée du contrat, aucune autorisation du sous-ministre n'a été obtenue. Le CT a été conservé au dossier officiel.</p>	⇒ Aucune.	⇒ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SCC)
9. Risques liés aux autorisations déléguées en matière de contrats					
9.1 Risque que le rapport annuel sur les autorisations déléguées en matière de contrats ne présente pas l'intégralité des activités réalisées au cours de la période couverte par le rapport.	⇒ Tous les contrats (16).	⇒ Le contrat qui fait l'objet d'une situation nécessitant l'autorisation préalable du sous-ministre avant sa conclusion a été autorisé par le sous-ministre.	⇒ Aucun écart observé à l'exception du contrat I, qui a fait l'objet d'une autorisation du Conseil du trésor.	⇒ Aucune.	⇒ Aucun.
		⇒ Les autorisations sont correctement reproduites au rapport annuel.	⇒ Aucun écart observé.	⇒ Aucune.	⇒ Aucun.
10. Risques liés au processus d'évaluation et de sélection des offres de service					
10.1 Risque que le processus d'évaluation et de sélection des offres soit faussé et que les fournisseurs qui n'ont pas été retenus contestent les décisions prises.	⇒ Contrats conclus à la suite d'un appel d'offres sur invitation ou public lorsque plus d'une seule offre conforme est reçue (4).	⇒ Signature par tous les membres de la fiche d'engagement solennel.	⇒ Aucun écart observé.	⇒ Aucune.	⇒ Aucun.
		⇒ Le comité de sélection est formé d'un secrétaire agréé et d'un minimum de trois membres dont au moins un est de l'externe.	⇒ Aucun écart observé.	⇒ Aucune.	⇒ Aucun.
		⇒ Les membres du comité de sélection sont totalement indépendants de l'unité administrative responsable du projet.	⇒ Comme prévu à la suite de la position du Ministère face à ce contrôle, tous les comités de sélection des contrats visés par ce risque, exception faite du contrat G, étaient formés d'un membre de l'unité administrative responsable du projet.	⇒ Aucune.	⇒ Aucun.
		⇒ Absence de liens d'autorité entre les membres au sein du comité de sélection.	⇒ Aucun écart observé.	⇒ Aucune.	⇒ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
11. Risques liés à la gestion des contrats					
11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure.	→ Tous les contrats (16).	<p>→ Le contrat comporte les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identification des biens livrables. ◆ Échéances de livraison des biens ou des services livrables. 	<p>→ Le contrat comporte les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Les biens livrables pour certains mandats spécifiques octroyés à l'intérieur des contrats ouverts suivants n'étaient pas détaillés ou n'ont pas fait l'objet d'entente écrite : Contrats A, B et I ◆ L'échéance de livraison pour certains mandats spécifiques octroyés à l'intérieur des contrats ouverts suivants n'a pas été mentionnée ou n'a pas fait l'objet d'entente écrite : Contrats I et K 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure ces clauses aux contrats ou aux mandats spécifiques octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert. 	<p>Contrat B :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le devis technique était très détaillé et en plus des plans de localisation de sondage fournis aux entreprises, un technicien a fait des visites terrain afin de bien cerner les travaux à faire pour chaque demande. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le SGC est d'accord avec cette recommandation et l'applique déjà. <p>Contrat K :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Relève de la compétence du chargé de projet; ◆ Définir la hiérarchie des chargés de projet et les responsabilités de chacun; ◆ Élaborer un devis administratif type qui contiendrait cette clause; ◆ L'unité administrative responsable devrait vérifier la présence de ces clauses aux devis et du suivi; ◆ La DCRM devrait s'assurer de la présence d'une clause générale au CCGSP et vérifier les devis; ◆ Nos chargés de projet seront sensibilisés à cet égard.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure (suite).</p>	<p>→ Tous les contrats (16).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pénalités au fournisseur si non-respect des délais de livraison ou d'exécution, qualifiés d'impératifs et pouvant amener un préjudice réel et quantifiable. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La clause sur les pénalités est absente aux contrats suivants : Contrats A, D, E, G, I, J, K, M et P 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure cette clause aux contrats ou aux mandats spécifiques octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert. 	<p>Contrat E :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Nous sommes d'avis que les recommandations doivent être prises en charge par la DCRM (SGC), car celles-ci réfèrent aux clauses des devis ; ◆ Nous souhaitons rappeler qu'un guide général identifiant les clauses obligatoires dans les devis d'appels d'offres est élaboré par la DCRM ; ◆ À notre connaissance, ce guide n'inclut pas les clauses relatives aux pénalités. De plus, nous sommes d'avis qu'il appartient à la DCRM d'informer les personnes concernées, lors des séances d'information, de l'obligation d'inclure de telles clauses dans leurs devis. Une note de service sera transmise à cet effet ; <p>Contrat G :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La direction sensibilisera le personnel concerné sur l'importance d'inclure ces clauses aux contrats de services professionnels. Question à régler entre gestionnaires. Comment le SGC peut-il supporter les unités administratives dans l'application de cette clause?; <p>Contrat J :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cette clause a toujours été refusée dans nos devis malgré nos demandes.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure (suite).</p>	<p>→ Tous les contrats (16).</p>				<p>Contrat M :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Effectivement, nous n'avons pas inscrit une telle clause qui s'applique normalement aux retards dans la livraison. Dans l'éventualité où il nous faudrait regrouper plusieurs contrats, il y aurait lieu de prévoir des pénalités, car la firme sélectionnée pourrait difficilement répondre à la commande en période de pointe. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le SGC juge qu'il n'est pas opportun de prévoir systématiquement une clause de pénalité dans les contrats de services professionnels puisque cela se traduira par des coûts plus élevés.
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Modalités de paiements pour les contrats ou mandats à taux horaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les modalités de paiements des contrats suivants n'ont pas été précisées aux contrats ou aux ententes spécifiques : Contrats A, B et N 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure cette clause aux contrats ou aux mandats spécifiques octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert. 	<p>Contrat N :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ces clauses seront mentionnées dans nos prochains contrats.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SCC)
<p>11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure (suite).</p>	<p>→ Tous les contrats (16).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Règle de facturation si le contrat est sur une base forfaitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les règles de facturation pour certains mandats spécifiques octroyés à l'intérieur des contrats ouverts suivants n'ont pas été définies ou n'ont pas fait l'objet d'entente écrite : Contrats E, I et M 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure cette clause aux contrats ou aux mandats spécifiques octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert. 	<p>Contrat F :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Un rappel écrit sera transmis à l'effet d'inclure les règles de facturation aux ententes écrites. <p>Contrat M :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Voir article 7 du devis Demande de services professionnels reliés à l'arpentage : « Un paiement mensuel sera versé après l'acceptation des factures pour chacun des projets où les services ont été retenus. »
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clause relative à la protection des renseignements personnels lorsque applicable. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun écart observé. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure (suite).</p>	<p>→ Tous les contrats (16).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le contrat contient des dispositions permettant de régler à l'amiable ou en médiation volontaire les différends lors de l'exécution d'un contrat ou à la suite de l'exécution d'un contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> Les contrats suivants ne comportaient aucune disposition permettant de régler à l'amiable ou en médiation volontaire les différends : Contrats A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N et O 	<ul style="list-style-type: none"> Inclure une clause à cet égard dans le « Cahier des clauses générales en services professionnels ». 	<p>Contrat C :</p> <ul style="list-style-type: none"> Nous ne sommes pas d'accord avec la recommandation de faire trancher nos litiges par un tiers en médiation volontaire. Nous préférons avoir la latitude de régler les différends à l'amiable ou encore en ayant recours au SGC. <p>Contrat D :</p> <ul style="list-style-type: none"> Il serait intéressant d'obtenir du SGC des modèles de clauses à inclure au contrat ou au devis d'appel d'offres. Nous sommes d'accord avec la recommandation. <p>Contrat E, G et K :</p> <ul style="list-style-type: none"> Aucun commentaire car la responsabilité de modifier le cahier des clauses générales en services professionnels relève de la DCRM. <p>Contrat H :</p> <ul style="list-style-type: none"> Cette clause n'est pas incluse, car il y a au MTQ un service de réclamation sur contrat. <p>Contrats L et M :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les travaux étaient exécutés selon le mode forfaitaire. Ces travaux consistaient à établir et matérialiser l'axe central de la route à construire. Un tel contrat laisse bien peu de place à l'interprétation, mais une telle clause générale pourrait effectivement s'appliquer pour nos contrats.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure (suite).</p>	<p>➔ Tous les contrats (16).</p>				<p>Contrat N et O :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cette responsabilité revient à la Direction des contrats et des ressources matérielles, au SGC. Par contre, nous aimerions être consultés pour la rédaction de la clause. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le SGC évaluera l'opportunité d'inclure une clause permettant de régler les litiges à l'amiable, et ce, compte tenu qu'il survient très peu de litiges dans le cadre des contrats de services professionnels.
<p>11.2b) Risque que la consignation au dossier des informations relatives au suivi effectué soit déficiente ou inexistante et qu'en conséquence, le Ministère n'ait pas la documentation suffisante pour étayer l'évaluation des biens et des services obtenus ou pour appuyer sa cause en cas de litige.</p>	<p>➔ Contrats terminés au 31 mars 2005 et dont le montant est supérieur à 100 000 \$ (2).</p>	<p>➔ Si le montant du contrat est supérieur à 100 000 \$, une évaluation de rendement a été complétée par le gestionnaire responsable du projet et envoyée au fournisseur si elle est insatisfaisante.</p>	<p>➔ Les évaluations de rendement ont été complétées pour les deux contrats, mais n'ont pas été envoyées au fournisseur, car elles étaient satisfaisantes. Donc aucun écart observé.</p>	<p>➔ Aucune.</p>	<p>➔ Aucun.</p>

