



SAFETY, RESPECT  
AND DIGNITY  
FOR ALL

LA SÉCURITÉ,  
LA DIGNITÉ  
ET LE RESPECT  
POUR TOUS

# Examen des contrats de construction de CORCAN

*Vérification interne*

378-1-256

12 mai 2010





## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b>	<b>4</b>
<b>1.0 INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'EXAMEN</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Objectifs de l'examen</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Portée de l'examen</b>	<b>8</b>
<b>3.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>9</b>
<b>4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'EXAMEN</b>	<b>10</b>
<b>4.1 Cadre de gestion pour les contrats de construction de CORCAN</b>	<b>10</b>
4.1.1 Politiques et procédures	10
4.1.2 Rôles et responsabilités	11
4.1.3 Formation	13
4.1.4 Surveillance	14
<b>4.2 Conformité de CORCAN avec les lois et politiques</b>	<b>16</b>
4.2.1 Planification des contrats	17
4.2.2 Approbations préalables	19
4.2.3 Contenu des dossiers contractuels	20
4.2.4 Certification des factures (article 34 de la LGFP)	22
4.2.5 Approbation de paiement (article 33 de la LGFP)	22
4.2.6 Évaluation postérieure au marché	23
<b>ANNEXE A</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXE B</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE C</b>	<b>28</b>
<b>ANNEXE D</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE E</b>	<b>35</b>





## SOMMAIRE

---

L'examen des contrats de construction de CORCAN a été effectué dans le cadre du plan de vérification 2009-2010 de la Direction générale de la vérification interne (DGVI) du Service correctionnel du Canada (SCC). Cet examen a été jugé nécessaire en raison d'une série d'événements. En mai 2008, un fournisseur a communiqué avec le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) et il a formulé des allégations d'irrégularités dans l'attribution d'un contrat précis de CORCAN. Dans son rapport annuel 2008-2009 (chapitre 5), l'ombudsman de l'approvisionnement a fait état des résultats de l'examen et il a recommandé à la DGVI du SCC d'examiner les contrats de construction de CORCAN à l'échelle nationale<sup>1</sup>.

CORCAN joue, à titre d'organisme de service spécial du SCC, un rôle clé dans les programmes de réinsertion sociale des délinquants en leur permettant d'acquérir une formation professionnelle et des compétences relatives à l'employabilité tant dans les établissements correctionnels fédéraux que, pour une courte période, dans la collectivité. CORCAN exerce ses activités dans cinq bureaux régionaux et plusieurs unités opérationnelles à la grandeur du Canada. Il est actif dans cinq secteurs, dont celui de la construction. Chaque année, CORCAN attribue de nombreux contrats dans ce secteur.

Les objectifs de l'examen étaient les suivants :

- Fournir une assurance raisonnable de l'existence d'un cadre de gestion des contrats de construction de CORCAN.
- Déterminer la mesure dans laquelle CORCAN respecte les lois et les politiques.

Pour atteindre ces objectifs, les membres de l'équipe ont examiné des documents clés et ils ont passé en revue les politiques, les directives, les directives du commissaire et les lignes directrices pertinentes ainsi que les principes directeurs de CORCAN. Ils ont également :

- Visité les cinq administrations régionales de CORCAN, le dépôt régional du SCC (région du Pacifique) et les cinq bureaux de construction régionaux.
- Mené des entrevues avec des membres du personnel de CORCAN à l'administration centrale et des employés des régions.
- Examiné de façon détaillée 63 dossiers contractuels afin de déterminer le degré de conformité de CORCAN.

---

<sup>1</sup> <http://opo-boa.gc.ca/rapports-reports/2008-2009/sect2-fra.html>



## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'examen a révélé ce qui suit :

- Des directives du commissaire et des lignes directrices du SCC ainsi que les principes directeurs de CORCAN sont en place et reflètent les politiques, les directives et les normes pertinentes du Conseil du Trésor.
- Les rôles et les responsabilités de chaque personne sont définis, documentés et communiqués.
- Une formation officielle est offerte aux employés affectés au processus d'approvisionnement.

L'examen a révélé que des améliorations pouvaient être apportées dans les domaines suivants :

- Communication au personnel de CORCAN des rôles et les responsabilités du Comité d'examen des marchés (CEM).
- Besoins spécifiques de CORCAN en termes de formation sur la passation de marché.
- Attention de la haute direction relativement au processus de surveillance.
- Préautorisation du CEM pour tous les contrats de construction de plus de 40 000 \$.
- Analyse coûts-avantages.
- Documentation à l'appui pour le processus d'appel d'offres interne.
- Exigences de l'évaluation postérieure au marché.

### RECOMMANDATIONS

Des recommandations concernant les domaines à améliorer ont été formulées dans le rapport. (Voir l'**annexe C**)



## 1.0 INTRODUCTION

---

### Contexte

L'examen des contrats de construction de CORCAN a été effectué dans le cadre du plan de vérification 2009-2010 de la Direction générale de la vérification interne (DGVI) du Service correctionnel du Canada (SCC). Cet examen a été jugé nécessaire en raison d'une série d'événements. En mai 2008, un fournisseur a communiqué avec le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) et il a formulé des allégations d'irrégularités dans l'attribution d'un contrat précis de CORCAN. Dans son rapport annuel 2008-2009 (chapitre 5), l'ombudsman de l'approvisionnement a fait état des résultats de l'examen et il a formulé les recommandations suivantes<sup>2</sup> :

- *Que le SCC examine les autres contrats de services de construction CORCAN afin de s'assurer qu'il n'y a pas de problème systémique ayant des répercussions négatives sur l'équité, l'ouverture et à la transparence des processus d'approvisionnement et que les pouvoirs délégués de passation de marchés ainsi que les pouvoirs financiers ont été respectés*
- *Que le SCC évalue le besoin en formation dans le domaine de l'approvisionnement, y compris les services de construction, et qu'il établisse un plan d'action approprié.*

CORCAN joue, à titre d'organisme de service spécial du SCC, un rôle clé dans les programmes de réinsertion sociale des délinquants en leur permettant d'acquérir une formation professionnelle et des compétences relatives à l'employabilité tant dans les établissements correctionnels fédéraux que, pour une courte période, dans la collectivité. CORCAN exerce ses activités dans cinq bureaux régionaux et plusieurs unités opérationnelles à la grandeur du Canada (**annexe B**). Il est actif dans cinq secteurs, dont celui de la construction. Chaque année, CORCAN attribue de nombreux contrats dans ce secteur. Le tableau 1 ci-dessous présente la façon dont ces contrats sont distribués par région. À noter, plusieurs de ces contrats concernent des bons de commande de faible valeur.

---

<sup>2</sup> <http://opo-boa.gc.ca/rapports-reports/2008-2009/sect2-fra.html>

**Tableau 1**

Nombre total de contrats de construction attribués par CORCAN <sup>3</sup>	2008-2009		2009-2010	
	N <sup>bre</sup> de contrats	Valeur \$	N <sup>bre</sup> de contrats	Valeur \$
Colombie-Britannique	191	1 426 248 \$	158	1 561 288 \$
Prairies	142	454 849 \$	143	729 591 \$
Ontario	1 355	1 350 665 \$	343	447 426 \$
Québec	1 196	1 579 421 \$	835	758 336 \$
Atlantique	1 385	4 397 679 \$	489	1 079 548 \$
<b>TOTAL</b>	<b>4 269</b>	<b>9 208 862 \$</b>	<b>1 968</b>	<b>4 576 189 \$</b>

Les articles 6(4) ET 6(6) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) permet au Commissaire de subdéléguer les pouvoirs de signature aux personnes relevant de lui. Spécifiquement, l'instrument de délégation du pouvoir de signer des documents financiers du Service correctionnel du Canada doit être signé par le ministre et le commissaire sur recommandation du commissaire adjoint, Services corporatifs, qui est le dirigeant principal des finances pour le SCC.