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
11.2b) Risque que la consignation au dossier des informations relatives au suivi effectué soit déficiente ou inexistante et qu'en conséquence, le Ministère n'ait pas la documentation suffisante pour étayer l'évaluation des biens et des services obtenus ou pour appuyer sa cause en cas de litige (suite).	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Contrats terminés au 31 mars 2005 et dont le montant est inférieur à 100 000 \$ (4). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Conformément aux directives ministérielles, si les services obtenus ont été jugés insatisfaisants, une évaluation de rendement négative a été complétée même si le montant du contrat était inférieur à 100 000 \$. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucune évaluation de rendement négative n'a été complétée pour les deux contrats dont les chargés de projet nous ont confirmé que les services rendus avaient été jugés insatisfaisants : Contrats B et K 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance de compléter cette évaluation afin de permettre aux autres donateurs d'ouvrage du Ministère de prendre des décisions plus éclairées quant au choix de leurs fournisseurs. 	<p>Contrat K :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Relève de la compétence du chargé de projet; ➔ Responsabiliser l'unité administrative afin d'exiger du chargé de projet un rapport de rendement pour tous les contrats de services professionnels, inclus ceux étant attribués pour des services ne relevant pas du fichier des fournisseurs. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Le SGC est d'accord avec cette recommandation et sensibilisera les intervenants dans le cadre de ses sessions de formation. L'obligation d'évaluer le rendement est mentionnée à la directive 2.2.2.
	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Tous les contrats (16). 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ S'il y a lieu, le sous-ministre a été averti, en temps utile, de toute situation problématique nécessitant une intervention rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucune situation problématique nécessitant une intervention rapide du sous-ministre ne s'est produite dans les contrats sélectionnés, donc aucun écart observé. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>Objectif 3 du mandat : S'assurer du report adéquat des informations relatives aux contrats au système ministériel IAC-0242.</p>	<p>→ Tous les contrats (16).</p>	<p>→ Report adéquat des informations relatives aux contrats au système IAC-0242.</p>	<p>→ Les informations relatives aux contrats sont généralement reportées adéquatement au système ministériel IAC-0242. Les seules dérogations observées sont les suivantes :</p> <p>Contrat D : Le contrat a été signé le 22 mai 2003 et la date indiquée au système IAC-0242 est le 23 mai 2003.</p> <p>Contrat F : Le rang des soumissionnaires qui n'ont pas été sélectionnés n'est pas indiqué.</p> <p>Contrat J : Le rang du deuxième soumissionnaire n'est pas indiqué.</p> <p>Contrat N : L'autorisation ministérielle a été signée le 23 août 2003 et la date indiquée au IAC-0242 est le 22 août 2003.</p>	<p>→ Aucune.</p>	<p>Contrat F :</p> <p>→ Les actions seront prises pour que le rang des soumissionnaires soit inscrit au IAC-0242.</p> <p>Contrat J :</p> <p>→ L'inscription du rang des soumissionnaires relève du SGC et non pas des unités administratives.</p> <p>Contrat N :</p> <p>→ Effectivement il y a eu erreur de transcription. Une attention particulière sera apportée dans les prochains contrats.</p>

ANNEXE 4

**Résultats des tests de contrôles effectués
sur les contrats sous échantillon reliés aux
technologies de l'information**

Caractéristiques de l'échantillon pour les contrats reliés aux technologies de l'information

Caractéristiques des contrats		Nombre
Octroyé de gré à gré	S, T	2
Appel d'offres sur invitation	Q	1
Appel d'offres public	R	1
TOTAL		4
Inférieur à 25 000 \$	S, T	2
25 000 \$ et plus	Q, R	2
TOTAL		4
Contrat ferme, à forfait	Q, R, S, T	4
Contrat ouvert		-
TOTAL		4
Contrat terminé au 31 mars 2004	Q, S, T	3
Contrat en cours au 31 mars 2004	R	1
TOTAL		4

Le tableau qui suit présente les résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats reliés aux technologies de l'information. Tel que déjà mentionné, la réalisation des tests visait à s'assurer, d'une part, que les contrôles du Ministère fonctionnent comme prévu et, d'autre part, qu'ils produisent les résultats escomptés. Lorsque applicables, les constatations relatives à l'atteinte des résultats escomptés ont été présentées en caractère gras, afin de les différencier des résultats obtenus sur le fonctionnement des contrôles. Les constats relatifs à l'objectif #3, documentation du système ministériel IAC-0242, sont résumés à la dernière page du tableau.

Par ailleurs, certains risques identifiés au *Guide du SCT* sont absents du tableau en raison des éléments suivants :

- ➡ Le Ministère n'a pas mis en place les contrôles proposés au *Guide du SCT* en ce qui a trait au risque 11.2a). En l'occurrence, nous n'avons pas été en mesure de tester aucun contrôle pour ce risque. Des recommandations à cet égard ont d'ailleurs été formulées à la section 5.3 du rapport;
- ➡ Les contrôles mis en place par le Ministère relativement aux risques 3.2 et 5.1 n'ont pas été testés, car aucun contrat de services professionnels n'a été octroyé à un organisme sans but lucratif ou conclu en situation d'urgence au cours de la période testée;
- ➡ Dans le cas des contrats de services professionnels reliés aux technologies de l'information, les tarifs sont réglementés. Par conséquent, le risque 4.2 ne s'appliquait pas à cet échantillon de contrats;
- ➡ L'échantillon sélectionné (4 contrats) n'a pas permis de tester le fonctionnement des contrôles relatifs au risque 1.1b) car aucun n'a été conclu sur la base d'un taux horaire;
- ➡ L'échantillon sélectionné (4 contrats) n'a pas permis de tester le fonctionnement des contrôles relatifs aux risques 1.2, 4.1 et 4.3. Ces trois risques visent les contrats de services conclus avec une personne physique non en affaires. Néanmoins, il est à noter que ces risques touchent moins de 1 % des contrats octroyés par le Ministère.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
1. Risques liés à la définition du mandat					
1.1 a) Risque qu'un contrat dont les services requis ne peuvent être décrits avec la meilleure précision ou dont il est difficile de bien circonscrire la nature des services, soit octroyé sur une base forfaitaire et fasse l'objet de suppléments importants.	➔ Contrats fermes, à forfait (4).	➔ Description précise des besoins, conformément au « Guide d'expression d'un besoin spécifique en services professionnels en RI » du Ministère : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Description du mandat : <ul style="list-style-type: none"> • Structure administrative de l'unité responsable du mandat, • Problématique, • Résultats attendus et orientations de mise en œuvre, • Contexte technologique et méthodologique, • Structure de réalisation; ◆ Biens livrables à produire ou type de services à fournir. 	➔ Les besoins des contrats à forfait suivants n'ont pas été décrits conformément au « Guide d'expression d'un besoin spécifique en services professionnels en RI » : <p>Contrat Q : La description des activités à réaliser n'était pas détaillée et la description des biens livrables n'était pas précise.</p> <p>Contrat S : La description des activités à réaliser n'était pas exhaustive, le partage des responsabilités entre les ressources n'était pas défini et la description des biens livrables n'était pas précise.</p>	➔ Le gabarit utilisé pour signer un contrat de gré à gré devrait mentionner que l'annexe 5 doit être complétée afin de s'assurer que la description des besoins est précise.	➔ Contrat Q : Les gabarits ont été revus et nos processus ont été améliorés afin de vérifier la qualité des activités et biens livrables inscrits dans un contexte de contrat à forfait. ➔ Contrat S : La seule ressource impliquée dans ce contrat était le conseiller qui avait à fournir conseils et soutien au directeur du BRPSA sur la base des différents événements et produits réalisés par les équipes du projet. Dans ce contexte, les services attendus consistaient en une série de biens livrables à réaliser en support à la gestion. Ce type de bien livrable de gestion est effectivement plus subjectif, mais n'en demeure pas moins décrit avec suffisamment de précision pour permettre l'obtention du résultat souhaité.
			➔ Constat général sur l'atteinte des résultats escomptés : Aucun contrat n'a fait l'objet de suppléments.		➔ Aucune.