Dans le cas des marchés, cela est fait en vertu de l'Annexe 24 de l'instrument de délégation du pouvoir de signer des documents financiers du SCC. L'Annexe 24 établit le pouvoir du personnel de CORCAN de conclure des contrats et prévoit des limites quant aux montants pour lesquels le personnel identifié est autorisé<sup>4</sup>. Jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2009, un contrat pouvant aller jusqu'à 25 000 \$ n'exigeait pas l'approbation du CEM. À partir du 1<sup>er</sup> avril 2009, cette limite a été augmentée à 40 000 \$. Voir **Annexe E** pour plus de détails.

Le tableau 2 présente le nombre de contrats au-delà de cette limite qu'ont été octroyés pour chaque région au cours des deux périodes visées.

<sup>3</sup> Extraits du SIGFM (exercice 2008-2009) et (exercice 2009-2010 jusqu'au 31 octobre 2009 inclusivement)

<sup>4</sup> Voir l'annexe E pour plus de détails.

**Tableau 2<sup>5</sup>**

Contrats de construction de grande valeur	De plus de 25 000 \$ 2008-2009		De plus de 40 000 \$ 2009-2010	
	N <sup>bre</sup> de contrats	Valeur \$	N <sup>bre</sup> de contrats	Valeur \$
Colombie-Britannique	10	982 562 \$	11	1 343 805 \$
Prairies	2	72 970 \$	3	577 922 \$
Ontario	4	391 702 \$	2	137 127 \$
Québec	8	326 190 \$	1	46 692 \$
Atlantique	29	1 999 297 \$	3	142 819 \$
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>3 772 721 \$</b>	<b>20</b>	<b>2 248 365 \$</b>

## 2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'EXAMEN

### 2.1 Objectifs de l'examen

Les objectifs de l'examen étaient les suivants :

- Fournir une assurance raisonnable de l'existence d'un cadre de gestion des contrats de construction de CORCAN.
- Déterminer la mesure dans laquelle CORCAN respecte les lois et les politiques.

Les critères particuliers liés à chacun des objectifs figurent à l'**annexe A**.

### 2.2 Portée de l'examen

L'examen était de portée nationale et portait sur les pratiques et les processus mis en place pour assurer la conformité avec les politiques du Conseil du Trésor et du SCC pertinentes et les principes directeurs de CORCAN. L'approche utilisée comportait des entrevues clés et un examen d'un échantillon des dossiers. L'examen comprenait des visites dans les cinq bureaux régionaux de CORCAN et des unités opérationnelles l'analyse d'un échantillon représentatif de différents types de contrats de construction attribués dans toutes les régions entre l'exercice 2008-2009 et l'exercice 2009-2010 (jusqu'au 31 octobre 2009).

<sup>5</sup> Extraits du SIGFM (exercice 2008-2009) et (exercice 2009-2010 jusqu'au 31 octobre 2009 inclusivement)





Le **tableau 3** montre les montants reliés aux contrats de construction de grande valeur examinés<sup>6</sup> dans le cadre du présent mandat. Nous avons aussi examiné 23 dossiers contractuels additionnels du secteur de la construction d'une valeur légèrement inférieure aux limites établies pour nous assurer d'avoir aussi un échantillon représentatif de plus petits dossiers (**annexe E**).

**Tableau 3<sup>7</sup>**

Contrats de construction de CORCAN examinés <sup>8</sup>	De plus de 25 000 \$ 2008-2009		De plus de 40 000 \$ 2009-2010	
	N <sup>bre</sup> de dossiers	Valeur \$	N <sup>bre</sup> de dossiers	Valeur \$
Colombie-Britannique	7	832 562 \$	11	1 193 805 \$
Prairies	2	72 970 \$	3	577 922 \$
Ontario	4	391 702 \$	1	62 712 \$
Québec	6	260 916 \$	1	46 692 \$
Atlantique	7	1 283 048 \$	2	91 346 \$
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>2 841 198 \$</b>	<b>14</b>	<b>1 972 477 \$</b>

Veillez vous reporter à l'**annexe B** pour connaître la liste des unités opérationnelles visitées.

### 3.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Nous avons utilisé plusieurs techniques pour procéder à notre examen.

- **Entrevues** – Nous avons mené un total de 23 entrevues avec des directeurs régionaux de CORCAN, des gérants d'affaires régionaux de CORCAN, des gérants d'affaires, des gestionnaires/superviseurs de projets de construction et le spécialiste de l'approvisionnement du SCC (région du Pacifique). À l'AC, nous avons interviewé le contrôleur et le contrôleur adjoint de CORCAN.
- **Examen de la documentation<sup>9</sup>** – Nous avons examiné certains documents comme les documents relatifs aux processus, les manuels de procédures, le matériel de formation et les descriptions de travail.

<sup>6</sup> Dossiers de contrats de grande valeur examinés – 26 dossiers sur 53 pour l'exercice 2008-2009 (représentant 75 % des contrats de grande valeur; 14 dossiers sur 20 pour l'exercice 2009-2010 (jusqu'au 31 octobre 2009) (représentant 87 % des contrats de grande valeur)

<sup>7</sup> Notez que certains contrats examinés représentaient plusieurs commandes subséquentes sur une même offre, mais qui ont été traitées comme un seul et même dossier.

<sup>8</sup> Extraits du SIGFM (exercice 2008-2009) et (exercice 2009-2010 jusqu'au 31 octobre 2009 inclusivement)

<sup>9</sup> L'**annexe D** comprend la liste des principaux documents de politiques et l'**annexe E** comprend des extraits de l'annexe 24 de l'Outil de délégation du pouvoir en matière d'approvisionnement et de contrats du SCC.



- **Vérification** – Nous avons échantillonné un total de 63 dossiers contractuels du secteur de la construction répartis dans les cinq régions pour déterminer le degré de conformité avec les politiques du Conseil du Trésor, les directives du commissaire du SCC, les lignes directrices et les principes directeurs de CORCAN (chapitre 5) liés au processus d’approvisionnement en construction de CORCAN.

## 4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS ISSUES DE L’EXAMEN

### 4.1 Cadre de gestion pour les contrats de construction de CORCAN

Un cadre de gestion des approvisionnements efficace fait état des mesures de contrôle, des processus et des systèmes requis pour cerner et évaluer les risques et augmenter les chances que les buts du gouvernement soient atteints. Il permet aussi de faire en sorte que les objectifs du processus d’approvisionnement que sont l’équité, l’ouverture et la transparence, ainsi que le meilleur rapport qualité-prix, soient respectés dans l’intérêt de l’État et de la population canadienne. La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor<sup>10</sup> encourage les autorités contractantes à établir des cadres de contrôle adéquats pour assurer une diligence raisonnable et une administration judicieuse des fonds publics et à mettre en place un mécanisme officiel de contestation pour toutes les propositions contractuelles.

Nous avons vérifié si le cadre de gestion requis à l’appui des contrats de construction de CORCAN était en place. Nous avons aussi examiné les mécanismes de production de rapports et de surveillance en place.

#### 4.1.1 Politiques et procédures

Nous nous attendions à ce que des directives, des manuels, des lignes directrices et des procédures du SCC et des principes directeurs de CORCAN soient en place et soient conformes à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et aux lois gouvernementales (énumérées à l’annexe D).

***Les directives, les procédures et les lignes directrices du SCC ainsi que les principes directeurs de CORCAN étaient en place et conformes aux politiques du Conseil du Trésor et aux lois gouvernementales pertinentes.***

La directive du commissaire 240 « *Passation de marchés* » du SCC a été publiée afin d’établir les responsabilités et les processus normalisés de passation des marchés au SCC. La directive vise plus particulièrement à assurer l’établissement d’un processus d’examen des marchés, l’existence de la répartition des responsabilités en vue de permettre une vérification du processus d’examen des marchés et l’observation du *Règlement sur les marchés de l’État*.