VÉRIFICATION DU PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE GESTION DES CONTRATS AU MTQ

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
1.3 Risque qu'un contrat soit conclu sur une base forfaitaire, afin de se soustraire aux autorisations du Secrétaire du Conseil du trésor, alors qu'en raison de sa nature, il ne peut être qu'à taux.	→ Contrats fermes, à forfait (4).	→ Les informations contenues dans le devis d'appel d'offres sont précisées selon les exigences du Guide ministériel de préparation des devis en matière de services professionnels et du « Guide d'expression d'un besoin spécifique en services professionnels en RI » en ce qui a trait aux éléments suivants :			
		<ul style="list-style-type: none"> Description détaillée et précise des services attendus. 	<ul style="list-style-type: none"> La description des services attendus et des activités à réaliser était imprécise pour les contrats suivants : Contrats Q et S 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure ces clauses aux devis d'appel d'offres. Lorsque les contrats font l'objet d'un appel d'offres, vérification par le Service de la gestion contractuelle de la présence de ces clauses aux devis d'appels d'offres. 	<p>Contrat Q :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les gabarits ont été revus et nos processus ont été améliorés afin de vérifier la qualité des activités et biens livrables inscrits dans un contexte de forfait. <p>Contrat S :</p> <ul style="list-style-type: none"> La seule ressource impliquée dans ce contrat était le conseiller qui avait à fournir conseils et soutien au directeur du BRPSA sur la base des différents événements et produits réalisés par les équipes du projet. Dans ce contexte, les services attendus consistaient en une série de biens livrables à réaliser en support à la gestion. Ce type de bien livrable de gestion est effectivement plus subjectif, mais n'en demeure pas moins décrit avec suffisamment de précision pour permettre l'obtention du résultat souhaité. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le SGC est d'accord avec cette recommandation.
<ul style="list-style-type: none"> Description détaillée des biens livrables, rattachés aux activités du projet et échéanciers de réalisation des travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> La description des biens livrables à produire était imprécise et n'était pas rattachée aux activités à réaliser pour les contrats suivants : Contrat Q et S 				