<sup>10</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14494&section=text>



Ces exigences sont aussi appuyées par divers autres documents, y compris l'annexe 24 de l'Instrument de délégation des pouvoirs de signer les documents financiers, qui:

- énoncent les responsabilités et établissent des procédures types de marchés pour veiller à ce que l'approvisionnement s'effectue de manière à promouvoir l'accès, la concurrence, l'équité et les résultats dans l'équilibre optimal des avantages généraux; et
- clarifient la distinction qui existe entre les responsabilités pour favoriser l'examen minutieux du processus d'approvisionnement.

Ces directives, lignes directrices et procédures sont aussi appuyées par les principes directeurs de CORCAN et fournissent aux employés une orientation sur le processus contractuel.

L'examen a révélé que le personnel avait aussi élaboré ses propres lignes directrices régionales pour compléter la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, les directives du SCC et les principes directeurs de CORCAN et pour expliquer certaines questions d'approvisionnement plus complexes. Par exemple, la région de l'Ontario a préparé un recueil d'Instructions permanentes dans lequel sont décrits de façon détaillée tous les aspects du processus d'approvisionnement au sein du secteur de la construction de CORCAN en Ontario. Le recueil est remis à tous les nouveaux employés à titre d'outil d'apprentissage et aux autres employés à titre de document de référence. La région des Prairies diffuse des mises à jour sur les questions d'approvisionnement sur son site InfoNet régional, tandis que la région du Québec a élaboré son propre document de processus et de procédures.

#### Bonne pratique

**Région de l'Ontario** – Création d'un Recueil d'Instructions permanentes dans lequel sont décrits de façon détaillée tous les aspects du processus d'approvisionnement au sein du secteur de la construction de CORCAN en Ontario (y compris tous les principes directeurs pertinents, les directives du commissaire du SCC et l'annexe 24 (Instrument de délégation des pouvoirs de signer les documents financiers du SCC). Le recueil est remis à tous les nouveaux employés à titre d'outil d'apprentissage et aux autres employés à titre de document de référence.

#### 4.1.2 Rôles et responsabilités

Nous nous attendions à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement définis, compris, documentés et communiqués.

***Les rôles et les responsabilités de chaque personne sont clairement définis, compris, documentés et communiqués.***

Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités de chaque personne étaient clairement définis et documentés dans les descriptions de travail propres à CORCAN et



qu'ils étaient communiqués aux nouveaux employés qui commençaient à travailler pour CORCAN et lorsque des changements étaient apportés aux documents. Dans le cadre des entrevues, nous avons constaté que les employés affectés au processus d'approvisionnement (gérants d'affaires, gérants d'affaires régionaux, gestionnaires en construction, directeurs régionaux) comprenaient généralement les rôles et les responsabilités qui leur incombaient en fonction de la situation particulière de leur région. Nous avons toutefois remarqué que chaque région avait sa propre structure organisationnelle ainsi que des approches différentes en matière de dotation et de gestion du secteur de la construction, y compris le processus d'approvisionnement.

Ainsi, la région du Québec compte plusieurs employés nommés pour une période indéterminée (gens de métier) qui forment une équipe de construction spécialisée et dont les besoins à court terme sont satisfaits par l'embauche d'employés occasionnels ou nommés pour une période déterminée. La région du Pacifique, quant à elle, compte sur des offres permanentes pour embaucher des gens de métier à contrat et des superviseurs. Le risque lié au fait de compter largement sur les mêmes sous-traitants pour doter des postes particuliers à longueur d'année est qu'une relation employeur-employé peut s'établir, ce qui pourrait donner lieu à des problèmes juridiques et à des pertes financières<sup>11</sup>.

***Nous avons constaté un manque de compréhension dans certaines régions quant à l'obligation d'obtenir l'approbation du Comité d'examen des marchés avant de conclure des contrats de plus grande valeur.***

La Politique sur les marchés<sup>12</sup> du Conseil du Trésor (CT) encourage les autorités contractantes à établir des cadres de contrôle adéquats pour assurer une diligence raisonnable et une administration judicieuse des fonds publics et à mettre en place un mécanisme officiel de contestation pour toutes les propositions contractuelles. Le SCC a créé des comités d'examen des marchés (CEM) (nationaux et régionaux) comme mécanisme d'examen pour répondre à cette exigence. En outre, l'Outil de délégation du pouvoir en matière d'approvisionnement et de contrats du SCC définit la valeur et les types de demandes de contrat qui doivent être soumis à l'examen et à l'approbation du CEM. Ce document fait aussi référence aux demandes de contrat de CORCAN.

Au cours des entrevues que nous avons menées, 88 % des employés ont affirmé comprendre les volumes de marchés établis dans l'annexe 24. Ils ont aussi affirmé comprendre le rôle que joue le CEM dans le processus contractuel. Parmi les employés questionnés, 88 % ont aussi affirmé comprendre le processus d'appel, indiquant qu'une justification était fournie par le CEM pour les demandes rejetées. Nous avons toutefois constaté que deux régions ne respectaient pas toujours l'obligation de soumettre à l'approbation du CEM les contrats excédant les limites établies. Cette question est examinée de façon plus détaillée à la section 4.2.1, Planification des contrats.

<sup>11</sup> Prière de noter que l'examen ne portait pas sur la relation employeur-employé.

<sup>12</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14494&section=text>



### 4.1.3 Formation

Nous nous attendions à ce que les besoins en formation liés au processus d'approvisionnement du secteur de la construction de CORCAN soient déterminés et à ce qu'une formation soit offerte aux employés.

***Les besoins en formation étaient déterminés, et une formation était offerte. Cependant, les employés ont indiqué que cette formation ne répondait pas toujours aux besoins spécifiques de CORCAN***

Pour assurer la conformité aux politiques du Conseil du Trésor, aux directives du SCC et aux principes directeurs de CORCAN, les employés affectés au processus contractuel doivent être bien informés et formés pour faire face aux défis toujours plus complexes de ce processus.

Les Services de contrats et de gestion du matériel ont élaboré plusieurs cours de formation pour maintenir les compétences, accroître la sensibilisation aux politiques établies et assurer l'intégrité du processus contractuel. Les cours offerts sont CONTRA 2 (cours d'une journée sur le processus contractuel destiné aux gestionnaires et aux agents administratifs), CONTRA 3 (cours de deux jours offert dans les régions aux des gestionnaires dotés de responsabilités contractuelles) et CONTRA 4 (cours destiné aux cadres supérieurs de l'AC). Pour conclure et approuver des contrats, les employés doivent réussir l'examen sur les marchés administrés à la fin de la séance de formation et avoir suivi le cours Principes fondamentaux de la gestion dans la fonction publique<sup>13</sup>.

Nous avons constaté que les employés affectés au processus d'approvisionnement avaient au moins suivi le cours sur le processus contractuel du SCC (CONTRA 2). Par ailleurs, les personnes dotées de pouvoirs financiers délégués avaient aussi suivi les cours requis, et des listes sont établies pour indiquer qui sont les personnes qui ont suivi la formation sur la passation des marchés et la délégation financière. Des employés ont aussi indiqué qu'une formation entre pairs informelle était offerte. Certains ont toutefois précisé qu'il devrait y avoir une formation plus particulière sur CORCAN.

De plus, dans son rapport 2008-2009 (chapitre 5), l'ombudsman de l'approvisionnement a recommandé au SCC d'examiner les besoins en matière de formation propres à CORCAN, recommandation acceptée par le SCC dans sa réponse.

---

<sup>13</sup> Les gestionnaires doivent avoir suivi le cours G110 (Principes fondamentaux de gestion dans la fonction publique), destiné à tous les gestionnaires, pour exercer des pouvoirs financiers délégués.





#### 4.1.4 Surveillance

Nous nous attendions à ce que des pratiques et des mesures de surveillance soient en place pour assurer la conformité avec les politiques et les pratiques contractuelles.

***Plusieurs outils ont été élaborés pour améliorer la surveillance des activités contractuelles, mais, en général, les renseignements générés dans le cadre de la surveillance ne sont pas analysés, ni présentés aux cadres supérieurs de l'AC aux fins d'examen.***

La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor précise qu'il incombe aux ministères et organismes de s'assurer que des cadres de contrôle adéquats pour assurer une diligence raisonnable et une administration judicieuse des fonds publics sont en place et fonctionnent. Pour s'acquitter de cette obligation, CORCAN a élaboré une liste de vérification à l'intention de ses gérants d'affaires régionaux (GAR), qui comprend les contrats de construction. Cette liste indique qu'un échantillon de contrats de construction doit être examiné une fois par année et que les résultats doivent être analysés. Nous avons constaté que les employés interviewés (87 %) connaissaient la liste de vérification des GAR, qu'ils examinaient un échantillon de contrats une fois par année. De plus, un rapport sommaire a été présenté au directeur régional (DR) pour qu'il l'examine et le transmette à l'AC s'il le jugeait nécessaire. Ces renseignements n'ont pas été communiqués à la haute direction à l'AC.

Par ailleurs, au paragraphe 19 de la directive du commissaire 240, on mentionne ce qui suit : « Pour déterminer dans quelle mesure le travail a été exécuté avec efficacité, le responsable du projet doit évaluer les marchés de services. Cette évaluation doit être faite conformément aux exigences de la formule SCC 996 intitulée Évaluation postérieure au marché ». Lors des entrevues, nous avons constaté que, même si le personnel était au courant de cette exigence, il y a avait des problèmes de non-conformité. Cette question est examinée de façon plus détaillée à la section 4.2.6, Évaluation postérieure au marché.

CORCAN a mis en place d'autres processus de surveillance des dépenses en général, y compris les contrats. Il s'agit notamment de la mise à l'essai indépendante des mécanismes de contrôle de CORCAN dans le cadre des états financiers annuels. Il serait néanmoins utile d'utiliser la liste de contrôle des GAR de façon plus approfondie et de se conformer aux exigences de la DC 240 relativement à l'évaluation postérieure aux contrats, ce qui permettrait de garantir à la haute direction que les enjeux ont été cernés et que des mesures ont été prises.



### Bonne pratique

**Région des Prairies** – Le gestionnaire régional des approvisionnements de la région des Prairies du SCC produit tous les mois un rapport sur tous les achats, y compris tous les contrats (du SCC et de CORCAN). Une fois ce rapport produit et analysé, une note de service est envoyée aux bureaux des unités opérationnelles pour demander d'autres renseignements en réponse aux questions pouvant être soulevées (par exemple des questions sur le choix de la méthode contractuelle, sur le fractionnement du marché, la justification d'un fournisseur unique, etc.).

## CONCLUSION

Des éléments clés du cadre de gestion sont en place pour appuyer le processus contractuel du secteur de la construction de CORCAN.

- Les directives du commissaire et les lignes directrices du SCC ainsi que les principes directeurs de CORCAN reflètent les politiques, les directives et les normes pertinentes du Conseil du Trésor.
- Les rôles et les responsabilités de chaque personne sont définis, documentés et communiqués.
- Une formation officielle est offerte au personnel affecté au processus d'approvisionnement.

Cependant, des améliorations peuvent être apportées pour accroître l'efficacité globale des activités contractuelles. Il faudrait plus particulièrement :

- informer davantage le personnel de CORCAN sur l'exigence de soumettre les contrats retenus au CEM pour approbation;
- réévaluer la formation propre à CORCAN en matière de passation de marchés pour répondre à ses exigences spécifiques;
- que la haute direction accorde davantage d'attention au processus de surveillance;
- adopter une approche plus uniforme aux fins de l'évaluation postérieure au marché (cette question est examinée plus loin dans le présent rapport).



#### Recommandation n° 1

Le président-directeur général de CORCAN devrait :

- renforcer la nécessité de se conformer à l'exigence du SCC de soumettre les contrats retenus au CEM pour approbation avant leur attribution.

#### Recommandation n° 2

Le président-directeur général de CORCAN en collaboration avec le commissaire adjoint, Services corporatifs :

- Mener l'évaluation de la formation mentionnée dans la réponse du SCC au rapport 2008-2009 du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (chapitre 5).

## 4.2 Conformité de CORCAN avec les lois et politiques

Nous avons évalué la mesure dans laquelle CORCAN respecte les politiques, les directives et les normes du Conseil du Trésor, les directives du commissaire et les lignes directrices du SCC ainsi que les principes directeurs de CORCAN en ce qui concerne l'attribution des contrats de construction, dans chacun des domaines suivants :

1. **4.2.1 Planification des contrats** – Les exigences sont définies, les méthodes contractuelles appropriées sont sélectionnées, et des justifications écrites des décisions prises sont versées au dossier.
2. **4.2.2 Approbations préalables** – Des processus d'approbation appropriés sont en place pour chaque contrat, signés par des personnes dotées des pouvoirs appropriés, et des fonds sont engagés.
3. **4.2.3 Contenu des dossiers contractuels** – Le contenu de tous les dossiers de contrats de construction (biens et services) est conforme à toutes les lois et politiques pertinentes.
4. **4.2.4 Facturation** – Les factures présentées par les entrepreneurs satisfont aux modalités du contrat et contiennent suffisamment de renseignements aux fins de la certification aux termes de l'article 34 (LGFP).
5. **4.2.5 Approbation de paiement** – Le processus de vérification des factures en vertu de l'article 33 de la LGFP est conforme aux lois, aux politiques, aux directives et aux principes directeurs.
6. **4.2.6 Évaluation postérieure au marché** – Des évaluations postérieures aux marchés sont effectuées régulièrement conformément à la politique.



#### 4.2.1 Planification des contrats

Nous nous attendions à ce que les exigences pour les contrats de construction (biens et/ou services) soient clairement définies, à ce que les méthodes contractuelles appropriées soient sélectionnées et à ce que des justifications des décisions prises soient versées au dossier.

***Les exigences contractuelles étaient généralement correctement définies et documentées.***

L'examen des 63 dossiers contractuels du secteur de la construction a révélé que les demandes de contrat contenaient suffisamment de renseignements sur les exigences contractuelles (p. ex. description claire des produits à livrer et énoncé des travaux). Dans certains cas, ces renseignements ne figuraient pas dans le contrat, mais on y faisait référence dans les numéros de projet propres aux projets de construction.

***En règle générale, des méthodes contractuelles appropriées étaient sélectionnées, mais des améliorations sont nécessaires au chapitre de la documentation sur la justification des décisions.***

Plusieurs méthodes contractuelles sont largement disponibles et utilisées par CORCAN, notamment les marchés concurrentiels (méthode traditionnelle), les marchés non concurrentiels (fournisseur unique) et les invitations électroniques à soumissionner (MERX). En outre, les conventions d'offres à commande<sup>14</sup> et les arrangements en matière d'approvisionnement<sup>15</sup>, lorsqu'ils sont en place, permettent d'obtenir des biens et des services de fournisseurs sélectionnés, ce qui facilite et accélère le processus contractuel.

Nous avons constaté que, dans 82 % des dossiers examinés, une méthode contractuelle appropriée avait été sélectionnée. Les entrevues nous ont permis de constater que, même si tous les membres du personnel reconnaissent que les offres permanentes sont avantageuses, de telles offres n'étaient pas toujours en place en raison du temps nécessaire à leur préparation et de la situation géographique de certaines régions. Seule la région du Québec<sup>16</sup>, qui utilise efficacement les offres permanentes comme méthode contractuelle, faisait exception à la règle.

---

<sup>14</sup> Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (10.5.11) Offre à commandes – Offre que fait un fournisseur de fournir des biens, des services ou les deux selon la base de prix et les conditions énoncées dans l'offre à commandes. Les offres à commandes sont établies par appel d'offres ou par négociation. Un contrat distinct est conclu chaque fois qu'une demande est faite en vertu de l'offre à commandes.

<sup>15</sup> Fournisseurs préapprouvés (par TPSGC) qui sont ensuite sélectionnés en fonction des critères propres au client et à qui une « demande de contrat » est envoyée. Un processus d'appel d'offres officiel est ensuite entrepris.