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>1.3 Risque qu'un contrat soit conclu sur une base forfaitaire, afin de se soustraire aux autorisations du Secrétaire du Conseil du trésor, alors qu'en raison de sa nature, il ne peut être qu'à taux (suite).</p>	<p>⇒ Contrats fermes, à forfait (4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Définition au devis d'appel d'offres des résultats attendus et des critères d'acceptation. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La définition des résultats attendus et des critères d'acceptation n'était pas aux devis des contrats suivants : Contrats Q, R, S et T 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure cette clause aux contrats ou aux mandats spécifiques octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert. 	<p>Contrat S :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Les travaux et biens livrables devaient être effectués à la satisfaction du directeur du bureau de projet GIREs-MTQ. Ils constituaient, pour plusieurs, des documents de communication qui devaient refléter les messages que ce dernier désirait diffuser, ce qui constituait pour nous les critères d'acceptation implicite ne pouvant être énoncés autrement. <p>Contrat T :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Les travaux et les biens livrables devaient être effectués à la satisfaction du directeur GIREs-MTQ ainsi que du mandataire du CGER. Bien qu'ayant un caractère assez cerné (mappage de processus, architecture cible, bilan d'ateliers), leur caractère était suffisamment cerné, ce qui constituait quant à nous une description assez précise et érigeait en soi les critères d'acceptation implicite.
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prix ferme au contrat, incluant tous les autres frais. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun écart observé. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>1.3 Risque qu'un contrat soit conclu sur une base forfaitaire, afin de se soustraire aux autorisations du Secrétaire du Conseil du trésor, alors qu'en raison de sa nature, il ne peut être qu'à taux (suite).</p>	<p>⇒ Contrats fermes, à forfait (4).</p>		<p>⇒ Constat général sur l'atteinte des résultats escomptés :</p> <p>De par leur nature, les contrats suivants auraient dû être conclus sur base de taux horaire :</p> <p><u>Contrat Q</u> : La description des activités à réaliser et des biens livrables était imprécise et ne permettait pas à un fournisseur d'établir un prix forfaitaire à moins de le faire en fonction de l'enveloppe d'heures stipulées au devis d'appel d'offres. D'ailleurs, l'envergure du mandat a été traduite en nombre de jours-personnes ce qui va à l'encontre des directives du « Guide d'expression d'un besoin spécifique en services professionnels en RI » lorsqu'un contrat est sur base forfaitaire.</p> <p><u>Contrat S</u> : La description des activités à réaliser et des biens livrables était imprécise et ne permettait pas à un fournisseur d'établir un prix forfaitaire à moins d'avoir établi une enveloppe d'heures avec le mandataire pour réaliser certaines des activités dont la description était imprécise.</p> <p>Par contre, étant donné que le montant du contrat est inférieur au seuil réglementaire, l'autorisation du Conseil du trésor n'aurait pas été requise pour ces deux contrats.</p>	<p>⇒ La distinction entre un contrat à forfait et un contrat, qui de par sa nature ne peut être qu'à taux, devrait être éclaircie auprès des répondants des unités administratives qui octroient des contrats de services professionnels en technologies de l'information.</p>	<p>Contrat Q :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La situation a été corrigée; les jours/personnes n'apparaissent plus aux documents d'appels d'offres à forfait. ⇒ Ces points ont été éclaircis lors de séances de formation qui ont été tenues au printemps 2005 auprès des employés touchés à l'intérieur des directions en RI (DSTI, DPSI, BRPSA). <p>Contrat S :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Le fournisseur a établi son prix forfaitaire sans soulever de difficulté. ⇒ La seule ressource impliquée dans ce contrat était le conseiller qui avait à fournir conseils et soutien au directeur du BRPSA sur la base des différents événements et produits réalisés par les équipes du projet. Dans ce contexte, les services attendus consistaient en une série de biens livrables à réaliser en support à la gestion. Ce type de bien livrable de gestion est effectivement plus subjectif, mais n'en demeure pas moins décrit avec suffisamment de précision pour permettre l'obtention du résultat souhaité. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Le SGC est d'accord avec cette recommandation.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
2. Risques liés à la détermination du montant des contrats					
<p>2.1 Risque que le montant du contrat ne soit pas estimé avec la plus grande précision possible et que le montant du contrat dépasse le seuil applicable afin de respecter les modalités de sollicitation des offres ou le seuil au-delà duquel une autorisation du Conseil du trésor est requise préalablement à l'émission d'un appel d'offres.</p>	<p>➔ Contrats fermes, à forfait (4).</p>	<p>➔ Présence au dossier d'un estimé détaillé du coût des contrats.</p>	<p>➔ Aucun estimé du coût du contrat n'a été produit pour les contrats suivants :</p> <p>Contrats Q, S et T</p> <p>➔ Un estimé du coût du contrat a été produit pour le contrat suivant mais il n'est pas détaillé (en termes d'heures estimées et de tarifs horaires pour réaliser les différentes activités) :</p> <p>Contrat R</p>	<p>➔ Les contrats de l'échantillonnage viennent confirmer la recommandation énoncée à la section 5.3 – risque 2.1, concernant l'approbation de l'estimé du coût des contrats par un supérieur hiérarchique.</p>	<p>Contrat Q et R :</p> <p>➔ Nous verrons à documenter le dossier du contrat en y incluant la documentation supportant l'estimation.</p> <p>Contrats S et T :</p> <p>➔ La durée et l'ampleur des travaux et biens livrables à réaliser reflètent le montant du contrat qui était à forfait.</p>
			<p>➔ Constat général sur l'atteinte des résultats escomptés :</p> <p>Le montant des contrats n'a pas dépassé le seuil applicable afin de respecter les modalités de sollicitation des offres ou au-delà duquel une autorisation du Conseil du trésor est requise.</p>	<p>➔ Aucune.</p>	<p>➔ Aucun.</p>

VÉRIFICATION DU PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE GESTION DES CONTRATS AU MTQ

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
3. Risques liés à la conclusion de contrats sans appel d'offres					
3.1 Risque qu'un contrat soit conclu sans appel d'offres alors qu'en vertu des principes d'une saine gestion contractuelle, notamment l'accessibilité aux contrats par les fournisseurs intéressés à faire affaire avec le gouvernement, la transparence et l'équité, l'appel d'offres aurait dû être privilégié afin d'obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix.	➔ Contrats octroyés de gré à gré, n'ayant pas été exemptés du processus d'appel d'offres en vertu de l'article 12 du règlement ou n'ayant pas fait l'objet d'un CT (?).	➔ Présence du formulaire V-3094 au dossier, signé par le directeur de l'unité administrative (même si ce contrôle est a posteriori, il peut se révéler dissuasif).	➔ Aucun écart observé.	➔ Aucune.	➔ Aucun.
		➔ Les explications décrites sur le formulaire V-3094 justifient adéquatement :			
		◆ La raison pour laquelle d'autres contrats de nature similaire ont été octroyés au même fournisseur par l'unité administrative.	◆ Selon les réponses obtenues, aucun contrat de nature similaire n'a été octroyé au même fournisseur pour les deux contrats sélectionnés : Contrats S et T Par contre, ces deux contrats ont été conclus à la même date, par la même unité administrative et avec le même fournisseur pour des contrats liés au projet GIREs.	◆ Lorsque les réponses au formulaire V-3094 n'ont pas été obtenues ou lorsqu'elles ne sont pas satisfaisantes, une rétroaction devrait être effectuée auprès de l'unité administrative.	Contrats S et T : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le statut de site pilote du MTQ, le manque d'information, les imprécisions relatives à la solution GIREs, le temps de réaction rapide, une solution en évolution constante ainsi que les besoins pointus à combler impliquent que le Bureau de projet devait avoir des ressources hautement qualifiées pour réaliser ces mandats. Ces contrats étaient de nature très différente, bien qu'englobés dans GIREs et ne pouvaient faire l'objet d'un regroupement. Service de la gestion contractuelle : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Il appartient aux directions générales d'appliquer ces recommandations.
		◆ Pourquoi le mode de gré à gré a été utilisé.	◆ Les réponses obtenues ne permettent pas de justifier adéquatement l'octroi du contrat de gré à gré pour les deux contrats sélectionnés : Contrats S et T		
		◆ Si la rotation des fournisseurs offrant le service a été privilégiée.	◆ La raison est absente pour les deux contrats sélectionnés : Contrats S et T		
➔ Exclusion du fournisseur pour les phases subséquentes si le contrat avait pour but de seconder le Ministère dans la définition du besoin.	➔ Aucun écart observé.	➔ Aucune.	➔ Aucun.		