<sup>16</sup> La région du Québec a recours à des offres permanentes nationales (TPSGC) et à des offres de services propres au SCC.



En ce qui concerne les contrats à fournisseur unique, nous avons constaté au cours des entrevues avec les membres du personnel qu'ils étaient généralement bien informés des dispositions énoncées dans le Règlement sur les marchés de l'État (RME) relativement aux contrats à fournisseur unique et à leur justification, qui s'applique lorsqu'au moins une des conditions suivantes est présente :

- les cas d'extrême urgence où un retard serait préjudiciable à l'intérêt public;
- les cas où la nature du marché est telle qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public;
- les cas où le marché ne peut être exécuté que par une seule personne ou une seule entreprise;
- les cas où le montant estimatif de la dépense ne dépasse pas 40 000 \$<sup>17</sup>.

En outre, une justification à l'appui de telles décisions doit être versée au dossier.

Nous avons constaté que l'on avait eu recours à un fournisseur unique dans neuf des 63 contrats examinés. De ceux-ci, 5 contenaient des renseignements à l'appui incomplets concernant le choix de la méthode contractuelle. Le risque associé à cette lacune est que, sans renseignements justificatifs complets au dossier, le processus peut être perçu comme n'étant pas équitable, ouvert et transparent.

***Nous avons observé que des analyses coûts-avantages avaient été effectuées dans de rares cas.***

Au paragraphe 18 de la directive du commissaire 240, on indique que « le gestionnaire du centre d'activité ou le responsable du projet doit fournir une analyse coûts-avantages, au besoin, pour prouver que la passation d'un marché est le moyen le plus rentable d'obtenir les résultats voulus ». De plus, des directives claires relativement aux circonstances exigeant une analyse coûts-avantages ont été émises par le CASC en mai 2007. L'examen des dossiers a révélé que 7 % des dossiers examinés comportaient une analyse coûts-avantages. Dans certains dossiers, on indiquait brièvement les motifs justifiant le choix de la méthode contractuelle, mais on ne parlait pas clairement des coûts et des avantages (aucune ressource interne expérimentée disponible; location de machinerie spécialisée, etc.).

***Les demandes de contrat avaient généralement été examinées et approuvées par le CEM au besoin, mais la non-conformité avec cette exigence a été observée dans deux régions.***

La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor mentionne qu'un mécanisme officiel d'examen des marchés doit être mis en place pour examiner, contester et analyser les propositions de contrat. Par ailleurs, le paragraphe 3 de la directive du commissaire 240 énonce que des Comités d'examen des marchés doivent être établis au besoin, à

---

<sup>17</sup> Prière de noter que cette exigence s'applique aux contrats de construction.





chaque unité opérationnelle; ils sont responsables de toutes les activités liées à la passation des marchés à leur centre de responsabilité respectif, incluant CORCAN

À l'annexe 24 (Pouvoir de signer des documents financiers) du SCC, on indique qu'à partir du 1<sup>er</sup> avril 2009 « Toute demande pour des marchés de construction d'une valeur dépassant 40 000 \$ et toute demande pour modifier des marchés de construction dont la valeur globale des modifications dépasse 40 000 \$ doit être soumise à l'approbation du CEM »<sup>18</sup>. L'examen a révélé que, dans les cas visés<sup>19</sup>, les dossiers comportaient des renseignements indiquant que la demande de contrat (et/ou la demande modifiée) avait été examinée et approuvée par le CEM avant l'attribution du contrat (81 % des dossiers<sup>20</sup>). Deux régions faisaient toutefois exception, où seulement 2 contrats sur 13 et 0 contrat sur 4 avaient été examinés par le CEM. Cette exception a donné lieu à une non-conformité dans l'application des pouvoirs contractuels délégués, comme on le mentionne à la section 4.2.2, Approbations préalables.

#### 4.2.2 Approbations préalables

Nous nous attendions à ce que des mécanismes d'approbation appropriés soient en place, à ce que tous les contrats soient signés et émis par des personnes dotées les pouvoirs appropriés et à ce que les fonds soient prévus au budget.

***Des mécanismes d'approbation appropriés étaient en place et, dans la plupart des cas, les contrats étaient signés et émis par des personnes dotées des pouvoirs appropriés.***

Comme mentionné plus tôt, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) autorise le commissaire à sous-déléguer le pouvoir de signer à des personnes qui relèvent de sa compétence. En outre, au SCC, l'annexe 24 (Pouvoir de signer des documents financiers) fournit les paramètres encadrant cette délégation<sup>21</sup>. L'examen des dossiers a révélé que, dans la plupart des cas, le personnel affecté au secteur de la construction de CORCAN chargé de conclure les contrats est doté du pouvoir de signer sous-délégué approprié. Nous avons néanmoins observé quelques cas de non-conformité concernant les pouvoirs délégués dans deux régions, où des membres du personnel de CORCAN concluent des contrats, d'une valeur supérieure à leurs pouvoirs contractuels délégués, sans l'approbation préalable du CEM (voir la section 4.2.1, Planification des contrats).

---

<sup>18</sup> Avant le 1<sup>er</sup> avril 2009, les demandes de contrats de construction d'une valeur supérieure à 25 000 \$ (ainsi que les demandes de modification supérieures à 25 000 \$) devaient être soumises à l'approbation du CEM.

<sup>19</sup> Conformément aux plafonds définis à l'annexe 24, Instrument de délégation des pouvoirs de signer les documents financiers du SCC.

<sup>20</sup> Ce qui représente 17 des 21 dossiers examinés (exception faite des deux régions où des problèmes de non-conformité ont été observés).

<sup>21</sup> Se reporter à l'annexe E.



### **Des fonds ont été prévus au budget avant l'engagement des dépenses.**

CORCAN n'engage pas les dépenses (en vertu de l'article 32<sup>22</sup> de la LGFP) de la même façon que le SCC, mais le principe directeur 5.2.02 de CORCAN fait référence à un document d'approbation des soumissions qui doit être rempli et approuvé par le directeur régional approprié avant la présentation d'une soumission à un client. Le document d'approbation doit comporter une estimation du budget, incluant tous les coûts associés à un projet particulier. En outre, CORCAN, en tant qu'un organisme spécial devant présenter des états financiers vérifiés tous les ans et doté d'un fonds renouvelable, doit analyser tous les mois les budgets et les écarts de tous ses secteurs d'activité, y compris les projets de construction. Nous avons constaté que, dans 97 % des dossiers examinés (61 sur 63), les fonds avaient été prévus au budget avant l'attribution des contrats, avec l'approbation appropriée du gestionnaire du budget.

#### **4.2.3 Contenu des dossiers contractuels**

Nous nous attendions à ce que le contenu de tous les dossiers contractuels du secteur de la construction respecte les politiques du Conseil du Trésor, les directives, les guides et les manuels du SCC ainsi que les principes directeurs de CORCAN.

La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor établit les exigences minimales concernant la documentation à inclure dans chaque dossier contractuel, c'est-à-dire :

- un énoncé clair des travaux ou des spécifications exigées par l'entrepreneur;
- les délais et les produits livrables précis pour les travaux à exécuter;
- une liste des fournisseurs proposés à qui la demande d'estimation ou de prix a été envoyée ainsi que les prix de tous les fournisseurs;
- une liste de vérification des contrats remplie.

En outre, si on a eu recours à un processus d'appel d'offres interne, certains renseignements doivent être consignés au dossier, y compris :

- un système de cotation utilisé pour l'évaluation des soumissions (déterminé avant l'ouverture des soumissions, car les fournisseurs doivent connaître les critères en fonction desquels ils seront évalués);
- une version finale de la grille d'évaluation (remplie et signée par l'équipe d'évaluation, y compris des preuves que l'évaluation a été faite de façon autonome par tous les membres de l'équipe d'évaluation);
- les avis d'acceptation et de refus envoyés aux soumissionnaires;
- la sélection du plus bas soumissionnaire retenu et les motifs justifiant, le cas échéant, le choix d'un autre soumissionnaire que le plus bas soumissionnaire.