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>3.1 Risque qu'un contrat soit conclu sans appel d'offres alors qu'en vertu des principes d'une saine gestion contractuelle, notamment l'accessibilité aux contrats par les fournisseurs intéressés à faire affaire avec le gouvernement, la transparence et l'équité, l'appel d'offres aurait dû être privilégié afin d'obtenir les services requis au meilleur prix ou au meilleur rapport qualité/prix (suite).</p>	<p>→ Contrats octroyés de gré à gré, n'ayant pas été exemptés du processus d'appel d'offres en vertu de l'article 12 du règlement ou n'ayant pas fait l'objet d'un CT (2).</p>		<p>→ Constat général sur l'atteinte des résultats escomptés :</p> <p>Les deux contrats sélectionnés, octroyés de gré à gré, auraient pu être regroupés à d'autres contrats, en raison du fait que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Il y a eu d'autres contrats de nature similaire conclus par la même unité administrative avec le même fournisseur au cours de l'année financière, ◆ Ces contrats ont été signés à la même date donc l'objet du contrat était prévisible pour l'unité administrative. <p>Une des raisons évoquées pour ne pas avoir favorisé l'appel d'offres en regroupant les deux contrats sélectionnés est le contexte de GIRES qui a rendu difficile la planification des mandats à réaliser.</p>	<p>→ Les contrats de l'échantillonnage viennent confirmer les recommandations énoncées à la section 5.3 – risque 3.1, relativement au recensement des autres mandats de nature similaire.</p>	<p>Contrats S et T :</p> <p>→ Le statut de site pilote du MTQ, le manque d'information, les imprécisions relatives à la solution GIRES, le temps de réaction rapide, une solution en évolution constante ainsi que les besoins pointus à combler impliquent que le Bureau de projet devait avoir des ressources hautement qualifiées pour réaliser ces mandats. Ces contrats étaient de nature très différente, bien qu'englobés dans GIRES et ne pouvaient faire l'objet d'un regroupement.</p>

Risques identifiés au <i>Guide du SCT</i>	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
6. Risques liés à la prolongation des contrats					
<p>6.1 Risque de ne pas avoir procédé à un nouvel appel d'offres ou obtenu au préalable les autorisations nécessaires du Conseil du trésor pour prolonger des contrats dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ La durée est déterminante pour en définir le coût et la nature; ⇒ Le mandat initial a été modifié; ⇒ Les coûts additionnels dépassent la règle des suppléments. 	⇒ Tous les contrats (4).	⇒ Le contrat dont les coûts additionnels dépassent la règle des suppléments a été autorisé par le Conseil du trésor.	⇒ Aucun contrat n'a fait l'objet de suppléments, donc aucun écart observé.	⇒ Aucune.	⇒ Aucun.
7. Risques liés au processus d'appel d'offres					
<p>7.1 Risque que le sous-ministre autorise l'attribution d'un contrat dans le contexte où une seule offre conforme est reçue, résultant d'une erreur ou une faiblesse dans le processus d'appel d'offres.</p>	⇒ Contrat octroyé dans le contexte où une seule offre conforme a été reçue (1).	⇒ Les réponses aux questions suggérées au <i>Guide du SCT</i> sont étayées dans les bordereaux de transmission qui accompagnent la demande d'autorisation.	<p>⇒ Les réponses aux questions suggérées au <i>Guide du SCT</i> ne sont pas étayées dans le bordereau de transmission du contrat suivant :</p> <p>Contrat Q</p>	⇒ Les contrats de l'échantillonnage viennent confirmer les recommandations énoncées à la section 5.3 – Risque 7.	<p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Voir section 5.3 – Risque 7.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
7.2 Risque que le sous-ministre autorise l'attribution d'un contrat dans le contexte où une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection, résultant d'une erreur ou une faiblesse dans le processus d'appel d'offres ou le fonctionnement du comité.	➔ Contrat octroyé dans le contexte où une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection (1).	➔ Les réponses aux questions suggérées au Guide du SCT sont étayées dans les bordereaux de transmission qui accompagnent la demande d'autorisation.	➔ Les réponses aux questions suggérées au Guide du SCT ne sont pas étayées dans le bordereau de transmission du contrat suivant : Contrat R	➔ Les contrats de l'échantillonnage viennent confirmer les recommandations énoncées à la section 5.3 - Risque 7.	Service de la gestion contractuelle : ➔ Voir section 5.3 - Risque 7.
8. Risques liés à la durée d'un contrat					
8.2 Risque que les contrats dont la durée excède trois ans n'aient pas été autorisés par le sous-ministre.	➔ Contrats dont la durée excède trois ans (0).	➔ Le contrat dont la durée excède trois ans a été autorisé par le sous-ministre.	➔ Non applicable.	➔ Aucune.	➔ Aucun.
		➔ L'autorisation ministérielle et les justifications supportant cette autorisation sont conservées au dossier officiel.	➔ Non applicable.	➔ Aucune.	➔ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
9. Risques liés aux autorisations déléguées en matière de contrats					
9.1 Risque que le rapport annuel sur les autorisations déléguées en matière de contrats ne présente pas l'intégralité des activités réalisées au cours de la période couverte par le rapport.	→ Tous les contrats (4).	→ Le contrat qui fait l'objet d'une situation nécessitant l'autorisation préalable du sous-ministre avant sa conclusion a été autorisé par le sous-ministre.	→ Aucun écart observé.	→ Aucune.	→ Aucun.
		→ Les autorisations sont correctement reproduites au rapport annuel.	→ L'autorisation préalable à l'adjudication d'un contrat lorsqu'une seule offre conforme est considérée acceptable par le comité de sélection, n'a pas été reproduite au rapport annuel pour le contrat suivant : Contrat R		
				→ Afin de s'assurer que l'intégralité des CO signées par le sous-ministre ont été envoyées au Service de la gestion contractuelle, la copie des notes de correspondance jointe au dossier officiel lors de l'envoi des documents et indiquant que le CO doit être approuvé par le sous-ministre devrait être conservée dans une fiche à part, jusqu'à la réception de la copie du CO.	<p>Contrat R :</p> <p>→ Les documents appuyant l'envoi du CO pour signature du sous-ministre (GCO) sont conservés en copie en attendant le retour de signature. Le dossier complet est conservé à part.</p> <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <p>→ Le SGC est d'accord avec cette recommandation et l'applique déjà.</p>

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
10. Risque lié au processus d'évaluation et de sélection des offres de service					
10.1 Risque que le processus d'évaluation et de sélection des offres soit faussé et que les fournisseurs qui n'ont pas été retenus contestent les décisions prises.	→ Contrats conclus par suite d'un appel d'offres sur invitation ou public, lorsque plus d'une offre conforme est reçue (1).	→ Signature par tous les membres de la fiche d'engagement solennel.	→ Aucun écart observé.	→ Aucune.	→ Aucun.
		→ Le comité de sélection est formé d'un secrétaire agréé et d'un minimum de trois membres dont au moins un est de l'externe.	→ Aucun écart observé.	→ Aucune.	→ Aucun.
		→ Les membres du comité de sélection sont totalement indépendants de l'unité administrative responsable du projet.	→ Comme prévu à la suite à la position du Ministère face à ce contrôle, le comité de sélection du contrat visé par ce risque était formé d'un membre de l'unité administrative responsable du projet.	→ Aucune.	→ Aucun.
		→ Absence de liens d'autorité entre les membres au sein du comité de sélection.	→ Aucun écart observé.	→ Aucune.	→ Aucun.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
11. Risques liés à la gestion des contrats					
11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure.	➔ Tous les contrats (4).	➔ Le contrat comporte les éléments suivants :			
		<ul style="list-style-type: none"> Identification des biens livrables. 	<ul style="list-style-type: none"> Même si pour les contrats Q et S la description des biens livrables n'était pas précise, ils étaient identifiés pour tous les contrats sous échantillon. 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure ces clauses aux contrats ou aux mandats spécifiques octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert; Lorsque les contrats font l'objet d'un appel d'offres, vérification par le Service de la gestion contractuelle de la présence de ces clauses aux devis d'appel d'offres. 	<p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le SGC est d'accord à sensibiliser les intervenants dans le cadre des sessions de formation.
		<ul style="list-style-type: none"> Échéances de livraison des biens ou des services livrables. 	<ul style="list-style-type: none"> L'échéance de livraison des biens ou des services livrables était non mentionnée pour les contrats suivants : Contrats Q et S 		<p>Contrat Q :</p> <ul style="list-style-type: none"> La date de fin de contrat fait souvent foi de l'échéance de livraison; le plan de facturation vient préciser les dates prévues de livraison. <p>Contrat S :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'échéance est celle de la fin du contrat
<ul style="list-style-type: none"> Pénalités au fournisseur si non-respect des délais de livraison ou d'exécution, qualifiés d'impératifs et pouvant amener un préjudice réel et quantifiable. 	<ul style="list-style-type: none"> La clause sur les pénalités est absente aux contrats suivants : Contrats Q, S et T 	<p>Contrats S et T :</p> <ul style="list-style-type: none"> Étant donné la nature et l'ampleur restreinte de ces engagements contractuels, la clause de résiliation (article 5 de l'annexe 1) nous apparaît suffisante. L'introduction d'une clause de pénalité dans un contrat de type de ceux concernés ici nous apparaîtrait extrêmement difficile à cerner et à gérer, donc inappropriée. 			