---

<sup>22</sup> L'article 32 de la LGFP énonce que « Il ne peut être passé de marché ou autre entente prévoyant un paiement [...] que si le solde disponible non grevé du crédit ou du poste est suffisant pour l'acquittement de toutes les dettes contractées [...] ».



**Les dossiers comportaient les énoncés des travaux et faisaient état de délais et des produits livrables précis, mais des lacunes ont été constatées en ce qui concerne la tenue des listes des fournisseurs à qui les demandes de prix avaient été envoyées.**

L'examen a révélé que 94 % des dossiers contractuels contenaient des énoncés de travaux détaillés, tandis que 91 % des dossiers examinés faisaient état des produits livrables précis à fournir. En outre, 80 % des contrats indiquaient des délais précis pour les travaux à effectuer.

En ce qui concerne les contrats attribués à l'interne (exception faite des contrats à fournisseur unique), l'examen a révélé que 70 % des dossiers examinés faisaient état des prix demandés par les fournisseurs. Cependant, nous avons aussi constaté que seulement 35 % de ces dossiers contenaient les listes des fournisseurs proposés à qui une demande de prix avait été envoyée. Le risque de ne pas tenir à jour de telles listes est que les renseignements versés au dossier soient incomplets et que, si un fournisseur formulait des allégations concernant un processus d'approvisionnement précis, CORCAN pourrait être incapable de fournir toute la documentation requise.

**En général, le plus bas soumissionnaire était sélectionné, mais la documentation à l'appui des processus d'appel d'offres interne présentait des lacunes.**

La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor mentionne que : « L'objectif des marchés publics est de permettre l'acquisition de biens et de services et l'exécution de travaux de construction, d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui optimise les ressources ou, le cas échéant, qui assure l'équilibre entre les intérêts de l'État et ceux du peuple canadien ». Lors de notre examen, nous avons constaté que, dans 88 % des cas, les plus bas soumissionnaires avaient été retenus. Dans les 12 % des cas restants, des explications claires figuraient au dossier relativement aux raisons de leur sélection malgré le fait qu'ils n'étaient pas les plus bas soumissionnaires.

La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor mentionne également que les ministères doivent veiller à ce que des mécanismes de gestion suffisants soient appliqués afin de protéger l'intégrité du processus de soumission. Tel qu'il a été mentionné précédemment, cela inclut la documentation du système de cotation et de la grille d'évaluation utilisée pour l'évaluation des soumissions.

Au regard des exigences du contrat, il était possible de trouver de l'information au dossier permettant de justifier que les soumissionnaires respectaient les exigences requises. Cependant, les informations n'étaient pas organisées de façon à pouvoir démontrer clairement quels soumissionnaires respectaient les exigences et lesquels ne les respectaient pas et pourquoi. La revue des dossiers a démontré que seulement 3 % des dossiers examinés contenaient la documentation des systèmes de cotation utilisés pour l'évaluation des soumissions et une grille d'évaluation complétée comparant les soumissionnaires relativement aux exigences.



Les soumissionnaires non retenus ont le droit (en vertu de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor) de demander une description des facteurs et des critères utilisés pour toutes les évaluations.

L'utilisation d'une grille d'évaluation fondée sur un système de cotation prédéfini aide les organisations à fournir de l'information organisée et facilement accessible pour expliquer le processus de sélection à n'importe quel soumissionnaire. Une documentation insuffisante pourrait mener à la perception d'un système d'attribution des contrats qui ne soit pas accessible, compétitif ou équitable.

#### 4.2.4 Certification des factures (article 34 de la LGFP)

Nous nous attendions à ce que les factures présentées par les entrepreneurs respectent les modalités du contrat, contiennent suffisamment de renseignements pour certifier le paiement et qu'elles soient approuvées par une personne dotée du pouvoir délégué nécessaire en vertu de l'article 34<sup>23</sup>.

***Nous n'avons noté aucune préoccupation concernant la certification des factures en vertu de l'article 34 de la LGFP.***

Nous avons examiné les factures correspondant aux 63 dossiers contractuels examinés et nous avons constaté que toutes les factures envoyées étaient correctement certifiées en vertu de l'article 34 de la LGFP par des personnes dotées des pouvoirs délégués appropriés. En outre, un nombre suffisant de pièces justificatives était annexé aux factures examinées pour établir la conformité avec les modalités de paiement du contrat et le caractère raisonnable des dépenses. Dans le cadre de notre examen, nous avons aussi confirmé que les signatures figurant sur les factures étaient celles de personnes dotées des pouvoirs appropriés (cartes de signature valides).

#### 4.2.5 Approbation de paiement (article 33 de la LGFP)

Nous nous attendions à ce que la vérification des factures en vertu de l'article 33 de la LGFP<sup>24</sup> soit faite conformément aux politiques du Conseil du Trésor, aux directives du SCC et aux principes directeurs de CORCAN.

---

<sup>23</sup> L'article 34 de la LGFP énonce que « Tout paiement d'un secteur de l'administration publique fédérale est subordonné à la remise des pièces justificatives et à une attestation [...] du délégué [...] compétent selon laquelle [...] les fournitures ont été livrées, les services rendus ou les travaux exécutés [et/ou] est conforme au marché [...] »

<sup>24</sup> L'article 33 de la LGFP énonce que « Il ne peut être effectué de paiement imputable sur un crédit affecté à un ministère qu'à la demande [...] de la personne à qui il [ministre] a donné délégation écrite.

(3) Il est interdit de demander des paiements sur le Trésor dans les cas où ils entraîneraient :

- a) une imputation irrégulière sur un crédit;
- b) une dépense supérieure à un crédit;
- c) une réduction du solde du crédit à un niveau insuffisant pour l'exécution des autres engagements.



***Nous n'avons noté aucune préoccupation concernant la vérification et la certification des factures en vertu de l'article 33 de la LGFP.***

Les factures sont approuvées (article 34) par le gestionnaire de budget approprié et elles sont ensuite acheminées aux Finances de CORCAN pour être vérifiées et réglées en vertu de l'article 33. Nous avons noté que le personnel des Finances de CORCAN complétait le processus de vérification pour toutes les factures individuellement avant la certification en vertu de l'article 33 et l'émission du paiement. Dans le cadre de notre examen, nous avons confirmé que les signatures et/ou les initiales figurant sur les factures étaient celles de personnes dotées des pouvoirs appropriés.

L'examen a aussi révélé que tous les documents nécessaires, y compris des copies des factures et les contrats, tous les renseignements justificatifs avaient été versés aux dossiers des comptes créditeurs tenus par les Finances de CORCAN.

#### **4.2.6 Évaluation postérieure au marché**

Nous nous attendions à ce que les évaluations postérieures aux marchés soient effectuées conformément aux politiques.

***Nous avons noté des lacunes dans le taux d'achèvement des évaluations postérieures aux marchés.***

La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor exige « qu'à l'achèvement du marché, l'autorité contractante évalue le travail exécuté ». Pour que cette exigence soit respectée, le paragraphe 19 de la directive du commissaire 240 du SCC indique également ce qui suit : « Pour déterminer dans quelle mesure le travail a été exécuté avec efficacité, le responsable du projet doit évaluer les marchés de services. » À cette fin, le responsable doit remplir le formulaire 996 du SCC, intitulé « Évaluation postérieure au marché ». Nous avons constaté lors des entrevues que les membres du personnel étaient au courant de cette exigence; cependant, l'examen des dossiers a révélé que seulement 30 % d'entre eux remplissaient régulièrement le formulaire 996. Dans la région du Québec, le personnel procédait à une évaluation postérieure au marché pour tous les contrats (construction, biens et services) avant la fermeture des dossiers.

L'un des risques associés au défaut de remplir et d'analyser les évaluations postérieures aux marchés sur la qualité des services rendus par les entrepreneurs est que ces renseignements importants ne seront pas disponibles aux fins de l'attribution d'autres contrats.