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>11.1 Risque que les directives ministérielles ne fassent pas ressortir l'importance des éléments à prendre en compte lors du processus d'acquisition et d'octroi des contrats et qui faciliteront leur gestion ultérieure (suite).</p>	<p>→ Tous les contrats (4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Règle de facturation si le contrat est sur une base forfaitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les contrats suivants, les règles de facturation n'étaient pas définies en fonction du dépôt de biens livrables ou de l'avancement des travaux, comme cela devrait être le cas pour des contrats conclus sur base forfaitaire : <p>Contrat Q : Le plan de facturation est complété en ce qui a trait aux montants facturables seulement au moment où le fournisseur envoie une facture;</p> <p>Contrat S : Règles de facturation en fonction du nombre d'heures travaillées;</p> <p>Contrat T : Règles de facturation en fonction des fiches de temps remises par le fournisseur.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les répondants de chacune des unités administratives sur l'importance d'inclure cette clause aux contrats ou aux mandats spécifiques octroyés à l'intérieur d'un contrat ouvert. Lorsque les contrats font l'objet d'un appel d'offres, vérification par le Service de la gestion contractuelle de la présence de ces clauses aux devis d'appel d'offres. 	<p>Contrats S et T :</p> <ul style="list-style-type: none"> La règle de facturation est en fonction du dépôt des biens livrables à la satisfaction du bureau de projet GIREs-MTQ avec une conciliation des feuilles de temps et de l'avancement.
		<ul style="list-style-type: none"> Clause relative à la protection des renseignements personnels lorsque applicable. 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun écart observé. 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune. 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun.
		<ul style="list-style-type: none"> Le contrat contient des dispositions permettant de régler à l'amiable ou en médiation volontaire les différends lors de l'exécution d'un contrat ou à la suite de l'exécution d'un contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> Les contrats suivants ne comportaient aucune disposition permettant de régler à l'amiable ou en médiation volontaire les différends : <p>Contrats : Q, S et T</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Inclure une clause à cet égard dans les gabarits d'offres de service utilisés, ainsi qu'aux conditions générales du contrat de services lorsque le contrat est conclu de gré à gré. 	<p>Contrat Q :</p> <ul style="list-style-type: none"> Sera soumis au SGC pour action appropriée. <p>Service de la gestion contractuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le SGC évaluera l'opportunité d'inclure une telle clause aux conditions générales de contrats en technologies de l'information.

VÉRIFICATION DU PROCESSUS D'ACQUISITION ET DE GESTION DES CONTRATS AU MTQ

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
11.2b) Risque que la consignation au dossier des informations relatives au suivi effectué soit déficiente ou inexistante et qu'en conséquence, le Ministère n'ait pas la documentation suffisante pour étayer l'évaluation des biens et des services obtenus ou pour appuyer sa cause en cas de litige.	➔ Contrats terminés au 31 mars 2005 et dont le montant est supérieur à 100 000 \$ (0).	➔ Si le montant du contrat est supérieur à 100 000 \$, une évaluation de rendement a été complétée par le gestionnaire responsable du projet et envoyée au fournisseur si elle est insatisfaisante.	➔ Le seul contrat sous échantillon dont le montant est supérieur à 100 000 \$ était encore en cours de réalisation, donc il n'a pas été possible de tester ce contrôle.	➔ Aucune.	➔ Aucun.
	➔ Contrats terminés au 31 mars 2005 et dont le montant est inférieur à 100 000 \$ (3).	➔ Conformément aux directives ministérielles, si les services obtenus ont été jugés insatisfaisants, une évaluation de rendement négative a été complétée même si le montant du contrat était inférieur à 100 000 \$.	➔ Les chargés de projet nous ont confirmé que les services rendus avaient été jugés satisfaisants, pour les trois contrats sous échantillon.	➔ Aucune.	➔ Aucun.
	➔ Tous les contrats (4).	➔ S'il y a lieu, le sous-ministre a été averti, en temps utile, de toute situation problématique nécessitant une intervention rapide.	➔ Aucune situation problématique nécessitant une intervention rapide du sous-ministre ne s'est produite dans les contrats sélectionnés, donc aucun écart observé.	➔ Aucune.	➔ Aucun.
		➔ Approbation des factures par le chargé de projet.	➔ Contrat S : Aucune trace d'approbation des factures n'a été retracée au dossier.	➔ Une facture devrait être obligatoirement approuvée avant d'être payée.	➔ Contrat S : ➔ Nous prenons bonne note de cette observation.

Risques identifiés au Guide du SCT	Échantillon auquel le risque s'applique	Description sommaire des contrôles testés	Résultats obtenus à la suite des tests effectués sur les contrats sous échantillon	Recommandations	Commentaires des unités administratives et du Service de la gestion contractuelle (SGC)
<p>Objectif 3 du mandat : S'assurer du report adéquat des informations relatives aux contrats au système ministériel IAC-0242.</p>	<p>→ Tous les contrats (4).</p>	<p>→ Report adéquat des informations relatives aux contrats au système IAC-0242.</p>	<p>→ Les informations relatives aux contrats sont généralement reportées adéquatement au système ministériel IAC-0242. Les seules dérogations observées sont les suivantes :</p> <p><u>Contrat Q</u> : Le contrat a été signé le 10 mars 2004 et la date indiquée au système IAC-0242 est le 8 mars 2004.</p> <p><u>Contrat R</u> : Le nombre et le nom des fournisseurs qui ont demandé le document d'appel d'offres ainsi que le nom et le rang de l'autre soumissionnaire qui n'a pas été sélectionné ne sont pas indiqués au système IAC-0242.</p>	<p>→ Aucune.</p>	<p>Contrat Q :</p> <p>→ Un contrôle est maintenant appliqué pour valider l'information indiquée au système IAC-0242.</p>