## CONCLUSION

Dans l'ensemble, CORCAN respecte les politiques du Conseil du Trésor, les directives du commissaire et les lignes directrices du SCC et les principes directeurs de CORCAN. Il existe toutefois des possibilités d'amélioration dans les domaines suivants :

- Soumission au CEM de tous les contrats de construction d'une valeur supérieure à 40 000 \$ pour approbation.
- Élaboration de lignes directrices claires sur le moment où des analyses coûts-avantages doivent être faites.
- Documentation de la justification du recours à un processus d'appel d'offres interne dans le dossier.
- Évaluations postérieures aux marchés (formulaire 996) effectuées régulièrement pour tous les contrats de service.

### RECOMMANDATION N<sup>o</sup> 3

Le président-directeur général de CORCAN devrait :

- Assurer la conformité du processus des marchés avec les politiques du CT et la DC 240, notamment;
  - La documentation des processus d'appel d'offres internes et à source unique
  - L'évaluation postérieure aux marchés.
  - Une analyse coûts-avantages, au besoin.



## OBJECTIFS ET CRITÈRES DE L'EXAMEN

OBJECTIFS	CRITÈRES
1. Fournir une assurance raisonnable de l'existence d'un cadre de gestion des contrats de construction de CORCAN.	1.1 <i>Politiques et procédures</i> – Les politiques, les guides et les manuels du SCC ainsi que les principes directeurs de CORCAN sont conformes aux lois et aux politiques gouvernementales pertinentes.
	1.2 <i>Rôles et responsabilités</i> – Les rôles et les responsabilités sont clairement définis, compris, documentés et communiqués.
	1.3 <i>Formation</i> – Les besoins en formation liés aux processus d'approvisionnement du secteur de la construction de CORCAN sont déterminés et une formation connexe est offerte aux employés pertinents.
	1.4 <i>Surveillance</i> – Des pratiques et des mesures de surveillance sont en place pour assurer la conformité avec les politiques et les pratiques contractuelles.
2. Déterminer la mesure dans laquelle CORCAN respecte les lois et les politiques.	2.1 <i>Planification des contrats</i> – Les exigences sont clairement définies, les méthodes contractuelles appropriées sont sélectionnées et la justification est documentée.
	2.2 <i>Approbation préalable</i> – Des processus d'approbation appropriés sont en place pour chaque contrat et des fonds sont prévus au budget.
	2.3 <i>Contenu des dossiers contractuels</i> – Les exigences en matière de documentation pour chaque contrat de construction de CORCAN sont conformes aux règlements du gouvernement ainsi qu'aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor, du SCC et de CORCAN.
	2.4 <i>Facturation</i> – Les factures présentées par les entrepreneurs respectent les modalités du contrat et comportent suffisamment de renseignements pour la certification en vertu de l'article 34 de la LGFP.



OBJECTIFS	CRITÈRES
	<p>2.5 <i>Approbation de paiement</i> – La vérification des factures en vertu de l'article 33 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> est conforme aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor, du SCC et de CORCAN.</p> <p>2.6 <i>Évaluation postérieure au marché</i> – Les évaluations postérieures aux marchés sont effectuées conformément aux politiques.</p>



## ANNEXE B

### EMPLACEMENT DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES EXAMINÉES

RÉGION	UNITÉ OPÉRATIONNELLE
Pacifique	<ul style="list-style-type: none"><li>• AR du Pacifique, CORCAN, Abbotsford</li><li>• Dépôt régional, Matsqui</li></ul>
Prairies	<ul style="list-style-type: none"><li>• AR des Prairies, CORCAN, Saskatoon</li><li>• Bureau de la construction des Prairies Établissement Riverbend</li></ul>
Ontario	<ul style="list-style-type: none"><li>• AR de l'Ontario, CORCAN, Kingston</li><li>• Bureau de la construction de l'Ontario Établissement Frontenac</li></ul>
Québec	<ul style="list-style-type: none"><li>• AR du Québec, CORCAN et Bureau de la construction Établissement Montée-Saint-François, Laval</li></ul>
Atlantique	<ul style="list-style-type: none"><li>• AR de l'Atlantique, CORCAN, Moncton</li><li>• Bureau de la construction de l'Atlantique Amherst</li></ul>
CORCAN – AC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bureau du contrôleur 340, avenue Laurier Ouest</li></ul>



## ANNEXE C

## Examen des contrats de construction de CORCAN

## PLAN D'ACTION DE LA GESTION

RECOMMANDATION	SOMMAIRE DES MESURES PRISES	BPR	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
<p><b>Recommandation n° 1</b> Le président-directeur général de CORCAN devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>renforcer la nécessité de se conformer à l'exigence du SCC de soumettre les contrats retenus au CEM pour approbation avant leur attribution.</li></ul>	<p>Le président-directeur général de CORCAN organisera une conférence téléphonique avec les directeurs régionaux (DR), les gestionnaires de budget et les agents des finances. Le président-directeur général rappellera à tous les gestionnaires leurs obligations en vertu de l'annexe 24 du pouvoir de signer des documents financiers et de la DC 240 (passation de marchés). Cette conférence téléphonique sera documentée, et une note de service sera émise afin de résumer le contenu de la discussion</p> <p>De plus, cette note de service décrira également le processus de surveillance accrue qui fera l'objet de la discussion avec les DR, les gestionnaires de budget et les agents des finances. Plus particulièrement :</p> <p>A. Le groupe du contrôleur de CORCAN mettra en place un processus de vérification postérieure afin de s'assurer du respect des exigences de l'annexe 24 du pouvoir de signer des documents financiers.</p>		<p>Ce processus sera mis en œuvre à partir de mai 2010.</p>





RECOMMANDATION	SOMMAIRE DES MESURES PRISES	BPR	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
	<p>1. Le groupe du contrôleur de CORCAN effectuera une vérification mensuelle afin de cerner rapidement et de corriger tout non-respect de la politique, afin de réduire au minimum l'exposition au risque du Service.</p> <p>2. Le groupe du contrôleur de CORCAN effectuera une vérification trimestrielle afin de garantir l'application uniforme des dispositions de l'annexe 24 du pouvoir de signer des documents financiers.</p> <p>Le contrôleur informera le président-directeur général de toute anomalie observée durant le processus de vérification. Des mesures correctives appropriées seront prises.</p> <p>B. Les GRA de CORCAN doivent examiner annuellement chaque établissement de la région afin de s'assurer que ceux-ci respectent les dispositions de la LGFP et les politiques ministérielles connexes. Une liste de contrôle (liste de contrôle des GRA) a été préparée afin de faciliter cet examen. En réponse à la recommandation faite par le secteur de la Vérification interne du SCC, ce processus fera l'objet des améliorations suivantes :</p> <p>1. Le DR présentera un plan relatif à la liste de contrôle des GRA, par établissements, qui sera approuvé par le président-directeur général de CORCAN.</p>		<p>Mai à octobre 2010</p> <p>Continu</p> <p>Continu</p> <p>31 mai 2010</p>



RECOMMANDATION	SOMMAIRE DES MESURES PRISES	BPR	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
	<p>2. Le groupe du contrôleur surveillera la réalisation des examens des établissements entrepris par chaque région. Un exemplaire des listes de contrôle des GRA remplies pour chaque établissement sera présenté au groupe du contrôleur aux fins d'examen. Les anomalies seront signalées au président-directeur général de CORCAN, et les mesures correctives appropriées seront prises.</p> <p>C. Pour garantir que l'autorisation du paiement a été accordée en vertu de l'article 33 de la LGFP, une liste de contrôle sera mise en œuvre. Les agents des finances devront examiner tous les aspects du paiement, y compris la composante liée à l'approvisionnement.</p>		<p>Continu</p> <p>30 juin 2010</p>
<p><b>Recommandation n° 2</b> Le président-directeur général de CORCAN en collaboration avec le Commissaire adjoint, Services corporatifs, devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mener l'évaluation de la formation mentionnée dans la réponse du SCC au rapport 2008-2009 du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (chapitre 5).</li></ul>	<p>Le président-directeur général et le CASC de CORCAN passeront en revue le matériel de formation afin que celui-ci soit adapté aux besoins précis de CORCAN.</p>	<p>Président-directeur général et CASC de CORCAN</p>	<p>30 septembre 2010</p>



RECOMMANDATION	SOMMAIRE DES MESURES PRISES	BPR	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
<p><b>Recommandation n° 3</b> Le président-directeur général de CORCAN devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer la conformité du processus des marchés avec les politiques du CT et de la DC 240, incluant;<ul style="list-style-type: none"><li>○ La documentation des processus d'appel d'offres interne et à source unique</li><li>○ L'évaluation postérieure aux marchés.</li><li>○ Une analyse coûts-avantages, au besoin.</li></ul></li></ul>	<p>Le PDG de CORCAN organisera une conférence téléphonique avec les directeurs régionaux (DR), les gestionnaires de budget et les agents des finances. Le PDG rappellera à tous les gestionnaires leurs obligations en vertu de l'annexe 24 du pouvoir de signer des documents financiers et de la DC 240 (passation de marchés). Cette conférence téléphonique sera documentée, et une note de service sera émise afin de résumer le contenu de la discussion</p> <p>De plus, cette note de service décrira également le processus de surveillance accrue qui fera l'objet de la discussion avec les DR, les gestionnaires de budget et les agents des finances. Plus particulièrement :</p> <p>A. Le groupe du contrôleur de CORCAN mettra en place un processus de vérification postérieure afin de s'assurer du respect des exigences de l'annexe 24 du pouvoir de signer des documents financiers.</p> <p>1. Le groupe du contrôleur de CORCAN effectuera une vérification mensuelle afin de cerner rapidement et de corriger tout non-respect de la politique, afin de réduire au minimum l'exposition au risque du Service.</p>		<p>Ce processus sera mis en œuvre à partir de mai 2010.</p> <p>Mai à octobre 2010</p>



RECOMMANDATION	SOMMAIRE DES MESURES PRISES	BPR	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
	<p>2. Le groupe du contrôleur de CORCAN effectuera une vérification trimestrielle afin de garantir l'application uniforme des dispositions de l'annexe 24 du pouvoir de signer des documents financiers.</p> <p>Le contrôleur informera le président-directeur général de toute anomalie observée durant le processus de vérification. Des mesures correctives appropriées seront prises.</p> <p>B. Les GRA de CORCAN doivent examiner annuellement chaque établissement de la région afin de s'assurer que ceux-ci respectent les dispositions de la LGFP et les politiques ministérielles connexes. Une liste de contrôle (liste de contrôle des GRA) a été préparée afin de faciliter cet examen. En réponse à la recommandation faite par le secteur de la Vérification interne du SCC, ce processus fera l'objet des améliorations suivantes :</p> <p>1. Le DR présentera un plan relatif à la liste de contrôle des GRA, par établissements, qui sera approuvé par le PDG de CORCAN.</p>		<p>Continu</p> <p>Continu</p> <p>31 mai 2010</p>



RECOMMANDATION	SOMMAIRE DES MESURES PRISES	BPR	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE
	<p>2. Le groupe du contrôleur surveillera la réalisation des examens des établissements entrepris par chaque région. Un exemplaire des listes de contrôle des GRA remplies pour chaque établissement sera présenté au groupe du contrôleur aux fins d'examen. Les anomalies seront signalées au PDG de CORCAN, et les mesures correctives appropriées seront prises.</p> <p>C. Pour garantir que l'autorisation du paiement a été accordée en vertu de l'article 33 de la LGFP, une liste de contrôle sera mise en œuvre. Les agents des finances devront examiner tous les aspects du paiement, y compris la composante liée à l'approvisionnement.</p>		<p>Continu</p> <p>30 juin 2010</p>



## PRINCIPAUX DOCUMENTS DE POLITIQUE EXAMINÉS PAR LES VÉRIFICATEURS

Liste des principaux documents de politique examinés par les vérificateurs

<b>Lois, politiques et règlements du gouvernement du Canada</b>
Politique sur les marchés du Conseil du Trésor <i>Règlement sur les marchés de l'État</i> <i>Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)</i>
<b>Lignes directrices et directives du SCC</b>
Annexe 24 – Pouvoir de signer les documents financiers (Normes nationales du SCC – délégation)
<b>Directives du commissaire (DC)</b>
DC 240 – Passation de marchés
<b>Principes directeurs de CORCAN</b>
Chapitre cinq – Construction





**ANNEXE 24 – OUTIL DE DÉLÉGATION DU POUVOIR EN MATIÈRE  
D'APPROVISIONNEMENT ET DE CONTRATS – NORMES NATIONALES DU SCC  
(CORCAN)**

**CORCAN**

**Les montants indiqués comprennent toutes les taxes :**

**1. Marchés de services :**

- Les autorités du SCC pour l'approvisionnement et les contrats (gestionnaire de budget ayant complété avec succès la formation du SCC, CRAEM et CEM) vont aussi s'appliquer aux marchés de services adjugés par les employés de CORCAN.
- Toute demande pour des marchés de services, une fois approuvée par le Comité d'examen des marchés, sera retournée à CORCAN pour être traitée par leur agent de gestion des contrats désigné ou sera retournée au SCC, selon la région.

**2. Marché de biens :**

- Les gestionnaires de budget sont autorisés à acheter des biens jusqu'à un maximum de **10 000 \$**.
- Les directeurs régionaux, le PDG, le contrôleur et le directeur des affaires générales sont autorisés à approuver des achats de biens jusqu'à une valeur totale de 25 000 \$.
- Les directeurs régionaux, le PDG, le contrôleur, et le directeur des affaires générales sont autorisés à approuver des modifications aux marchés, pour acheter des biens, d'une valeur totale (pour toutes les modifications) inférieure ou égale à 25 000 \$.
- CORCAN est autorisé à transmettre tout achat de biens d'une valeur supérieure à 25 000 \$ et les modifications à tout achat de biens d'une valeur supérieure à 25 000 \$ directement à TPSGC sans l'approbation du CEM.
- On a délégué à CORCAN une autorité spéciale pour l'achat de biens.

**a. Marchés de biens – Non concurrentiel**

- i. Original           25 000 \$
- ii. Modifications   25 000 \$



b. Marchés de biens – Concurrentiel (méthode traditionnelle)

- |                   |            |
|-------------------|------------|
| i. Original       | 400 000 \$ |
| ii. Modifications | 200 000 \$ |

3. Marchés de construction (*Approvisionnement initié à l'interne, n'incluant pas les conventions particulières de services (CPS) avec TPSGC*).

Un marché de construction est un marché qui comprend la main-d'œuvre et les matériaux pour construire un produit.

- Marchés de construction jusqu'à une valeur de 40 000 \$ en utilisant le contrat « Commande de travaux de construction et d'entretien » et le formulaire de « Demande de soumission » (1274 et 1274-1).
  - Modifications à un marché de construction jusqu'à une valeur globale (marché original + modifications) inférieure ou égale à 40 000 \$.
  - Toute demande pour des marchés de construction d'une valeur dépassant 40 000 \$ doit être acheminée aux Services des contrats et de la gestion du matériel pour l'approbation du CEM.
  - Toute demande pour modifier des marchés de construction (*Approvisionnement initié à l'interne, n'incluant pas les conventions particulières de services (CPS) avec TPSGC*), dont la valeur globale des modifications dépasse 40 000\$ doit être acheminée aux Services des contrats et de la gestion du matériel pour l'approbation du CEM.
4. Tout paiement conformément avec la facture (après le fait ou paiement à l'acte) sera autorisé par le président-directeur général (PDG) de CORCAN. Le gestionnaire doit fournir une justification écrite au PDG pour appuyer la demande de paiement conformément avec la facture.
5. Les commandes subséquentes à une offre à commande pour des biens, des services et/ou de la construction seront traitées directement dans ORACLE (SIFM) par les employés de CORCAN.